

# ACTUALIZACIÓN 2025



## GUÍA 1

# APRENDIENDO A VIVIR JUNTOS EN COMUNIDAD





Esta guía fue actualizada en el marco del Convenio 2246 suscrito entre el Ministerio del Interior — desde su Dirección para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal— y el Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli —CISP—.

*Bogotá D.C., Colombia. 2025.*

***Apoyaron en la actualización de la guía:***

Nancy Henao Caicedo.

Orlando Jiménez Jiménez.

Elis José Izquierdo.

Álvaro Alirio Villota M.

# CONTENIDO

 PRESENTACIÓN	4
 UNIDAD 1 LA ORGANIZACIÓN COMUNAL	7
 UNIDAD 2 LA CONVIVENCIA Y CONCILIACIÓN COMUNAL	23
 UNIDAD 3 EL CONFLICTO Y LA CONCILIACIÓN COMUNAL	38
 UNIDAD 4 COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ORGANIZACIÓN COMUNAL	56
 REFERENCIAS	68

## PRESENTACIÓN

La convivencia y el fortalecimiento de las organizaciones comunales son bases fundamentales para el desarrollo armónico y sostenible de nuestras comunidades.

En contextos diversos, como el colombiano, caracterizado por su riqueza cultural y territorial, los líderes y miembros comunales tienen un **papel central** al promover la cohesión social, la resolución pacífica de conflictos y la construcción de una identidad común que impulse el **buen vivir**.

Para apoyar esta labor, la presente guía, "**Aprendiendo a vivir juntos**", ha sido diseñada para dotar a los actores comunales de conocimientos, metodologías y herramientas prácticas que faciliten estos procesos. Su enfoque abarca desde el reconocimiento de la historia y la cultura organizacional, hacia el aprendizaje colaborativo en convivencia y conciliación.

La **Unidad 1** aborda la evolución de la organización comunal, destacando los hitos normativos, los valores fundacionales y la importancia de la cultura organizacional para lograr una gestión colectiva efectiva y sostenible.

En la **Unidad 2** se reflexiona sobre la convivencia y la conciliación comunal. Se presentan los valores, prácticas y mecanismos que permiten fortalecer las relaciones comunitarias y resolver conflictos de manera pacífica, lo cual promueve el desarrollo y el buen vivir comunitario.

La **Unidad 3** se centra en el conflicto y los métodos de conciliación, ofreciendo marcos conceptuales, análisis de dinámicas conflictivas y herramientas para la negociación, con énfasis en métodos como la conciliación comunal y la conciliación en equidad.

Finalmente, la **Unidad 4** pretende fortalecer las competencias comunicativas mediante la comunicación asertiva, esencial para mejorar la interacción interna y externa, la participación democrática y la construcción de consensos en las organizaciones comunales.



## 1. LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

**Objetivo:** generar espacios de reflexión para que los miembros de la organización comunal reconozcan tanto su cultura organizacional actual, como los elementos necesarios para gestionar la cultura comunal deseada.

### Contenidos:

- Historia y evolución de la organización comunal (línea de tiempo, hitos principales, servicios, valores).
- Contextualización y casos de liderazgo y planeación estratégica.
- Herramientas prácticas para el análisis de fortalezas y debilidades de la organización.
- Construcción colectiva de misión, visión y compromisos de mejora.

## 2. LA CONVIVENCIA Y CONCILIACIÓN COMUNAL

**Objetivo:** reflexionar sobre los valores, prácticas y mecanismos para la convivencia y la resolución pacífica de conflictos, potenciando el desarrollo y el buen vivir comunitario.

### Contenidos:

- Prácticas cotidianas y documentos del “buen vivir comunitario”.
- Cartografía participativa de aprendizajes y soluciones para la convivencia.
- Herramientas y procesos de conciliación comunal y conciliación en equidad.
- Trabajo en equipo e identidad comunal; actividades para fortalecer la integración y la memoria histórica.

### 3. EL CONFLICTO Y LA CONCILIACIÓN COMUNAL

**Objetivo:** comprender el origen, dinámica y solución de los conflictos comunales, promoviendo estrategias efectivas de conciliación y resiliencia.

**Contenidos:**

- Concepto y causas de los conflictos en el contexto comunal.
- Herramientas para el análisis de conflictos (enfoques, ejemplos y casos).
- Métodos de conciliación: Harvard y respuesta circular de Follett.
- Simulación de audiencias de conciliación y construcción de acuerdos inclusivos.

### 4. COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

**Objetivo:** fortalecer los procesos de comunicación interna y externa para mejorar la gestión organizacional y la interacción comunitaria.

**Contenidos:**

- Elementos y factores de la comunicación asertiva.
- Estrategias didácticas y herramientas para la construcción de consensos, reducción de barreras, y fortalecimiento de la confianza.
- Desarrollo de protocolos y compromisos de comunicación grupal.



# UNIDAD 1

## LA ORGANIZACIÓN COMUNAL



**Objetivo:** generar espacios de reflexión para que los miembros de la organización comunal reconozcan tanto su cultura organizacional actual, como los elementos necesarios para gestionar la cultura comunal deseada.

## MOMENTO 1. NUESTROS SABERES - IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

Promueve procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, intereses, valores y emociones desde las que leemos e interpretamos la realidad. Además, entrega información actualizada y concreta que despierta interés preguntas, explícita formas de ver y de hacer, y permite a los participantes expresar sus presaberes sobre la temática.

### Actividad

El facilitador, presentará un **texto introductorio** al tema. Aprovechará el momento para reafirmar, que el conocimiento se genera a través del diálogo y la participación de todos y que cada experiencia es una fuente de aprendizaje.



## Texto introductorio: La construcción de comunidad

Para la construcción de la común-unidad, los integrantes de las comunidades deben llevar a cabo un conjunto de procesos económicos, políticos, culturales y sociales. Estos procesos integran los esfuerzos de la población, sus organizaciones y las del Estado, con el fin de mejorar la calidad de vida de todos.

Para fomentar la construcción de comunidad —como factor de respeto, tolerancia, convivencia y solidaridad, y para el logro de la paz—, se requiere el reacomodo de las prácticas estatales y la formación ciudadana.

