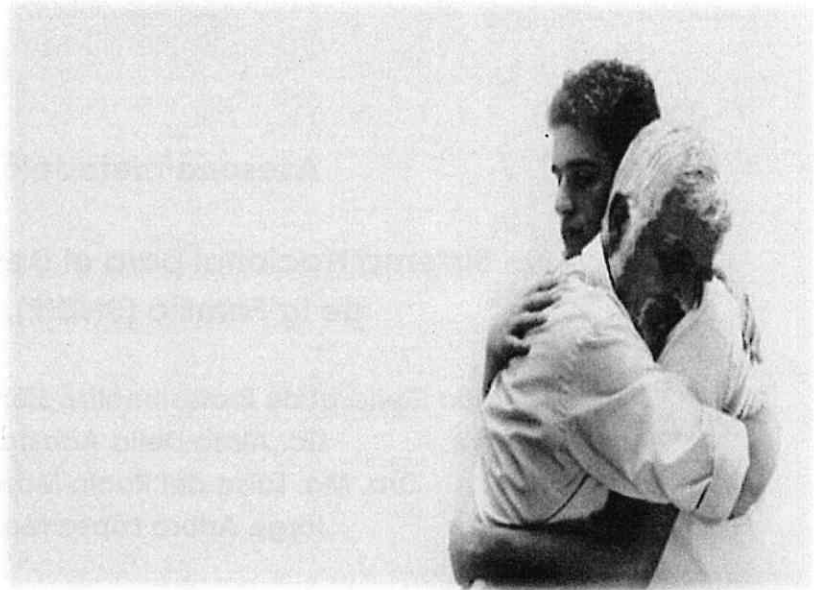


Vigor
Empresarial

BCCORP
Bibiana Cortázar

Escuela Trascendencia
Humana y Organizacional



*Modelo de coaching social para el
perdón y la reconciliación,
Corazón de Paz*

Autores:

Oscar Mauricio López

Bibiana Cortázar

Gustavo Cárdenas

Jesús Humberto Lizarazo Ortega



Corazón de Paz

Bogotá D.C. Diciembre de 2016

Asesoría metodológica:

**Sistema Nacional para el Desarrollo Integral
de la Familia (SNDIF), México**

Dirección General de Profesionalización de la Asistencia Social

Lic. Alma Delia Acosta López

Dra. Ma. Luisa del Rocío Moreno Hinojosa

Jorge Arturo López Mastache

Modelo de coaching social para el perdón y la reconciliación, Corazón de Paz

Contenido

Introducción	4
1. Justificación	6
2. Antecedentes	10
3. Población objetivo.....	15
3.1. Contexto general del conflicto armado en Colombia	15
3.1.1. Población víctima del conflicto armado en Colombia.....	18
3.1.2. Victimarios.....	21
3.2. Causas y efectos de la situación de vulnerabilidad de las víctimas del conflicto.....	23
3.3. Descripción de las causas de la afectación psicosocial	24
3.3.1. Causas sociales.....	24
3.3.2. Causas económicas.....	24
3.3.3. Causas histórico-culturales.....	25
3.3.4. Causas políticas	25
3.3.5. Causas educativas	26
3.4. Descripción de los efectos de las causas del problema.....	26
3.4.1. Efectos sociales	26
3.4.2. Efectos económicos.....	27
3.4.3. Efectos histórico-culturales.....	27
3.4.4. Efectos políticos	28
3.4.5. Efectos educativos.....	28

3.5. Importancia de la información para el Modelo	29
4. Objetivo general y específicos.....	30
4.1. Objetivo general.....	30
4.2. Objetivos específicos.....	30
5. Implementación del Modelo.....	30
5.1. Esquema del modelo de coaching social para el perdón y la reconciliación	31
5.2. Matriz para la implementación del Modelo.....	31
5.3. Descripción de la matriz para la implementación del Modelo	34
1. Macroacción de Acompañamiento	34
2. Macroacción de Formación.....	37
3. Macroacción de fortalecimiento institucional	43
4. Macroacción Sistematización de la Experiencia.....	46
6. Referentes teóricos del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación.....	49
6.1. Aproximación desde la filosofía práctica	51
6.1.1. Retomando las fuentes	52
6.1.2. La filosofía como chaleco salvavidas.....	55
6.2. El conflicto: una manera de abordarlo.....	56
6.3. El Coaching espiritual Transpersonal como herramienta para el cambio.....	58
6.4. El perdón como opción de libertad para la reconciliación y la paz.....	60
6.4.1. Conceptos.....	60
6.4.2. Clasificaciones	61
6.4.3. Los aspectos positivos y grises del perdón.....	64
7. Marco jurídico	66
6.1. Índice de ordenamiento jurídico aplicable.....	67
6.2. Matriz de aspectos conducentes	68
8. Evaluación del Modelo.....	73
8.1. Marco de referencia.....	74
8.2. Matriz de indicadores.....	75
Glosario	79
Siglas.....	86
Bibliografía	87
Anexos.....	91

Introducción

La **Escuela para la Transformación Humana y Organizacional BCCorp, Vigor Empresarial**, preocupada por responder a la demanda de apoyos para la sostenibilidad de la paz y reconciliación social en Colombia, expresa su compromiso con este proceso mediante la creación de un Modelo de Coaching Social para el Perdón y Reconciliación, Corazón de Paz; que contribuye a la sanación y superación de los efectos psicosociales de la confrontación armada.

Es obligación de todos los colombianos, y en especial de los profesionales y sus organizaciones, aportar su experiencia para contribuir a atender la condición de vulnerabilidad de quienes han soportado expresiones de violencia por el impacto de las acciones armadas, y aportar sus conocimientos a la consolidación de una paz duradera.

Los propósitos de la **Escuela para la Transformación Humana y Organizacional BCCorp, Vigor Empresarial** relacionados con el modelo, y contenido en el presente documento son:

- Contribuir en la transformación positiva de las personas y la sociedad colombianas que han vivido un conflicto armado.
- Propiciar el desarrollo del potencial humano a través de la formación de Multiplicadores del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación.
- Apoyar los procesos de consolidación de la paz para la superación total o parcial de los conflictos armados en Colombia.

Para garantizar el cumplimiento de los propósitos anteriores, es preciso desarrollar un modelo de intervención en donde se documente metodológicamente paso a paso los procesos y acciones encaminados a la transformación positiva de las personas y de la sociedad colombianas que ha vivido el conflicto armado.

El *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación, Corazón de Paz*, es más que un simple manuscrito que habla del quehacer de la Escuela para la Transformación Humana y Organizacional BCCorp, Vigor Empresarial. Se trata de un documento metodológico que establece un precedente para

irrupir en torno a una problemática de interés público, y se espera sirva de referente a otras instituciones que deseen implementar acciones similares exitosas.

En el Modelo se describe a la población que se atiende y se especifica cuál es su situación de vulnerabilidad, los objetivos, las estrategias para su implementación, los fundamentos teóricos y legales para la intervención, así como el procedimiento para la evaluación de los resultados. Esta propuesta de intervención documentada se encuentra estructurada en ocho apartados principales:

1. Justificación. Apartado en el que se plasma la relevancia del perdón y la reconciliación en la consolidación de una paz estable y duradera.
2. Antecedentes. Recopilación de eventos que han permitido la consolidación del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación*
3. Población Objetivo. Delimitación y descripción de las características de la población, en el que se describen las causas y efectos de la violencia en las víctimas y victimarios.
4. Objetivos del Modelo. Especificación de cambios a promover entre la Población Objetivo a partir de la intervención realizada a través del Coaching Social, así como los resultados intermedios necesarios para ello.
5. Esquema y descripción del Modelo. Representación gráfica y explicación detallada de las Acciones Sustantivas a realizar por el equipo de profesionales Corazón de Paz; a fin de lograr cada uno de los objetivos propuestos.
6. Principio Jurídico. Enunciación de los ordenamientos jurídicos que sustentan la implementación del Modelo.
7. Principio Teórico. Ejes temáticos mínimos a considerar para comprender tanto la situación de vulnerabilidad de la Población Objetivo como, las acciones propuestas para la intervención.
8. Finalmente, el Modelo cuenta con una Propuesta de Evaluación, cuyo propósito es verificar que los resultados se cumplan y en su caso, contar con los elementos necesarios para adecuar el Modelo a fin de lograr el objetivo general.

Para el equipo Corazón de Paz es muy grato poder contar con este modelo producto de un largo camino de experiencias de sus autores, y ponerlo al servicio de todos aquellos que creemos que a partir del perdón y la reconciliación es posible contribuir a la construcción de una paz estable y duradera, para beneficio nuestro y de las generaciones futuras.

Deseamos manifestar nuestro sincero agradecimiento al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia de México, representado en este proceso de producción del *Modelo de Coaching Social*

para el Perdón y la Reconciliación, por la Licenciada Alma Delia Acosta López, actualmente Subdirectora de Desarrollo de Modelos de Intervención en Asistencia Social; a la doctora María Luisa del Rocío Moreno Hinojosa, Supervisora en el Área Normativa; a Jorge Arturo López Mastache del área de Trabajo Social, y Evangelina Sánchez, Jefa de Departamento de Asesoría para el Diseño y Desarrollo de Modelos de Asistencia Social; quienes nos orientaron, acompañaron, animaron y fortalecieron académicamente, con aportes y reflexiones permanentes durante todo el proceso de elaboración de este modelo.

1. Justificación

Colombia ha vivido durante más de 50 años un conflicto armado con implicaciones dramáticas para la población, que se puede sintetizar en genocidios, desplazamiento, violaciones, problemas para la atención de las víctimas por parte de las entidades del Estado, falta de compromiso de políticos y de la sociedad civil, entre muchos otros factores. Durante este largo proceso, el país registra, según la Unidad para las Víctimas, 8.068.272 víctimas en el Registro Único de Víctimas (RUV). De éstas, 7.787.279 aparecen como víctimas del conflicto armado, 6.209.329 están registradas como sujetos de atención (Red Nacional de Información, 2016).

Este largo proceso de confrontación generado por el enfrentamiento entre guerrillas, paramilitares, fuerza pública, y que en algunos casos contó con la colaboración de las empresas privadas y civiles, también se mezcló con la producción y comercio de drogas que contribuyeron a sustentar el negocio de la guerra. Lo anterior da una dimensión de la realidad de un país que ha dedicado grandes esfuerzos al control de las fuerzas al margen de la ley, para garantizar el principio constitucional de la paz para todos los colombianos.

Una de las guerrillas más antiguas del mundo son las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), que después de muchos intentos de negociación con el Estado, desde hace cuatro años inició un proceso de negociación que está dando frutos, al firmar el acuerdo de **cese el fuego bilateral y definitivo, lucha contra el paramilitarismo y refrendación**, que marcaría el fin del conflicto armado, con el más importante grupo armado guerrillero del país (Acuerdo firmado el 23 de junio de 2016 en la Habana Cuba). Este proceso de cese al fuego, confrontación y dejación de las armas, plantea una nueva e importante etapa para la sociedad colombiana, denominada postconflicto.

El posconflicto es el periodo de tiempo que le sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados en los procesos de consolidación de la paz, es un momento de la historia en el que se deben desarrollar por lo menos tres tipos de acciones para garantizar una paz duradera:

1. Acciones relacionadas con la consolidación de una justicia integradora que permita a las víctimas y a los victimarios cerrar las heridas dejadas por la guerra.
2. Construir una institucionalidad incluyente (pública y privada) que genere oportunidades y condiciones para el desarrollo del potencial humano.
3. Promoción de acciones personales y colectivas, de perdón y reconciliación que generen condiciones para el encuentro, la interacción y la confianza entre los diferentes actores del postconflicto con el fin de garantizar una paz duradera.

Para cumplir con este tercer propósito, se ha estructurado el presente *Modelo de coaching social* (construcción a partir de la relación entre las partes involucradas) fundamentado en las herramientas del coaching espiritual transpersonal, que contribuye a transformar las distintas realidades individuales y colectivas de los grupos comprometidos en el posconflicto y promueve condiciones para mejorar el bienestar entre los involucrados (España & Cortazar, 2012). Un salto desde una condición de déficits emocionales, de paz interior, de ruptura de relaciones, económico (problemas de empleo e ingresos), justicia reparativa, de capacidad de entendernos, a un nosotros que construya desde el ser interior realidades posibles que den sustento a una paz duradera.

Una de las tareas de mayor relevancia en esta nueva realidad, está relacionada con el perdón y la reconciliación con el fin de generar condiciones para una paz duradera. Será una tarea de enorme proporción, que requiere del concurso y compromiso de toda la sociedad y de modelos que permitan avanzar en un clima propicio para la construcción de oportunidades tanto para víctimas como para victimarios, por parte del conjunto de la sociedad colombiana y el apoyo de la comunidad internacional.

El presente *Modelo* propone caminos para el perdón (aprender a perdonar y perdonar), y opciones para construir confianza en espacios de reconciliación. Permite hacer acompañamiento a los actores que vivieron el conflicto (en forma directa o indirecta) con el fin de que elijan el lugar desde el cual desean habitar el proceso de construcción de paz que se desea recorrer. Busca legitimar a los actores que eligen el perdón, construyen confianza y/o eligen reconciliarse, al mismo tiempo que acompaña a quienes toman otros caminos como exigir justicia, reparación, o cualquier otra opción en el marco de las reglas de la democracia. El *Modelo* establece acompañar a los involucrados, evaluar las posibilidades de cada proceso y sus resultados, e invita a la reflexión permanente sobre lo que ocurra con los involucrados.

El objetivo del *Modelo* es contribuir a encontrar caminos para el perdón, y en el mejor de los casos la reconciliación y el trabajo conjunto para el logro de un estadio superior en las condiciones de vida de los involucrados. Saber cómo abordar teórica y conceptualmente la problemática de los grupos involucrados como parte de un proceso social, diseñar y aplicar enfoques que aporten a la resolución de conflictos individuales y colectivos de dichas poblaciones.

Hoy se cuenta con un modelo de interacción social y la experiencia del ejercicio del coaching espiritual transpersonal, que requiere estructurarse como unidad teórica, conceptual y metodológica, para realizar prácticas de perdón y reconciliación que aporten al propósito planteado: una paz duradera en Colombia. Se han sistematizado los procesos, procedimientos e instrumentos para facilitar la comprensión y aplicación práctica por parte de las personas que se involucren en la dinámica del postconflicto.

Para lograr este propósito se requiere un ejercicio sistemático que defina con claridad los pasos a seguir desde el análisis de los problemas, la planificación de alternativas de solución, la ejecución y la evaluación, así como la sistematización de las experiencias para lograr el mejoramiento continuo de las mismas y su posibilidad de réplica por parte de entidades, personas u organizaciones sociales comprometidas en el tema.

La **importancia** del *Modelo* se puede sintetizar de la siguiente manera:

- a. Por la necesidad histórica del país para enfrentar el proceso de paz y en especial el postconflicto.
- b. La necesidad de contar con herramientas y enfoques que conjuguen las herramientas del coaching, con un modelo simplificado de interacción social.
- c. Contar con un modelo simplificado de interacción, con procesos claramente definidos, instrumentos de implementación y maneras de sistematizar cada paso, facilitan su aplicación, y ayudan a generalizarlo de manera ágil y a replicarlo en distintas realidades.
- d. Es una manera ética de entender la responsabilidad que tenemos como expertos, para contribuir social y políticamente al desarrollo de la nueva Colombia.
- e. El *Modelo*, permite contar en el corto y mediano plazo, con conceptos teórico-prácticos y la metodología, para formar y capacitar multiplicadores o responsables del proceso de postconflicto en sus distintos niveles, y desarrollar experiencias específicas que aporten a la consolidación de la paz.
- f. En el largo plazo, debe hacer parte de una forma generalizada de abordar temas de resolución de conflictos de manera alternativa a las formas legalmente instituidas, siempre y cuando, se desarrollen en el marco legal del país.

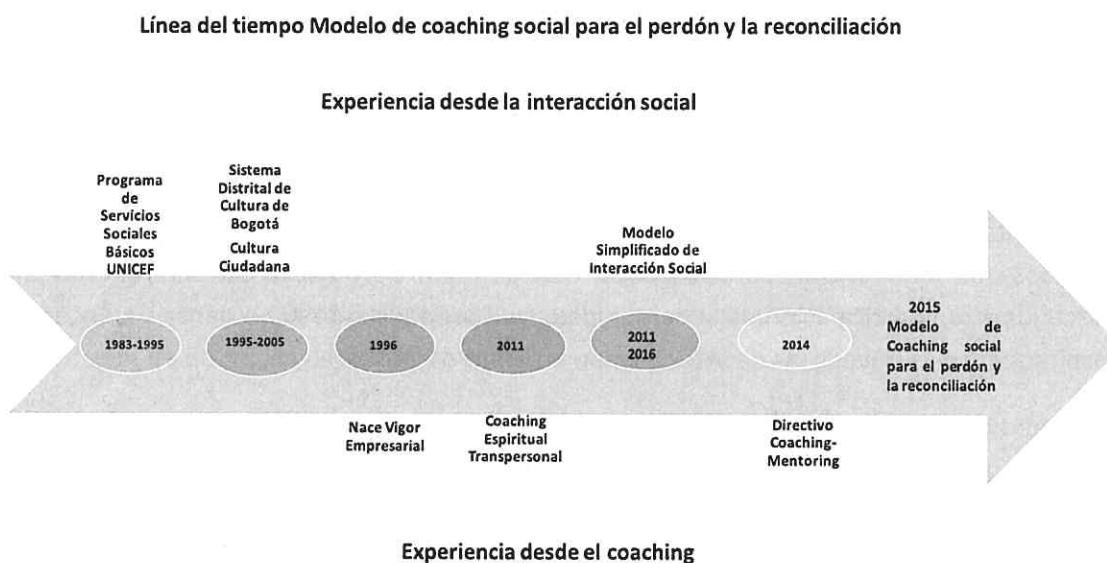
El *Modelo* facilita la aplicación de conceptos teóricos y prácticos para abordar el perdón y la reconciliación, aplicado a contextos específicos de la realidad del postconflicto. Tiene herramientas estandarizadas y con la flexibilidad necesaria para adecuarse a cada realidad. Permite formar y capacitar a los distintos actores del postconflicto, desde la responsabilidad consigo mismo y la construcción de un nosotros que contribuye a la consolidación de una nación en paz. Abre un potencial para procesos de reconciliación sostenibles, dado que se construyen desde la propia elección de los participantes en los procesos y no desde modelos llevados por facilitadores externos que suponen una

mejor práctica para la convivencia, pero que desconocen la realidad de cada ser humano involucrado y el contexto de cada territorio o comunidad.

2. Antecedentes

El *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación* tiene antecedentes en la década de los ochenta y se fue estructurando a través de dos experiencias, el trabajo de interacción social y el coaching, que conducen a su estructuración como unidad en el año 2015.

En la línea del tiempo que se presenta a continuación, se observan los principales hitos de lo que llevaron a la consolidación del *Modelo*:



En el año de 1983 surge en Bucaramanga el programa de Servicios Sociales Básicos, programa apoyado por el Fondo de Las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF oficina para Colombia y Venezuela, 1993), liderado por la Corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDBM) y la participación del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la Corporación Fondo de Apoyo a Empresas Asociativas (CORFAS) y el Instituto de Salud de Bucaramanga (ISABU), entre otras.

El programa buscaba mejorar de manera integral la calidad de vida de las zonas de mayor índice de pobreza y diversas violencias de la ciudad. En el mismo año (1983) se da inicio al programa en la Costa Pacífica Colombiana liderado por la corporación de Defensa del Valle del Cauca (CVC). En el año de 1988 se inició el programa en la ciudad de Bogotá liderado por el Departamento Administrativo Distrital de Planeación (DAP) e integrando acciones de 15 entidades distritales, ocho entidades del orden nacional, 89 ONG, cinco universidades y vinculando 140 organizaciones comunitarias que movilizaban cerca de 100.000 personas. En el año de 1992 y bajo la coordinación de la Consejería Presidencial para

Medellín, se inicia el programa en Medellín y su área Metropolitana, ciudad con altos índices de violencia.

El programa tenía los siguientes principios orientadores de las acciones que se decidían de acuerdo a las realidades donde se realizaba la interacción Estado-Comunidad: el hombre como eje del desarrollo social, necesidades múltiples oferta integral de servicios, relación solidaria comunidad-estado, rescate de la sabiduría popular y democracia del conocimiento, y apoyo político-administrativo efectivo. Bajo estos principios se implementaban las estrategias del programa: definición de espacios de trabajo (zonas de mayor pobreza), vinculación activa de la comunidad; coordinación de enfoques, acciones y recursos; capacitación permanente y comunicación como diálogo eficaz.

El impacto del programa en los componentes de atención primaria en salud, saneamiento básico ambiental, generación de ingresos, atención a mujeres y jóvenes, manejo de conflictos, institucionalización de los programas a nivel territorial, apoyo a la formulación de planes de desarrollo y a los procesos de descentralización que adelantó el país desde al año de 1983, son reconocidos en las distintas regiones donde se ejecutó el programa. El programa, en esencia, era una metodología novedosa de intervención para la época, que permitió de manera estructurada lograr resultados efectivos y con participación de la comunidad. Una propuesta de gobernanza y transparencia que ha inspirado formas novedosas de intervención en áreas de pobreza y violencia en nuestro país.

En el año de 1995 se inicia en Bogotá la política de cultura ciudadana en cabeza del alcalde Antanas Mockus, una de las experiencias más transformadoras y de impacto para la ciudad, y aplicada en diversas ciudades del país y del mundo. Basada en la armonización de ley, moral y cultura, dio pie para que los distintos programas de la administración, involucraran el concepto y metodología de cultura ciudadana, que hoy es rescatado como estrategia del gobierno nacional actual como parte de los procesos de paz y reconciliación.

De 1995 a 2005, inspirados en el programa de servicios básicos y las nuevas ideas de cultura ciudadana, Jesús Humberto Lizarazo (con la experiencia del Programa Servicios Sociales Básicos) y Oscar Mauricio López (gestor cultural de la ciudad de Bogotá), unieron sus saberes y prácticas para aportar al diseño y funcionamiento el Sistema Distrital de Cultura de Bogotá. Una estrategia cultural que articuló principios y estrategias del programa de Servicios Sociales Básicos y Cultura Ciudadana, para impactar la ciudad desde el sector cultural.

El Sistema Distrital de Cultura permitió la concertación del presupuesto a nivel distrital y de las 20 localidades existentes en el distrito capital de Bogotá, lo cual fue un apoyo sustancial para la organización de los planes de desarrollo de las alcaldías locales. Las principales acciones desarrolladas fueron: organización e institucionalización de los consejos de cultura de la ciudad (Consejo Distrital de Cultura, consejos de áreas artísticas y 20 consejos locales de cultura), concertación de la política pública de cultura para la ciudad y su respectivo presupuesto, seguimiento a la ejecución de los proyectos y

sus resultados, creación de casas de la cultura como estrategias de paz y reconciliación, y prácticas de cultura ciudadana.

Un avance fundamental para entender que la cultura de la planeación y la participación, son valores agregados importantes para la interacción socialmente responsable con comunidades, en especial de las áreas con mayores niveles de pobreza y/o violencia de la ciudad. El Sistema Distrital de Cultura de Bogotá se convirtió en un referente para el Ministerio de Cultura en su aplicación a nivel nacional.

Paralelamente al desarrollo del Programa de Servicios Básicos y el Sistema Distrital de Cultura de Bogotá, Bibiana Cortázar y Jaime España, una pareja de reconocidos conferencistas internacionales en el área del desarrollo organizacional y personal en empresas en Latinoamérica, crearon la organización Vigor Empresarial, una organización privada de formación, capacitación y asesoría, con el propósito de desarrollar modelos humanos y empresariales de alto impacto, que combinan diferentes tácticas para construir empresas socialmente sanas, humanamente respetuosas y económicamente rentables y el Modelo de Coaching Espiritual Transpersonal, a partir de lo cual, se alimentó posteriormente el *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación*. Este proceso se puede observar en el siguiente recuadro:

¿Influencia y evolución en el tiempo?	✓ Insight. Seminarios de efectividad personal (Gestalt, PNL, Coaching...)	1989
	✓ John Roger y John Morton (MSIA)	
	✓ Richard Bandler, John Grinder y Robert Dilts (PNL)	
	✓ José Silva (Método Silva - Modelo Neurocientífico, Auto programación)	
	✓ Milton Erickson (Hipnosis Ericksoniana)	
	✓ Cosmovisión Cristiana y filosofía oriental	 1996
	✓ Cosmovisión de grandes líderes transformacionales	
	✓ Coaching desde el modelo deportivo y las disciplinas marciales	
	✓ David Kolb (Entrenamiento experiencial)	2002
	✓ Daniel Goleman (Inteligencia emocional)	
	✓ Howard Garner (Inteligencias múltiples)	
	✓ Neurociencias	
	✓ Rafael Echeverría (Coaching Ontológico)	
	✓ Modelo Líder-Coach de la ICL	
	✓ Ron Jenson (Coaching de vida, modelo Optimizaré)	 2011
	✓ Tim Gallway y John Whitmore (Coaching clásico)	
	✓ Joseph O'Connor ICC. (Coaching Sistemático Integrado)	
	✓ Fritz Perls y Laura Posner (Gestalt)	 2014
	✓ Alejandro Jodorowsky (Psicomagia)	
	✓ Claudio Naranjo (Estudios de la personalidad, Eneagrama...)	
	✓ Bert Hellinger (Constelaciones)	
	✓ Madam Katari (Yoga de la risa)	
	✓ HNL. Hipnosis Neuro Lingüística	
✓ Certificación Internacional en DISC		

Al ser pioneros del coaching de vida y el coaching organizacional en Colombia, se inicia la consolidación de un modelo de coaching que genera cambios sostenibles, conectando el ser con el gozo, los resultados, la abundancia, la trascendencia, el propósito y el legado. *Este Modelo* se denomina Coaching Espiritual Transpersonal y se formalizó en octubre de 2011, luego de 15 años de gestión y resultados de Vigor Empresarial.

Hoy se cuenta con Vigor Empresarial como una escuela de coach estructurada, en funcionamiento y certificada internacionalmente, con herramientas pedagógicas basadas en la educación experiencial, instrumentos de planeación simplificados, instrumentos de evaluación y seguimiento, formatos de planeación de talleres, entre otros, que permiten ofrecer alternativas que le aporte al postconflicto en nuestro país.

La escuela Vigor Empresarial empieza con la exploración conceptual de técnicas de coaching como las mencionadas en el recuadro anterior, involucra los programas de Directivo Coaching y Mentoring en 2014 y logra su certificación de la Federación Internacional de Coaching (ICF). La escuela registra un amplio trabajo con líderes comunitarios en diferentes municipios del país, formación de conciliadores a nivel nacional y procesos de resolución de conflictos con actores del conflicto armado y sindicatos, así como procesos empresariales de consolidación de procesos a través de la generación de acuerdos entre líderes y equipos.

Durante los años 2013 y 2014, Jesús Humberto Lizarazo Ortega y Oscar Mauricio López Sánchez, se encuentran en la certificación de Directivo Coaching con Bibiana Cortázar y Jaime España. Esta fue la oportunidad para que como parte del trabajo de la certificación, se estructurara, con la perspectiva teórico-práctica del coaching, el modelo de interacción social simplificado el cual se aplicó al proyecto de aseo de Bogotá durante los años 2013 y 2016. Un proceso de intervención social y de cultura ciudadana para el manejo adecuado de los residuos, en 12 de las 20 localidades de Bogotá.