Dentro de este marco, se privilegia la práctica social como individuos o grupos. Esto se debe a que todos somos protagonistas o víctimas de los

cambios y movimientos sociales (a través de nuestras acciones, sentimientos e interpretaciones), y somos, en última instancia, responsables de su devenir.

Esto conlleva a que nuestra orientación busque la generación de espacios para concertar con todos los actores de una sociedad, incorporando diferentes aspectos del entorno sociocultural, económico, político, ambiental y espiritual, entre otros.

Finalmente, en el proceso de construcción de la común-unidad, la organización comunal debe motivar a los ciudadanos para que asuman retos y lideren procesos comunitarios que sean solidarios, autogestionados, democráticos e innovadores.

La organización comunal:

- Promueve el surgimiento de la expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es fomentar un desarrollo integral, sostenible y sustentable, construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.
- Crea espacios para el descubrimiento gradual del otro, a través de la participación en proyectos comunes en condiciones de igualdad.
- Potencia el surgimiento de nuevos líderes y lideresas, con incidencia en las decisiones de política pública, apuntando a la formación de ciudadanos que, en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades, participen en la construcción y fortalecimiento de la vida colectiva.
- Genera conciencia para que todos estén comprometidos con los cambios.
- Motiva a asumir retos y a liderar procesos comunitarios solidarios, autogestionados, democráticos e innovadores.

Se realizará un **círculo de la palabra** para compartir inquietudes que surgieron después de la lectura. El Facilitador, asumiendo su papel de movilizador de conocimientos, estará atento para hacer aclaraciones y favorecer la participación del grupo.

Con el propósito de identificar **los saberes previos** del grupo, se desarrollará la herramienta pedagógica: **Método 635**.



## Explicación de la herramienta

1. Formación de grupos de 6 personas.
2. Planteamiento de las preguntas: ¿Cuándo y cómo surgió la organización comunal? ¿Qué aspectos relevantes conoce de la evolución de la organización comunal?
3. Entrega de una hoja a cada participante, para que escriba 3 ideas en 5 minutos.
4. Se pide rotar la hoja al compañero de al lado, que seguirá por otros 5 minutos, analizando las ideas antes de añadir las suyas.
5. Repetir rondas hasta completar el ciclo.

Al final, se comparten las ideas generadas, y se reflexiona en torno a ellas. El Facilitador promueve con su actitud, la escucha activa y el respeto por las diferentes opiniones, a la vez que registra los saberes previos de los participantes.



## MOMENTO 2. OTROS SABERES- ACCIONES DE APRENDIZAJE Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

Este momento conduce al reconocimiento de otros saberes, de otras formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos; lleva a reconocer que al aprender con otros alcanzamos nuevos niveles de comprensión, reafirmando que para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

### Actividad

El experto facilitador comparte contenidos conceptuales clave, para el desarrollo de la unidad.

### Hitos en la evolución de la organización comunal en el país

La organización comunal, ha recorrido un largo camino en la historia del país.

A continuación, se presenta de manera resumida, algunos hitos importantes en este proceso evolutivo.

En la siguiente línea de tiempo, en la figura 1, se ve reflejada la evolución de la organización comunal, desde unas

iniciativas espontáneas surgidas en los años 50, con un tímido acompañamiento del estado, con un período de transición a partir de la Ley 743 de 2002, hasta llegar a la dinámica actual de la ley 2166 del 2021 y la resolución 0279 del año 2025, mostrando así el gran avance que el movimiento comunal ha tenido en los últimos años.

A continuación en la figura 1, se presenta una reseña de los **hitos en la evolución** de la organización comunal en el país.

Año	Evento significativo
Década de 1950	Surgimiento espontáneo de las primeras Juntas de Acción Comunal (JAC) como respuesta a conflictos sociales y políticas bipartidistas.
1952	Recomendación de la misión del sacerdote francés Juan J. Lebret al gobierno nacional para promover organizaciones comunitarias.
1955	Sociólogo Orlando Fals Borda y Padre Camilo Torres promueven la creación de las primeras juntas comunales (ej. vereda Saucito y barrio Tunjuelito).
1958	Institucionalización oficial de la Acción Comunal mediante la Ley 19 de 1958, que asigna funciones de vigilancia y control a las JAC.
1959	Decreto 239 designa al Departamento Nacional de Planeación, la promoción de la cooperación comunal.
1991	La Constitución Política reconoce el derecho a la libre asociación y el derecho a un ambiente sano, fortaleciendo la participación comunitaria.
1993	Ley 99 crea el Ministerio del Medio Ambiente y el Sistema Nacional Ambiental (SINA), vinculando la acción comunal en gestión ambiental.
2002	Ley 743 de 2002 reglamenta y fortalece la organización democrática y participación de las juntas de acción comunal en Colombia.
2021	Ley 2166 deroga la Ley 743 y moderniza el marco normativo, promoviendo una acción comunal más participativa, autónoma y sostenible.
2023	Decreto 1501 reglamenta la Ley 2166, definiendo aspectos de funcionamiento, registro y personería jurídica para las organizaciones comunales.
2025	Resolución 0279 del Ministerio del Interior establece procedimientos administrativos específicos para la gestión y operación de las juntas de acción comunal.

Figura 1.

Hitos en la evolución de la organización comunal en el país.

Fuente: elaboración propia.

## Servicios y valores de la organización comunal

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales, tal como se muestra en la figura 2, se rige por los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, eficiencia, ética, responsabilidad social, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario, igualdad social y de género, con el fin de establecer la base sociopolítica que consolide un nuevo modelo político, social, cultural y económico.

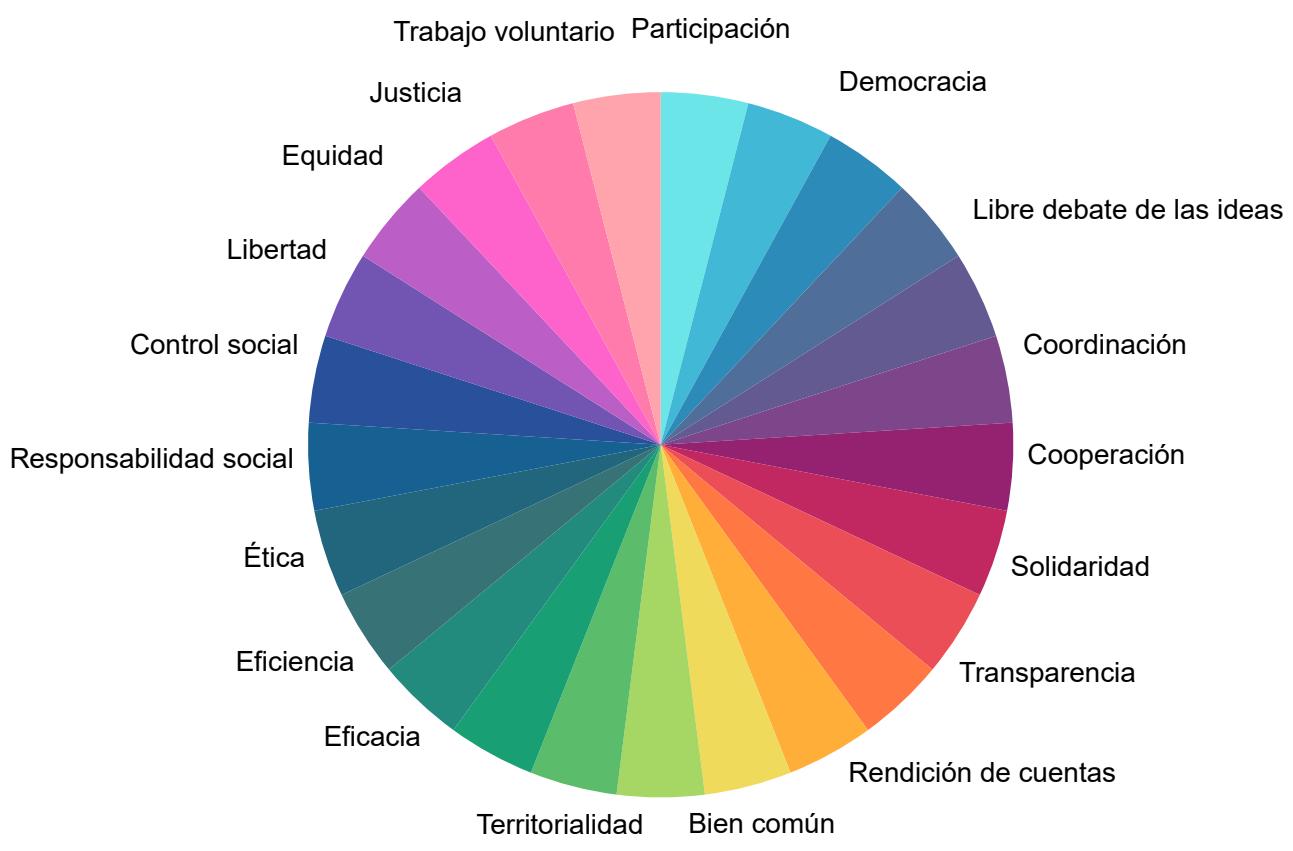


Figura 2.  
Servicios y valores de la organización comunal.  
Fuente: elaboración propia.

El mapa conceptual de la figura 3 explica qué es planificación estratégica, sus características, qué involucra y sus beneficios.

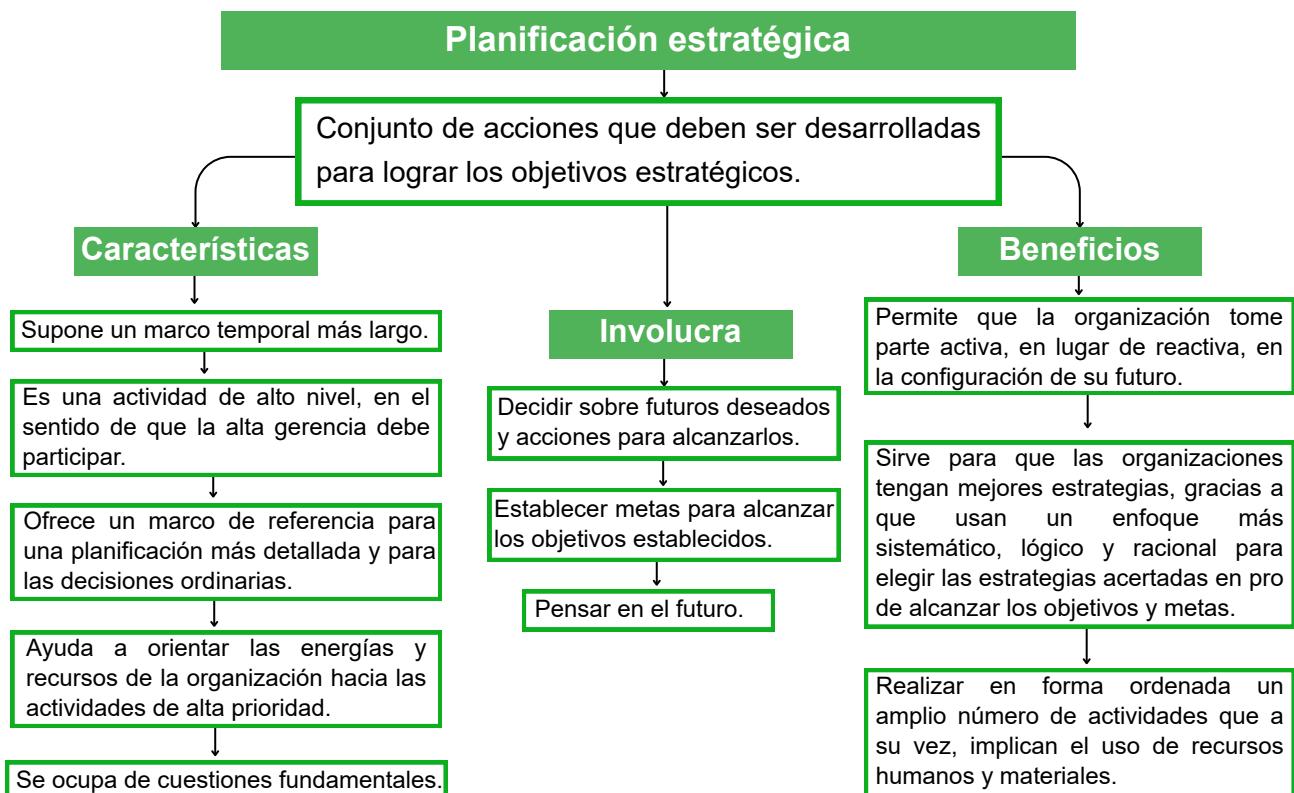


Figura 3.