El *Modelo* es producto de las experiencias en procesos sociales, culturales y la práctica del coaching como un nuevo valor agregado en la búsqueda de resultados sostenibles en el tiempo. Involucra acciones de separación en la fuente (reciclaje), atención directa a usuarios residenciales y comerciales, erradicación de puntos críticos (espacios públicos con presencia permanente de residuos), atención a usuarios indisciplinados, población habitante de calle y zonas conflictivas para el servicio de aseo. Una experiencia que en escasos tres años ha permitido interactuar con más de 700 mil usuarios puerta a puerta, en procesos de formación y capacitación en el manejo adecuado e integral de residuos en la ciudad.

En el 2015 nace el *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación, Corazón de Paz*, como una respuesta de profesionales del coaching (Bibiana Cortázar, Jaime España, Oscar Mauricio López, Jesús Humberto Lizarazo y Gustavo Cárdenas) a los retos que impone a la sociedad colombiana, y a los protagonistas del conflicto: los acuerdos de paz de Colombia y su implementación. Esta tarea de restauración social exige la consolidación y sistematización de propuestas innovadoras de educación, desarrollo humano y acompañamiento a los involucrados (coaching y mentoring), que recojan la experiencia de formación, capacitación y asesoría existente en los profesionales que participan en la estructuración del Modelo.

Los profesionales creadores del *Modelo*, son seres humanos comprometidos con los procesos sociales y con la transformación del hombre y la sociedad, con experiencia en el manejo del conflicto en zonas urbanas y rurales del país y con diferentes actores del conflicto colombiano. El equipo creador del *Modelo* cree que el cambio es posible y que se deben formar y capacitar a los distintos actores con el modelo de interacción, como aporte al proceso de postconflicto que se avecina en Colombia, producto de los diálogos de paz que pondrán fin al conflicto con grupos armados.

3. Población objetivo

Víctimas y victimarios del conflicto en Colombia, mayores de edad (18 años), afectados psicosocialmente de manera individual y colectiva por múltiples condiciones de violencia, residentes y/o desplazados en centros urbanos o cabeceras municipales.

3.1. Contexto general del conflicto armado en Colombia

Las personas víctimas del conflicto armado en Colombia, han sido objeto de las múltiples formas de violencia que se han presentado en el país, producto de la confrontación política con el Estado, la confrontación entre grupos armados (guerrilla-paramilitares), delincuencia común, las luchas por el poder, el maltrato intrafamiliar y la corrupción entre otros factores, los cuales afectan las condiciones psicológicas y sociales de las personas involucradas en el conflicto. A nivel individual se afecta la forma como se perciben y se generan las relaciones con los otros y en cada contexto específico. Las personas son vulneradas social, cultural, política y económicamente. La intervención se encuentra dirigida a las personas víctimas y victimarios afectadas por situaciones de violencia.

Para una mayor comprensión sobre el fenómeno de la violencia en Colombia, se hace necesario precisar que este es un problema no resuelto en la configuración del Estado Nación desde los primeros momentos de la organización como república. Ha pasado por diversos momentos: violencia partidistas, grupos de poder asentados en diferentes regiones de la geografía nacional y desde mediados del siglo 20 se ha alimentado de la aparición de las guerrillas, paramilitares, fuerza pública y grupos de delincuencia común, que han profundizado la violencia y el desplazamiento de la población de sus lugares de origen hacia centros urbanos y cabeceras municipales.

En el informe sobre desplazamiento del Centro Nacional de Memoria Histórica, se menciona que además de los "...protagonistas que intervienen directa o indirectamente en el conflicto armado como la fuerza pública, guerrilla, paramilitares y autodefensas, aparecen otros factores de violencia como el narcotráfico, la delincuencia común, la explotación de yacimientos (sic) esmeraldíferos, y conflictos sociales como el que genera la concentración de la tierra, que tienen incidencia relativa en la persistencia del desplazamiento. (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

Todos estos actores y fenómenos específicos, son generadores de violencia, que han afectado a la población que hoy es objeto de atención por parte del Estado y que aparecen definidas de manera importante en el "Numeral 5" del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz duradera entre el Gobierno Nacional de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del pueblo (FARC-EP), logrado en la Habana el 24 de agosto de 2016 (Gobierno Nacional de Colombia-FARC-EP, 2016), y revisado por las partes y firmado el 24 de noviembre de 2016.

En el año 2011 producto de distintas intervenciones de la Corte Constitucional sobre la materia, se sancionó la Ley 1448, denominada Ley de víctimas y destitución de tierras, la cual reglamenta los procesos relacionados con la atención a la población víctima de los fenómenos de violencia a partir de 1985, fecha de corte para efectos de registro y atención por parte del Estado y la sociedad colombiana.

Las víctimas son definidas como “toda aquella persona que hubiere sufrido un daño, como consecuencia de violaciones de los derechos humanos, ocurridas con posterioridad al 1° de enero de 1985 en el marco del conflicto armado”. Igualmente define que “las víctimas de hechos ocurridos antes del 1° de enero de 1985, accederán en todo caso a las medidas de reparación simbólica y a las garantías de no repetición que tienen como objetivo que los hechos victimizantes no vuelvan a ocurrir” (Congreso de la República de Colombia, 2011).

En la ley, el victimario no es definido taxativamente, pero es responsable de las acciones cometidas frente a las víctimas. Para efectos del Modelo, se adopta la siguiente definición de victimario: “Victimario es aquel que, por su accionar, convierte a otro ser vivo en víctima (alguien que sufre algún tipo de daño por culpa de otro sujeto o por una situación azarosa). Las ideas de victimario y víctima, por lo tanto, funcionan por oposición” (Google, 2016). Sin embargo, es importante aclarar, que la condición de victimario tiene por extensión, la responsabilidad indirecta de la sociedad en su conjunto, que por acción o por omisión, no acometió acciones para detener el daño ocasionado.

El trabajo que se desarrolla a partir del Modelo, centra la atención en los victimarios que directamente cometieron acciones de violencia y que harán parte del proceso de perdón y reconciliación que se adelanta en el postconflicto. Esto no quiere decir, que no se puedan adelantar acciones con personas que se vieron involucrados en actos indirectos de violencia y que desean realizar acciones de perdón y reconciliación. Dentro de los victimarios aparecen agentes del Estado, empresarios, medios de comunicación, dirigentes políticos, académicos, gremios económicos, entre otros; como bien lo expresó Luis Eduardo Lobato Paz en su artículo “Víctimas y victimarios: repensar el fin del conflicto armado en Colombia” (Lobato Paz, 2014) . Los victimarios a atender, serán producto de los contratos o convenios que se desarrollen en cumplimiento de la aplicación del Modelo, con las entidades públicas o privadas, o con las organizaciones directamente comprometidas en hechos de violencia en la calidad de victimarios.

Uno de los elementos básicos para entender la vulnerabilidad de la población objeto del Modelo, se asocia con el nivel de afectación en la salud mental de las víctimas y victimarios del conflicto armado en Colombia. Las emociones negativas asociadas a la venganza o al duelo, odio, resentimiento, rabia, tristeza entre otras, afectan el desarrollo del potencial humano de los involucrados y sus relaciones con otros. Para el caso colombiano, la salud mental es definida por la Ley 1616 de 2013 como “como un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción

de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad.” (Congreso de la República de Colombia, 2016). Incidir positivamente en la estructuración de salud mental de las víctimas y victimarios es un aporte concreto a la consolidación de una paz duradera sustentada en el ser interior de los protagonistas del conflicto.

La vulnerabilidad de las víctimas se produce por los diferentes hechos victimizantes, los cuales han permitido evidenciar, que el desplazamiento forzado es uno de los principales efectos de las distintas violencias y a su vez causa de múltiples efectos sobre la población vinculada al conflicto. El informe del Centro Nacional de Memoria Histórica señala “que en Colombia el desplazamiento de la población no puede ser explicado entonces exclusivamente como consecuencia o “efecto colateral” de la guerra y las lógicas de confrontación entre actores armados (desplazar para restar capacidad ofensiva al “enemigo”)... también ha sido expulsada debido a intereses y motivaciones políticas y económicas legales e ilegales que se entrelazan y coexisten con el conflicto armado. La estrategia de desplazamiento forzado “es utilizada por los actores armados fundamentalmente en territorios donde abundan riquezas naturales como petróleo, oro, plata y platino y en donde la actividad económica, sea esta legal o ilegal, presenta mayores probabilidades de generar nuevas riquezas que les permita financiar la guerra y ampliar su dominio territorial” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

El informe citado precisa que “En distintos ámbitos del territorio nacional (departamentos, regiones, municipios, veredas, inspecciones de policía y asentamientos humanos, entre otros), los grupos armados han formado parte de “empresas del crimen” y sus operaciones han estado al servicio de narcotraficantes, terratenientes, latifundistas, políticos y empresarios. Esto quiere decir que el éxodo forma parte de una estrategia criminal financiada y patrocinada por poderosos agentes económicos, legales e ilegales, en un ambiente propicio para la reproducción de prácticas ilegales como la corrupción sistémica y la captura y cooptación institucional del Estado” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

En síntesis y para apreciar el alcance del fenómeno de violencia y la aparición de victimarios escondidos detrás de los grupos que ejercieron las acciones de violencia directa, el informe precisa al respecto que, “los intereses rentistas sobre el territorio y sus recursos naturales, determinados grupos poblacionales han sido y siguen siendo blanco de expulsiones forzadas. De hecho, los grupos étnicos, y en particular las comunidades negras y los pueblos indígenas, son uno de los grupos poblacionales más afectados y siguen siendo altamente vulnerables al desplazamiento forzado, pues la riqueza de sus territorios ancestrales ha sido uno de los grandes intereses en disputa”.

El conflicto armado interno que ha vivido la sociedad colombiana durante más del último medio siglo, es el responsable del mayor número de personas desplazadas. “Durante las dos últimas décadas, el flujo de desplazados por la violencia ha correspondido a variaciones en las dinámicas militares y políticas de la sociedad colombiana. El desplazamiento forzado obedece, pues, a la implementación de

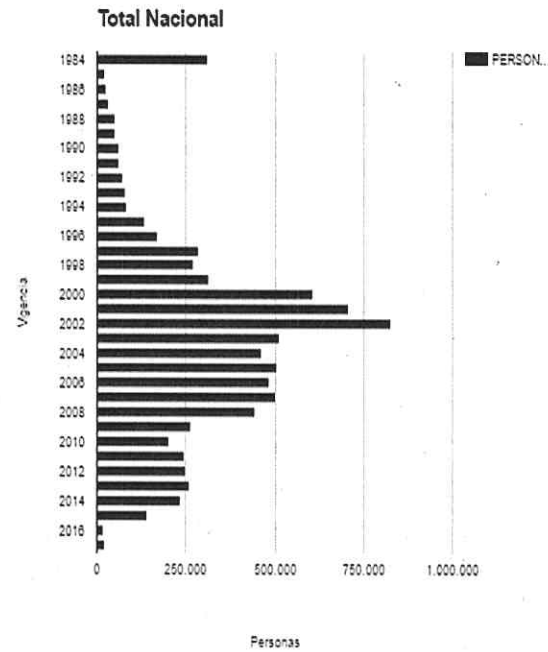
estrategias para combatir la insurgencia y controlar la sociedad civil por parte de las fuerzas militares, así como a la acción directa o indirecta de actores armados como las guerrillas y los grupos paramilitares y de autodefensa. Entre las razones más frecuentes que promueven los altos porcentajes de desplazamiento aparecen las amenazas, torturas, masacres, desapariciones forzadas, destrucción de viviendas, así como los atentados, homicidios, bombardeos, desalojos, reclutamientos forzosos, secuestros, abusos sexuales y las consecuencias de los operativos antinarcoóticos” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

3.1.1. Población víctima del conflicto armado en Colombia

Según las estadísticas oficiales del **Registro Único de Víctimas (RUV)**, en el país existe un total de 8.131.269 personas que han sufrido hechos victimizantes, registro que se empieza a llevar sistemáticamente desde 1985, como se puede ver en el siguiente cuadro. Igualmente se puede observar que entre el 2000 y el 2008 se registró el mayor número de víctimas, período caracterizado por una gran escalada del conflicto (Red Nacional de Información, 2016).

VIGENCIA PERSONAS

VIGENCIA	PERSONAS
Antes de 1985	310.371
1985	22.316
1986	25.348
1987	31.554
1988	51.104
1989	49.686
1990	60.264
1991	61.376
1992	72.867
1993	78.380
1994	81.589
1995	133.526
1996	171.305
1997	285.590
1998	269.723
1999	313.061
2000	606.370
2001	707.886
2002	826.311
2003	511.869
2004	460.799
2005	506.347
2006	482.703
2007	502.534
2008	443.276
2009	263.259
2010	203.583
2011	246.402
2012	249.354
2013	260.106
2014	233.889
2015	141.019
2016	18.405
Sin información	22.501



Nota: El reporte muestra el número de víctimas por año. La suma de los valores de la tabla no refleja el total de víctimas únicas debido a que una persona puede haber reportado hechos en varios años.

01 ago 2016

Fuente: Red Nacional de Información, RUV.

3.1.1.1. Víctimas por género y hecho victimizante

Para determinar con mayor precisión la población objetivo del Modelo y que requieren de una enorme capacidad de atención por parte del estado y la sociedad en su conjunto, se presenta a continuación la distribución de las víctimas de acuerdo al género y el hecho victimizante según el Registro Único de Víctimas (RUV).

VÍCTIMAS POR GÉNERO. Total Nacional					
Hecho	Mujer	Hombre	LGBTI	No Informa	No Definido
Homicidio	449.482	511.716	98	14.198	
Abandono o Despojo Forzado de Tierras	3.489	3.360		3.740	
Perdida de Bienes Muebles o Inmuebles	45.222	47.421	23	14.475	
Sin información	12	30			
Desaparición forzada	75.268	85.765	16	2.397	
Secuestro	7.629	24.508	13	603	
Tortura	3.798	5.929	19	185	
Delitos contra la libertad y la integridad sexual	14.107	1.224	84	308	
Vinculación de Niños Niñas y Adolescentes	2.516	5.275	2	187	
Acto terrorista/Atentados/ Combates/Hostigamientos	37.828	49.775	26	3.275	
Amenaza	160.522	149.442	335	2.815	
Minas antipersonal/Munición sin explotar/Artefacto explosivo	1.043	9.870		113	
Desplazamiento	3.514.743	3.335.682	1.580	31.508	
Fecha de Corte: 01/08/2016 12:00:00 a.m.					

Fuente: Red Nacional de Información, RUV.

Llama la atención cómo las mujeres aparecen con un número ligeramente mayor de víctimas que los hombres, así como un número importante de población de lesbianas, gays, bisexuales y las personas transgénero e intersexuales (LGBTI). Igualmente se destaca el gran peso de desplazamiento forzado como hecho victimizante, alcanzando un total de 6.883.513 personas (84 por ciento del total de víctimas). Es de tal magnitud este hecho que el 99 por ciento de los municipios que conforman el territorio nacional, han registrado al menos una víctima de desplazamiento forzado.

De otra parte, el peso del homicidio, la amenaza, la desaparición forzada, la pérdida de bienes muebles o inmuebles y los actos terroristas, presentan importancia significativa en el registro de los hechos que determinan la condición de víctimas.

3.1.1.2. Víctimas por ciclo vital

El Modelo igualmente delimita su población a grupos de personas mayores de edad, es decir, mayores de 18 años según la legislación Colombiana. Como se puede ver en el siguiente cuadro, esta población representa el mayor número de personas víctimas del conflicto en Colombia.

VÍCTIMAS POR CICLO VITAL. Total nacional							
Hecho	entre 0 y 5	entre 6 y 11	entre 12 y 17	entre 18 y 28	entre 29 y 60	entre 61 y 100	ND
Homicidio	3.533	10.766	27.288	99.890	424.098	124.086	285.833
Abandono o Despojo Forzado de Tierras	17	70	184	588	2.664	1.315	5.751
Perdida de Bienes Muebles o Inmuebles	68	161	170	5.558	56.772	20.779	23.633
Sin información			1	3	20	1	17
Secuestro	62	180	364	2.101	19.219	4.897	5.930
Desaparición forzada	749	1.551	5.265	18.672	76.824	22.363	38.022
Tortura	33	90	193	925	5.528	1.093	2.069
Delitos contra la libertad y la integridad sexual	129	320	566	3.460	10.429	454	365
Vinculación de Niños Niñas y Adolescentes	14	32	215	3.949	2.353	138	1.279
Acto terrorista/Atentados/Combates/Hostigamientos	1.337	3.685	4.780	13.007	47.514	11.867	8.714
Amenaza	14.706	28.184	32.098	65.553	140.540	27.459	4.574
Minas antipersonal/Munición sin explotar/Artefacto explosivo	53	198	266	1.305	5.838	416	2.950
Desplazamiento	478.847	847.068	994.069	1.541.262	2.247.958	510.889	263.420
Fecha de Corte : 01/08/2016 12:00:00 a.m.							

Fuente: Red Nacional de Información, RUV.

3.1.2. Victimarios

Las cifras sobre victimarios son más complejas de establecer, sin embargo, se acude a las fuentes más fidedignas con que se cuenta, especialmente a las registradas en la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y a las proporcionadas por las autoridades nacionales en distintos momentos del actual proceso de paz. Los victimarios se asocian a las personas que vinculadas a grupos armados, generaron algún daño a la población civil o personas indefensas en el proceso de conflicto. En general se toman los miembros de los grupos armados (guerrillas o paramilitares), algunos de ellos en procesos de desmovilización voluntaria o producto de procesos de paz como el de los paramilitares en 2005-2006. A continuación se presentan los principales datos relacionados con personas vinculadas a grupos armados entre los años 2002 y 2016, registrados en la ACR, entidad que tiene a cargo el registro oficial de desmovilizados de todos los grupos armados.

3.1.2.1. Personas desmovilizadas del 2002 al 2016

Histórico de personas desmovilizadas																
Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Total desmovilizados	1	3495	5343	12885	20262	2937	3000	2792	2227	1359	920	1004	898	652	221	57996

Fuente. Sistema de información para la reintegración. ACR.

Este es el grupo de personas que pueden asociarse a victimarios, en tanto hacían parte de grupos armados al margen de la ley, y que de alguna manera agredieron e hicieron daño a la población civil. Es el referente más amplio de victimarios que de manera directa están asociados al conflicto armado en Colombia.

3.1.2.2. Población desmovilizada por grupos armados

Población que ingresó en el proceso de desmovilización por grupo armado								
Grupo	AUC	ELN	EPL	ERG	ERP	FARC	SIN DATO	Total
Total	29749	3092	69	120	160	15961	5	49156

Fuente. Sistema de información para la reintegración. ACR.

La anterior tabla muestra el total de personas desmovilizadas por grupos armados que ingresaron al proceso. Es notoria la preponderancia de las personas vinculadas a las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), proceso que se adelantó entre los años 2003 y 2006. Igualmente se deja ver una diferencia en relación con los desmovilizados y los que entraron al proceso, lo que indica que algunos desmovilizados continuaron sus antiguas prácticas en otros grupos, o no se registraron en los procesos de atención por parte del Estado.

3.1.2.3. Otros datos relacionados con victimarios

Según el presidente Juan Manuel Santos, “unos **17.500 integrantes de las FARC**, entre guerrilleros y colaboradores no armados, se **desmovilizarán al final del proceso de paz** que busca acabar con medio siglo de conflicto en Colombia. **Cálculo que en las FARC hay 7.500 hombres en armas** y, démosle una cifra muy generosa, unos 10.000 milicianos... **Por último, Santos recordó que en Colombia existen 59.000 desmovilizados de grupos armados integrados en la sociedad y el mercado laboral**” (Espectador, 2016).

Los hombres en armas de la FARC serían parte de los victimarios directamente involucrados con acciones en contra de la población civil o miembros del Estado o empresa privada, que ingresarían a ser parte de la población que requieren atención psicosocial.

Adicionalmente ingresarían los miembros de la guerrilla del ELN, que en este momento están buscando iniciar un proceso de negociación. El gobierno calcula que son aproximadamente unos 2.500 combatientes (El País, 2016).

3.2. Causas y efectos de la situación de vulnerabilidad de las víctimas del conflicto

En el siguiente gráfico se puede observar el problema a abordar, sus principales causas, así como sus respectivos efectos. Las causas generadoras del problema a atender con el Modelo están asociadas a la situación de violencia que han vivido los habitantes del territorio nacional, las cuales se agrupan en sociales, económicas, histórico-culturales, políticas y educativas.

De acuerdo con la información oficial disponible sobre las víctimas, se precisan como principales causas del conflicto, las señaladas en la parte inferior del gráfico. Dichas causas generan efectos especialmente graves para la población desplazada y los cuales deben ser atendidos por el Estado y la sociedad colombiana, para lo cual existen avances legales como los definidos en la Ley de Víctimas, la Ley de Salud Mental mencionadas, y lo establecido en el "Numeral 5" del Acuerdo Final entre gobierno y FARC-EP citados anteriormente.

Todos estos aspectos contienen mecanismos judiciales y extrajudiciales. El *Modelo* encuentra un espacio muy amplio en el marco de los mecanismos extrajudiciales, que permiten apoyar los procesos de perdón y reconciliación para contribuir a la construcción de una paz estable y duradera (Gobierno Nacional de Colombia-FARC-EP, 2016).

	Social	Económico	Histórico-Cultural	Político	Educativo
EFFECTOS	<ul style="list-style-type: none"> •Desarraigo de los sujetos •Estigmatización, revictimización 	<ul style="list-style-type: none"> •Desaparición de patrimonio o ingresos para los afectados 	<ul style="list-style-type: none"> •Cultura de la violencia tendiente a justificarla •Cultura de la resignación a la pobreza 	<ul style="list-style-type: none"> •Aniquilamiento de los movimientos sociales o partidos distintos a los partidos tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Fácil cooptación de las personas por los grupos armados •Dificultad para entender el sentido de los seres humanos
Víctimas y victimarios del conflicto en Colombia, mayores de edad (18 años), afectados psicosocialmente de manera individual y colectiva por múltiples condiciones de violencia, residentes y/o desplazados en centros urbanos o cabeceras municipales					
CAUSAS	<ul style="list-style-type: none"> •Desplazamiento •Enfrentamientos armados •Muertes violentas •Minas 	<ul style="list-style-type: none"> •Pérdida de tierras y empleos en los lugares del conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> •La larga historia de violencia del país, agudizada en la segunda mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI 	<ul style="list-style-type: none"> •La negación del pluralismo político, dominación de los partidos tradicionales (liberal y conservador) •Estado débil y sin presencia en gran parte del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> •Déficit de calidad educativa •Bajas coberturas

3.3. Descripción de las causas de la afectación psicosocial

3.3.1. Causas sociales.

La afectación psicosocial de las víctimas tiene su origen, entre otras causas de origen social, en el desplazamiento forzado, enfrentamientos armados, muertes violentas y minas o contaminación por armas. Los grupos armados utilizaron la intimidación como instrumento para el control territorial, situación que generó en las víctimas de la violencia, comportamientos de sometimiento o desplazamientos a centros urbanos o cabeceras municipales en deficientes condiciones sociales. La falta de control y presencia o ilegitimidad del Estado en los diferentes municipios del país, generó condiciones para que los actores del conflicto, a través de la utilización de la fuerza, sometieran a la población civil, especialmente a minorías étnicas, campesinos y pequeños comerciantes. En muchos casos los victimarios (paramilitares, guerrilleros y bandas criminales) desarrollaron reclutamientos forzados de niños y jóvenes, para engrosar las filas de sus organizaciones utilizando la amenaza y el maltrato físico y psicológico de sus familiares. Según la Comisión Nacional de Seguimiento a la Política Pública sobre el Desplazamiento Forzado, entidad independiente constituida a instancias de la Corte Constitucional de Colombia, en el informe de 2011, registró las siguientes tendencias (Vidal López , Atehortúa Arredondo, & Salcedo, 2011):

- ✓ En el período 1997 a 2002 se produjo el 41.9 por ciento de víctimas por desplazamiento, en medio de la agudización del conflicto con las FARC y el fracaso de las negociaciones de paz.
- ✓ Entre 2003 y 2010 se produjo el 47.8 por ciento del desplazamiento total, durante el desarrollo de la política de seguridad y el proceso de desmovilización de una parte de los grupos paramilitares.

3.3.2. Causas económicas

La violencia se convirtió en un instrumento de apropiación de territorios que generó la pérdida o abandono de tierras, pérdida de empleos, y en general de las bases económicas que permitían el sostenimiento de sus familias. Familias enteras o personas solas por haber perdido sus familias, huyeron sin ningún activo o seguridad de empleo para enfrentar su nueva realidad. El traslado del campo a las ciudades o centros urbanos, exigía habilidades y destrezas para el trabajo, que en general no eran las que habían desarrollado en sus centros de origen. Los empleos informales empezaron a ser la fuente principal de ingresos para estas poblaciones, así como la asistencia por parte del Estado, lo cual generó también estados de dependencia producto de un asistencialismo social bastante cuestionado. En muchos casos, las ayudas ofrecidas no se materializaron generando más frustración en las víctimas. Los sectores de las ciudades en los que se asentaron las víctimas de la violencia, se

caracterizan, en buena medida, por deficiencias en la oferta de servicios y de garantía de derechos por parte del Estado. La falta de ingresos mantiene la condición de vulnerabilidad y promueve la inequidad en los diferentes sectores de la ciudad.

3.3.3. Causas histórico-culturales

La larga historia de violencia en el país creó una cultura de la violencia, la cual se expresa en una especie de justificación de la misma por parte de distintos sectores de la sociedad. Aparecen conceptos como el de "limpieza social" que tiende a justificar la muerte de seres humanos por pertenecer a uno u otro bando. La muerte y las distintas expresiones de la violencia, generaron un estado de acostumbramiento, donde con cada hecho de violencia se pensaba que ya se había tocado fondo, pero solo era un hecho más de una larga lista en el tiempo y en todos los rincones de la geografía nacional. Con una cultura de la muerte aceptada, no es posible una cultura de la vida. Aceptar la posibilidad de un acuerdo mediante el diálogo y no de la acción violenta, es hoy uno de los grandes retos para empezar a generar cultura de paz sostenible y duradera. La desconfianza en el otro es parte de la herencia del conflicto en la cultura de nuestro país y uno de los retos del postconflicto.

3.3.4. Causas políticas

Las causas políticas hacen parte de este abanico de factores que permitieron la afectación de las víctimas. En los años 50 se firmó un plebiscito que permitió salir de la llamada violencia partidista (liberales contra conservadores) y resolvieron alternar el gobierno como el mecanismo para hacer gobernable el país. Este mecanismo no permitió que otros movimientos políticos o sociales tuvieran acceso a gobernar y proponer nuevas ideas de inclusión social. Con instituciones no incluyentes, el gobierno se convirtió en el espacio predilecto para una clase política que convirtió el Estado en su fuente de riqueza y poder. Esta condición fue una de las que dio paso al surgimiento de las guerrillas y posteriormente a los paramilitares como un mecanismo para combatir la subversión. Con un Estado cooptado por una clase política de espaldas a los ciudadanos y sin presencia y control de las regiones, se generó el mejor caldo de cultivo para la disputa del poder por parte de los grupos violentos. La Constitución Política de 1991, producto de un primer acuerdo de paz con el M-19 (movimiento 19 de abril), no logró la inclusión política de otros actores tales como la FARC o el Ejército de Liberación Nacional (ELN), los cuales se fueron fortaleciendo regionalmente producto del negocio del narcotráfico y la extorsión, y el secuestro entre otros mecanismos. Bajo este panorama y con la unión entre políticos y paramilitares, el Estado Colombiano estuvo próximo a ser un Estado fallido desde el punto de vista del ejercicio de la democracia, que fuera más allá del ejercicio del voto. Las víctimas no creen en el gobierno y las instituciones, y son fácilmente presas de la manipulación de políticos o intermediarios que contribuyen a su frustración.

3.3.5. Causas educativas

El déficit en la calidad de la educación primaria, secundaria y universitaria, así como la baja cobertura de la misma, convertían a las poblaciones de las regiones más apartadas del país y de los barrios o sectores populares de los centros urbanos, en un caldo de cultivo para las fuerzas propulsoras de la violencia. Sin educación y sin trabajo, los jóvenes son presa fácil de los grupos armados de todos los sectores (guerrilla, paramilitares, hampa común). La educación como parte de los procesos de formación para la vida, la civilidad, el amor, la felicidad, la democracia, está en deuda con las víctimas del conflicto armado colombiano

Las anteriores causas explican en muy alto porcentaje la situación de vulnerabilidad de la población víctima del conflicto.

3.4. Descripción de los efectos de las causas del problema

3.4.1. Efectos sociales

El desarraigo, la estigmatización y revictimización de las víctimas, así como las huellas psicosociales que deja el conflicto en los victimarios, son parte de los efectos sociales del conflicto. El asesinato de miembros de la familia afecta la convivencia en los hogares y produce sentimientos de desamparo, abandono y miedo generados por la acción violenta. En general, después de la muerte viene el desplazamiento y el sometimiento a las condiciones de no contar con techo, sin trabajo, hacinado con otros desplazados, que lo único que tienen en común son las heridas de la confrontación. Las consecuencias psicosociales han sido parte de la nueva realidad de las víctimas y el reto de la atención por parte del Estado, sus instituciones y la sociedad en general.

Ser desplazado, haber presenciado enfrentamientos armados, enfrentar las muertes de familiares o amigos, o experimentado directa o indirectamente el efecto de las minas, generaron una vulnerabilidad psicosocial que se expresa en sentimientos de miedo, desconfianza, odio y venganza y en condiciones de desarraigo y ruptura de redes sociales de soporte. Esta situación requiere de procesos de reflexión y toma de decisiones individuales y colectivas que les permitan enfrentar las nuevas realidades y en el futuro, y si así lo deciden, regresar a sus sitios de origen.

En los lugares de asentamientos como desplazados, son vistos como un problema para la comunidad donde viven, tratados con intolerancia, desconfianza, y en general vuelven a sufrir acciones violentas por parte de la sociedad y de las mismas entidades que tiene a cargo su atención. No es fácil que muchos miembros de las comunidades acepten a las víctimas y a los victimarios como seres humanos afectados por la condición general del conflicto y son encasillados como personas que irrumpen de manera negativa en la tranquilidad de las comunidades. Estos aspectos asociados a las situaciones que

se pueden presentar de atracos, muertes en los nuevos lugares de residencia, complican la realidad social de las víctimas y los victimarios. En la encuesta de Cultura Ciudadana presentada el 7 de diciembre de 2016, la mitad de la población entrevistada no quisiera tener en sus entorno cercano a un desmovilizado (el 49% no estaría de acuerdo en tener de compañero de trabajo a un desmovilizado y el 59% no estaría de acuerdo en tenerlo de vecino) (El Tiempo, 2016). Igualmente, en estudios anteriores, se evidencia que un porcentaje importante de los habitantes de la capital no quieren tener como vecino a personas desplazadas.

3.4.2. Efectos económicos

Desde el punto de vista económico, la principal consecuencia de la violencia es la pérdida del patrimonio e ingresos de las víctimas. Las nuevas realidades económicas de las víctimas y de los victimarios que se acogen a los procesos de reinserción, son totalmente diferentes a las de su condición de origen. Sus habilidades y destrezas laborales originales no se corresponden con las que exigen sus nuevos lugares de asentamiento, generando ejércitos de trabajadores informales en las grandes o medianas ciudades. Una consecuencia notoria derivada de la manera como el Estado atiende a la población desplazada y a los victimarios, es el exceso de asistencialismo social, el cual genera dependencia y una actitud de permanente reclamo por parte de los afectados, que convierten su condición en una forma de vida que en ocasiones se fundamenta en la trampa y la delincuencia. Bajo estas condiciones, las víctimas y los victimarios son presa fácil de intermediarios, políticos corruptos u ONG que convirtieron los procesos de atención en su negocio particular. Bajos ingresos y empleos no formales, son parte de la nueva realidad a la cual se ve enfrentada la población afectada por la violencia, con los respectivos efectos psicosociales derivados de dichas circunstancias.

3.4.3. Efectos histórico-culturales

La carga histórica de tantos años de violencia ha conducido a crear justificaciones sobre la práctica de la misma, con modalidades tales como la llamada "limpieza social" (muerte a indeseables o falsos positivos) de aquellos que no son como la mayoría o chocan con quienes ostentan el poder bajo determinadas circunstancias, especialmente ante la ausencia de Estado. Lo más trascendente fue la negación del diálogo como mecanismo de solución de las diferencias y el imperio de la violencia como la forma de lograr los objetivos de quienes participaban en la confrontación. Otro efecto sobre la cultura es el de una cierta resignación a la pobreza por parte de la población afectada por la violencia, en ocasiones justificada desde posturas religiosas. Ser pobre y víctima o victimario, genera una especie de condición para justificar dicha situación, bien para aceptarla o para tratar de perpetuar su condición de pobre bajo los subsidios del Estado. Una pérdida del potencial para trascender como ser humano y resurgir desde la adversidad mediante el apoyo de la sociedad y el Estado, y no desde el paternalismo

que beneficia a muchos mediante propósitos perversos frente al conjunto de la sociedad. Igualmente se genera un condición de desconfianza que no facilita el trabajo conjunto para solucionar las complicadas condiciones de víctimas y victimarios.

3.4.4. Efectos políticos

La violencia condujo al aniquilamiento político de movimientos sociales o partidos políticos distintos a los tradicionales. Una de las consecuencias fue la extinción de la Unión Patriótica (UP) considerado el mayor genocidio de un partido político en la historia del país. La UP, como partido de izquierda, perdió a dos candidatos presidenciales Jaime Pardo Leal y Bernardo Jaramillo Osa, 8 congresistas, 13 diputados, 70 concejales, 11 alcaldes y alrededor de 3.500 de sus militantes (Unión Patriótica, 2016). De otra parte se aniquilaron líderes importantes de partidos políticos como el Nuevo Liberalismo quien perdió a su candidato presidencial Luis Carlos Galán y el M-19 quien perdió a su candidato Carlos Pizarro Leongómez. Esto por solo mencionar las consecuencias políticas de la violencia en los últimos cuarenta años. Si producir un líder se estima que puede demorar aproximadamente cincuenta años, Colombia perdió en cuarenta años cuatro candidatos presidenciales, sin contar los innumerables líderes a nivel regional y local. Una consecuencia absolutamente funesta para el progreso político y social del país. En los momentos más crudos de la violencia, era prácticamente imposible el ejercicio democrático de la política. Desconfianza, o alianza con los grupos violentos que controlaban el país, fueron la salida perversa de la violencia. El congreso, las asambleas departamentales y los concejos municipales, así como las instituciones del ejecutivo, fueron cooptados por los grupos violentos deslegitimando el ejercicio de la política. Quienes ejercieron el derecho a la libertad de expresión desde la prensa, también fueron asesinados como fue el caso de don Guillermo Cano director del Espectador. Otros periodistas tuvieron que exiliarse, callar o desaparecer de su función de periodistas. Igualmente la rama judicial se vio afectada por el ejercicio de la violencia, mediante el amedrentamiento de sus funcionarios, la muerte de jueces y los atentados con bombas a sus dependencias.

3.4.5. Efectos educativos

La falta de presencia del Estado en las zonas de violencia no permitió el desarrollo de una educación acorde con las necesidades de una sociedad democrática e integrada a las exigencias de la globalización. Las consecuencias de dicha realidad se expresaron en la cooptación de los jóvenes por parte de grupos armados, frente a la falta de oportunidad educativa y de fuentes de empleo e ingreso distintas a las ofrecidas por quienes ejercían la violencia en las distintas zonas del país. Las generaciones de la violencia no conocieron una educación basada en el respeto, la tolerancia, los derechos humanos, la democracia, el amor, la vida, la felicidad. Los efectos sobre la población joven fueron desastrosos. Los jóvenes fueron materia prima para sostener el aparato militar de los grupos armados. Fueron

formados para la guerra y el ejercicio de la violencia, y no para la paz, la democracia y la convivencia. Esta es una de las más profundas consecuencias de la violencia en el país.

3.5. Importancia de la información para el Modelo

El Modelo se nutre de la observación y análisis de la realidad que se busca modificar en dos niveles esenciales: la transformación desde el interior de los afectados y su capacidad para aportar a la modificación del entorno. Las causas permiten identificar los estados generados en las personas (seres humanos afectados) por las acciones que determinaron su afectación psicosocial y los efectos de orden emocional (al interior del ser humano), así como sus condiciones materiales de existencia a las cuales se ven enfrentados (social, económica, histórico-cultural, política, educativa).

Conociendo las causas y sus consecuencias, se tiene información determinante para el diseño de los objetivos y las acciones que se requieren para ayudar a la construcción de un nuevo país, como parte de la ejecución del Modelo. Observación y análisis de la realidad a transformar, planeación con sentido desde el ser y con propósito, ejecución y evaluación, son los pilares del Modelo, para lo cual el análisis de causas y efectos son su fuente primaria de alimentación.

Las causas permiten identificar acciones que generan efectos psicológicos en las personas que serán abordados mediante procesos que lleven a recobrar la confianza, la superación del sufrimiento y el dolor de los afectados (perdón), y su conexión con propósitos de reconciliación y reinserción social que tengan la paz del espíritu como su principal fuente de sustento permanente para el logro de objetivos de justicia y mejoramiento de la calidad de vida (empleos, ingresos, salud, educación, participación social y política, entre otros) El diálogo interior debe conducir a propiciar los cambios individuales que dan sustento a las maneras de entablar las relaciones con el otro. Un diálogo interior que permita a las víctimas la elección consciente y subconsciente de acciones significativas, las posiciona y empodera en su actuar cotidiano y las enfoca en los propósitos individuales y colectivos. Esta es la inspiración de orden superior del Modelo.

Objetivo general y específicos

3.6. Objetivo general

Víctimas y victimarios mayores de 18 años, transformados positivamente en lo individual y colectivo a través de su participación en procesos de perdón y reconciliación, para apoyar la sostenibilidad de la paz y reconciliación social.

3.7. Objetivos específicos

- Víctimas y victimarios transforman sus conductas, basados en el perdón y la reconciliación
- Víctimas y victimarios con conocimientos y herramientas que contribuyan a transformar sus realidades personales y sociales
- Multiplicadores del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación* capacitados para la implementación de acciones que facilitan la reconciliación
- Vigor empresarial desarrolla procesos administrativos, académicos y vinculaciones interinstitucionales para fortalecer el *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz*
- Los profesionales que participan en la ejecución del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz* generan conocimiento sobre el perdón y reconciliación.

4. Implementación del Modelo

A continuación se presentan los aspectos centrales del Modelo, que permiten el logro del objetivo general y aportan a la transformación de la afectación psicosocial de las víctimas y victimarios impactados por las múltiples formas de violencias en Colombia.

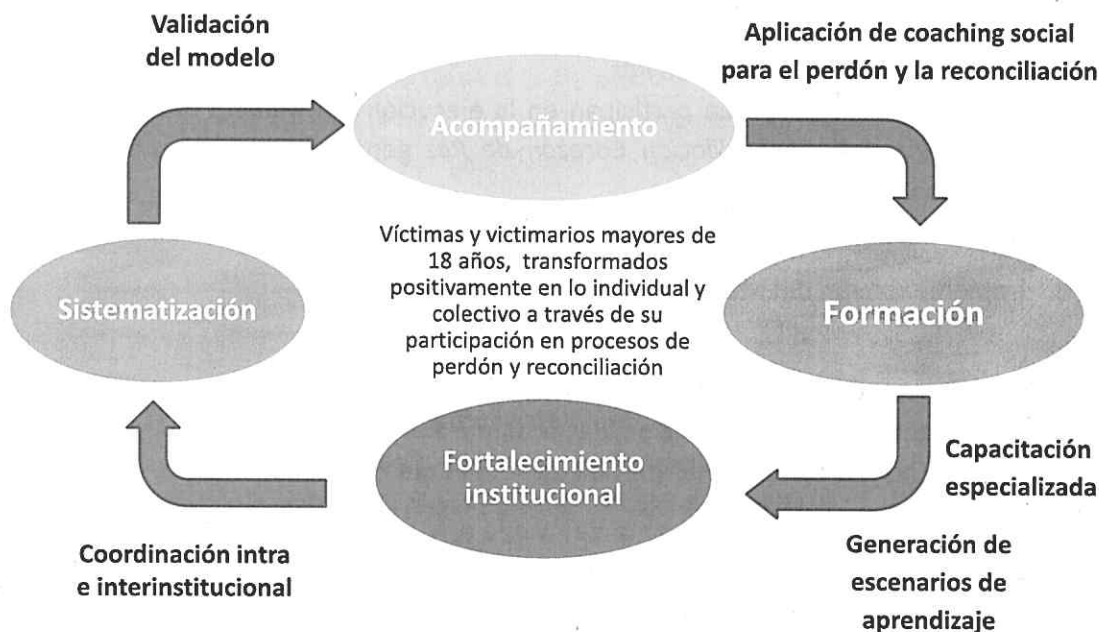
Para tal efecto se presenta el esquema del Modelo, y se definen las macroacciones en las que se evidencia el enfoque de la interacción (metodológicamente se parte de interactuar con los implicados y no de realizar intervenciones sin tenerlos en cuenta) propuesta en el *Modelo*, los objetivos específicos, las estrategias y las líneas de acción correspondientes y su respectiva descripción.

La problemática de la población víctima y victimaria del conflicto en Colombia, genera condiciones psicosociales complejas que hacen necesaria la interacción con dichas poblaciones para modificar actitudes y aptitudes frente a su pasado y presente, que les permitan proyectarse con mayores niveles de paz interior, tranquilidad y confianza, transformar sus emociones y creencias, para lograr la trascendencia desde el espíritu de los afectados y se reflejen en mejores condiciones de la calidad de vida.

En concreto, este proceso se puede sintetizar en acciones sustantivas relacionadas con la transformación con propósito tendiente a sanar el espíritu, la formación para fortalecerse en los procesos de perdón y reconciliación, la formación de formadores, la gestión con la institucionalidad pública y privada, y la coordinación de quien agencia el *Modelo*.

4.1. Esquema del modelo de coaching social para el perdón y la reconciliación

El presente esquema permite visualizar la estructura del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación. Desde un punto de vista práctico para la acción, es una forma de visualizar de manera simple lo complejo, y brindar claridad para la implementación, la cual será profundizada en la matriz respectiva y en su descripción. El *Modelo de Coaching Social* es en esencia un proceso simplificado de interacción con comunidades que tienen interés en cambiar sus condiciones específicas de existencia, para buscar estadios superiores de calidad de vida. Se parte de ejercicios prácticos de perdón y reconciliación, se avanza hacia procesos de formación (formales e informales) en profundidad, se ajustan los procesos institucionales y se sistematizan y comparten la experiencia.



4.2. Matriz para la implementación del Modelo

OBJETIVO GENERAL	Víctimas y victimarios mayores de 18 años, transformados positivamente en lo individual y colectivo a través de su participación en procesos de perdón y reconciliación, para apoyar en la sostenibilidad de la paz y reconciliación social		
MACROACCIONES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Acompañamiento	Víctimas y victimarios transforman sus conductas, basados en el perdón y la reconciliación	1.1. Aplicación de coaching social para el perdón y la reconciliación	1.1.1. Implementar el proceso de coaching social para el perdón y la reconciliación 1.1.2. Realizar monitoreo a los avances individuales de los participantes
2. Formación	Víctimas y victimarios con conocimientos y herramientas que contribuyan a transformar sus realidades personales y sociales	2.1. Generación de escenarios de aprendizaje	2.1.1. Identificar posibles candidatos para fungir como facilitadores en sus comunidades 2.1.2. Promover la implementación de <i>planes de intervención</i> en comunidades 2.1.3. Socializar los procesos de transformación
	Multiplicadores del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación capacitados para la	2.2. Capacitación especializada (Procesos formales)	2.2.1. Diseñar los contenidos y metodología del diplomado sobre perdón y reconciliación.

	implementación de acciones que facilitan la reconciliación		2.2.2. Implementar un diplomado sobre perdón y reconciliación
3. Fortalecimiento institucional	Vigor empresarial con procesos administrativos, académicos y vinculaciones interinstitucionales consolidados para fortalecer el Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz	3.1. Coordinación intrainstitucional	3.1.1. Identificar los procesos administrativos que requieren actualización para la implementación del Modelo 3.1.2. Actualizar los procesos administrativos y adoptarlos institucionalmente
		3.2. Coordinación interinstitucional	3.2.1. Gestionar recursos dirigidos a atención de víctimas y victimarios del conflicto, que tengan como propósito acciones de perdón y reconciliación 3.2.2. Realizar alianzas estratégicas

4. Sistematización de la experiencia	Profesionales que participan en la ejecución del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz, generan conocimiento sobre el perdón y reconciliación	4.1. Validación del modelo	4.1.1. Monitorear los procesos y acciones de perdón y reconciliación 4.1.2. Adecuar el Modelo para su réplica 4.1.3. Documentar los resultados cualitativos y cuantitativos
---	---	-----------------------------------	--

4.3. Descripción de la matriz para la implementación del Modelo

1. Macroacción de Acompañamiento

A través de talleres y reuniones los participantes (víctimas o victimarios) realizan procesos de reflexión personal para incrementar su conciencia sobre su realidad individual o colectiva, que permitan generar transformaciones en sus emociones y creencias, y adoptar comportamientos sustentados en el perdón y la reconciliación, afianzados en la gestión de sus emociones y el desarrollo de su potencial mental, espiritual y físico. La transformación con sentido de sus comportamientos consiste en avanzar hacia el logro de un estado de conciencia que supere las limitaciones en el potencial humano, para alcanzar estados de paz y tranquilidad que irradian sus relaciones, acciones y propósitos para una vida mejor. Vivir con sentido implica trascender y trascender implica pasar a niveles de conciencia a partir de la autocomprensión del ser, autorregulación y autoproyección.

Estrategia 1.1. Aplicación de Coaching Social para el perdón y la Reconciliación

Mediante esta estrategia se adelantan la acciones grupales e individuales donde a través del Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación, las personas (víctimas y victimarios) puedan vivenciar experiencias de perdón y reconciliación, compartir, si así lo desean, y comprometerse a su expansión, si es su voluntad. La paz verdadera se logra en la medida que se es capaz de reconocer al otro como legítimo otro en la diferencia y a dicho efecto aporta la realización de procesos colectivos de víctimas y victimarios, a partir de la decisión voluntaria y consciente de los participantes. Para tal fin se cuenta con las siguientes líneas de acción:

1.1.1. Implementar el proceso de coaching social para el perdón y la reconciliación

La implementación está relacionada con la puesta en práctica del *Modelo* de acuerdo con su filosofía, objetivos, metodología, conceptos y los compromisos adquiridos con entidades públicas o privadas y en especial con la población a atender (víctimas y victimarios). Cuando se habla de compromisos, lo que se quiere decir, es la apertura hacia una escucha activa de la necesidad de los involucrados (víctima y victimarios) como eje central de la transformación buscada. Esta línea de acción requiere de las siguientes fases:

a. Selección e identificación de las víctimas y victimarios que participan en los ejercicios de perdón y reconciliación.

En coordinación con los profesionales de las entidades que desarrollan procesos de atención a víctimas y victimarios mayores de 18 años, se analizará la situación emocional, mental y física de los candidatos a participar del proceso de coaching social, para establecer el número de participantes y las condiciones en las que se desarrollará el proceso de acompañamiento. Las entidades que tienen a cargo la atención a víctimas y victimarios, con responsabilidad pública van desde las del nivel nacional (Unidad de Víctimas, ministerios, Agencia Colombiana para la Reintegración) a los niveles departamentales, municipales, entidades privadas y ONG existentes en todo el territorio nacional.

Es ideal que participen en los procesos víctimas y victimarios, pero esta decisión solo es posible tomarla a partir del trabajo de selección, donde se logre detectar que unos y otros sienten la necesidad de encontrarse, deseen hacerlo y den el paso para explorar el perdón individual y colectivo. El número de participantes dependerá siempre de las particularidades de los seres humanos con los cuales se va a trabajar tales como seguridad, estado emocional, condiciones logísticas de los participantes y políticas públicas.

Los procesos de implementación del *Modelo* se vienen adelantando en distintos lugares y regiones del país como experiencia piloto. Por estar ubicada la sede de Vigor Empresarial en Bogotá, donde igualmente es la sede del Gobierno Nacional, se hace énfasis en la gestión en la ciudad, lo cual garantiza mayores posibilidades de cobertura nacional. Es importante aclarar que tanto víctimas como victimarios tienen entidades que son responsables de su registro y canalización de la atención, para el caso, la Unidad de Víctimas y la Agencia Colombiana para la Reinserción. Por lo delicado de estos procesos en materia de seguridad, son las primeras fuentes de contacto y a través de ellos se irradia la conexión con las entidades responsables de la atención especializada, sin que este sea el único camino.

De otra parte, el tamaño de los grupos estará definido por las características del proceso a adelantar. Dada la experiencia, para talleres, el número ideal es de 30 personas. Para acciones de compromiso colectivo con el perdón y la reconciliación, se han realizado experiencias con grupos más numerosos.

Es importante que las entidades con las que se implemente el proceso reconozcan los alcances y limitaciones de la propuesta de intervención contenida en el *Modelo de Coaching Social*, para lo cual se realizan reuniones previas en las que se explica a los directivos y profesionales encargados de la atención psicosocial a las víctimas y victimarios, la intervención a realizar, sus alcances y limitaciones,

y se concretan los acuerdos para adelantar los procesos. Estos procesos están mediados por las condiciones presupuestales, espacios físicos, logística y seguridad para los participantes. Cada uno de estos aspectos es acordado con las partes involucradas.

b. Convocatoria personalizada a las víctimas y victimarios

La convocatoria forma parte de los acuerdos con los involucrados; en principio, con las entidades responsables de la atención a las víctimas y victimarios. Parte de garantizar a las víctimas y victimarios la participación voluntaria en el proceso de coaching. Dependiendo de los acuerdos, se desarrollan diferentes procedimientos según el caso: invitación personalizada con miembros del equipo de Corazón de Paz, que facilita la comprensión del proceso de Coaching Social, invitación vía telefónica, correo electrónico, a través de las organizaciones de víctimas o victimarios, pero siempre teniendo en cuenta la importancia de explicar con claridad los alcances y limitaciones del proceso, y se motiva la decisión individual de participar. Es primordial seguir el protocolo de convocatoria definido por el *Modelo* para asegurar el éxito del proceso.

c. Definición de un cronograma de intervención para el perdón y la reconciliación

De acuerdo a las condiciones institucionales y el contexto en el que se desarrolla la intervención, se define un cronograma para la implementación de talleres grupales para promover el perdón y la reconciliación y el desarrollo de sesiones individuales de acompañamiento a las víctimas. Los cronogramas son responsabilidad de los directores o coordinadores de cada proyecto por parte de Vigor Empresarial.

Para tal fin, se cuenta con profesionales capacitados en diversas disciplinas, los cuales son preparados por el equipo central de Corazón de Paz para adelantar los procesos. Es el equipo central de creadores de Corazón de Paz el encargado de formar a los multiplicadores y responsables de adelantar proyectos en los lugares donde se logren acuerdos para realizar acciones de perdón y reconciliación según el *Modelo*. Para la elaboración de los cronogramas se utilizarán los formatos definidos por el Modelo de Coaching Social. **Anexo 1. Cronograma**

1.1.2. Realizar monitoreo a los avances individuales de los participantes

El monitoreo se realizará a través de sesiones individuales, las cuales serán desarrolladas por miembros del equipo de Corazón de Paz, con el fin de afianzar las técnicas utilizadas para el perdón y la reconciliación, y evaluar la evolución en el proceso de los participantes, utilizando las técnicas del Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación de acuerdo con el plan de intervención establecido con la institución. El tiempo dependerá de los avances de cada participante y de los recursos institucionales definidos para las intervenciones. Los tiempos están definidos por dos variables: los recursos institucionales y el nivel de profundización que requiere la intervención. Dependiendo del objetivo de cada proyecto o intervención, se definen los recursos, y el alcance y limitaciones de cada proceso. Los desarrollos de la intervención son registrados en actas de acompañamiento por parte de los profesionales de Corazón de Paz, las cuales buscan aportar la sistematización del proceso y

posterior evaluación de los resultados obtenidos por las víctimas o victimarios en la implementación de acciones al interior de las comunidades. **Anexo 2. Acta de sesión**

2. Macroacción de Formación

Entendemos los procesos de *formación* como intercambios de experiencias, saberes, emociones, y formas de sentir y ser entre seres humanos. Reconocemos la importancia de los procesos de educación informal en el que la experiencia del facilitador y sus condiciones como ser humano son determinantes para transformar en forma positiva la realidad individual y colectiva, por lo que es primordial que las víctimas y victimarios interesados participen y lideren procesos de transformación de sus entornos.

El *Modelo* promoverá la consolidación de escenarios de aprendizaje facilitando técnicas a los participantes para liderar experiencias que promuevan el perdón y la reconciliación en sus comunidades. Es un ejercicio de empoderamiento de los más débiles, de quienes se convierten en ejemplo de cambio para la sociedad y una desacralización de que el conocimiento es patrimonio exclusivo de personas educadas formalmente. Es una apuesta por reconocer las bondades de la educación popular y complementarla con el saber de los especialistas para que realmente tengamos conocimiento al servicio de la transformación del ser humano.

La educación no formal dirigida a víctimas, victimarios y multiplicadores es trascendental para el proceso por las siguientes razones: se inspira en aspectos prácticos producto de una síntesis efectiva de rápida aprehensión, favorece en tiempos y costos el proceso, y tiene efectos comprobados en los ejercicios realizados por el equipo creador de Corazón de Paz.

La responsabilidad frente al tamaño del problema hace que las metodologías que se implementen trasciendan lo académico formal y permitan mayores alcances y beneficios para la población. Hoy se cuenta con un diseño metodológico para el desarrollo de acciones de perdón y proyección de prácticas de reconciliación, que ha demostrado efectividad con las poblaciones involucradas.

La metodología define todo el proceso desde la convocatoria, las actividades de recepción de participantes, técnicas de relajación, protocolo de involucramiento en ejercicios de perdón, liberación de emociones negativas, beneficios, programación de creencias y compromiso personal para afianzar lo aprendido y practicado. Desde el Coach Espiritual Transpersonal se utilizan las herramientas diseñadas e implementadas por Vigor Empresarial y que forman parte de los procesos de formación adelantados con Janus University. Estas metodologías vienen siendo adaptadas a los procesos de educación no formal para facilitar la implementación del Modelo.