El proceso de planeación estratégica.

Fuente: elaboración propia.

El proceso de planeación estratégica puede resumirse en estas **etapas principales**:

## 1. Análisis del entorno y diagnóstico

¿Dónde estamos ahora? - Evaluación de factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades, amenazas) mediante herramientas como FODA / PESTEL.

## 2. Definición de misión, visión y valores

Clarificar el propósito, la dirección futura y los principios que guían a la organización.

### 3. Formulación de objetivos y estrategias

Establecer metas a largo plazo y diseñar los caminos (estrategias) para alcanzarlas.

### 4. Implementación o despliegue de la estrategia

Convertir la estrategia en acciones concretas, asignar recursos, roles, tiempos.

### 5. Control, seguimiento y ajuste

Evaluar resultados, revisar indicadores, aprender del proceso y adaptar la estrategia según sea necesario.

## 6. Análisis FODA: Herramienta clave para la toma de decisiones en las organizaciones

El FODA es una herramienta que permite evaluar la situación actual de una organización, proyecto o individuo, identificando así **factores internos (fortalezas y debilidades)** y **externos (oportunidades y amenazas)**. Su objetivo principal es ofrecer una visión clara para tomar decisiones estratégicas.

### Elementos del análisis FODA

- Fortalezas:** son los aspectos positivos internos que proporcionan una ventaja competitiva.
- Oportunidades:** factores externos que pueden ser aprovechados para el crecimiento o mejora.
- Debilidades:** aspectos internos que limitan el desempeño o el alcance de los objetivos.
- Amenazas:** factores externos que representan riesgos o desafíos.

### Beneficios del análisis FODA

- Claridad estratégica:** ayuda a comprender la situación actual y a establecer prioridades.
- Adaptabilidad:** permite reaccionar rápidamente a cambios en el entorno.
- Toma de decisiones fundamentada:** facilita la elección de acciones estratégicas con base en un análisis detallado.

## ¿Cómo realizar un análisis FODA efectivo?

- Definir el objetivo:** antes de comenzar, es crucial tener claro qué se analizará: una empresa, un proyecto, un equipo o una situación personal.
- Recolectar información:** investiga y recopila datos relevantes sobre el entorno interno y externo. Por ejemplo, puede incluir encuestas, reportes de mercado o reuniones de equipo.
- Completar la matriz FODA:** organiza la información en una matriz dividida en cuatro cuadrantes (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Analizar y priorizar:** identifica los factores más relevantes y desarrolla estrategias para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y mitigar las amenazas.



## MOMENTO 3. NEGOCIACIÓN DE SABERES Y SÍNTESIS DE TEORÍAS – COMUNICACION DE CONCEPTOS, LEYES Y TEORÍAS

Espacio de intercambio colectivo donde los participantes comparten reflexiones y aportan un insumo específico de acuerdo con el horcón en el que se trabaja. Se plantea la reestructuración y ampliación de los niveles de comprensión. Permite promover una postura crítica, cuestionadora, en la que se pueden comprender las concepciones y relaciones de las diferentes posturas.

### Actividad

Con el propósito de iniciar una **reflexión crítica**, que induzca a reconocer tanto la cultura organizacional actual vs la cultura comunal deseada, se realizará la actividad lúdica:

**El telar comunal: Tejiendo nuestra cultura y el mañana deseado.**

Esta actividad utilizará metáforas para desglosar conceptos de cultura organizacional y planeación, haciéndolos accesibles y significativos para el contexto comunal.

### Desarrollo de la actividad

El Facilitador Introduce el concepto de cultura como un **telar**, donde:

**La Trama (horizontal)**: son las prácticas, ritos y costumbres.

**El Urdimbre (vertical)**: son los valores, creencias y el espíritu de la comunidad.

Se divide el grupo en subgrupos de 5 a 7 personas, a cada subgrupo se le entrega el **Lienzo #1**, denominado: "**Nuestro telar actual**"

Cada subgrupo usa el lienzo para mapear su cultura actual, enfocándose en cuatro categorías representadas por los hilos de colores:

● **Hilo rojo (nudos y fricciones)**: prácticas o valores que generan conflicto.

● **Hilo azul (lazos fuertes)**: valores o prácticas que unen, que funcionan bien.

● **Hilo verde (ritos y costumbres)**: rutinas que definen el qué hacer de la organización.

● **Hilo Amarillo (lo Invisible)**: lo que la gente percibe, aunque no esté escrito.

Los subgrupos pueden recurrir a dibujar, escribir para llenar su "**Telar actual**".

Cada subgrupo presenta brevemente sus 4 hilos. El facilitador toma nota de los puntos comunes, más relevantes ("**Telar communal**")

**Lienzo #2**, denominado: "**El telar deseado**"

Utilizando el mismo formato de 4 hilos, deben **diseñar el patrón de tejido ideal**:

- **Valores clave**: ¿Qué valores deben ser la base de toda cultura organizacional?
- **Prácticas comunitarias**: ¿Qué nuevas prácticas debemos implementar?
- **Antivalores a eliminar**: lo que hoy es un nudo y debe ser sustituido por una práctica opuesta.
- **Hilo Amarillo (lo Invisible)**: lo que la gente percibe, aunque no esté escrito.

Cada subgrupo presenta brevemente sus 4 hilos.

El facilitador toma nota de los puntos comunes, más relevantes y de esta manera se completa el **telar communal**.

Esta metodología permite que el diagnóstico no se quede en la queja, sino que se transforme en un **plan de acción cultural** tangible y visual, fomentando la apropiación de la nueva cultura desde el lenguaje y las prácticas internas de la organización cultural.