La reflexión sobre el perdón y la reconciliación exige la comprensión de conceptos y técnicas que han demostrado su eficiencia en diferentes contextos y que orientan los procesos de Coaching Social requeridos para promover el bienestar de las personas afectadas por las múltiples formas de violencia. Para tal fin, se cuenta con una estrategia de formación teórico práctica basada en técnicas participativas de intervención en las comunidades, en las que el equipo de profesionales acompañará

a los interesados en procesos de transformación de sus contextos, para el diseño e implementación de planes de intervención, tal y como son descritos en la línea de acción respectiva.

La educación formal ha sido la más desarrollada por Vigor Empresarial y cuenta con los avales de Janus University y la certificación de la Federación Internacional de Coaching (ICF). Vigor Empresarial cuenta con el diseño académico de cada uno de los programas de Coaching Espiritual Transpersonal, mentoring, Directivo Coaching y programas especializados para formación en planeación estratégica, resolución de conflictos, entre otros. Se cuenta con una producción académica de libros especializados producidos por Jaime España y Bibiana Cortazar, apoyo de videos, diapositivas, y ejercicios y dinámicas de educación experiencial. Vigor Empresarial cuenta con los materiales y procedimientos exigidos por Janus University y el ICF para los procesos agenciados en la formación académica formal.

Tanto los procesos de formación no formal como formal se retroalimentan a partir de la fundamentación teórica y las experiencias en la aplicación del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación*. Lo importante en los procesos de formación, independiente de si son formales o no formales, es que contribuyan a la transformación de realidades y en el caso específico del *Modelo*, que se logre un apoyo trascendente para víctimas, victimarios y de todos los que se involucren como formadores o como ciudadanos comprometidos con hacer posible el postconflicto como escenario de paz y concordia perdurable en democracia.

Esta Macroacción cuenta con dos objetivos específicos, el primero es “víctimas y victimarios con conocimientos y herramientas que contribuyan a transformar sus realidades personales y sociales”, para lo cual se cuenta con la siguiente estrategia:

Estrategia 2.1. Generación de escenarios de aprendizaje

Los escenarios de aprendizaje son en esencia espacios pedagógicos que permiten un acercamiento entre seres humanos que pueden compartir conocimientos, sentimientos, angustias, expectativas, y a partir de la realidad de los participantes, construir caminos para el perdón y la reconciliación. Los escenarios empleados en los procesos de formación son tanto físicos como virtuales. Cada uno utilizado de acuerdo a las condiciones de los participantes o de los compromisos establecidos para los procesos de formación o de generación de experiencias transformativas. Vigor Empresarial cuenta con experiencia en la utilización de plataformas virtuales y adicionalmente cuenta con sede para el desarrollo de capacitaciones presenciales. La cede de Vigor Empresarial de Bogotá será utilizada para eventos presenciales y para los eventos virtuales definidos en cada proceso. También se utilizarán los espacios de entidades públicas, privadas y ONG, que de acuerdo a la gestión realizada, participan en el desarrollo del proyecto. Para tal fin se cuenta con las siguientes líneas de acción:

2.1.1. Identificar participantes interesados en desarrollar acciones de perdón y reconciliación en sus comunidades

La identificación de facilitadores es el proceso mediante el cual, a partir del contacto con las víctimas y victimarios, los integrantes del equipo Corazón de Paz, conjuntamente con las organizaciones o entidades participantes, observan y analizan las aptitudes y actitudes de las víctimas y victimarios, y

canalizan la decisión voluntaria de realizar acciones de perdón y reconciliación en las comunidades (familia, organización, barrio, etc.). Es un proceso mediante el cual se detecta la voluntad de realizar acciones de perdón y reconciliación para lo cual se realizan los siguientes pasos:

- Los talleres de perdón y reconciliación finalizan con el llamado a los participantes que deseen realizar acciones de perdón y reconciliación en sus comunidades, para que se inscriban, participen y presenten las propuestas en una reunión que es definida con los voluntarios al final del taller.
- Se realiza una reunión cuyo objetivo es presentar las propuestas para el desarrollo de acciones de perdón y reconciliación en sus comunidades. Al finalizar la reunión cada participante entregará al equipo de profesionales de Corazón de Paz, un borrador inicial de propuesta sobre una acción de intervención en su contexto.
- Las propuestas serán leídas y revisadas por los profesionales de Corazón de Paz y se programaran reuniones individuales con los participantes para identificar la viabilidad en la realización de las acciones planificadas.
- Si la propuesta es considerada viable por las partes, el participante manifestará por escrito su interés o no de implementar una acción de perdón o reconciliación en su comunidad. Las propuestas escogidas contarán con el acompañamiento de los profesionales de Corazón de Paz.

2.1.2. Promover la implementación de planes de intervención en comunidades

Identificadas las personas que adelantarán las acciones, de acuerdo a lo establecido en la línea anterior, se les invita a realizar una experiencia comunitaria para promover el perdón y la reconciliación social. Quienes deseen participar reciben un acompañamiento para la estructuración de propuestas de intervención en sus comunidades, utilizando los elementos de planeación del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación. Este proceso está estructurado en cuatro sencillos pasos, sobre los cuales los participantes son formados. Los pasos son los siguientes:

➤ Observación y análisis de la realidad.

A través de ejercicios de observación estructurados y preguntas que facilitan a los participantes analizar su contexto, sus necesidades, la causa raíz de sus problemáticas asociadas a los procesos de perdón y reconciliación, se elabora un documento base de análisis de la problemática. Este proceso cuenta con una estructura desarrollada y probada que permite ir recopilando información para la toma de decisiones, que tiene como base la construcción de preguntas y la búsqueda de respuestas. Ayuda al conocimiento de la realidad, el conocimiento que los participantes tienen de la realidad, los recorridos si son necesarios, el apoyo de la información de las organizaciones sociales, las entidades, los actores representativos de los espacios donde se desarrolla el Modelo.

Es importante tener claro ¿Cuál es el punto de partida?, ¿Dónde buscar información?, ¿Qué caminos ayudan en la tarea?, ¿Qué hacer si se requiere información específica?, ¿Qué información no debo

recopilar?, entre otros aspectos. A partir de estos elementos, se identifican aliados, líderes y recursos disponibles para atender el propósito en cada contexto específico.

➤ **Elaboración del plan de intervención**

Con la información generada se identifican objetivos, metas, actividades, responsables y recursos necesarios para atender la problemática identificada, es decir, se construye un plan de acción con su respectivo cronograma. Lo anterior parte de la premisa de que toda acción que se pretenda adelantar en una comunidad, entidad, o en la vida personal, requiere un plan de acción o de trabajo que fije el derrotero del éxito. Para el caso colombiano, las entidades estatales y privadas, así como los organismos de cooperación tienen formatos para sistematizar la información relacionada con los planes de acción, que se utilizarán, si los procesos de gestión o las alianzas estratégicas lo exigen, de lo contrario se utilizará el del Modelo. El Modelo cuenta con un formato simplificado para este tipo de organización de los planes de acción de ser necesario. La flexibilidad en el actuar para adaptarse a las condiciones particulares es otra de las bondades del Modelo. **Anexo 3. Formato de plan de acción**

➤ **Ejecución del plan**

En la ejecución se realiza cada una de las acciones planificadas, en el día y hora definidos, con los recursos requeridos para lograr el objetivo y la meta propuesta. Teniendo el mapa de lo que se tiene que realizar (plan), solo queda ejecutar cada acción planeada de acuerdo al cronograma. Al mismo tiempo se producen los registros que dan cuenta del cumplimiento del plan, planillas de asistentes, fotos, videos, de acuerdo a lo definido en cada caso, y dependiendo de las condiciones y logística disponible.

➤ **Seguimiento de evaluación**

Como se verá en el apartado respectivo, el seguimiento y la evaluación son esenciales para obtener resultados. Nos permiten saber si vamos en la dirección que planeamos, si estamos obteniendo los resultados que esperamos, si nos equivocamos y tenemos que regresar y buscar el camino correcto.

El Modelo tiene definidos los mecanismos de seguimiento y evaluación, los cuales hacen parte integral del respectivo plan. Con el seguimiento se verifica el progreso de lo planeado y con la evaluación medimos los resultados obtenidos. Los momentos del seguimiento y evaluación se establecen en el plan de acción y dependen de los alcances del mismo. Éste es asumido por los responsables de cada proyecto, quienes deben contar con la participación de los involucrados en los procesos de perdón y reconciliación.

2.1.3. Socializar los procesos de transformación

De acuerdo a la ejecución de los planes estructurados por los facilitadores, se desarrollan procesos de registro audiovisual y memoria de sus resultados con el fin de socializar en su propia comunidad las reflexiones y logros obtenidos, y se buscarán espacios de intercambio con otras comunidades en las que estas experiencias puedan promover el perdón y la reconciliación. Los registros audiovisuales deben ser realizados por los responsables de la experiencia y se hacen con las herramientas que estén a su alcance. Estas experiencias contarán con el apoyo de los facilitadores. Dependiendo del tipo de proyecto, las experiencias pueden ser objeto de procesos audiovisuales profesionales, si para tal fin se apropiaron recursos dentro del proyecto. Es muy importante hacer sencillos estos procesos y buscar su difusión a través de las redes sociales, teniendo siempre la autorización de los implicados.

Se estructurará un encuentro anual que permita la socialización de experiencias y la discusión y análisis de los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de los planes de intervención en las comunidades. Esta iniciativa parte del interés de los creadores del Modelo, de generar espacios de socialización de las experiencias obtenidas y será adelantada por el equipo de Corazón de Paz, Escuela para la Transformación Humana y Organizacional BCCorp, Vigor Empresarial. En principio se realizará en Bogotá y será abierto a personas interesadas en el tema, académicos, entidades públicas o privadas ONG y por su puesto a víctimas y victimarios. Hoy se cuenta con la experiencia y la posibilidad de realizar encuentros virtuales o presenciales, lo cual dependerá de los proyectos realizados. Las principales actividades son las siguientes:

➤ **Preparación de las reuniones o eventos de socialización**

Se prepara el material a utilizar en la reunión o evento, se define el lugar, la logística y se prepara la forma de realizar la socialización, dando la trascendencia que amerita. Cada evento de socialización contará con su respectiva planeación, sus objetivos, metas y resultados esperados.

➤ **Reuniones o eventos de socialización**

Se realiza la reunión o evento, para lo cual se sigue el protocolo definido para tal fin. Siempre los organizadores deben estar con una hora de anticipación.

➤ **Evaluación del evento**

Se realiza la evaluación del evento, siempre teniendo en cuenta el resultado esperado. Para tal fin se aplica un cuestionario que indaga sobre el logro de lo propuesto y una reunión por parte de los responsables del evento para analizar los resultados cuantitativos y cualitativos del evento. **Anexo 4. Formato de evaluación.** Los resultados alimentarán los procesos de sistematización de la experiencia y se utilizarán para el mejoramiento continuo, entre otros aspectos.

El segundo objetivo específico de la Macroacción Formación es “multiplicadores del modelo coaching social para el perdón y la reconciliación capacitados para la implementación de acciones que facilitan la reconciliación” y cuenta con la siguiente estrategia:

Estrategia 2.2. Capacitación especializada

Consiste en un proceso de educación formal que genera un certificado acreditado por *Janus University* y que permite certificar formalmente a quienes participen, si cumplen con los requisitos de formación exigidos para los diplomados. Hoy existen universidades interesadas en realizar alianzas estratégicas para participar en la realización de este tipo de formación. En esta materia, Vigor Empresarial tiene suficiente experiencia y convenios para el desarrollo de este tipo de formación. Para tal fin se cuenta con las siguientes líneas de acción:

2.2.1. Diseñar los contenidos y metodología del diplomado sobre perdón y reconciliación.

Hoy se cuenta con un diseño del diplomado, su concepción, módulos y contenidos académicos y metodología. **Anexo 5. Diplomado “Formación de líderes y gestores para la paz y la convivencia”**. El diplomado, por norma institucional colombiana tiene 120 horas de formación y tiene la siguiente estructura, con sus respectivos módulos:

De acuerdo a la estructura del diplomado, los módulos son los siguientes:

Módulo 1. Sentido y orientación trascendente.

Primer pilar. Técnicas de integración con propósito

Módulo 2. Técnicas

Segundo pilar. Aplicación teórico-práctica

Módulo 3. Comunicación para la paz

Módulo 4. Conflicto

Módulo 5. Perdón y reconciliación

Módulo 6. Pedagogía para la paz

Módulo 7. Ética y felicidad

Módulo 8. Inteligencia social

Módulo 9. Emprendimiento para la paz y la convivencia

Módulo 10. Cultura política democrática

Tercer pilar. Su experiencia

Módulo 11. Espacios de socialización

Se está diseñando el proceso de marketing, para tomar la decisión de ofrecerlo a profesionales del área social, líderes comunitarios, educadores populares, entidades públicas, privadas y establecer un sistema de patrocinio a víctimas y victimarios que deseen realizar este proceso de formación. Las actividades de diseño y estructura curricular están avanzadas y solo queda la aprobación académica y administrativa para su implementación. La propuesta de formación académica se desarrolla a través de 120 horas de formación, en las que se busca aportar a los participantes reflexiones e instrumentos concretos para la implementación de procesos de perdón y reconciliación.

De otra parte se está diseñando el plan de implementación, el cual será sometido a la aprobación de las instancias respectivas. El diplomado será evaluado permanentemente y se ajustará de acuerdo a los resultados y necesidades evolutivas del *Modelo*.

2.2.2. Implementar un diplomado sobre perdón y reconciliación

En la implementación se dará cumplimiento a lo planeado y se hará la evaluación académica y administrativa para efectos de mejoramiento continuo. Los procesos administrativos y de control académico, forman parte de la experiencia de Vigor Empresarial. Los costos del Diplomado, los lugares donde se implementará y demás aspectos de la administración del mismo, serán definidos por Vigor Empresarial de acuerdo a la respectiva estrategia de mercadeo. Actualmente se tiene la experiencia de los procesos de formación de la escuela y las alianzas respectivas, que son un referente y soporte para la implementación del diplomado.

3. Macroacción de fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es una condición indispensable para la implementación del *Modelo*. Sin una estructura institucional adecuada a la filosofía y requerimientos del espíritu del *Modelo*, no es posible el logro coherente de los objetivos planteados. La adecuación institucional no es solamente un asunto de gestión o administración eficiente, es, en lo fundamental, un proceso de alineamiento estratégico con sentido, esto es, una comunión de la gestión administrativa con el espíritu y filosofía del *Modelo*. Para tal fin, se cuenta con gestores que administran y gestionan recursos escasos y los ponen al servicio de los objetivos, los cuales apuntan al fortalecimiento de una paz estable y duradera. Gestión eficaz y con sentido es la naturaleza de esta Macroacción.

Cada actividad o acción es valorada dentro del marco filosófico del *Modelo* para consolidar el objetivo de esta macroacción: "Vigor Empresarial con procesos administrativos, académicos y vinculaciones interinstitucionales consolidados para fortalecer el *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz*", para lo cual cuenta con las siguientes estrategias:

Estrategia 3.1. Coordinación intrainstitucional

La coordinación intrainstitucional se concreta en una comunicación clara, oportuna y permanente entre los responsables de agenciar los aspectos administrativos, de gestión, ejecución y evaluación de experiencias en la implementación del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación* al interior de la Empresa Vigor Empresarial.

Se actualizarán los procesos administrativos de Vigor Empresarial necesarios para la implementación del *Modelo*, buscando su simplificación y máxima eficacia administrativa. La coordinación es un ejercicio de gestión con sentido. Los involucrados entienden el fin último del *Modelo* y realizan, desde sus experticias, las tareas necesarias con el enfoque que permita el logro del objetivo de orden superior. El *Modelo* se piensa como un área de negocio que permite gestionar sus costos de manera eficiente. Las líneas de acción para consolidar esta estrategia son:

3.1.1. Identificar los procesos administrativos que requieren actualización para la implementación del Modelo

Vigor Empresarial es una organización con estructura administrativa y experiencia en la ejecución de proyectos sociales y empresariales de más de 20 años; sin embargo, las particularidades del *Modelo de Coaching Social* hacen necesario identificar los procesos administrativos que requiere su implementación, para decidir, en términos de la estructura de Vigor Empresarial, los aspectos que requieren actualización y acuerdos previos para su gestión por parte de los integrantes del equipo ejecutor denominado Corazón de Paz.

Los procesos facilitan la interacción de los miembros del equipo de trabajo para el desarrollo de las diferentes tareas requeridas en la implementación del *Modelo*, de acuerdo a los diferentes momentos de evolución y consolidación definiendo las responsabilidades y responsables de la elaboración y gestión de proyectos o propuestas de implementación, contratación de personal, elaboración de piezas comunicativas, análisis de costos y requerimientos de recursos, entre otros aspectos necesarios para consolidar la coordinación intrainstitucional.

3.1.2. Actualizar los procesos administrativos y adoptarlos institucionalmente

A través de reuniones quincenales de los miembros del equipo Corazón de Paz y actas de coordinación se establecerán los acuerdos y documentos necesarios para garantizar que los implicados en cada proceso cumplan sus responsabilidades, competencias y gestionen con eficacia los recursos destinados al logro de los objetivos del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación*. Vigor Empresarial tiene estipulada la manera de realizar la actualización de sus procedimientos. En general aplica la siguiente ruta: evidencia de la necesidad de actualización que se requiere y el por qué (producto de las evaluaciones), presentación al espacio de dirección para definir la pertinencia de los cambios sugeridos con el respectivo plan de trabajo, implementación del plan de trabajo que involucra a los profesionales del área respectiva para hacer los ajustes requeridos de los procesos y procedimientos existentes de acuerdo con los lineamientos trazados por la alta dirección, y presentación de la propuesta final para revisión y aprobación.

Estrategia 3.2. Coordinación Interinstitucional

La coordinación interinstitucional hace referencia a los procesos de comunicación efectiva que se producen para la ejecución de un proyecto o acción en conjunto, y que se adelantan con otras entidades u organizaciones participantes de un propósito específico. Se parte del principio, de que solo se coordina lo que tiene responsabilidad para el logro del propósito, es decir, con quienes tienen responsabilidades claramente definidas dentro de procesos institucionales y aportan responsablemente a la consecución de los objetivos.

Se evitarán a toda costa los desgastantes procesos de coordinación ineficaces, por la participación de entidades que no tiene responsabilidades claramente definidas, que no se encuentran integradas a los planes de acción y que brindan valor agregado a los propósitos definidos. Es un llamado permanente a la participación con responsabilidad de comunidades, personas o instituciones, alrededor de lo acordado en los planes de acción. Para tal fin se cuenta con las siguientes líneas de acción:

3.2.1. Gestionar recursos dirigidos a la atención de víctimas y victimarios del conflicto, que tengan como propósito acciones de perdón y reconciliación

La gestión de recursos para la implementación del *Modelo* se realiza ante instituciones públicas y privadas con responsabilidad o interés de financiar proyectos, en el postconflicto, que involucran acciones de perdón y reconciliación con víctimas y victimarios.

Se parte de identificar las entidades públicas y privadas con competencia e interés en atender psicosocialmente a las víctimas y a los victimarios del conflicto armado. Gracias a la revisión jurídica se identifican responsabilidades de diferentes entes administrativos entre los que se destacan la Unidad de Víctimas, Agencia Colombiana para la Reconciliación, las alcaldías municipales, las gobernaciones y entidades de orden nacional incluidas las fuerzas armadas, el sistema penitenciario y la Policía Nacional, entre otros.

Con entidades públicas, empresas privadas o entidades de cooperación internacional que se incorporan al postconflicto y a la consolidación de la paz, se hacen visitas de gestión para presentar el *Modelo*, y convocar el apoyo al propósito de la paz y la reconciliación en el postconflicto.

El equipo de trabajo de Corazón de Paz adelanta visitas de gestión permanentes en las que se contacta y agendan reuniones con los responsables y ordenadores del gasto de las instituciones y organizaciones, para concretar la ruta de presentación de proyectos si se expresa interés. En estas visitas se presenta una estructura de servicios y los costos de las acciones que interesan a las entidades o agencias de financiación, así como el aporte de Corazón de Paz al proceso.

Realizados los contactos y evaluadas las posibilidades, el equipo de Corazón de Paz, con apoyo del área administrativa de Vigor Empresarial, hace el trámite de los proyectos ante las entidades respectivas.

3.2.2. Realizar alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas permiten la obtención de recursos que responden a los objetivos del *Modelo de perdón y reconciliación*. Estos recursos no son necesariamente económicos. Las alianzas estratégicas se pueden estructurar alrededor de las siguientes categorías:

- Generación de condiciones para la realización de actividades de formación. (Préstamo de salones, equipos, condiciones logísticas, tiquetes aéreos, hospedaje entre otros)
- Cooperación técnica e intercambio de conocimiento con instituciones académicas interesadas en la implementación del *Modelo*
- Divulgación de experiencias y resultados (financiación de piezas comunicativas, edición de documentos)
- Financiación de actividades

A partir de los logros de gestión realizados, se definen las alianzas y los mecanismos mediante los cuales se institucionaliza el respectivo proceso (acuerdo de voluntades, contrato, convenio, etc.)

Para protocolizar las alianzas se realiza, con los socios estratégicos, el trámite y firma de los respectivos documentos por parte de los representantes legales de las instituciones participantes y el representante legal de Vigor Empresarial. Se incluye en los acuerdos la obligación de evaluar el resultado de las alianzas frente a los objetivos del *Modelo*, con el fin de rendir cuentas de cada una de las alianzas realizadas.

4. Macroacción Sistematización de la Experiencia

Es fundamental desarrollar una cultura que promueva la sistematización de cada una de las experiencias que se generan en la implementación del Modelo. Se entiende la sistematización como un esfuerzo consiente para desarrollar conceptos y prácticas aplicables a la atención de la problemática psicosocial de las víctimas y victimarios del conflicto. El registro ordenado y la reflexión analítica sobre las acciones realizadas son la base de una producción que le aporta a la construcción de conocimiento que mejore y permita la intervención eficaz de la población objeto del *Modelo*.

El objetivo de esta Macroacción es que los “profesionales que participan en la ejecución del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz*, generen conocimiento sobre el perdón y la reconciliación”, para lo cual se establece la siguiente estrategia:

Estrategia 4.1. Validación del Modelo

La validación del *Modelo*, consiste en asegurarse que las acciones implementadas responden a los objetivos establecidos, garantizando los resultados esperados. Para ello, se genera, en cada proceso de implementación, conocimientos y experiencias que permiten dar validez a las técnicas y metodologías utilizadas para facilitar las acciones de perdón y reconciliación individuales y colectivas. La validación del *Modelo* compromete aspectos de sistematización de los resultados, análisis y discusión de los

mismos y estructuración de protocolos en beneficio de las víctimas y victimarios que participen en procesos de perdón y reconciliación. Las siguientes son las líneas de acción:

4.1.1. Monitorear los procesos y acciones de perdón y reconciliación

En la estructuración de cada una de las actividades se definen instrumentos que permitan identificar, por parte de los participantes en las experiencias de perdón y reconciliación, los resultados de acuerdo con los objetivos planeados. Este monitoreo se fundamenta en instrumentos de orden cualitativo y cuantitativo. Se solicita a cada uno de los participantes diligenciar instrumentos y formatos de evaluación de los resultados obtenidos, se realizan entrevistas semiestructuradas (los instrumentos de orden cualitativo se estructuran de acuerdo a los objetivos y metas de cada proyecto y sus alcances) y se recoge información en los procesos de ejecución de las actividades.

El grupo de profesionales de Corazón de Paz realiza una evaluación al finalizar las diferentes actividades, en las que a través de registros escritos, se analizan los factores que influyen en el éxito o fracaso de las acciones implementadas y los correctivos o propuestas de mejoramiento acordados. En las actas de las actividades se deja constancia de los factores positivos de las acciones realizadas, así como de los aspectos que presentaron dificultades, con los respectivos comentarios y reflexiones, con el fin de generar procesos de mejoramiento continuo de lo realizado.

4.1.2. Adecuar el Modelo para su réplica

Producto de la sistematización de las opiniones de los participantes y la reflexión de los profesionales y facilitadores de los procesos adelantados, se validan los factores que influyen positivamente en el logro de los objetivos planteados en las distintas actividades realizadas y se recogen para ser replicados en el futuro con nuevos grupos de trabajo.

El *Modelo* tiene una estructura de intervención la cual es objeto de revisión permanente (después de las distintas intervenciones). Los resultados del monitoreo serán llevados a los espacios de evaluación institucional del equipo Corazón de Paz, para producir los ajustes necesarios, -y generar los procesos de socialización de los cambios si los hubiere. Esta manera de actuar, permite la réplica de las técnicas más efectivas y eficientes utilizadas, y controla las variables que generan efectos positivos en las víctimas y victimarios participantes.

4.1.3. Documentar los resultados cualitativos y cuantitativos

Una vez validados los procesos de intervención y las técnicas del grupo de profesionales, se elaboran documentos internos de reflexión en los que se analizan las principales variables que intervienen en los procesos de perdón y reconciliación de los participantes en las diferentes acciones implementadas.

El equipo de Corazón de Paz identificará reflexiones académicas y experiencias alrededor del perdón y la reconciliación, con el fin de generar intercambios de saberes en relación con técnicas y resultados aplicados a los procesos de perdón y reconciliación a nivel local, nacional e internacional.

Corazón de Paz estructurará un grupo de reflexión que valide los resultados y elabore estándares de comparación con otras organizaciones que estén generando reflexiones sobre el perdón y la reconciliación a nivel nacional o internacional.

La información y conocimiento que surja a partir de estos procesos de reflexión y análisis, serán sistematizados y servirán como insumo para la generación de nuevas hipótesis o teorías sobre la materia, las cuales serán dadas a conocer por los medios que estén al alcance de la organización. Se utilizarán preferiblemente los medios virtuales para tal efecto.

5. Referentes teóricos del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación

El presente capítulo desarrolla los referentes teóricos del *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación*. Se parte de la concepción general del *Modelo* y se precisan las fuentes teóricas o escuelas del conocimiento que le dan sustento.

Antes de abordar los aspectos conceptuales o teóricos, se hace necesario aclarar la concepción de violencia y la perspectiva de las víctimas y victimarios en procesos de perdón y reconciliación para la construcción de una paz estable y duradera, y el papel de Modelo para el logro de resultados efectivos.

El Modelo asume, desde una perspectiva psicosocial, la siguiente definición de violencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS): "El uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones". La OMS divide la violencia en tres categorías generales, según las características de quienes cometen el acto de violencia: "–la violencia autoinfligida (comportamiento suicida y autolesiones), – la violencia interpersonal (violencia familiar, que incluye menores, pareja y ancianos; así como violencia entre personas sin parentesco), – la violencia colectiva (social, política y económica)" (Organización Mundial de la Salud).

Es claro que la violencia asociada al conflicto armado colombiano se enmarca en la categoría de violencia colectiva (social, política y económica), aunque la violencia interpersonal acompaña la condición de muchas víctimas y victimarios en las realidades del desplazamiento forzado y la reinserción, entre otros aspectos; como se evidenció en el análisis de causas y efectos del problema planteado.

También contribuye a una mejor comprensión de la violencia, la concepción de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) que se presenta a continuación, en tanto no asocia la violencia exclusivamente al conflicto, sino a la garantía de respeto a los derechos humanos como esencia de una paz duradera.

La UNESCO considera que "la paz no puede consistir únicamente en la ausencia de conflictos armados, sino que entraña principalmente un proceso de progreso, de justicia y de respeto mutuo entre los pueblos, ... afirma que "la paz fundada en la injusticia y la violación de los derechos humanos no puede ser duradera y conduce inevitablemente a la violencia" ... de allí se desprende que "La causa inevitable de la violencia es la conclusión de un tipo de paz precaria que corresponde solamente a la ausencia de conflicto armado, sin progreso de la justicia o, peor aún, una paz fundada en la injusticia y en la violación de los derechos humanos " (Dumenach & Otros, 1981). Esta concepción da fuerza y solidez al *Modelo*, al permitir una comprensión más amplia (sistémica) de la existencia del ser humano como ser total, para ver la realidad desde su interior y en su relación con otros seres humanos cocreadores de

nuevas realidades, donde víctimas y victimarios se encuentren movidos por el propósito común de consolidar la democracia y la garantía de los derechos económicos, sociales y culturales, tal y como reza en la Constitución Nacional y en los acuerdos de paz con las organizaciones en conflicto. Sin embargo, es bueno recordar, que la violencia acompaña la condición humana, tal y como extraordinariamente lo expresa Mahatma Gandhi, uno de los máximos exponentes de la no-violencia y del pacifismo, quien “reconocía que no existe ninguna persona completamente libre de violencia, ya que ésta es una característica innata de los seres humanos”. Frente a esto, estamos obligados desarrollar procesos de gestión de las emociones que propicien espacios para diálogos productivos y transformadores del ser, y de su entorno.

Esto nos reta a pensar en seres humanos complejos, seres humanos en calidad de víctimas o victimarios, cada uno con su propia realidad interna y externa, con sus propios conflictos. A la luz de las definiciones antes dadas y de las realidades del conflicto colombiano, víctimas todos (víctimas y victimarios) de la fragilidad de una sociedad y de su Estado, se pone en evidencia que no se ha resuelto colectivamente la construcción de condiciones para el progreso social, el bienestar (garantía de derechos, no violencia), que den sustento a una paz sostenible y duradera.

El *Modelo* propone un trabajo conjunto con víctimas y victimarios, inspirados en las enseñanzas de Mandela, quien nos recuerda que debemos luchar “no solo por los oprimidos sino por los opresores”. Víctimas y victimarios no pueden cambiar lo que pasó, pero tienen la oportunidad de acudir al perdón como un acto liberador, como un acto de compromiso consigo mismo y con el otro, como un acto para vivir conscientemente, entendiendo que esto significa “emerger por encima del espíritu humano, como si fuera un acto de batalla en el que se enfrentan los enemigos, y constatar que la armonía y no la guerra es la condición natural de una mente preclara” (Branden, 1998).

Bajo estas condiciones se encuentran víctimas y victimarios enfrentados a sus propias realidades interna y externa, siendo todas una sola y misma realidad, la de seres humanos que cargan un pasado, viven un presente y proyectan un futuro, para el cual el *Modelo de Coaching Social* ofrece caminos.

El *Modelo* es en esencia, un proceso simplificado de interacción con comunidades que tienen interés en cambiar sus condiciones específicas de existencia, para buscar estadios superiores de calidad de vida. Se toman los elementos centrales de interacción social: observación y análisis de la realidad que se pretende modificar, planeación de las acciones para cambiar la realidad, ejecución de las acciones con los involucrados y seguimiento y evaluación permanente a acciones y resultados; que ha permitido modificar la condición de realidades sociales de poblaciones marginadas de manera simple y efectiva.

Estos elementos son potenciados a partir de las técnicas del Coaching, que no presenta soluciones ni realiza consejerías, sino que lleva a los involucrados a ser conscientes de su realidad y a construir soluciones con el apoyo de entidades públicas y privadas, y los expertos que realizan acompañamiento. Se pone en evidencia la importancia de la escucha activa, la comunicación no violenta y el perdón,

como herramientas para la transformación tanto interna como externa de los involucrados, para el caso, víctimas y victimarios, y los equipos de apoyo.

Estos aspectos generales se sustentan en las siguientes proposiciones, que dan paso al marco teórico del mismo:

Proposición 1. El ser interior es la principal fuente de transformación individual y colectiva. Se acude a la filosofía práctica para la transformación, que centra la atención en la recuperación y búsqueda de sentido del hombre, para ayudarlo a encontrar los aspectos trascendentes que permitan, a víctimas y victimarios, transformarse y transformar sus comportamientos, actitudes, creencias y prácticas para vivir una nueva realidad de convivencia y paz.

Proposición 2. El conflicto como oportunidad transformadora. Desde las teorías de tratamiento del conflicto, se busca conectar a las víctimas y victimarios para reflexionar y ver el conflicto desde una perspectiva positiva y como posibilidad para reconstruir o construir nuevas relaciones.

Proposición 3. El Coaching espiritual Transpersonal como herramienta para la trascendencia con sentido. Contribuye a que los procesos de transformación desde el ser interior, sean trascendentes y perduren, mediante técnicas de integración de propósitos conscientes y el desarrollo de hábitos y cambio de emociones, y de conductas en el subconsciente.

Proposición 4. La liberación que da el perdón es la base para una paz duradera. El desarrollo del *Modelo* se concreta en acciones de perdón y reconciliación, trabajadas desde las teorías que contribuyen de manera significativa al cambio individual y colectivo de las víctimas y victimarios involucrados. Se tendrá especial cuidado en no generar acciones de perdón que eludan la responsabilidad del victimario o permitan que las víctimas continúen subyugadas mediante acciones físicas o psicológicas

Alrededor de estos cuatro aspectos se estructura el marco teórico del *Modelo*, tal y como se presenta a continuación.

5.1. Aproximación desde la filosofía práctica

El *Modelo* se sustenta teóricamente en fuentes del pensamiento filosófico que permiten entender al hombre en su dimensión total, integral y esencialmente práctica, para resolver los problemas que le aquejan para su pleno desarrollo como ser humano. El fraccionamiento de la ciencia y de la filosofía no ayuda a una comprensión integral del ser humano, pero tampoco ayuda una visión dicotómica de su realidad (objeto-sujeto, bueno-malo, teórico-práctico, idealista-materialista), que proponen verdades absolutas, las cuales cada día son más pasajeras y no permiten ahondar en la compleja realidad del ser.

En la construcción de los distintos aspectos del *Modelo* se ha producido un acercamiento en dos direcciones: fuentes que permiten la agudeza en la observación como dilucidadora de soluciones desde el individuo, y la práctica que conlleva a resultados favorables o exitosos para el logro de los objetivos.

Para tal fin, se parte de preceptos teóricos como los siguientes: “La experiencia sin teoría es ciega, pero la teoría sin experiencia es un juego intelectual, ni más ni menos” (Kant, 1976), o la onceava tesis de Feuerbach: “Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo” (Marx, 1845).

El *Modelo* encuentra en distintas fuentes del pensamiento filosófico, reflexiones que potencian el sentido y fin del ser humano, para fortalecer la coherencia entre lo que se piensa, siente, dice y hace en la búsqueda de sentido para los involucrados. En este sentido, la filosofía práctica nos provee tres grandes áreas de actuación como las define Lou Marinoff (Marinoff, Filosofía práctica, 2001): con individuos, con grupos y con organizaciones. La primera es el trabajo que realiza el orientador filosófico (orientación para la búsqueda de sentido en la vida del individuo), la segunda responde al trabajo que realiza el facilitador o animador de grupos formales o informales, y la tercera es la realizada por el consultor de organizaciones privadas o públicas, o con organizaciones no gubernamentales. El precepto fundamental es buscar en el ser y orientar para que encuentre sus propios caminos, y pueda resolver los problemas o aproveche las oportunidades que le ofrece la vida.

5.1.1. Retomando las fuentes

Desde los inicios de la filosofía, es clara la búsqueda de respuestas al sentido de la vida del hombre. Estas búsquedas son esenciales en la manera de abordar el pensamiento y comportamiento de los seres humanos, dependiendo de la realidad particular y sus entornos. Por esta razón, el *Modelo* recupera el sentido de estas búsquedas, entre otras, en las siguientes fuentes:

- a. **Platón.** Para Platón, quien vivió en un período de conflicto (guerra Atenas-Esparta), “una visión clara de la virtud y la felicidad humanas, basada en una auténtica comprensión de la naturaleza humana es, la única respuesta a los problemas individuales y sociales”. Llama la atención sobre como “una sociedad bien ordenada, “justa”, es aquella en la que cada clase de personas desempeña un papel distintivo de ella, en armonía con las otras”. Es poderoso el llamado sobre la construcción de relaciones y armonía, como parte de la reconstrucción desde el ser interior y del mundo relacional. Precisa Platón, que “una sociedad imperfecta tiende a generar individuos imperfectos, y los individuos atribulados o con escasa educación contribuyen a producir problemas sociales” (Stevenson & Haberman , 2001).

Considera Platón que los distintos tipos de personas y de sociedades que se apartan del “ideal”, alcanzan un nivel cada vez más profundo de degradación e infelicidad. El *Modelo* busca la transformación desde el ser interior y desarrolla procesos de formación que facilitan cambios

significativos y trascendentes. La búsqueda del sentido de la vida, los proyectos de vida de los involucrados, son parte de los propósitos del Modelo, así como el apoyo psicosocial de transformación de la condición de víctima o victimario, a la recuperación de un ser alineado desde el interior con un nuevo propósito de vida responsable consigo mismo y con la sociedad.

- b. **Kant.** Un salto desde el mundo antiguo de Grecia y Roma, a un momento de la historia donde aparece Immanuel Kant (1724-1804), en un tiempo de grandes sucesos de transformaciones políticas, sociales y culturales, y la confrontación con el oscurantismo en sus distintas manifestaciones. Desde el pensamiento de Kant, importa su "...firme creencia en la libertad humana y en la responsabilidad moral. Nos considera seres racionales y libres que podemos actuar por razones morales y no solo por deseos egoístas".

Como racionalista, desarrolla la regla denominada "imperativo categórico", "Actúa según la máxima que te gustaría que se convirtiera en imperativo universal", en tal sentido, Kant nos invita a que hagamos únicamente las cosas que nos gustaría que todo el mundo hiciera constantemente. De igual manera nos invita a pensar en el camino de tomar represalias, señalando incorrecto hacerlo ya que "si todo el mundo tomara represalias por cada acción incorrecta (real o imaginaria), ningún conflicto tendría final, y el objetivo de tomar represalias era precisamente acabar con el conflicto".

Kant aportó su propia manera de abordar la solución de conflictos cuando expresa que "Todos conseguiremos la paz perpetua al final, sólo que será demasiado tarde para que nos sea útil en este mundo y en esta vida" (Marinoff, Pregúntale a Platón, 2003). En Kant el modelo avanza para entender y aportar el invaluable sentido de la responsabilidad moral, la única de las libertades que no nos es dada. En relación con el perdón, es la invitación permanente a tomar la decisión de perdonarse o perdonar, como acción práctica para disminuir cargas a la vida y disfrutarla mientras se posea.

- c. **Freud-Jung.** El vínculo con los recuerdos. Sin mayor pretensión, se encuentra en Freud y Jung un sendero que ha venido siendo retomado y desarrollado por distintas disciplinas científicas (neurociencia- psicología positiva), para darle manejo a los recuerdos almacenados en el inconsciente. No se trata de analizar las diferencias entre Freud y Jung, sino de encontrar en sus teorías luces para el desarrollo de acciones que permitan darle sentido a los seres humanos que han sufrido el rigor del conflicto.

Como bien lo recuerda Carl Jung, "Nadie, mientras avance en las corrientes de la vida, se verá libre de problemas" (Marinoff, Pregúntale a Platón, 2003). Para efecto de nuestra reflexión teórica y para efectos prácticos del *Modelo*, encontramos que tanto el apego al pasado, así

como la expectativa frente al futuro, son causa de múltiples comportamientos con los cuales tienen que lidiar las víctimas y los victimarios del conflicto. Los recuerdos, (buenos, malos y desagradables), nos dan cuenta más o menos clara de la clase de vida que llevamos y como somos. Una buena parte de dichos recuerdos están almacenados en el inconsciente. Si Freud tiene razón, “es ahí donde encontramos los recuerdos desagradables que hemos reprimido para proteger nuestro yo.

Pero la máxima de Sócrates, <<conócete a ti mismo>> implica que el conocimiento consciente de la memoria inconsciente de cada uno es vital para comprenderse a sí mismo” (Marinoff, Pregúntale a Platón, 2003). Desde la filosofía práctica aparece un enorme poder para actuar sobre el malestar que provocan los recuerdos del pasado o los temores del futuro, mayor que el que muchas áreas del conocimiento admiten. Como lo recuerda Epicuro, “no son las circunstancias en sí lo que nos causa bienestar o malestar, sino la forma en que las veamos nosotros”. Se retoman los desarrollos de la psicología positiva, la neurociencia y las prácticas y técnicas que permitan dar tranquilidad y paz a las víctimas, para alinearlas con la construcción de su propósito de vida. Freud y Jung abrieron caminos al desarrollo de maneras de enfrentar un mundo poco conocido en su tiempo y que hoy se retoma tanto desde la perspectiva materialista Freudiana, como desde la perspectiva espiritual de Jung.

El conocimiento sobre el funcionamiento de nuestro cerebro, hoy nos lleva pensar que “por mucho esfuerzo que hagas por avanzar en una determinada dirección, si tus creencias no están alineadas con tu objetivo, en cuanto dejes de prestar atención a lo que estás haciendo, te verás guiado hacia un lugar distinto” (Eiriz, 2015). El Modelo, a partir de fuentes como la mencionada, buscan la alineación de consciente (objetivos y metas) con el desarrollo de hábitos a partir de trabajar emociones y posicionar creencias positivas, e integrar consciente y subconsciente.

- d. **Sartre y los existencialistas.** Las tres preocupaciones más importantes del existencialismo y que nos ayudan y orientan al ejercicio del Modelo, se pueden resumir así: “La **primera** hace referencia a los seres humanos individuales” Observan que las teorías generales de la naturaleza humana dejan de tratar lo más importante, “el carácter único de cada individuo y de su situación vital. La **segunda** hace referencia al “sentido y propósito de las vidas humanas más que por las verdades científicas o metafísicas, aun cuando estas últimas traten de los seres humanos. Las verdades internas o <subjetivas> se consideran más importantes que la verdad <objetiva”, y la **tercera**, da “gran relevancia a la libertad de los seres humanos, a la capacidad de cada individuo de elegir sus actitudes, fines, valores y acciones”. Según los existencialista “el único modo de vida verdaderamente admirable, <auténtico>, es el que elige libremente cada persona” (Stevenson & Haberman , 2001). Sartre sostiene que, “... el hombre está condenado a ser libre. Condenado, porque no se creó a sí mismo y, no obstante, es libre y, a partir del

momento en que llega a este mundo es responsable de todo lo que hace... el hombre es responsable de su pasión". Sartre, como Simone de Beauvoir y Camus, son personas morales como se puede observar en la siguiente cita: "tenemos que intentar hacer lo correcto en la vida, incluso si el universo no nos proporciona una brújula moral fiable que señale hacia el bien apartándose del mal. Precisamente porque el universo es un lugar amoral, corresponde al ser humano comportarse correctamente". Concluamos con Sartre cuando sentencia "El hombre no es otra cosa que lo que haga de sí mismo". Esta es una invitación que constituye un desafío para intentar los cambios internos desde el ser y trascender hacia el comportamiento colectivo.

5.1.2. La filosofía como chaleco salvavidas

Retomar las fuentes prácticas de la filosofía para nutrir el *Modelo*, es como tomar un chaleco que nos ayuda en cada momento de naufragio. Otras fuentes no referidas, pueden ser tanto o más importantes para guiar los procesos de coaching social para el perdón y la reconciliación. Cuando Sócrates nos decía que "una vida sin reflexión no merece ser vivida", nos daba a entender la esencia o utilidad de la filosofía. Quizás la hemos catalogado como parte de lo inútil en una vida donde lo importante es la producción, la productividad, el éxito a partir de los logros materiales, sin respeto por los valores y dignidad de las personas. Otra seguramente sería la suerte de víctimas y victimarios, si hubieran tenido espacios para la reflexión, oportunidades de educación y acceso a diálogos entre iguales como seres humanos, así fuesen distintos en sus creencias, situación económica, política, orientación sexual, raza, entre otros aspectos.

En la realidad de víctimas y victimarios se pone a prueba aquello que Séneca plasmó en la frase "El oro se prueba al fuego, el valor de los hombres por la adversidad". Cuando se nos arrebató el bienestar habitual de nuestra vida, caemos en verdaderas oportunidades para reflexionar y proyectar todo el temple salvador de nuestra humanidad como seres humanos. Nos podrán quitar todo lo material y saldremos adelante, lo único que no podemos perder es la esperanza. La filosofía nos ayuda, es el salvavidas que nos puede encender la llama de la esperanza, la fuerza para perdonar, para fijar rumbo a nuestra vida desde el ser. Sin embargo, también es importante no generar demasiadas expectativas; bien nos lo recuerda Luciano "solo tú serás culpable de tus expectativas". El perdón no hace milagros, pero abre puentes hacia la humanidad del ser, libera y da posibilidad de reconstruir nuestro ser interior y desde allí, recomponer las relaciones que han sufrido el impacto de la violencia.

Vale la pena, para cerrar este primer aspecto, recordar otra fuente importante de pensamiento, el de las filosofías orientales, tan novedosas hoy para Occidente y tan útiles en prácticas de paz, tranquilidad y perdón.

Buda y Confucio, quienes junto a Aristóteles son catalogados como los abanderados de la ética de la virtud, “predican una especie de moderación, enseñando, cada uno a su manera, que la bondad emana simplemente de ejercer las virtudes y abstenerse de los vicios. Las virtudes y los vicios son cosas que se adquieren de los demás y se transmiten a los demás. Son como los buenos y malos hábitos. Así pues, si nuestro objetivo es ver buenas personas actuando correctamente en una sociedad justa, debemos cifrar y mantener entonces las virtudes en casa, en la escuela, en el trabajo, en el gobierno, etcétera” (Marinoff, Pregúntale a Platón, 2003). Se debe recordar que para Buda “cualquier cosa que cause sufrimiento es mala, mientras que cualquier cosa que lo alivie es buena”. Tenía el pensamiento de que el sufrimiento era una especie de maestro de la condición humana. Buda pensaba que estar vivo y consciente es sufrir (primera Noble Verdad). Todos sufrimos por distintos motivos, sin diferencia de género, raza, condición económica, edad, etc. Las circunstancias de las víctimas las ha llevado a enfrentar condiciones de sufrimientos múltiples. “Algunos sufren en silencio; otras personas lo hacen en voz alta. Unas rezan en busca de alivio; otros se vuelven cínicos. Unos culpan al prójimo; otras se odian a sí mismas. Unos odian o matan a los demás; otras se odian o se matan a sí mismas. Unas buscan escapar al sufrimiento; otras sufren por los intentos de escapar. Unas alcanzan metas para distraer el sufrimiento; otras sufren por la misma consecución de dichas metas o por la distracción que ello conlleva”.

Pero Buda pensaba “que los sufrimientos son los efectos de causas identificables (segunda Noble Verdad) y que al eliminar esas causas podemos eliminar los efectos (tercera Noble Verdad”, y finalmente, “enseñó maneras muy simples y prácticas de eliminar las causas del sufrimiento y así, llevar la consciencia de uno más allá de un estado de malestar hasta un estado de bienestar (cuarta Noble Verdad)”.

Contamos con un conocimiento proveído por doctrinas y corrientes filosóficas que nutren el *Modelo* y hacen que éste tenga efectos importantes para que desde el perdón, se pueda contribuir a recomponer las relaciones de una sociedad afectada por muchos años de sufrimiento, pero con la esperanza y el compromiso por lograr una paz estable y duradera.

5.2. El conflicto: una manera de abordarlo

Para el Modelo, el conflicto es entendido desde una perspectiva positiva. Nos acogemos a quienes plantean “que el carácter positivo o negativo de los conflictos depende de los medios que se utilizan para su regulación. En este sentido, un conflicto será negativo si es gestionado con violencia y positivo si es regulado con la práctica de medios pacíficos” (París Albert, 2009).

El primero genera consecuencias destructivas por el uso de la violencia y el segundo cuida las relaciones actuando de manera pacífica.

En el presente aparte, nos ocuparemos del conflicto por lo menos entre dos partes, no de los conflictos intrapersonales, los cuales se abordan desde las teorías filosóficas, a través del Coaching espiritual Transpersonal y mediante los procesos de perdón. En este sentido, Hocker y Wilmot definen conflicto como “La lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos”. Sin embargo y desde una perspectiva positiva, el *Modelo* explora otras perspectivas a partir de definiciones como la siguiente “Conflicto significa oportunidad. Nos ofrece razones para no seguir haciendo las mismas cosas que hacíamos antes, ni pensar en la manera en que pensábamos. Siempre que el conflicto aparece, se crea una nueva oportunidad para superar nuestras propias expectativas”. (París Albert, 2009).

Bajo esta óptica, igualmente se adoptan técnicas de transformación de conflictos, tal como lo expone Sonia Paris Albert, quien invita a ver las situaciones de conflicto como: “situaciones de aprendizaje en el reconocimiento y el empoderamiento”. Se busca la reconciliación de las partes y la reconstrucción de las relaciones humanas... Su objetivo no es más que el fortalecimiento de las relaciones y su mantenimiento en el futuro”. Se produce un diálogo para la reconstrucción en la transformación pacífica de los conflictos porque se pretende “enfaticar la recuperación de los poderes que ya tenemos, frente al sentido de construcción que supone la novedosa construcción de algo que era inexistente con anterioridad... No se trata de crear otras habilidades que serán favorables a la práctica de la regulación positiva de los conflictos, sino de hacer resurgir desde el interior las capacidades personales ya existentes que nos permitirán abordar los conflictos pacíficamente y alejados de la violencia... se trata de alcanzar el empoderamiento de los medios pacíficos para afrontar nuestra acciones conflictivas...” (París Albert, 2009)

Igualmente se retoman aspectos teóricos y metodológicos del Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, basado en aportes de la terapia familiar sistémica, teoría general de los sistemas, teoría del observador, construccionismo social, teoría narrativa y la psicología social de Enrique Pichon-Riviere. Los aportes de Sara Cobb invitan a un diálogo entre partes para procesos de mediación, donde los involucrados entran con un diálogo y salen con otro distinto, producto del proceso y plasmado en el acuerdo. Si salimos de un proceso de transformación de un conflicto con el mismo discurso y actitudes iniciales, no se ha producido ningún cambio (Suarez, 1996). De otra parte, se retoman desarrollos del modelo de Harvar y el transformativo de Bush y Folger, que aportan temas importantes desde el manejo de la comunicación.

Finalmente, el *Modelo* es una pedagogía para el análisis de las relaciones de las víctimas y los victimarios, para modificar las maneras autoritarias, dominantes y traumáticas que imperan producto de la realidad del conflicto. Es un proceso de aprendizaje común basado en preguntas dirigidas a entender y modificar las realidades de los involucrados y reconfigurar unas nuevas relaciones enriquecidas por el descubrimiento de la bondad de los seres humanos y no de los aspectos negativos. Se insiste en la postura de cuidar el empoderamiento de los más débiles y la responsabilidad de los victimarios frente a los hechos y sus consecuencias.

5.3. El Coaching espiritual Transpersonal como herramienta para el cambio

El Coaching Espiritual Transpersonal (CET) se sustenta en la premisa que reconoce la perfección de la esencia en cada persona, tan solo las circunstancias en las que transita nublan esa consciencia. Cada persona, grupo social u organización, es a su historia, de la manera que la observe y la interprete. La forma cómo los individuos deciden percibir su realidad, afecta sus resultados y sus experiencias.

“Es un proceso relacional que genera cambios, estos en principio dependen de la calidad del vínculo entre el Coach y el Coachee, esta conexión se nutre con la confianza y ésta es indispensable para que el Coachee libere su mejor esfuerzo al recorrer el camino desde donde está ahora, hasta dónde quiera llegar. La relación se establece a través de la empatía espiritual, del lenguaje, de ejercicios corporales, de compromisos, de acuerdos y del cumplimiento de retos alineados con los objetivos planeados.

El primer pilar “Dormidos” es principalmente inconsciente, lo que valida la existencia del Coaching Espiritual Transpersonal y en general del abordaje del proceso de Coaching desde lo transpersonal, con actividades que permitan al Coachee encontrarse con sus “¿Por qué?” y sus “¿Para qué?” Explicado de otra manera, a menos que se trate de un estado patológico, ninguna persona conscientemente elegiría mal para sí mismo, y si estamos ocupándonos de aspectos de los que el Coachee no es plenamente consciente ¿Cómo podemos abordarlos únicamente desde el diálogo consciente? Por ello al iniciar cada proceso de Coaching es fundamental definir la estructura de compromisos y acuerdos que asegurarán el cumplimiento de objetivos” (España & Cortazar, 2012)

El Coaching Espiritual Transpersonal crea escenarios de aprendizaje para brindar las condiciones para observar, vivenciar, luego multiplicar y sanar desde el interior, iniciando un camino hacia un nuevo horizonte de vida, permitiéndole a la persona abrirse a nuevas experiencias, anclar en el inconsciente creencias que le permiten desarrollar su potencial, su esencia, y lo conduzcan hacia un nuevo observador desde la paz, la reconciliación, el amor y el perdón.

“La pregunta de Coaching sería ¿Cómo transformar la forma de pensar, sentir, hablar y actuar? Y la respuesta se encuentra en la posibilidad de renovación estructural. Una mente cautiva piensa hacia atrás. Un corazón cautivo siente hacia atrás. Una voz cautiva habla hacia atrás. Un cuerpo cautivo actúa hacia atrás. Si lo anterior es válido, también se nos permitirá expresar lo siguiente: una mente libre piensa hacia adelante. Un corazón libre siente hacia adelante. Una voz libre habla hacia adelante. Un cuerpo libre actúa hacia adelante. Cuarto principio filosófico de la Comunidad Shaolin de la línea Fa Men Chuan con quienes hemos tenido la oportunidad de compartir gratas experiencias de aprendizaje, dice “Reconocemos que el mundo es un producto de nuestro modelo mental, por lo tanto si transformamos nuestra visión interna, contribuiremos al desarrollo de nuestra sociedad.” (España & Cortazar, 2012)

Uno de los propósitos fundamentales del Coaching Espiritual Transpersonal es que la persona sane el observador de la situación de origen con la actualización del inconsciente a través de cinco procesos: resignificar, reconstruir, restablecer, restituir y rediseñar apoyándolo con tecnología espiritual y herramientas transpersonales para facilitar su proceso de renovación.

El Coaching Espiritual Transpersonal lleva a través de “darse cuenta” a elegir nuevas acciones, con un nivel de conciencia diferente en el ámbito físico, emocional, mental, esencial y social, propone una transformación profunda del ser que active la disciplina, la voluntad y conecta con un sentido de propósito trascendente.

Permite a la persona en la observación de su historia, identificar el origen o causa raíz de lo que le acontece hoy, para desarrollar nuevas comprensiones e interpretaciones del evento o situación de “vida origen”, que la ha alejado del estado interior de armonía y paz interior, activando el observador consciente.

El proceso de intervención conduce a la persona hacia el aprendizaje significativo, y a la liberación de huellas emocionales y creencias inconscientes negativas, generando condiciones para que instale experiencias positivas, utilizando las técnicas del Coaching Espiritual Transpersonal. En el proceso se busca que la persona se relacione de manera efectiva con sus situaciones de vida, confrontando a sus enemigos internos, aprendiendo las nuevas reglas de un mundo que se ajusta constantemente, generando quiebres internos y rupturas externas necesarias para sobrepasar el miedo, el dolor, la ira, el rencor y el resentimiento en sus situaciones adversas.