El Facilitador hará el cierre de este momento, con la siguiente reflexión:

Construir la **cultura deseada** en una organización comunal, es un proceso de **gestión intencional** que requiere que los líderes y miembros actúen como **guardianes y modelos a seguir**.

No ocurre por decreto, sino por la **repetición constante de nuevos hábitos**.

Cada acción, cada palabra, cada decisión que se tome, valida o destruye la cultura deseada.

## **MOMENTO 4. SABER Y HACER – VALIDACIÓN, APROPIACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SITUACIONES PROBLÉMICAS COTIDIANAS- EJERCITACIÓN**

Este momento permite la ejercitación de los conceptos y teorías, en la solución de problemáticas cotidianas y fortalece aprendizajes mediante la interacción directa. Es el momento para la aplicación práctica del aprendizaje.

### **Actividad**

El facilitador hará una introducción explicando que las fortalezas y debilidades de una organización comunal, se analizan con un propósito fundamentalmente **estratégico y de mejora continua**. Al hacer explícitas las **fortalezas y oportunidades** de la organización, se refuerza positivamente su identidad y los valores culturales que desea preservar y transmitir a las nuevas generaciones.

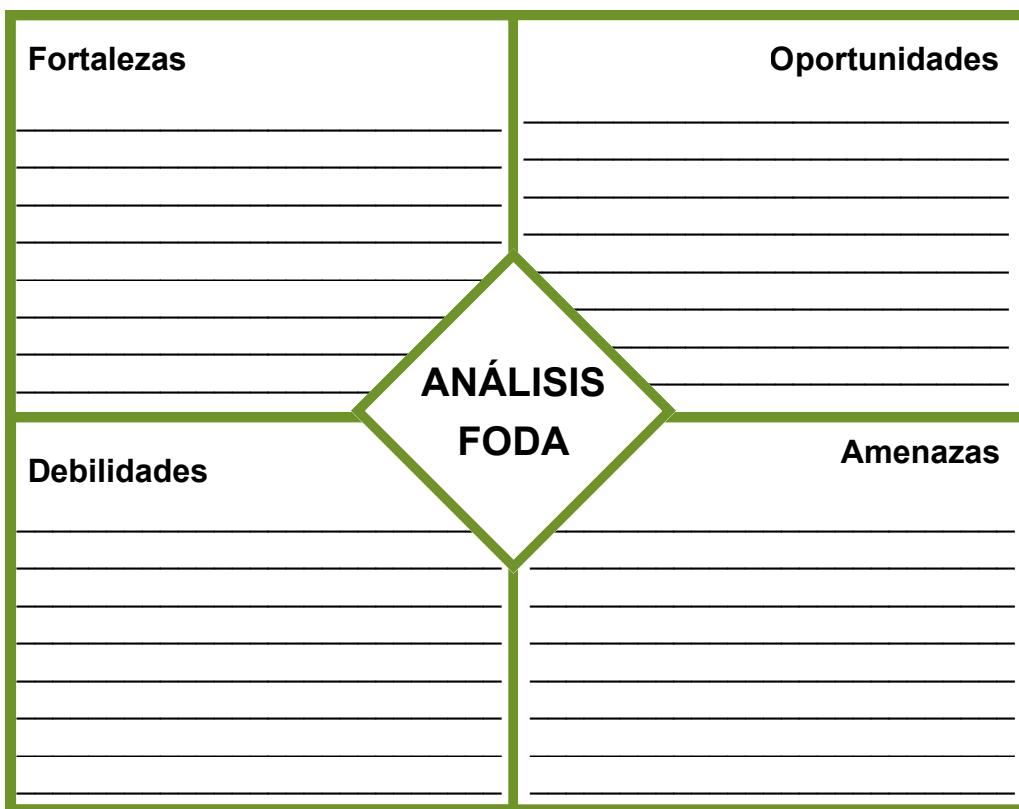
Al identificar las **debilidades y las amenazas**, la organización puede establecer un consenso sobre qué hábitos culturales deben ser desaprendidos y reemplazados por una cultura deseada, porque impiden alcanzar las metas.

Conservando los grupos de trabajo, del momento anterior, donde se tuvo la oportunidad de reconocer las características de la cultura organizacional actual y los elementos necesarios para gestionar la cultura comunal deseada, los participantes utilizarán los insumos adquiridos, en dicho momento completando la matriz **FODA** de su organización comunal.

Para este ejercicio práctico se debe retomar los elementos conceptuales presentados en el **momento 2**.



## Aplicación del Análisis FODA en la Organización



El producto de este trabajo será difundido y analizado dentro de cada comunidad y servirá como **insumo** para la revisión, actualización y construcción colectiva de la misión, la visión y los compromisos de mejora.

### MOMENTO 5. COMPROMISO EN ACCIÓN- TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD – APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN CONTEXTO REAL

En esta fase, los participantes del proceso formativo se apropián del tema, aportando motivación y emocionalidad en su argumentación para encontrar mayor sentido entre las temáticas y sus propias vidas, problema o proyecto. Se busca que lo estudiado no sea ajeno a la realidad de los participantes y que tenga un sentido práctico. Se trata de lograr apropiación y significado sobre lo aprendido, reconocer lo que sabemos y cuándo podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren la solución de problemáticas cotidianas.

Se parte de manifestaciones individuales, principalmente de orden emocional, para luego articularlas en el convite y ponerlas en común en el círculo de la palabra.

Se da la aplicación de conocimientos adquiridos en contextos reales.

## Actividad

Propuesta comunal: "**Del problema a la solución**"

Se invitará a establecer compromisos personales de mejora dentro de la organización, registrando propuestas en un mural denominado:  
**"Del problema a la solución"**

Se entregará a cada participante una tarjeta, en cartulina, para que escriban su compromiso, usando la siguiente estructura:

Yo \_\_\_\_\_ (nombre) me comprometo a **dejar de** ( hábito antiguo que afecta la cultura) y **empezar a** ( hábito nuevo que favorece la cultura), para vivir nuestro lema central:  
\_\_\_\_\_

Las tarjetas serán expuestas en un mural que llevará por título:  
**"Del problema a la solución"**

## MOMENTO 6. EL MORRAL DEL CONOCIMIENTO – SÍNTESIS Y SOCIALIZACIÓN, EVALUACIÓN

En este momento se hace la valoración de los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento y cada participante hace su propio resumen sintético que entrega datos clave y actualizados sobre el tema, para dejar un aprendizaje práctico y aplicable que los formadores puedan llevar y entregar a sus comunidades.

### Actividad

Cada participante identifica un aprendizaje clave de la unidad y recuerda el compromiso adquirido para aportar a la construcción de la cultura comunal deseada.



- Los principales aprendizajes de hoy fueron:  
\_\_\_\_\_
- Mi compromiso para aportar a la construcción de la cultura comunal deseada es:  
\_\_\_\_\_

Se realizará un círculo de la palabra para compartir algunas reflexiones finales.



# UNIDAD 2

## LA CONVIVENCIA Y CONCILIACIÓN COMUNAL



**Objetivo:** reflexionar sobre los valores, prácticas y mecanismos que permiten la convivencia y la resolución pacífica de conflictos, potenciando el desarrollo y buen vivir comunitario.

## **MOMENTO 1. NUESTROS SABERES - IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS**

Promueve procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, intereses, valores y emociones desde las que leemos o interpretamos la realidad. Entrega información actualizada y concreta que despierta interés y abre preguntas. Explicitar formas de ver y de hacer y permitir a los participantes expresar sus pre-saberes sobre la temática.

### **Actividad**

Para iniciar este momento, se invitará a observar el video de una entrevista de la Defensoría del Pueblo de Colombia a Diego Camilo Chirán, indígena del pueblo de los Pasto, sociólogo y acompañante de procesos organizativos indígenas.

La discusión central gira en torno a cómo garantizar el "Buen Vivir" y el futuro digno de las comunidades indígenas, abordando la cosmovisión, las luchas históricas, y los desafíos estructurales que enfrentan en Colombia.

**Video: "El buen vivir para los pueblos indígenas en Colombia", en el QR:**



Después de observar el video se invitará al grupo a elaborar un listado colectivo con los puntos clave identificados frente a: los valores, las prácticas y los mecanismos para la convivencia, la resolución pacífica de conflictos y el buen vivir comunitario.

## **MOMENTO 2. OTROS SABERES- ACCIONES DE APRENDIZAJE Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA**

Este momento conduce al reconocimiento de otros saberes, de otras formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos; lleva a reconocer que al aprender con otros alcanzamos nuevos niveles de comprensión, reafirmando que para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

## Actividad

Se iniciará este momento haciendo una introducción sobre el video: “**La escucha como un hecho de paz**” del Banco de la República.

El video presenta una herramienta y una metodología desarrolladas en alianza con **Laboratorio de actos de escucha de la universidad Concordia** para construir la paz en Colombia.

La presentación se centrará en la importancia de la **escucha colectiva** como un espacio seguro para el diálogo y la sanación.

La herramienta busca transformar la manera en que las personas interactúan con las experiencias del conflicto armado.

Observación del video: “**La escucha como un hecho de paz**” del Banco de la República.



Después de observar el video, se abrirá un conversatorio donde los participantes podrán compartir experiencias personales y comunitarias semejantes a las del video y enunciarán puntos de encuentro con los testimonios dados.

Finalmente, el Facilitador llevará a concluir que el video presenta la **escucha activa y segura** como un pilar fundamental para la reconciliación, permitiendo que las historias complejas y dolorosas del conflicto armado sean comprendidas por la sociedad.

El experto facilitador, comparte contenidos conceptuales clave, para el desarrollo de la unidad.

Después de observar el video, se abrirá un conversatorio donde los participantes podrán compartir experiencias personales y comunitarias semejantes a las del video y enunciarán puntos de encuentro con los testimonios dados.

Finalmente, el Facilitador llevará a concluir que el video presenta la **escucha activa y segura** como un pilar fundamental para la reconciliación, permitiendo que las historias complejas y dolorosas del conflicto armado sean comprendidas por la sociedad.

El experto facilitador, comparte contenidos conceptuales clave, para el desarrollo de la unidad.



### **El Buen Vivir comunitario**

Es un concepto complejo y profundo, propio de las cosmovisiones indígenas de América Latina, que se centra en la **vida en plenitud y armonía** con uno mismo, la comunidad y la naturaleza.

#### **Prácticas cotidianas y algunos documentos clave asociados a este concepto**

##### **Dimensión Comunitaria y Social**

- Reciprocidad y cooperación
- Participación activa
- Armonía y convivencia
- Solidaridad y apoyo
- Cuidado de la infancia

##### **Dimensión económica y con la naturaleza**

- Relación con la Pachamama
- Autonomía Alimentaria
- Sustentabilidad

##### **Dimensión personal y espiritual**

- Armonía Interior
- Respeto a la cultura y espiritualidad
- Autocuidado

## Documentos y marcos de convivencia

Los documentos y marcos de convivencia para el **Buen Vivir**, en Colombia, se encuentran principalmente en dos esferas: los **sistemas de gobierno propio** de los pueblos indígenas y afrodescendientes, y las iniciativas de **paz y reconciliación** post-conflicto.

A diferencia de Ecuador y Bolivia, Colombia **no ha incorporado el Buen Vivir** como un principio rector explícito en su Constitución de 1991, pero sí lo reconoce y lo protege a través de los derechos a la diversidad étnica y cultural, y a la autonomía territorial.

## Marcos Jurídicos Nacionales

Aunque no se usa el término, la Constitución y las leyes colombianas ofrecen el soporte para que los pueblos étnicos construyan su propio Buen Vivir.

### A. La Constitución Política de 1991

Es el pilar fundamental que permite la existencia del Buen Vivir como derecho a la autodeterminación cultural.

**Artículo 7** reconoce y protege la **diversidad étnica y cultural** de la Nación colombiana. Esto permite a cada pueblo definir su propio concepto de bienestar.

**Artículos 286, 287, 329, 330** establecen los **Territorios Indígenas** como entidades territoriales con autonomía (gobierno propio) y de propiedad colectiva. Esta autonomía es clave para que los pueblos implementen sus Planes de Vida.