Paulo Santiago en su libro “The Coach” explica los pensamientos del pasado y los pensamientos del futuro. Con gran respeto y admiración por nuestro buen colega y amigo Paulo, recibimos sus enseñanzas como aporte para nuestro *Modelo de Coaching Espiritual Transpersonal* y las ampliamos para proponer una herramienta que nos permita seguir el rastro del futuro. Convirtiendo a la persona en dueño de su experiencia y cocreador de la realidad, con las herramientas incorporadas que lo facultarán para enfrentarse positivamente a las siguientes pruebas de su vida desde el quinto pilar del

Coaching Espiritual Transpersonal que es la expansión positiva, constructiva y propositiva de su SER desde la reconciliación y el perdón, para llegar a nuevos acuerdos, sinergias, sincronías con los demás que los conduzcan a resultados trascendentes en plenitud, complitud y volver a un estado de armonía interior para ser un multiplicador en otras personas, comunidades o grupos de estados internos de mayores bienes

5.4. El perdón como opción de libertad para la reconciliación y la paz

Hablar sobre el perdón de una manera práctica, trascendente y transformadora de realidades individuales y colectivas, resulta un ejercicio complejo dados los propios desarrollos teóricos sobre la materia.

Con el auge de la denominada psicología positiva, pareciera que han aumentado las investigaciones sobre el perdón desde la psicología, “que lo considera una de las fortalezas humanas debido a sus efectos positivos sobre el bienestar y la felicidad humana” (María Prieto-Ursúa, M^a José Carrasco Galán, Virginia Cagigal de Gregorio, Elena Gismero, 2012).

Algunos autores hablan de una desatención al tema por dos razones fundamentales: pareciera ser un tema religioso del cual solo se debe ocupar la teología, la filosofía y la moral de los sistemas religiosos; y es un tema que despierta polémica desde la salud mental, especialmente por el temor de ciertos autores de que la práctica lleve a “que el agresor vuelva a agredir otra vez y que la víctima permanezca en una posición subyugada” (María Prieto-Ursúa, M^a José Carrasco Galán, Virginia Cagigal de Gregorio, Elena Gismero, 2012). Desde la perspectiva del *Modelo*, cuidamos que el perdón libere, sin quitar la responsabilidad del victimario. Un tema central para efectos de procesos relacionados con la paz y la reconciliación.

A continuación desarrollaremos una aproximación desde las principales teorías sobre el perdón, basadas en el documento citado.

5.4.1. Conceptos

Bloomfield y Fielder (1983, en Sells y Hargrave, 1998) definen perdón como simplemente “dejarlo pasar” con una idea implícita de “simplemente lo olvidaré”. Otros autores (Bass y Davis, 1994, en Sells y Hargrave, 1998) critican el uso del perdón como intervención terapéutica desde el supuesto de que el perdón supone abandonar la ira, no mantener la responsabilidad del agresor y no tratar más de recibir compensación por el abuso. McAlister (1984, en Sells y Hargrave, 1998) entiende el perdón no como un proceso de reparación, sino como un imperativo: “el cliente puede no ser capaz de olvidar inicialmente, pero debe perdonar porque tenemos la necesidad de no sólo ser

perdonados sino también de perdonar” (p. 55). (María Prieto-Ursúa, M^a José Carrasco Galán, Virginia Cagigal de Gregorio, Elena Gismero, 2012).

Desde la concepción de Lawler-Row et al (2007), “según la cual el concepto de perdón se podría aprehender mediante tres dimensiones: 1. Tipo de respuesta: admite tres niveles, según los cuales el perdón puede ser experimentado como una conducta (ej. reconciliación), una emoción (dejar ir los malos sentimientos); o como un pensamiento, que puede ser específico (sobre el hecho o el ofensor) o una actitud general (como creer que nadie es perfecto). 2. Dirección del cambio: puede ser el abandono o la reducción de las respuestas negativas (lo que se conoce como dimensión negativa del perdón, ya que implica la eliminación o desaparición de algo), o la aparición de emociones, pensamientos o respuestas positivas (dimensión positiva del perdón); el sujeto puede emplear un tipo de cambio, el otro o los dos. 3. Orientación, que admite dos niveles: el intrapersonal, centrado en sí mismo, o interpersonal, centrado en el otro. Los sujetos pueden emplear tanto un nivel como el otro o ambos en su concepto de perdón” (María Prieto-Ursúa, M^a José Carrasco Galán, Virginia Cagigal de Gregorio, Elena Gismero, 2012).

Estos autores proponen que se abandonen los intentos “de definir el perdón como si fuera un constructo simple y unidimensional, considerando que el perdón tiene múltiples dimensiones y que incluye diferentes posibilidades tanto en orientación, en dirección como en formas de respuesta”... No habría, pues, un único modo correcto de expresar el perdón; para unas personas estará relacionado con un sentimiento o una emoción, mientras que para otros se expresará mediante pensamientos o conductas.

Puede haber, por lo tanto, distintos caminos para experimentar el perdón; cuando un camino resulte imposible para una persona, es posible considerar que existen otras rutas.

El Modelo propone la liberación de las emociones negativas que acompañan a las víctimas y victimarios, el posicionamiento de creencias positivas y la generación de prácticas para la liberación. Por lo tanto y en consecuencia, no habría una definición única de perdón y nos acogemos a lo que resulte de cada experiencia, guiados por el poder liberador y no subyugante del proceso.

5.4.2. Clasificaciones

Partiendo de entender que toda clasificación es arbitraria, nos parece importante plasmar las cinco clasificaciones sobre el perdón presentadas en el estudio mencionado. Los textos son tomados del documento citado (María Prieto-Ursúa, M^a José Carrasco Galán, Virginia Cagigal de Gregorio, Elena Gismero, 2012)

1. Perdón unilateral o intrapersonal y el perdón negociado o interpersonal. Según Enright y Coyle (1998) y Enright, Freedman y Rique (1994), el perdón es “el deseo de abandonar el derecho al resentimiento, al juicio negativo y a la conducta indiferente hacia quien nos ha herido injustamente, a la vez que se fomentan las cualidades de la compasión, la generosidad e incluso el amor hacia él o ella”.

a. Según Andrews (2000) es un proceso que se completa enteramente en el individuo dañado; no necesita de nada ni depende de la posición del agresor. Es, en palabras de Enright, su principal defensor, “un regalo incondicional que se da a quien ha producido el daño”. El acto de perdón es totalmente independiente de las acciones del agresor, en el pasado, en el presente y en el futuro; en este sentido, se puede entender como un acto “completo”. Cuando una persona perdona de esta manera, no busca nada del otro, ni en la práctica ni en teoría. El perdón no se dirige al otro porque se piense que perdonándole su conducta cambiará.

b. El perdón negociado se define como “una motivación para reducir la evitación o el distanciamiento de una persona que nos ha herido, así como la rabia, el deseo de venganza y la urgencia para tomar represalias contra ella. El perdón también incrementa el deseo de conciliación hacia esa persona si se pueden re-establecer las normas morales de forma que puedan ser tan buenas o mejores que lo que eran antes” (Worthington, 1998, p. 108). La función del perdón como reparación de relaciones o reparación de daño introduce un nuevo concepto de perdón, el “perdón negociado” (Andrews, 2000). Según esta autora, el perdón transpira a través del diálogo real entre el agresor y la víctima”. En nuestras prácticas hemos encontrado personas, que como dicen los autores, han sufrido daño, y están dispuestas a perdonar a sus agresores si estos admitieran su responsabilidad. Estas acciones están más próximas a los procesos de reconciliación.

2. Perdón disposicional y el perdón específico. McCullough y Worthington (1999) “mostraron que el perdón puede ser medido como una disposición general a perdonar, mediante ítems sobre el valor que conceden al perdón y su percepción sobre su facilidad para perdonar; estaríamos hablando, en este sentido, de lo que algunos autores llaman “personalidad perdonadora” y estaríamos evaluando el perdón como un rasgo estable de personalidad”.

a. “Sin embargo, también puede ser entendido como una actuación específica ante una agresión particular, evaluando hasta qué punto han perdonado a un agresor concreto que les ha herido. Es de suponer que las opiniones, creencias y actitudes reflejadas en el perdón disposicional se reflejen en un nivel mayor de perdón específico. Sin embargo, esta distinción entre ambos tipos de perdón ha permitido identificar fenómenos como la discrepancia religión-perdón, mostrándose que las creencias religiosas se asocian de

forma distinta con los dos tipos (Edwards et al., 2002; McCullough y Worthington, 1999). La investigación sobre la relación entre las creencias y prácticas religiosas de la persona y su nivel de perdón ha mostrado que, aunque sí existe relación entre religiosidad y perdón disposicional o tendencia a perdonar, no hay sin embargo evidencia de relación significativa entre religiosidad y nivel de perdón mostrado en ofensas específicas (Tsang, McCullough y Hoyt, 2005). A esta distancia entre la doctrina religiosa general sobre el perdón y el perdón real que muestran los creyentes se le ha llamado “discrepancia religión-perdón”.

- b. Dada la enorme influencia de la religión en la cultura de nuestra población, nos parece importante esta distinción ya que “normalmente no somos capaces de perdonar y de permitirnos ser seres humanos imperfectos. Cuanta más presión ejercemos con la moralidad, mayor es la condena que nos imponemos... La moral religiosa no puede ayudarnos a perdonar porque nos impone una idea de perdón que no proviene del corazón. Te perdona porque Dios dispone que lo hagas” (Smith, 1998).
3. **Perdón a otras personas (ofensores) y perdón a uno mismo.** “El perdón a uno mismo ha sido uno de los grandes temas olvidados en el estudio del perdón (Hall y Fincham, 2008). Los pocos autores que lo han estudiado han tendido a aplicar los conocimientos sobre el perdón interpersonal a este tipo de perdón (Enright, 1996); sin embargo, parece que se han identificado varias diferencias entre ambos tipos de perdón. Por ejemplo, en el perdón interpersonal las conductas de evitación se dirigen a evitar al agresor, mientras que en el perdón a uno mismo el agresor intenta evitar pensamientos, sentimientos o situaciones asociadas con la agresión. Parece además que el perdón a uno mismo depende de varios factores, como hacer actos de reparación a la víctima o decidir no volver a cometer dicha agresión nunca más. Por último, la reconciliación es imprescindible en el perdón intrapersonal, no así para perdonar a otros (Enright, 1996). Son muchas las personas que experimentan mayor dificultad para conseguir el perdón intrapersonal que el interpersonal; parece que los procesos son diferentes, lo que hace necesaria la investigación sobre este tipo de perdón”. Este tema es de especial cuidado y en los procesos se busca identificarlos y aprender de la experiencia. En este caso la teoría nos pone alertas.
4. Perdón sano o útil y “falso perdón” o pseudoperdón. En el segundo, el agresor mantiene su dominio e inadvertidamente se promueve el mantenimiento del daño. “Perdonar no es olvidar ni pretender que no ha sucedido nada. Negar la violación de la relación es una forma superficial de mantener la relación, que sin embargo continúa decreciendo en calidad. El perdón, propiamente entendido, debería ocurrir desde una posición de fuerza, no de debilidad, porque el perdonador reconoce una injusticia y la considera en lo que es. Los peligros del falso perdón, o pseudoperdón o servilismo son la manipulación, la negación, la evitación, la injusticia o la cronificación del daño”.

5.4.3. Los aspectos positivos y grises del perdón

A pesar de las inmensas bondades que se atribuyen al perdón y los resultados de las experiencias, es importante señalar, que sobre el perdón existen disensos importantes sobre los cuales se debe permanecer alerta. Se señalan a continuación algunos de los beneficios señalados sobre el perdón, así como los aspectos grises del mismo.

a. Aspectos positivos (beneficios) del perdón

- ✓ El perdón libera. Permite que el ser humano se libere de creencias y actitudes limitantes
- ✓ Permite liberar las energías mentales y emocionales negativas, para que puedan aplicarse a la creación de una vida mejor
- ✓ Cuando un ser humano se perdona, tiene la posibilidad de ser mejor persona
- ✓ Aprender a perdonar no hace daño

b. Aspectos grises del perdón

- ✓ Los efectos beneficiosos de no perdonar, son señalados, cuando se revisan y analizan las desventajas y daños que se pueden derivar del perdón. Aunque, como se ha comentado anteriormente, los efectos beneficiosos del perdón han sido puestos de manifiesto en numerosos trabajos e investigaciones tanto en el nivel personal como relacional, algunos autores han señalado que el perdón en algunos contextos tiene efectos perjudiciales que es necesario tener en cuenta; entre ellos, el incremento en la probabilidad de recibir nuevas ofensas. Bajo condiciones como esta, se cree que el perdón subyuga y permite que se vuelva a agredir
- ✓ Otros autores dudan sobre la conveniencia de promover el perdón ya que se pueden así perpetuar dinámicas de abuso y opresión social, al reducir la motivación que genera la ira para movilizarse por el cambio social y personal
- ✓ Por último, entre las razones que llevan a algunas las víctimas (de maltrato doméstico) a mantener su convivencia con el maltratador, se encuentran sus posibles creencias sobre el compromiso moral, por ejemplo el que supone el matrimonio. Se podría suponer que determinadas creencias sobre la obligación moral de perdonar cualquier ofensa podrían contribuir también a prolongar situaciones de convivencia con el maltrato
- ✓ También se piensa que el perdón es algo como dejar pasar o simplemente olvidar, no se contempla el proceso de reposición, sino que se impone el imperativo de ser perdonados y perdonar

El modelo nos lleva a estar muy alertas, para empoderar a los débiles y permitir que se supere el sufrimiento y se aproveche al máximo el potencial de los seres humanos para la construcción de una paz estable y duradera.

6. Marco jurídico

En el presente capítulo se precisan los elementos jurídicos determinantes para la implementación del *Modelo*, en el marco de las especificidades del Estado colombiano. Colombia es definida en la Constitución Política como República unitaria, organizada de manera descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales (departamentos, municipios), democrática, participativa y pluralista.

Para efectos del soporte normativo que requiere la implementación del *Modelo*, se hace referencia jerárquica a las normas relevantes para el caso colombiano y a los aspectos específicos de las normas que darían sustento jurídico a la atención de las víctimas y victimarios a través del Modelo de coaching social para el perdón y la reconciliación. Se centra la atención a los aspectos que permiten desarrollar las acciones de atención psicosocial a las víctimas, en el marco de la institucionalidad desarrollada para tal fin.

El espíritu del Estado colombiano en cabeza del actual Gobierno (Juan Manuel Santos) es el de hacer cumplir el precepto constitucional, donde la obligación del jefe del gobierno es la búsqueda y garantía de la paz para todos los ciudadanos. A pesar de la fractura social presentada con la no aprobación de los acuerdos de La Habana (acuerdo de paz entre el gobierno y la guerrilla de la FARC), la sociedad civil y las fuerzas políticas siguen buscando fórmulas para lograr el cometido final de poner fin del conflicto armado en Colombia.

La atención a las víctimas y el logro de los acuerdos implica el respeto a las normas internacionales, especialmente las relacionadas con conflictos armados y los derechos humanos, incorporados a través del denominado Bloque de Constitucionalidad, el cual se refiere a las normas y principios que sin hacer parte del texto formal de la Constitución, han sido integradas por otras vías a la Constitución Colombiana. Este concepto hace parte de los aportes más importantes de la Constitución Política de 1991, al sistema jurídico colombiano.

Igualmente se mencionan las normas específicas que tienen que ver con la atención a las víctimas y que se relacionan con el *Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación* en los territorios. La normativa da competencia a los departamentos, distritos y municipios, y define recursos para la atención.

A continuación se desarrolla el índice del marco jurídico aplicable y la matriz de aspectos conducentes.

6.1. Índice de ordenamiento jurídico aplicable

Las siguientes leyes son las vigentes frente a la problemática abordada por el Modelo.

Constitución Política de Colombia 1991

Aprobada por la Asamblea Nacional constituyente el 4 de junio de 1991

Publicada en la Gaceta Constitucional 114 del domingo 4 de julio de 1991

Entró en vigor a partir del 7 de junio de 1991.

Se han producido 41 reformas hasta septiembre de 2016

<http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>

Decreto 2764 de 2002. Estatuto de Roma de Corte Penal Internacional.

Expedido por el Presidente de la República de Colombia, el 26 de noviembre de 2002

Publicado en el DIARIO OFICIAL 45.015 de noviembre 30 de 2002.

Entró en vigencia el 30 de noviembre de 2002

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6309>

Ley 171 de 1994. Por la cual se aprueba el protocolo adicional de los convenios de Ginebra del 12 de agosto de 1949.

Expedida por el Congreso de la República el 16 de diciembre de 1994

Publicada en el Diario Oficial No. 41.640, del 20 de diciembre de 1994

Entró en vigencia el 20 de diciembre de 1994

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0171_1994.html

Ley 1448 de 2011 o Ley de víctimas y restitución de tierras.

Aprobada por el Congreso de la República el 10 de junio de 2011

Publicada en el Diario Oficial 48096 de junio 10 de 2011

Entro en vigencia a partir del 10 de junio de 2011

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1448_2011.html

Ley 1616 del 21 de enero de 2013, Ley de salud mental.

Aprobada por el Congreso de la República el 21 de enero de 2013

Publicada en el Diario Oficial No. 48.680 de 21 de enero de 2013

Entro en vigencia a partir del 21 de enero de 2013

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201616%20DEL%2021%20DE%20ENERO%20DE%202013.pdf>

Decreto 4800 de 2011. Por el cual se reglamenta la Ley 1448 de 2011.

Expedido por el Presidente de la República el 20 de diciembre de 2011

Publicado en el Diario Oficial 48280 del 20 de diciembre de 2011

Entró en vigencia el 20 de diciembre de 2011.

http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45063#0
<p>Ley 1753 de 2015. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. Aprobada por el Congreso de la República el 9 de junio de 2014 Publicado en el Diario Oficial. N. 49538 de 9 de junio de 2015. Entró en vigencia el 9 de junio de 2015 http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=61933</p>
<p>Decreto 2569 de 2014. Reglamentario de la Ley 1448 de 2011 y el Decreto 4800 de 2011 Expedido por el Presidente de la República el 12 de diciembre de 2014 Publicado en el Diario Oficial 49363 de diciembre 12 de 2014 Entró en vigencia el 12 de diciembre de 2014 http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60300</p>
<p>Decreto Distrital 657 de 2011. Por el cual se adopta e implementa el Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana Bogotá D.C. Expedido por el Alcalde Mayor de Bogotá D.C. el 28 de diciembre de 2011 No aparece registro distrital de publicación Entró en vigencia el 28 de diciembre de 2011 http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45167</p>
<p>Decreto Distrital 540 de 2013. Expedido por el Alcalde Mayor de Bogotá D.C. el 25 de noviembre de 2013 Publicado en el Registro Distrital 5248 de noviembre 28 de 2013 Entró en vigencia el 28 de noviembre de 2013 http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=55651</p>

6.2. Matriz de aspectos conducentes

Marco Legal	Aspecto pertinente
Constitución política de 1991	<p>Artículo 1°. “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.</p> <p>Artículo 9, “El cual reconoce que las relaciones exteriores del Estado se fundamentan en la soberanía nacional, en el respeto por la autodeterminación de los pueblos y en el reconocimiento de los principios del Derecho Internacional aceptados por Colombia”.</p> <p>Artículo 22. “La paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento”</p>

	<p>Artículo 93 “Los tratados y convenios internacionales ratificados por el Congreso, que reconocen los derechos humanos y que prohíben su limitación en los estados de excepción, prevalecen en el orden interno. Los derechos y deberes consagrados en esta Carta, se interpretarán de conformidad con los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Colombia.”</p> <p>“Artículo 94. La enunciación de los derechos y garantías contenidos en la Constitución y en los convenios internacionales vigentes, no debe entenderse como negación de otros que, siendo inherentes a la persona humana, no figuren expresamente en ellos”. Vincula lo que se denomina bloque de constitucionalidad.</p> <p>Artículo 95. ...”Toda persona está obligada a cumplir la Constitución y las leyes” Deberes.. “6. Propender al logro y mantenimiento de la paz;”</p>
Ley 171 de 1994	<p>ARTÍCULO 2o. “ÁMBITO DE APLICACIÓN PERSONAL. El presente Protocolo se aplicará sin ninguna distinción de carácter desfavorable por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión o creencia, opiniones políticas o de otra índole, origen nacional o social, fortuna, nacimiento u otra condición o cualquier otro criterio análogo (denominada en adelante "distinción de carácter desfavorable"), a todas las personas afectadas por un conflicto armado”.</p>
Decreto 2764 de 2002. Estatuto de Roma de Corte Penal Internacional	<p>Artículo 68. “Protección de las víctimas y los testigos v su participación en las actuaciones. 1. La Corte adoptará las medidas adecuadas para proteger la seguridad, el bienestar físico y psicológico, la dignidad y la vida privada de las víctimas y los testigos”</p>
Ley 1448 de 2011 o Ley de víctimas y restitución de tierras	<p>Víctima. Artículo 3. “Se consideran víctimas, para los efectos de esta ley, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno...”</p> <p>ARTÍCULO 137. “PROGRAMA DE ATENCIÓN PSICOSOCIAL Y SALUD INTEGRAL A VÍCTIMAS. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de la Protección Social, creará dentro de los seis (6) meses siguientes a la expedición de la presente ley, el Programa de Atención Psicosocial y Salud Integral a Víctimas, el cual se implementará a través del Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, comenzando en las zonas con mayor presencia de víctimas...” El programa de atención psicosocial no está adoptado normativamente</p> <p>ARTÍCULO 139. “MEDIDAS DE SATISFACCIÓN. El Gobierno Nacional, a través del Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, deberá</p>

realizar las acciones tendientes a restablecer la dignidad de la víctima y difundir la verdad sobre lo sucedido, de acuerdo a los objetivos de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas... j. Difusión de las disculpas y aceptaciones de responsabilidad hechas por los victimarios;". Asociado al perdón y la reconciliación

ARTÍCULO 196. "MEDIDAS DE SATISFACCIÓN Y REPARACIÓN SIMBÓLICA POR PARTE DE ALGUNOS ACTORES... "Como resultado del trámite aquí previsto, el director del Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas procederá, con la colaboración de los organismos competentes, ... en el que se reavive la memoria de las víctimas y se haga público el perdón de los victimarios por los hechos cometidos".

Ley 1616 de 2013,
Ley de salud mental

ARTÍCULO 35. "SISTEMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA. El Ministerio de Salud y Protección Social, las Direcciones Territoriales de Salud 13 Departamentales, distritales y municipales a través del Observatorio Nacional de Salud deberán implementar sistemas de vigilancia epidemiológica en eventos de interés en salud mental incluyendo: violencias, ... víctimas del conflicto armado, entre otros," ...

ARTÍCULO 5°. "DEFINICIONES. Para la aplicación de la presente ley se tendrán en cuenta las siguientes definiciones: ...

7. Problema psicosocial. Un problema psicosocial o ambiental puede ser un acontecimiento vital negativo, una dificultad o deficiencia ambiental, una situación de estrés familiar o interpersonal, una insuficiencia en el apoyo social o los recursos personales, u otro problema relacionado con el contexto en que se han desarrollado alteraciones experimentadas por una persona".

ARTÍCULO 10. "RESPONSABILIDAD EN LA ATENCIÓN INTEGRAL E INTEGRADA EN SALUD MENTAL. El Ministerio de Salud y Protección Social, adoptará en el marco de la Atención Primaria en Salud el modelo de atención integral e integrada, los protocolos de atención y las guías de atención integral en salud mental con la participación ciudadana de los pacientes, sus familias y cuidadores y demás actores relevantes de conformidad con la política nacional de participación social vigente. Dichos protocolos y guías incluirán progresivamente todos los problemas y trastornos así como los procesos y procedimientos para su implementación".

ARTÍCULO 12. "RED INTEGRAL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN SALUD MENTAL. Los Entes Territoriales, las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios deberán disponer de una red integral de prestación de servicios de salud mental pública y privada, como parte de la red de servicios generales de salud".

Ley 1753 de 2015. ARTÍCULO 5°. Plan Nacional de Inversiones Públicas 2015-2018. El Plan Nacional de Inversiones Públicas 2015-2018 se estima en un valor de setecientos tres coma nueve (\$703,9) billones, a pesos constantes de 2014, financiados de la siguiente manera: Para la garantía del goce efectivo de derechos en el plan de inversiones se definen \$8.504.824.000.000 para atención en los distintos niveles del territorio.

Artículo 180. "Programa Nacional de Delegación de Competencias Diferenciadas. Con el propósito de asegurar una prestación más eficiente de los bienes y servicios a cargo del Estado y crear esquemas de distribución de competencias, créase el Programa Nacional de Delegación de Competencias Diferenciadas (PNCD), el cual estará a cargo del Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con el Ministerio del Interior, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y las entidades sectoriales.

Parágrafo 1°. Dentro del PNCD, se priorizarán las acciones que permitan la implementación de la política pública dirigida a las víctimas del conflicto armado desde lo territorial, las cuales serán diseñadas por el Ministerio del Interior y el Departamento Nacional de Planeación, en coordinación con la Unidad Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

Decreto 4800 de 2011.
Reglamentario de la ley 1448 de 2011

Artículo 122. "Conformación de los Centros Regionales de Atención y Reparación a Víctimas. En cumplimiento del principio de responsabilidad compartida y colaboración armónica, las entidades que deben participar en los Centros Regionales de Atención y Reparación a Víctimas, de acuerdo con su competencia sectorial y responsabilidad institucional en la atención a la población víctima en los términos del artículo 3° de la Ley 1448 de 2011, son: 1. Alcaldías y Gobernaciones: atención humanitaria, alojamiento, alimentación, asistencia funeraria y oferta local adicional".

Artículo 126. "Responsabilidades de la Entidad Territorial en los Centros. Los municipios y distritos de acuerdo con sus competencias constitucionales y legales deben apropiar los recursos necesarios en los planes de desarrollo para el funcionamiento de los centros de atención que garanticen los gastos administrativos, tecnológicos, y operativos Para tal fin pueden celebrar convenios interadministrativos con la Unidad Administrativa Especial de Atención y Reparación Integral a las Víctimas. La infraestructura física de los Centros de Atención y Reparación a las Víctimas, su funcionamiento y sostenibilidad son garantizados por las entidades territoriales. Para ello, deben aportar recursos y bienes muebles e inmuebles requeridos, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, atendiendo estándares de calidad, salud ocupacional y accesibilidad que permitan atender a las víctimas con dignidad.

Parágrafo. Atendiendo al principio de subsidiaridad el Gobierno Nacional y las Gobernaciones deben apoyar a los municipios que no cuenten con la

	capacidad de gestión técnica, operativa y financiera para la creación y fortalecimiento de los Centros de Atención y Reparación a las Víctimas”.
Decreto 2569 de 2014. Reglamentario de la Ley 1448 de 2011 y el Decreto 4800 de 2011	<p>Artículo 23. Superación de la situación de vulnerabilidad derivada del desplazamiento forzado. Se entenderá que una persona víctima del desplazamiento forzado ha superado la situación de vulnerabilidad originada en dicho hecho victimizante cuando se ha estabilizado socioeconómicamente. Para ello se tendrá en cuenta la medición de los derechos a la identificación, salud (incluye atención psicosocial), educación, alimentación, generación de ingresos (con acceso a tierras cuando sea aplicable), vivienda y reunificación familiar, según los criterios del índice global de restablecimiento social y económico, sea que lo haya hecho con la intervención del Estado o por sus propios medios.</p> <p>Artículo 29. Listados para la focalización de oferta. La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, como entidad coordinadora del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV), generará en los meses de febrero y agosto de cada año los listados de las personas y hogares víctimas del desplazamiento forzado que requieren oferta para garantizar cada uno de los derechos a la salud, educación, identificación, alimentación, vivienda, generación de ingresos incluyendo el acceso a tierras, empleo y atención psicosocial, de acuerdo con los resultados de las mediciones de subsistencia mínima y superación de situación de vulnerabilidad.</p> <p>Las entidades del nivel nacional y territorial competentes deberán focalizar, priorizar, flexibilizar y asignar su oferta dirigida a las víctimas en las medidas de salud, educación, identificación, alimentación, vivienda, generación de ingresos incluyendo el acceso a tierras, empleo y atención psicosocial, a partir de los listados señalados.</p>
Decreto Distrital 657 de 2011.	<p>Artículo 21.- Enfoque de Prevención, Asistencia, Atención, Protección y Reparación Integral a las Víctimas. En cumplimiento del artículo 174 de la Ley 1448 de 2011, y para atender los objetivos de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas estipulados en el artículo 161, y facilitar la articulación entre la Nación y el Territorio referida por los artículos 172 y 173 de la citada Ley, se desarrollarán los programas distritales que corresponda. Y se tendrán en cuenta los siguientes lineamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar en lo pertinente al Distrito Capital, el derecho a la reparación integral a las víctimas, en los términos legales y de los planes y programas que se establezcan... 5. Propender por la creación de las Mesas locales de Participación de Víctimas dentro del territorio del Distrito Capital, asegurando su activa participación.
Decreto Distrital 540 de 2013. Por el cual se adopta e	Artículo 10.- Acciones de Política Pública.- Los (as) ciudadanos(as) deben tener acceso al conocimiento de sus derechos y de los instrumentos creados para hacerlos exigibles ante un gobierno legítimo, así como a la información de

implementa el Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana Bogotá D.C.	todos los eventos que han significado la negación o el detrimento de las garantías. Bajo esta lógica, la Administración Distrital dentro de su estrategia del Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana debe hacer énfasis en las siguientes acciones de política pública: 9.7. Centro de Atención a Víctimas de Violencias y Delitos de alto impacto (CAVID).- Consiste en la atención integral (psicológica, psicosocial y jurídica) a las víctimas y familiares de casos de violencias y delitos, a través del acompañamiento profesional personalizado para el acceso a los servicios institucionales.
--	--

7. Evaluación del Modelo

La evaluación cumple un papel central en los procesos de mejoramiento continuo del *Modelo*, es decir, se requiere para ver los avances o problemas que se presenten en su ejecución y tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento óptimo de los objetivos. Se parte del supuesto que cuando se evalúa para mejorar y se toman las decisiones que requiere el mejoramiento continuo, se está en la vía del progreso. Es igualmente un mecanismo que permite verificar si se cumplieron las metas propuestas y rendir cuentas a la organización y a la sociedad. La evaluación permite visibilizar hacia dentro y hacia afuera de la organización el papel que ésta cumple en la sociedad, especialmente cuando se manejan recursos destinados a cumplir objetivos que comprometen la responsabilidad colectiva.

Para el *Modelo* la evaluación es la principal fuente al momento de tomar decisiones que lo cualifiquen, reorienten o modifiquen, en este sentido, la evaluación es un proceso permanente y con sentido en el que los miembros del equipo de trabajo encuentran elementos de análisis que transforman sus prácticas y la organización consolida procesos que apuntan al logro de los objetivos propuestos.

La evaluación es, en primer lugar, una práctica que permite identificar los logros que se están generando y las causas por las cuales obtienen esos resultados los responsables de su ejecución.

En segundo lugar, es una herramienta para hacer transparente la utilización de los recursos utilizados en procesos de perdón y reconciliación y generar relaciones de confianza con las organizaciones sociales, entidades públicas y privadas comprometidas en la ejecución. Parte de la estrategia de intervención institucional se afianza en la consecución de recursos de entidades públicas o privadas, lo cual se hace a través de mecanismos tales como convenios, contratos o alianzas estratégicas, como se planteó en el aparte respectivo.

Los usos fundamentales de la evaluación para el Modelo de Coaching Social son:

1. Cualificación de las prácticas y técnicas implementadas para el desarrollo de procesos de reconciliación y perdón.

2. Control de resultados en la ejecución de proyectos de implementación del *Modelo de Coaching Social*.
3. Rendición de cuentas y socialización de resultados, para lograr transparencia en la intervención.
4. Generar información, que faciliten la gestión de recursos, sustentar análisis y la toma de decisiones

8.1. Marco de referencia

El modelo evalúa los resultados para transformar positivamente las condiciones de vida en lo individual y colectivo de las víctimas y victimarios del conflicto, que participan en procesos de perdón y reconciliación, como un mecanismo concreto para mantener la paz y la reconciliación social. La evaluación debe aportar a la comprensión y validación de los siguientes aspectos:

- Lograr una transformación personal con sentido de las víctimas y victimarios que participan en los procesos de acompañamiento y formación previstos en el Modelo.
- Los conocimientos y herramientas que aporta el coaching social contribuyen a transformar las realidades personales y sociales de las víctimas y victimarias que participan en las actividades del Modelo.
- Los multiplicadores que participan en procesos de formación sobre el Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación desarrollan y aplican las competencias y contenidos para el desarrollo de procesos de perdón y reconciliación.

Serán responsables de orientar la evaluación, el comité administrativo y académico de Vigor Empresarial y los directores o responsables de los proyectos ejecutados. Igualmente se tomará la decisión, según el caso, de dar participación a parte de los equipos ejecutantes de los proyectos y a las personas involucradas.

Metodología de la evaluación

Se realizará una evaluación de dos tipos: de proceso y de resultado. Se realizan acciones al finalizar las actividades de formación y acompañamiento a las víctimas y victimarios, que permiten evaluar los avances del proceso e identificar los resultados. Se realizarán evaluaciones parciales que permitan a los facilitadores y a los participantes identificar, valorar y reconocer sus avances y resultados, durante el proceso de acompañamiento y formación.

Al finalizar cada una de las actividades desarrolladas de acuerdo a los objetivos específicos del Modelo, se realizarán ejercicios de evaluación de tipo cuantitativos por parte de los profesionales responsables de liderarlas, utilizando instrumentos que facilitan la consolidación de información, así:

- a) En los talleres de formación y capacitación se aplicará el formato de evaluación de las actividades
- b) En los procesos de acompañamiento se definirán, en los planes de acción, las estrategias de evaluación y los instrumentos para identificar los cambios en la transformación de las realidades personales y sociales de víctimas y victimarios.
- c) Evaluación de docentes y metodologías por parte de los multiplicadores.
- d) Actas de reunión sobre avances en procesos administrativos y académicos para la consolidación del Modelo.

8.2. Matriz de indicadores

En el siguiente cuadro se explicitan los objetivos, indicadores, metas, fuentes y criterios

Objetivo específico 1. Víctimas y victimarios logran una transformación personal con sentido				
Indicador	Fórmula	Meta	Fuente/instrumento de medición	Criterios/limitaciones
Porcentaje de víctimas y victimarios que finalizan los procesos de acompañamiento y formación en perdón y reconciliación	$\left(\frac{\text{Núm. de víctimas y victimarios que finalizaron los procesos de acompañamiento y formación en perdón y reconciliación en el periodo t}}{\text{Núm. total de víctimas a atender mediante compromisos contractuales en el periodo t}} \right) \times 100$	90%	Las fuentes serán los registros de la base de datos administrativa de Vigor Empresarial para cada intervención, expresados en el número de víctimas a atender según compromisos contractuales, confrontados con los registros de asistencia de víctimas a los talleres de perdón, diligenciados por el responsable de cada taller	Se aplicará para cada convenio o contrato establecido al finalizar cada proceso. Se realizará un corte anual de acuerdo al número de contratos o convenios. Es un indicador que mide el porcentaje de víctimas que terminan los procesos de el acompañamiento y formación
Porcentaje de víctimas y victimarios que manifiesta presentar procesos de transformación en sus condiciones de	$\left(\frac{\text{Núm. de víctimas y victimarios que manifiestan presentar procesos de transformación en sus condiciones de vida en lo individual y colectivo asociados a los procesos de acompañamiento y formación el periodo t}}{\text{Total de víctimas y victimarios que finalizaron los procesos de acompañamiento y formación en perdón y reconciliación en el periodo t}} \right) \times 100$	70%	Se acudirá a la base de datos de finalización de procesos académicos de Vigor Empresarial, para contrastarlos con la información consignada en los formularios de	Se aplicará al finalizar el proceso de acompañamiento y formación. Anualmente se hará una valoración de los resultados el respectivo periodo. El indicador mostrará la perspectiva

<p>vida en lo individual y colectivo asociadas a los procesos de acompañamiento formación</p>		<p>evaluación aplicados a víctimas y victimarios que finalizan los procesos de acompañamiento y formación en perdón y reconciliación, por el responsable del equipo Corazón de Paz</p>	<p>subjetiva de valoración del cambio definida por cada participante, en una escala valorativa definida para tal fin</p>
---	--	--	--

Objetivo específico 2. Víctimas y victimarios con conocimientos y herramientas que contribuyan a transformar sus realidades personales y sociales

<p>Porcentaje de víctimas y victimarios que cuentan con los conocimientos y herramientas que contribuyan a transformar sus realidades</p>	$\left(\frac{\text{Nmo. de víctimas y victimarios con conocimientos y herramientas para adelantar ejercicios de perdón y reconciliación en el periodo } t}{\text{Nm. total de víctimas y victimarios que participan en taller sobre conocimientos y herramientas prácticas sobre perdón y reconciliación en el periodo } t} \right) \times 100$		<p>Se extrae de la base de datos de Vigor Empresarial, sobre el número de víctimas y victimarios que participan en talleres sobre conocimiento y herramientas prácticas sobre perdón y reconciliación, y de los certificados expedidos por el equipo de Corazón de Paz, que acredita el conocimiento y manejo de herramientas sobre perdón y reconciliación</p> <p>Al final de los procesos de formación no formal, el equipo respectivo de Corazón de Paz, certifica a quienes aprobaron el proceso de formación, de acuerdo a lo establecido como requisito en el proceso respectivo</p>
<p>Porcentaje de planes de acción para el perdón y la reconciliación ejecutados por las víctimas y victimarios</p>	$\left(\frac{\text{Núm. de planes de acción para el perdón y reconciliación ejecutados por las víctimas y victimarios en el periodo } t}{\text{Número total de planes de acción para el perdón y reconciliación elaborados por las víctimas y victimarios en el periodo } t} \right) \times 100$	<p>80%</p> <p>La información se extrae de la base de datos del área de proyectos de Vigor Empresarial, y del registro de memoria del cumplimiento de las acciones planeadas, adelantado por el Equipo de Corazón de paz responsable del</p>	<p>Las víctimas y victimarios que realizan procesos de acompañamiento y formación sobre perdón y reconciliación realizan intervención en una comunidad. Los aspectos de calidad o efecto de la experiencia serán valorados de manera cualitativa.</p>

			acompañamiento de los planes de acción	
Objetivo específico 3. Multiplicadores del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación capacitados para la implementación de acciones que facilitan la reconciliación				
Porcentaje de personas capacitadas mediante diplomado de coaching social para el perdón y la reconciliación	$\left(\frac{\text{Nm. de multiplicadores que terminaron satisfactoriamente el diplomado de coaching social para el perdón y la reconciliación en el periodo t}}{\text{Total de matriculados en el diplomado de coaching social para el perdón y la reconciliación en el periodo t}} \right) \times 100$	90%	Actas de grado de las personas que cursaron y terminaron satisfactoriamente e el diplomado, suministradas por el comité académico de Vigor Empresarial y Total de personas matriculadas para realizar el diplomado suministrada por el área administrativa del Vigor Empresarial	Cada diplomado será objeto de un proceso de evaluación participativa (docentes y discentes), en relación con los contenidos, experiencias prácticas realizadas por los participantes y cumplimiento de los objetivos y metas. Este ejercicio será más cualitativo y servirá para el mejoramiento continuo del diplomado.
Objetivo específico 4. Vigor Empresarial desarrolla procesos administrativos, académicas y vinculaciones interinstitucionales para fortalecer el Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz				
Porcentaje de procesos administrativos ajustados al Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación	$\left(\frac{\text{Total de procesos administrativos y académicos ajustados al Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación en el periodo t}}{\text{Total de procesos administrativos y académicos definidos para ajustar al Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación en el periodo t}} \right) \times 100$	100%	Actas de comités administrativo y académico de Vigor Empresarial que define los procesos a ajustar al Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación. Actas de comités administrativo y académico de Vigor Empresarial que certifica los procesos ajustados del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación.	Este indicador permitirá ajustar la administración de Vigor Empresarial a las necesidades del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación, de ser necesario. Se limita a dar cuenta de la efectividad administrativa para abordar nuevas realidades como las planteadas en el modelo.
	$\frac{\text{Total de convenios, contratos y alianzas realizados durante el año t para atención a víctimas y victimarios a través del Modelo de Coaching Socia para el Perdón y la Reconciliación}}{\text{Total de convenios, contratos y alianzas planeados realizar durante el año t}} \times 100$	80%	Documento de plan de acción anual de Vigor Empresarial para cada año y de responsabilidad de la dirección de	Se confronta a través de este indicador la capacidad de gestión de la empresa para la implementación del modelo.

			<p>la empresa donde se definen las metas en relación con contratos, convenios y alianzas para atención a las víctimas mediante el modelo. Certificación del área administrativa de Vigor Empresarial del número de convenios, contratos y alianzas realizados para atención a víctimas durante la respectiva vigencia</p>	<p>Está limitado a ver el nivel de gestión y no la calidad de la ejecución de los convenios o contratos.</p>
--	--	--	---	--

Objetivo específico 5. Los profesionales que participan en la ejecución del Modelo de Coaching Social para el Perdón y la Reconciliación Corazón de Paz, generan conocimiento sobre el perdón y reconciliación

<p>Producción de conocimiento</p>	<p><i>Un documento de sistematización de las experiencias anuales realizadas de acuerdo al modelo.</i></p>	<p>1 documento</p>	<p>Es un indicador en términos absolutos. No tiene línea de base ni punto de comparación. La responsabilidad será de las áreas académicas y administrativa de la empresa y se buscará la participación de beneficiados tanto de víctimas como de comunidades involucradas.</p>	<p>Es un indicador de corte absoluto. Se limita a tener una meta y cumplirla en el ciento por ciento. Se puede plantear como porcentaje de cumplimiento.</p>
-----------------------------------	--	--------------------	--	--

Glosario

Atención psicosocial.

La atención psicosocial responde al derecho a la reparación integral de la población civil víctima de las situaciones de conflicto. En particular, es contemplada dentro del derecho a la rehabilitación. Los proyectos y acciones psicosociales deben contribuir a ejercer, proteger y reparar derechos, en particular aquellos que conciernen a la dignidad e integridad de las víctimas del desplazamiento forzado. Se entiende como “Los procesos articulados de servicios que buscan mitigar, superar y

prevenir los daños e impactos a la integridad psicológica y moral, al proyecto de vida y la vida en relación, generados a las víctimas, sus familias y comunidades por las graves violaciones de Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

Desplazamiento forzado

Un desplazado es alguien que ha sido forzado a emigrar dentro del territorio nacional, abandonando su lugar de residencia o actividades económicas regulares porque su vida, seguridad física o libertad personal se han visto seriamente afectadas o están bajo amenaza directa, por alguna de las siguientes situaciones: conflicto armado interno, disturbios internos y tensión, violencia generalizada, violación masiva de los Derechos Humanos, violaciones del Derecho Internacional Humanitario u otras circunstancias que resultan de las anteriores situaciones, que pueden alterar el orden público drásticamente.

Fuente:

https://www.mindefensa.gov.co/iri/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Documentos_Descargables/espanol/Desplazamiento%20Forzado.pdf

Estigmatización

“En sociología estigma es una condición, atributo, rasgo o comportamiento que hace que su portador sea incluido en una categoría social hacia cuyos miembros se genera una respuesta negativa y se les ve como culturalmente inaceptables o inferiores” definición acuñada por Erving Goffman en su libro sobre el tema.

Existencialismo.

Es una corriente filosófica que tuvo su origen en el siglo XIX y se prolongó aproximadamente hasta la segunda mitad del siglo XX. Los filósofos existencialistas se centraron en el análisis de la condición humana, la libertad y la responsabilidad individual, las emociones, así como el significado de la vida.

Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Existencialismo>

Coaching Social.

El coaching social es la aplicación de los principios, conceptos y técnicas del coaching espiritual transpersonal, a los procesos denominados sociales, es decir, a programas o proyectos que tienen que ver con la interacción de comunidades, grupos sociales con intereses comunes, grupos en conflicto, personas en situaciones de pobreza o déficit determinantes para una calidad de vida aceptable, que tengan la necesidad de desarrollar programas o proyectos para mejorar sus condiciones espirituales, relacionales, emocionales y materiales de existencia individual o colectiva (Lizarazo Ortega , 2015)

Coaching Espiritual Transpersonal.

Es un proceso relacional en el cual se crean las condiciones ideales para que se produzca la transformación integral del ser humano como consecuencia de un trabajo interno. Cuando nos preguntan ¿En qué consiste la transformación integral del ser humano?, generalmente respondemos: desarrollar su competencia espiritual, elevar su poder personal, liberar su capacidad de aprendizaje, fomentar sus habilidades relacionales, engrandecer su inteligencia emocional, potenciar sus destrezas profesionales y en general mejorar su calidad de vida. La mirada transpersonal surge del encuentro de la psicología humanista occidental y las tradiciones contemplativas orientales, englobando a una serie de investigadores que han desarrollado diferentes estilos benéficos al ser. El término transpersonal significa “más allá de lo personal” y hace referencia a las experiencias que trascienden a lo habitual para incursionar en una realidad más significativa. (España & Cortazar, 2012)

Comunicación no violenta

“Un enfoque específico de la comunicación, hablar y escuchar, que nos lleva a dar desde el corazón, a conectarnos con nosotros mismos y con otras personas de una manera que permite que aflore nuestra compasión natural. Doy a este enfoque el nombre de “*Comunicación no violenta*”, uso la expresión “no violenta” en el mismo sentido en que la utilizaba **Gandhi** al referirse a la compasión que el ser humano expresa de un modo natural cuando su corazón renuncia a la violencia. Pese a que quizá no consideremos “violenta” nuestra actitud al hablar, a menudo nuestras palabras ofenden o hieren no sólo a los demás, sino también a nosotros mismos” (Marshall B., 1999).

Conflicto.

“El conflicto es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos que entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas”. **Fuente:** <https://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto>

Conflicto armado

“Los conflictos armados no internacionales son enfrentamientos armados prolongados que ocurren entre fuerzas armadas gubernamentales y las fuerzas de uno o más grupos armados, o entre estos grupos, que surgen en el territorio de un Estado [Parte en los Convenios de Ginebra]. El enfrentamiento armado debe alcanzar un nivel mínimo de intensidad y las partes que participan en el conflicto deben poseer una organización mínima”.

Fuente: <https://www.icrc.org/spa/assets/files/other/opinion-paper-armed-conflict-es.pdf>.

Consciente.

“Es un término utilizado por Sigmund Freud, como adjetivo para calificar un estado psíquico, o bien como sustantivo, para indicar la localización de ciertos procesos constitutivos del funcionamiento del aparato psíquico. En este sentido, el consciente, junto con el preconsciente y el inconsciente es una de las tres instancias de la primera tópica freudiana”.

Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Consciente>

Escucha activa

“La escucha activa significa entender a la persona que habla (escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla). La diferencia entre oír y escuchar es la siguiente: “el oír es simplemente percibir vibraciones de sonido, mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye”. La escucha efectiva es necesariamente activa (con toda atención en quien habla) por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo” (Marcuello García, 2001).

Filosofía práctica.

Es aquella filosofía que enfatiza las relaciones entre el pensamiento, la acción humana y sus efectos; principalmente, la ética y la filosofía política. Se presta, además, a poner en práctica lo aprendido o lo estudiado, anteriormente, en la filosofía teórica, la cual se centra en el estudio teórico. La filosofía práctica puede tomar diferentes formas, incluyendo la práctica reflexiva de alguna técnica, el pensamiento filosófico personal o la consejería filosófica.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_pr%C3%A1ctica

Imperativo categórico.

El imperativo categórico es un concepto central en la ética kantiana, y de toda la ética deontológica moderna posterior. Pretende ser un mandamiento autónomo (no dependiente de ninguna religión ni ideología) y autosuficiente, capaz de regir el comportamiento humano en todas sus manifestaciones. Kant empleó por primera vez el término en su Fundamentación de la metafísica de las costumbres (1785). **Fuente:** https://es.wikipedia.org/wiki/Imperativo_categ%C3%B3rico

Modelo

Representación conceptual y metodológica de una realidad caracterizada por una situación de vulnerabilidad, a partir de la cual, se explica, fundamenta y establecen el fin y los medios, para, de manera corresponsable cambiar la situación inicial a una deseable y económica, social y ambientalmente posible y aceptable. **Fuente:** Elaboración propia a partir de la definición de DGPAS-SNDIF.

Perdón.

Según Enright y Coyle (1998) y Enright, Freedman y Rique (1994), el perdón es “ el deseo de abandonar el derecho al resentimiento, al juicio negativo y a la conducta indiferente hacia quien nos ha herido injustamente, a la vez que se fomentan las cualidades de la compasión, la generosidad e incluso el amor hacia él o ella ” (p. 140). Según Andrews (2000) es un proceso que se completa enteramente en el individuo dañado; no necesita de nada ni depende de la posición del agresor. Es, en palabras de Enright, su principal defensor, “un regalo incondicional que se da a quien ha producido el daño” (1994, p. 146). El acto de perdón es totalmente independiente de las acciones del agresor, en el pasado, en el presente y en el futuro; en este sentido, se puede entender como un acto “completo”. Cuando una persona perdona de esta manera, no busca nada del otro, ni en la práctica ni en teoría. El perdón no se dirige al otro porque se piense que perdonándole su conducta cambiará. Lo que el perdón unilateral es capaz de fomentar en el agresor de arrepentimiento y, por lo tanto, de producir futuros cambios, debe ser irrelevante para quien ha sido ofendido” (María Prieto-Ursúa, 2012).

Rehabilitación.

Entendida como un conjunto de estrategias, planes, programas y acciones de carácter médico, psicológico y social, dirigidos al restablecimiento de las condiciones físicas y psicosociales de las víctimas. En este sentido, las medidas de rehabilitación diseñadas e implementadas, tendrán que orientarse bajo el enfoque psicosocial.

Fuente: <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/rehabilitaci%C3%B3n/8939>

Reconciliación.

La reconciliación tiene que ver con qué tipo de relación queremos con la persona con la que estamos trabajando en perdonar. La reconciliación es un proceso de re-establecer nuestra relación con alguien. La reconciliación es a menudo parte del perdón, pero no necesariamente tiene que serlo. La reconciliación es realmente un proceso separado y distinto (Fergus Martin , 2014).

Revictimización

“La doble victimización, la revictimización o la victimización secundaria es aquella que se produce cuando de manera inicial se le han afectado unos derechos a una persona y como consecuencia de la exposición o experiencia derivada del delito inicial, la persona vuelve a sufrir la afectación de sus derechos” (Sánchez, 2014).

Subconsciente

Alude a un antiguo término utilizado en psicología y en psicoanálisis para referirse a lo inconsciente, a lo débilmente consciente o a lo que, por encontrarse «por debajo del umbral de la conciencia», resulta difícilmente alcanzable por esta o definitivamente inaccesible. 1 Actualmente su uso está más difundido en el lenguaje lego que como parte del léxico psicoanalítico o psicológico. **Fuente:** <https://es.wikipedia.org/wiki/Subconsciente>

Víctima (Artículo 3. Víctimas).

Se consideran víctimas, para los efectos de esta ley, aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1º de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de Derechos Humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno.

También son víctimas el cónyuge, compañero o compañera permanente, parejas del mismo sexo y familiar en primer grado de consanguinidad, primero civil de la víctima directa, cuando a ésta se le hubiere dado muerte o estuviere desaparecida. A falta de éstas, lo serán los que se encuentren en el segundo grado de consanguinidad ascendente.

De la misma forma, se consideran víctimas las personas que hayan sufrido un daño al intervenir para asistir a la víctima en peligro o para prevenir la victimización. La condición de víctima se adquiere con independencia de que se individualice, aprehenda, procese o condene al autor de la conducta punible y de la relación familiar que pueda existir entre el autor y la víctima.

Parágrafo 1º. Cuando los miembros de la Fuerza Pública sean víctimas en los términos del presente artículo, su reparación económica corresponderá por todo concepto a la que tengan derecho de acuerdo al régimen especial que les sea aplicable. De la misma forma, tendrán derecho a las medidas de satisfacción y garantías de no repetición señaladas en la presente ley.

Parágrafo 2º. Los miembros de los grupos armados organizados al margen de la ley no serán considerados víctimas, salvo en los casos en los que los niños, niñas o adolescentes hubieren sido desvinculados del grupo armado organizado al margen de la ley siendo menores de edad. Para los efectos de la presente ley, el o la cónyuge, compañero o compañera permanente, o los parientes de los miembros de grupos armados organizados al margen de la ley serán considerados como víctimas directas por el daño sufrido en sus derechos en los términos del presente artículo, pero no como víctimas indirectas por el daño sufrido por los miembros de dichos grupos.

Parágrafo 3º. Para los efectos de la definición contenida en el presente artículo, no serán considerados como víctimas quienes hayan sufrido un daño en sus derechos como consecuencia de actos de delincuencia común.

Parágrafo 4º. Las personas que hayan sido víctimas por hechos ocurridos antes del primero de enero de 1985 tienen derecho a la verdad, medidas de reparación simbólica y a las garantías de no repetición

previstas en la presente ley, como parte del conglomerado social y sin necesidad de que sean individualizadas.

Parágrafo 5º. La definición de víctima contemplada en el presente artículo, en ningún caso podrá interpretarse o presumir reconocimiento alguno de carácter político sobre los grupos terroristas y/o armados ilegales, que hayan ocasionado el daño al que se refiere como hecho victimizante la presente ley, en el marco del Derecho Internacional Humanitario y de los Derechos Humanos, de manera particular de lo establecido por el artículo tercero (3º) común a los Convenios de Ginebra de 1949. El ejercicio de las competencias y funciones que le corresponden en virtud de la constitución, la ley y los reglamentos a las Fuerzas Armadas de combatir otros actores criminales, no se afectará en absoluto por las disposiciones contenidas en la presente ley. (Congreso de la República de Colombia, 2011)

Victimario.

“Victimario es aquel que, por su accionar, convierte a otro ser vivo en víctima (alguien que sufre algún tipo de daño por culpa de otro sujeto o por una situación azarosa). Las ideas de victimario y víctima, por lo tanto, funcionan por oposición” (Google, 2016).