**Artículo 246 (Jurisdicción Especial Indígena - JEI)** reconoce la potestad de las autoridades indígenas para

ejercer **funciones jurisdiccionales** dentro de su territorio, conforme a sus normas y procedimientos. La justicia propia se orienta a restablecer el equilibrio y la armonía, principios centrales del Buen Vivir.

**Artículo 330 (consulta previa)** implica que cualquier proyecto que afecte los territorios indígenas o su integridad cultural, social y económica debe ser consultado, protegiendo así el entorno donde se desarrolla su vida en plenitud.

### B. Normativa Reciente

Fondo cuenta para el Buen Vivir (Ley 2294 de 2023) el Plan Nacional de Desarrollo del actual gobierno creó este fondo. Sus líneas de inversión, aunque parte de un marco estatal, están directamente alineadas con la filosofía del Buen Vivir:

- Emprendimiento, desarrollo económico propio y soberanía alimentaria.
- Fortalecimiento de la institucionalidad y los derechos territoriales indígenas.

## **Documentos de Gobierno propio y planeación**

Estos son los documentos creados por las propias comunidades para definir, planear y garantizar su Buen Vivir. Tienen reconocimiento legal como instrumentos de planeación territorial.

### **A. Planes de vida Indígenas o Planes integrales de vida**

Son el documento de planeación más importante para los pueblos indígenas.

- Definición: articulan la visión política, social, ambiental y económica de la comunidad a largo plazo. En esencia, son la hoja de ruta para el Buen Vivir de ese pueblo.
- Contenido: siempre incluyen componentes como Territorio (defensa y uso armónico de la tierra), Salud propia (medicina ancestral y equilibrio), Educación propia intercultural (transmisión de saberes) y gobernabilidad (ejercicio de la autoridad).
- Reconocimiento: son un instrumento reconocido por el Ministerio del Interior y la Jurisdicción especial indígena.

### **B. Estatutos comunitarios, reglamentos internos y ley de origen**

Estatutos comunitarios: documentos que establecen las normas de convivencia, los derechos y deberes, y el sistema de justicia propia de la comunidad. Son la ley escrita interna que busca la armonía colectiva. Documentos y marcos de convivencia

Los documentos y marcos de convivencia para el Buen Vivir, en Colombia, se encuentran principalmente en dos esferas: los sistemas de gobierno propio de los pueblos indígenas y afrodescendientes, y las iniciativas de paz y reconciliación post-conflicto.

A diferencia de Ecuador y Bolivia, Colombia no ha incorporado el Buen Vivir como un principio rector explícito en su Constitución de 1991, pero sí lo reconoce y lo protege a través de los derechos a la diversidad étnica y cultural, y a la autonomía territorial.



### **Ley de origen o derecho mayor:**

Es el marco normativo ancestral, no escrito, basado en la cosmovisión y el equilibrio cósmico. Sirve de fundamento ético y espiritual para la aplicación de la JEI y la toma de decisiones comunitarias.



### **La cartografía, una metodología situada desde el horizonte del Buen Vivir**

La cartografía social es una **metodología participativa y colaborativa** para investigar y representar un territorio desde la perspectiva de sus habitantes, más allá de las divisiones administrativas. Su objetivo es mapear la **realidad social, económica, cultural y ambiental** de un espacio a través de un proceso colectivo que visibiliza dinámicas, conflictos, fortalezas y aspiraciones para fomentar la participación ciudadana y la toma de decisiones informadas.

En la figura 4.se presenta el paso a paso del proceso de la Cartografía colaborativa de soluciones y aportes al Buen Vivir

**1**

Identificación de actores y territorio: alcance de la cartografía

**2**

Recolección de percepciones y saberes comunitarios

3

Mapeo participativo con herramientas visuales

4

Identificación de problemas y potencialidades

5

Propuesta colectiva de soluciones y aportes

6

Validación y ajustes comunitarios: elaborar propuestas concretas

7

Difusión y uso para la toma de decisiones: socializar propuestas y buscar recursos.

8

Analizar los resultados para generar un plan de acción.

Figura 4.

Paso a paso del proceso de la Cartografía colaborativa de soluciones y aportes al Buen Vivir.

Fuente: elaboración propia.



## Herramientas y procesos de conciliación comunal y conciliación en equidad

El conflicto es una parte **inherente e inevitable** de la interacción humana, surgiendo de la diversidad de intereses, percepciones y necesidades. Lejos de ser un fenómeno negativo, la forma en que se aborda determina si conduce a la violencia o al crecimiento.

EL reto es fomentar la **convivencia pacífica** y garantizar que los conflictos se transformen de manera constructiva.

Exploraremos el rol de las habilidades blandas, como la **empatía** y la **escucha activa**, así como la aplicación de herramientas formales e informales de transformación, como la **negociación**, la **mediación** y el **diálogo restaurativo**. Entender y aplicar estos elementos no solo minimiza el riesgo de escalada violenta, sino que también fortalece la cohesión social y la capacidad de las comunidades para innovar y construir acuerdos duraderos.

Valores, prácticas y mecanismos para la convivencia y resolución pacífica de conflictos

Valores principales	Prácticas recomendadas	Mecanismos y herramientas para la resolución pacífica
Respeto por la diversidad	Conversatorios y escucha activa	Conciliación y mediación comunitaria
Solidaridad y cooperación	Participación ciudadana y colaborativa	Diálogo asertivo, justicia restaurativa
Tolerancia y equidad	Cartografía social, mapeo de relaciones	Dramatización y simulación de resolución de conflictos
Sentido de pertenencia	Creación colectiva de normas y compromisos	Seguimiento comunitario de acuerdos
Responsabilidad y autorregulación	Prácticas cotidianas de convivencia	Facilitadores/mediadores comunitarios

Se presentan también algunas recomendaciones de Toro. J.B (1992), quien propone Ocho aprendizajes básicos para la convivencia, los cuales se presentan en la figura 5.

1

Aprender a no agredir a las personas. Fundamento de todo modelo de convivencia social. En el hombre la agresividad puede convertirse en amor o en hostilidad hacia el otro. Es necesario aprender a dejar el combate sin perder la competitividad; a ser fuerte sin perder la ternura y la compasión por el otro, quien, por ser diferente, puede ser mi complemento o quizás mi opositor, pero nunca mi enemigo.