Vulnerabilidad de las víctimas

“La vulnerabilidad es la disposición interna a ser afectado por una amenaza. Si no existe vulnerabilidad no se produce la destrucción. Depende del grado de exposición, de la protección, de la reacción inmediata, de la recuperación básica y de la reconstrucción... En ese sentido vulnerabilidad es la “cualidad de vulnerable”. Para que se produzca un daño debe ocurrir un evento adverso, un riesgo, que puede ser endógeno o exógeno, una incapacidad de respuesta frente a él, y una inhabilidad para adaptarse al nuevo escenario generado por la materialización del riesgo. Considerando estos tres componentes, la vulnerabilidad se torna en una noción útil para examinar diferentes aspectos de la realidad, aunque no existe una definición unívoca. Se usa, en primer lugar, para identificar grupos que se hallan en situación de “riesgo social”, es decir, compuestos por individuos que son propensos a presentar conductas relacionadas con la agresión, la delincuencia, la drogadicción, o experimentan diversas formas de daño o tiene desempeños deficientes para la inserción social. En segundo lugar, su uso se da en la delimitación de segmentos de la población que tienen probabilidades de ser afectados por eventos nocivos. El tercer uso y más frecuente, se refiere a la identificación de grupos de población que tienen algún atributo común, el que genera problemas relevantes similares”.

Fuente: <http://hum.unne.edu.ar/revistas/geoweb/Geo2/contenid/vulner6.htm>

Vulnerabilidad psicosocial

El concepto de vulnerabilidad psicosocial, puede ser definido, en una primera aproximación como: Condición que modula la probabilidad de sufrir enfermedades, accidentes o lesiones autoinfligidas en virtud de:

1. Condiciones macrosociales especiales tales como: coyunturas socioeconómicas y demográficas o guerras que afecten a masas de población, que puede ser la totalidad de una región o una parte de la misma que comparte condiciones y modo de vida comunes.
2. Condiciones grupales específicas tales como la pertenencia a grupos marginales, etc.
3. Condiciones individuales y del sistema de relaciones del sujeto.

Fuente: <http://www.ilustrados.com/tema/9308/Vulnerabilidad-psicosocial-resiliencia.html>

Siglas

ACR: Agencia Colombiana para la Reintegración

AUC: Autodefensas Unidas de Colombia

CDMB: Corporación para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga

CORFAS: Corporación Fondo de Apoyo a Empresas Asociativas

CST: Coaching Espiritual Transpersonal

CVC: Defensa del Valle del Cauca

DAPD: Departamento Administrativo Distrital de Planeación

DGPAS: Dirección General de Profesionalización de la Asistencia Social

ELN: Ejército de Liberación Nacional

EPL: Ejército Popular de Liberación

ERG: Ejército Revolucionario Guevarista

ERP: Ejército Revolucionario del Pueblo

FARC: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

ICF: Federación Internacional de Coaching

ISABU: Instituto de Salud de Bucaramanga

OMS: Organización Mundial de la Salud

RUV: Registro Único de Víctimas

SNDIF: Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y le Cultura

UNICEF: Fondo de Las Naciones Unidas para la Infancia

UP: Unión Patriótica

Bibliografía

Branden, N. (1998). *El arte de vivir conscientemente. Vida cotidiana y autocociencia* . Barcelona: Paidós.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). *Una nación desplazada. Informe nacional del desplazamiento forzado en Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1448 de 2011 o Ley de víctimas y restitución de tierras*. Bogotá: Impenta Nacional de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley de vístimas y restitución de tierras*. Bogotá: Impenta Nacional de Colombia.

- Congreso de la República de Colombia. (2016). *Archivo de la Presidencia*. Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201616%20DEL%2021%20DE%20ENERO%20DE%202013.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (18 de 08 de 2016). *Archivo de la Presidencia* . Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201616%20DEL%2021%20DE%20ENERO%20DE%202013.pdf>
- Definición*. (s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://definicion.de/violencia/#ixzz4Q7cls1DB>
- Dumenach, J.-M., & Otros. (1981). *La violencia y sus causas*. Paris: Editorial de la UNESCO.
- Eiriz, R. (2015). Metodología. En *Método Integra*. Málaga .
- El País. (30 de Marzo de 2016). <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/conozca-historia-el-guerrilla-colombiana-fundada-por-sacerdotes>.
- El Tiempo. (7 de Diciembre de 2016). Desmovilizados no son bien acogidos por los bogotanos .
- España, J., & Cortazar, B. (2012). *Introducción al coaching espiritual transpersonal*. (L. F. España Eraso, Ed.) Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Consultoría & Seminarios Empresariales Ltda. Sigla Vigor Empresarial. Recuperado el 13 de Julio de 2016
- Espectador, E. (15 de Marzo de 2016). <http://www.elespectador.com/noticias/paz/gobierno-calcula-17500-miembros-de-farc-se-desmovilizar-articulo-622360> . Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/paz/gobierno-calcula-17500-miembros-de-farc-se-desmovilizar-articulo-622360>
- Fergus Martin , W. (2014). *Cuatro pasos para el perdón*. Editorial Findhorn.
- Gobierno Nacional de Colombia-FARC-EP. (24 de Agosto de 2016). *Urna de cristal*. Portal de participación ciudadana. Obtenido de <http://www.urnadecristal.gov.co/sites/default/files/acuerdo-final-habana.pdf>
- Goffman, E. (1963). *Wikipedia*. Recuperado el 6 de 9 de 2016, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Estigma_\(sociolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Estigma_(sociolog%C3%ADa))
- Google. (14 de Noviembre de 2016). *Definición*. Obtenido de https://www.google.com.co/webhp?rct=j&gws_rd=cr&ei=ueMpWMSGI4eMmwHR-524Dw#q=victimarios+significado
- Kant, E. (1976). *Teoría General de los sistemas*.
- Lizarazo Ortega , J. (Septiembre de 2015). Coaching social. *Coaching social*. Bogotá, Colombia.
- Lobato Paz, L. (9 de Noviembre de 2014). Víctimas y victimarios: repensar el fin del conflicto armado en Colombia. *Víctimas y victimarios: repensar el fin del conflicto armado en Colombia*.

- Marcuello García, A. (s.f.). *Psicología Online*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml
- María Prieto-Ursúa, M. J. (2012). El Perdón como Herramienta Clínica en Terapia Individual y de Pareja. *Revista de diagnóstico psicológico, psicoterapia y salud. Clínica Contemporánea*. Recuperado el 5 de 2016, de <http://www.revistaclinicacontemporanea.org/&numero=20121116122431093000>
- María Prieto-Ursúa, M^a José Carrasco Galán, Virginia Cagigal de Gregorio, Elena Gismero. (2012). El Perdón como Herramienta Clínica en Terapia individual y de pareja. Madrid, España. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/clinicacontemporanea/cc2012v3n2a1.pdf>
- Marinoff, L. (2001). *Filosofía práctica*. New York.
- Marinoff, L. (2003). *Pregúntale a Platón*. Barcelona.
- Marshall B., R. (1999). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores.
- Marx, C. (1845). Tesis sobre Feuerbach. *Cuadernos de notas*. Obtenido de <http://www.ehu.es/Jarriola/Docencia/EcoMarx/TESIS%20SOBRE%20FEUERBACH%20Thesen%20ueber%20Feuerbach.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). Obtenido de https://www.google.com.co/?gws_rd=ssl#q=La+atenci%C3%B3n+psicosocial+responde+al+derecho+a+la+reparaci%C3%B3n+integral+de+la+poblaci%C3%B3n+civil+v%C3%ADctima+de+las+situaciones+de+conflicto.+En+particular%2C+es+contemplada+dentro+del++derecho+a+la+rehabi
- Organización Mundial de la Salud . (s.f.). *Violencia y salud mental* . Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.uv.mx/psicologia/files/2014/11/Violencia-y-Salud-Mental-OMS.pdf>
- París Albert, S. (2009). *Filosofía de los conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Presidencia. (s.f.). Recuperado el 17 de 7 de 2016, de Equipo Paz Gobierno: quipopazgobierno.presidencia.gov.co/especiales/abc-del-proceso-de-paz/por-que-este-proceso-de-paz-es-diferente.html
- Red Nacional de Información. (1 de Junio de 2016). *Inidad Para las Víctimas*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
- Red Nacional de Información. (1 de Junio de 2016). *Inidad Para las Víctimas*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>
- Sánchez, R. E. (15 de Septiembre de 2014). La doble victimización. *Semana*.
- Smith, R. (1998). *Aprender de la muerte. Aprender de la muerte*. España: Ediciones Bradma.
- Stevenson , L., & Haberman , D. (2001). *Diez teorías sobre la naturaleza humana*. Madrid.

Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.* . Buenos aires : Paidós.

UNICEF oficina para Colombia y Venezuela. (1993). *Servicios Sociales Básicos en Colombia. Nuestro objetivo: combatir la pobreza.* (E. G. editor, Ed.) Bogotá: UNICEF.

Unidad para las víctimas. (s.f.). *Unidad para las víctimas.* Recuperado el 25 de 8 de 2016, de <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/rehabilitaci%C3%B3n/8939>

Unión Patriótica . (14 de Noviembre de 2016). *Wikipedia Unión Patriótica* . Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%B3n_Patri%C3%B3tica_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Uni%C3%B3n_Patri%C3%B3tica_(Colombia))

Vanguardia Liberal. (04 de 07 de 2009). Diez principales causas de desplazamiento en el país. *Diez principales causas de desplazamiento en el país.*

Vidal López , R. C., Atehortúa Arredondo, C. I., & Salcedo, J. (2011). *Efectos del desplazamiento interno.* (P. d.- L. School, Ed.) Bogotá: Proyecto del Instituto Brookings–London School.

Anexos

**Anexo 1
CRONOGRAMA**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
Mes		MES I				MES II				MES III			
Semana		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Actividades													
Etapa I													
Etapa II													
Etapa III													
Etapa IV													

Responsable: _____



Anexo 2

FORMATO DE ACTA DE ACOMPAÑAMIENTO

1. NOMBRE DE LA REUNIÓN:		
2. DATOS DE LA REUNIÓN Fecha: _____ Hora de Inicio: _____ Hora Finalización: _____ Lugar: _____ Dirección: _____		
3. ASISTENTES		
NOMBRE Y APELLIDO		ROL (CARGO)
4. TEMAS A TRATAR		
5. COMPROMISOS		
DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA
6. CONCLUSIONES		
7. APROBACION DEL ACTA		
No.	NOMBRE	FIRMA
1		
2		
3		



Anexo 3

FORMATO PLAN DE ACCIÓN

Formato plan de acción			
Objetivo			
Meta 1.			
Actividad	Recursos	Responsable	Fecha
Meta 2.			
Actividad	Recursos	Responsable	Fecha
Fecha de elaboración:		Responsable:	



Anexo 4

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA JORNADA

Para el grupo organizador es importante su percepción sobre el trabajo realizado, le solicitamos diligenciar el siguiente cuestionario. Por favor marque con una X, de acuerdo a su criterio, el nivel de aporte de la jornada (Alto -Medio – Bajo)

1. Valoración objetivos de la formación	Alto	Medio	Bajo
¿En qué medida la jornada cumplió con los objetivos propuestos al inicio de la misma?			
¿En qué medida los temas expuestos fueron claros comprensibles?			
¿En qué medida los resultados de la jornada aportan al futuro de la organización de recicladores de la ciudad?			
2. Valoración de aspectos metodológicos	Alto	Medio	Bajo
Exposiciones y apoyos didácticos			
Trabajos en grupo			
Metodología utilizada			
3. Observaciones y comentarios frente a la jornada			





Corazón de Paz



Anexo 5

DIPLOMADO

“Formación de líderes y gestores para la paz y la convivencia”

Bogotá D.C., julio de 2016

Contenido

1. <u>FILOSOFÍA DEL DIPLOMADO</u>	96
2. <u>JUSTIFICACIÓN</u>	97
3. <u>METODOLOGÍA DE TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO</u>	98
4. <u>PLAN DE APRENDIZAJE</u>	99
4.1. <u>Objetivo General</u>	99
4.2. <u>Objetivos específicos</u>	99
4.3. <u>Estructura del diplomado</u>	99

1. FILOSOFÍA DEL DIPLOMADO

El presente diplomado parte de la premisa de que la paz requiere, entre otros muchos requisitos, del perdón y la reconciliación como fundamentos para la convivencia y la inclusión social en un proyecto de nación que se base en el respeto a las diferencias. De igual manera, que una paz duradera es posible, mediante un proceso que se sustente en la conexión desde el ser interior (explorar la esencia) de los ciudadanos, con un propósito de vida individual y/o colectivo (trascendencia) de quienes configuran las distintas realidades sociales del territorio nacional. Si se produce un cambio desde la esencia, la paz es posible, y se hace posible su sostenibilidad en el tiempo.

Un ser humano es un ser total (piensa, siente, dice y hace) y se conecta desde sus acciones con otros seres humanos totales, con quienes establece relaciones constructivas o destructivas. En este sentido no basta con pensar que podemos cambiar, se hace necesario desarrollar cambios sustanciales desde el ser interior, conectarlos racionalmente con un objetivo o propósito individual y/o colectivo, y poner en práctica acciones demostrativas que hagan evidentes sus efectos y su trascendencia para beneficio de cada uno y de los otros en cada entorno específico.

El diálogo interior conduce a propiciar los cambios individuales que dan sustento a las maneras de entablar las relaciones con el otro. Un diálogo interior que permite la elección consciente o

subconsciente de acciones significativas, las posiciona en su actuar cotidiano y las pone al servicio de los propósitos individuales y colectivos. Esta es la inspiración de orden superior del presente diplomado.

Cada tema del diplomado está sustentado en un diálogo trascendente que reconoce la espiritualidad como el campo que da sentido a la vida, que explora el interior del ser humano a través de procesos de autocomprensión y autoanálisis de sus emociones, y creencias, para alinearlas entre consciente y el subconsciente, con un propósito que permite la paz interior, y la construcción de relaciones liberadoras de las ataduras del pasado y los temores del futuro.

Preguntarnos el ¿qué?, el ¿para qué? y el ¿cómo? de las acciones a acometer, es parte de la ruta. Preguntas que contribuyen a la conexión entre el ser interior y el propósito de cada acción de perdón y reconciliación que aporten a una paz duradera. Cada ser, en su totalidad, decide y asume su propio proceso de manera individual y se conecta con el universo de la acción colectiva. Sana en su interior y trasciende a la construcción de relaciones llenas de sentido con otros seres humanos que han vivido sus propios procesos, y que igualmente trascienden hacia la construcción conjunta de nuevas realidades.

Se trata de un diplomado que permita contribuir a la construcción de "NUESTRA" propia historia, la de un nosotros conectados en un espíritu universal por la conquista de la paz y la reconciliación. Es una propuesta para descubrir lo que nos conecta, la historia que nos reúne, la historia de nuestras posibilidades juntos, como sociedad, como país; la historia que podemos escribir a partir de aquí y ahora.

Es una forma de descubrir maneras de escucharnos desde dentro, para que trascendamos hacia la construcción de un ciudadano renovado, de deberes y derechos, un ser nuevo que se reconoce en sus aciertos, errores y dificultades, desde sus características propias y distintas.

2. JUSTIFICACIÓN

El diplomado está concebido como respuesta a la necesidad de conocer y aplicar conceptos y metodologías prácticas para abordar procesos de convivencia para una paz duradera, como aporte a la consolidación de relaciones productivas y sostenibles en democracia.

La relevancia del diplomado se puede sintetizar así:

- g. La necesidad histórica del país para enfrentar el proceso de paz y en especial el postconflicto.
- h. La necesidad de brindar herramientas simplificadas para abordar procesos de perdón y reconciliación.
- i. Complementar la reflexión esencialmente teórica sobre los temas de la paz o el conflicto, y poner en práctica herramientas específicas y comprobadas que aporten a la convivencia desde el ser interior.
- j. Es una filosofía práctica y una metodología para la paz y la convivencia en procesos individuales y colectivos.

El diplomado ofrece conceptos teórico-prácticos y una metodología para formar y capacitar

multiplicadores o responsables del proceso de consolidación de la paz en distintos niveles, y desarrollar experiencias específicas y habilitadoras para asumir el reto del postconflicto o construir proyectos empresariales, institucionales o familiares.

El diplomado habilitará a los participantes para la aplicación de conceptos teórico-prácticos para abordar relaciones constructoras de paz y emprendimientos para la convivencia pacífica. Las herramientas están estandarizadas y con la flexibilidad necesaria para adecuarse a realidades diversas. Lo novedoso está en la búsqueda de sentido desde el ser interior, y su conexión con la construcción individual y colectiva de experiencias de transformación de realidades que mejoren la calidad de vida de los involucrados.

En síntesis, el diplomado aporta una concepción teórica y metodológica que permite formar y capacitar a los participantes, para abordar procesos concretos de perdón y reconciliación que contribuyan a la paz del espíritu y a la consolidación de una nación en paz. Abre un potencial para procesos de reconciliación sostenibles, dado que se construyen desde la propia elección de los participantes en los procesos y no desde modelos llevados por facilitadores externos que suponen una mejor práctica para la convivencia, pero que desconocen la realidad de cada ser humano involucrado y el contexto de cada territorio o comunidad.

3. METODOLOGÍA DE TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presencial: Basado en Andragogía, aprendizaje del adulto, colaborativo y constructivista.

Prácticas: Los participantes realizarán prácticas específicas por cada módulo.

Enriquecemos el proceso con el adecuado balance entre fundamentación, construcción colectiva de conocimiento, roles, videos, ejercicios, interiorizaciones, mesas de trabajo, auto-evaluación y exploración de retos para asegurar el anclaje de conocimiento y el aprendizaje significativo.

El diplomado está diseñado con diferentes recursos, entre otros, fundamentación, espacios de reflexión, momentos vivenciales, ejercicios individuales y ejercicios grupales, retos y tareas.

Aprendizaje en el adulto

En el proceso Andragógico se entiende que el participante posee la experiencia suficiente para administrar su propio aprendizaje y el facilitador vincula las necesidades de conocimiento con los recursos pertinentes de manera oportuna, efectiva y afectiva.

Aprendizaje colaborativo y constructivista

Proceso gradual en el que las personas se sienten mutuamente comprometidas con el aprendizaje del equipo, generando interdependencia positiva que aísla la competencia y promueve la construcción

colectiva de conocimiento.

PLAN DE APRENDIZAJE

¿Cuáles son los objetivos

3.1. Objetivo General

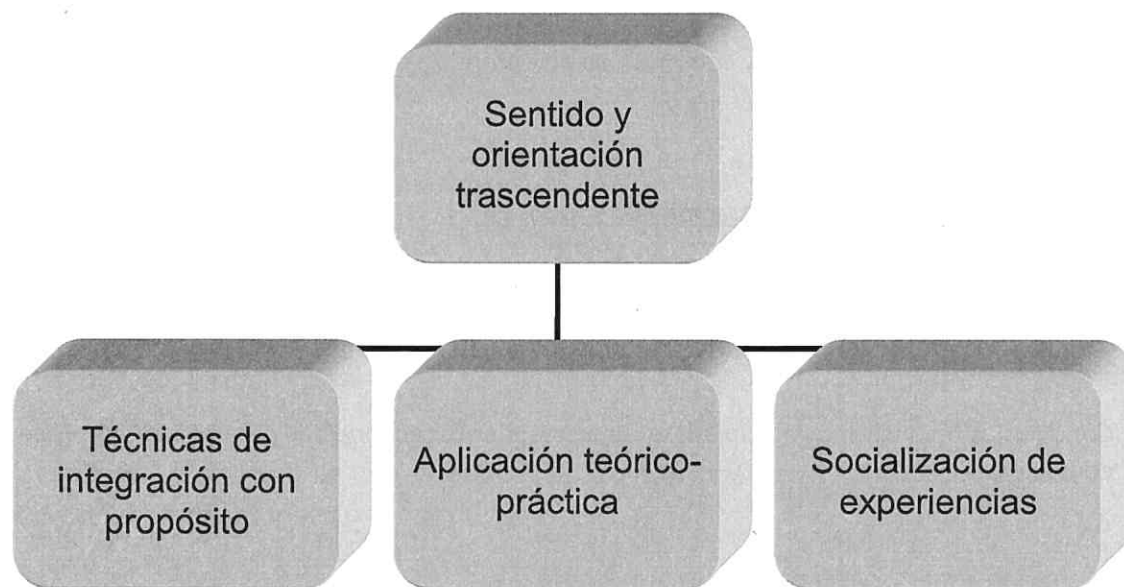
Formar gestores de paz, capaces de transformar su realidad interior y el entorno de los involucrados en el postconflicto

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Comprender los conceptos centrales que permitan abordar los procesos para la paz y la convivencia
- ✓ Dominar de manera práctica las técnicas necesarias para adelantar ejercicios de paz y convivencia en el proceso del postconflicto
- ✓ Aplicar los conocimientos y las técnicas aprendidas a temas o proyectos específicos relacionados con la consolidación de una paz y convivencia duraderas.

3.3. Estructura del diplomado

El diplomado tiene la siguiente estructura que permite entender el enfoque diferenciador y el propósito del mismo. Un módulo que orienta de manera transversal la filosofía y sentido de orden superior del diplomado y tres pilares que concretan la concepción teórica, a partir de comprender las técnicas, su aplicación a módulos específicos relacionados con la paz y la convivencia y que habilitan a los participantes para diseño y posterior aplicación a otros campos de trabajo, y un momento de socialización de experiencias concretas de puesta en práctica de los conceptos y técnicas aprendidas, como se puede observar en el siguiente gráfico:



El pilar denominado técnicas de integración con propósito, es el que se encarga de dar a conocer las herramientas prácticas que conectan le ser interior con el propósito de la paz y la convivencia.

El pilar de aplicación teórico-práctica, desarrolla los módulos que aportan una manera de implementar con propósito la filosofía y las técnicas a temas específicos relacionados con la paz y la convivencia en una sociedad que debe fortalecerse en el marco de la democracia.

El tercer pilar está relacionado con la socialización de experiencias que los participantes deben realizar y compartir con los compañeros de diplomado.

El diplomado permite que los participantes, desde una perspectiva de filosofía práctica, conozcan y manejen técnicas específicas, las experimente en aplicaciones prácticas y socialicen experiencias que deben desarrollar durante el transcurso del diplomado. Es un llamado y práctica para la acción.

¿Cuáles son los módulos?

El diplomado está estructurado para alcanzar aprendizajes específicos, con una estructura y un conjunto de módulos de profunda enseñanza y aplicación práctico con propósito.

Primer módulo: sentido y orientación trascendente

Objetivo

Ubicar a los participantes en el propósito del diplomado, su filosofía, metodología y contenidos

- ✓ Objetivo del diplomado, alcances y limitaciones

- ✓ Filosofía y contextualización
- ✓ Contenido, metodología y compromiso de aprendizaje
- ✓ El sentido de la gestión para la paz

Primer pilar: técnicas de integración con propósito

Módulo 2: técnicas

Objetivo

Conocer las técnicas más apropiadas y universalmente reconocidas para aplicar en procesos de paz y convivencia

- ✓ Sistema CET – Coaching Espiritual Transpersonal
- ✓ Ampliación de conciencia
- ✓ El ser humano tripartito
- ✓ Liberación de emociones negativas y cambio de creencias
- ✓ Técnicas de relajación
- ✓ Técnicas de visualización

Segundo pilar: aplicación teórico-práctica

Módulo 3: Comunicación para la paz

Objetivo

Conocer un proceso práctico de comunicación no violenta que incida de manera positiva en el mejoramiento de las relaciones y el logro de objetivos para la paz y la convivencia

- ✓ El acto de comunicar para la paz
- ✓ La comunicación desde el individualidad y su comunidad
- ✓ La manipulación comunicativa
- ✓ Ontología del lenguaje
- ✓ Identificación de los actos lingüísticos básicos y las acciones que desencadenan
- ✓ Cuatro pasos de comunicación no violenta: observación, emociones, necesidades y petición

Módulo 4: Conflicto

Objetivo

Capacitar a los participantes en el conocimiento del conflicto y la manera de abordarlo, como práctica cotidiana de vida

- ✓ Que es el conflicto. Relación del conflicto y poder, comunicación, economía, cultura.
- ✓ Diferenciación entre conflicto y problema.
- ✓ Cómo administrar las diferentes fases de un conflicto y diferenciar los conflictos funcionales de los disfuncionales.
- ✓ Escalamiento del conflicto
- ✓ Cómo abordar y transformar los conflictos, cuidando a las personas y mejorando los resultados.
- ✓ Resolución de conflictos: intereses, posiciones, negociación, conciliación –mediación, jueces de paz, justicia restaurativa, etc.

Módulo 5: perdón y reconciliación

Objetivo

Conocer cómo abordar procesos de perdón y reconciliación de manera práctica y efectiva

- ✓ Sanar Cuerpo, Alma y Espíritu
- ✓ Enfoque transpersonal
- ✓ Cuatro pasos para perdonar

Módulo 6: Pedagogía para la paz

Objetivo

Ejercitar el uso de conceptos e instrumentos que desde la pedagogía y la didáctica aporten en el propósito de la paz y la convivencia.

- Pedagogía y didáctica en la consolidación de una paz duradera
- Objetivos de formación y competencias
- Diseño de módulos de formación
- Educación experiencial
- Técnicas para la educación de adultos

Módulo 7: Felicidad

Desarrollar una reflexión personal que promueva la toma de decisiones consientes hacia la felicidad como una opción de vida

- ✓ Inteligencia ética, desarrollo emocional y empoderamiento personal.
- ✓ Relación entre ética, estética y felicidad.
- ✓ Componentes de la felicidad y como practicarlos
- ✓ El poder del presente

Módulo 8: inteligencia social

Objetivo

Aplicar de manera práctica la realización de acciones con sentido, en el marco de los valores democráticos y los derechos humano

- ✓ Reuniones con propósito
- ✓ Talleres con propósito
- ✓ Valores para la construcción de democracia
- ✓ Derechos humanos y DIH

Módulo 9: emprendimiento para la paz y la convivencia

Objetivo

Habilitar a los participantes en la definición de emprendimientos o empleos para el fortalecimiento de la paz y la convivencia

- ✓ Duplicadores de paz
- ✓ Que es ser emprendedor de paz
- ✓ La idea y el objetivo en los emprendimientos
- ✓ Como escoger en que meterse y en qué no meterse
- ✓ La vida personal y el negocio
- ✓ Herramientas para consolidar emprendimientos
- ✓ La empleabilidad y como prepararse para lograrla

Módulo 10: cultura política democrática

Objetivo

Compartir los conceptos básicos de la democracia y despertar un espíritu de respeto cotidiano a sus reglas, para el fortalecimiento de una paz duradera

- ✓ Gestión política y cultura política
- ✓ Multiculturalidad política
- ✓ Reglas de la democracia

- ✓ Criterios de igualdad política
- ✓ Efectos de la democracia
- ✓ Problemas de la democracia
- ✓ Su aporte y compromiso en el mejoramiento de la realidad democrática de su entorno

Tercer pilar: su experiencia

Este será un espacio en el cual los participantes compartirán una experiencia de paz y convivencia definida a partir de la aplicación de todo su proceso de aprendizaje. Es un espacio de socialización práctica de lo aprendido.

Objetivo

Demostrar la aplicación de la filosofía y técnicas a un proceso específico de paz y reconciliación.

Espacios de socialización

Tendrán las características de los espacios académicos, pero podrán ampliarse a otros espacios comunitarios o institucionales, dependiendo del impacto de las experiencias y el análisis previo realizado por el comité académico del diplomado y Vigor Empresarial

Libros de consulta y material de referencia

Ver bibliografía en la biblioteca virtual de Vigor Empresarial