2

Aprender a comunicarse. Base de la autoafirmación personal y grupal. Toda comunicación busca transmitir un sentido que espera sea reconocido por otros. Yo me afirma cuando el otro me reconoce y el otro se afirma con mi reconocimiento. Una sociedad que aprende a comunicarse de muchas maneras, hay algunos con elocuencia y hablan con sus gestos y manos, es forma de expresión, siempre encuentra formas para solucionar sus conflictos pacíficamente.

3

Aprender a interactuar. Base de los modelos de relación social. Aprender a percibir a los otros como personas que evolucionan y cambian en las relaciones intersubjetivas, pero guiados por unas reglas básicas universales: los derechos humanos, y el respeto.

4

Aprender a decidir en grupo. Base de la política y de la economía. El grado de convivencia de una sociedad depende de su capacidad de concertar intereses y futuros, de forma participada, a todos los niveles. Aprendiendo a negociar la idea en grupo se puede lograr el máximo nivel de concertación: el de interés general o bien común.

5

Aprender a cuidarse. Base de los modelos de salud y seguridad social. La convivencia supone aprender a cuidar el "bienestar" físico y psicológico de sí mismo y de los otros; esta es una forma de expresar el amor por la vida. Aprender a cuidarse significa también aprender a crear condiciones de vida adecuadas para todos.

6

Aprender a cuidar el entorno. Fundamento de la supervivencia. Aprender a vivir socialmente es ante todo aprender a estar en el mundo; es aceptar que somos parte de la naturaleza y del universo y que no es posible herir al planeta Tierra sin herirnos a nosotros mismos. La ética de la convivencia social supone el cuidado del lugar donde todos estamos: la biosfera.

7

Aprender a valorar el saber social. Base de la evolución social y cultural. El conocimiento y contacto con los mejores saberes culturales y académicos de una sociedad produce hombres y mujeres más racionales, más vinculados a la historia y a la vida cotidiana de la sociedad y más capaces de comprender los beneficios y posibilidades de la convivencia social.

8

Aprender a saber escuchar, muchas veces interrumpimos a alguien en forma grosera, para emitir nuestro concepto, el arte de escuchar y escucharse se aprende con paciencia.

Figura 5.

Aprendizajes básicos para la convivencia.

Fuente: tomado de Toro, J.B (1992).

## MOMENTO 3. NEGOCIACIÓN DE SABERES Y SÍNTESIS DE TEORÍAS – COMUNICACIÓN DE CONCEPTOS, LEYES Y TEORÍAS

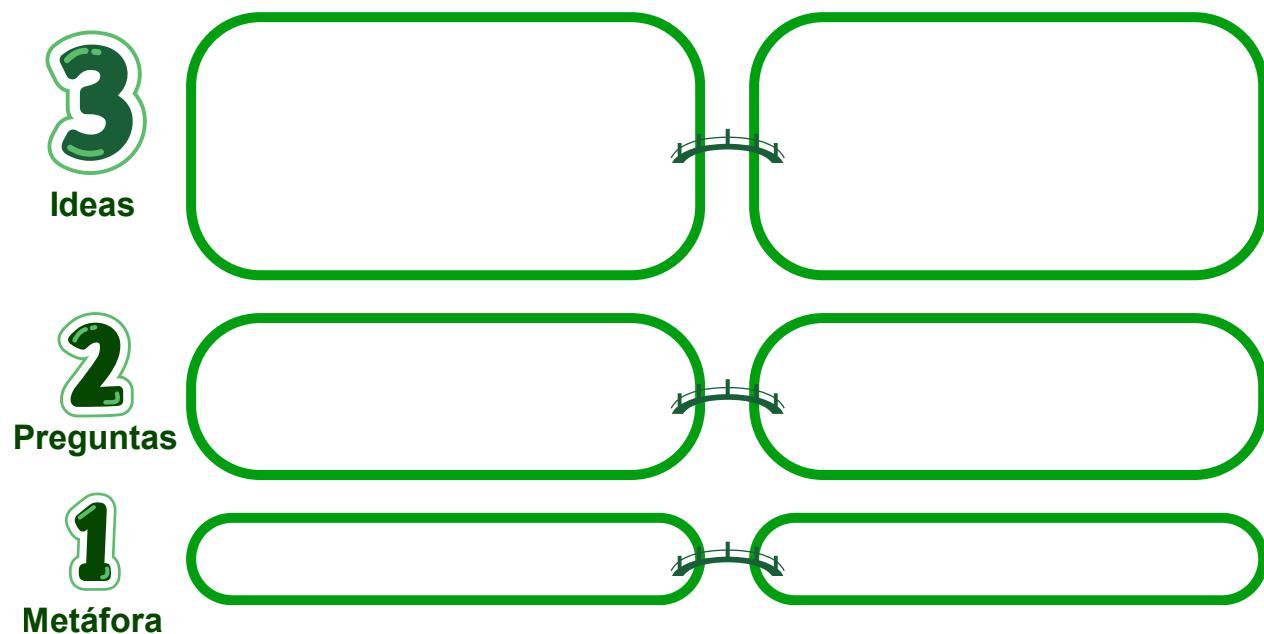
Espacio de intercambio colectivo donde los participantes comparten reflexiones y aportan un insumo específico de acuerdo con el horcón en el que se trabaja. Se plantea la reestructuración y ampliación de los niveles de comprensión. Permite promover una postura crítica, cuestionadora, en la que se pueden comprender las concepciones y relaciones de las diferentes posturas.

### Actividad

Se recurrirá a la herramienta: “**Puente 3,2,1**” como rutina de pensamiento que llevará a los participantes a ampliar los niveles de comprensión y a establecer conexiones entre los conocimientos previos y los nuevos aprendizajes.

Teniendo en cuenta el tema central de esta unidad (convivencia y conciliación comunal), los participantes escribirán **tres** ideas que ya saben, **dos** preguntas que tienen sobre el tema y **una** metáfora o analogía que les ayude a relacionar los conceptos.

A través de un círculo de diálogo, se abrirá un espacio de reflexión para identificar qué saberes locales se complementan con los nuevos aprendizajes.



Fuente: elaboración propia.

El facilitador reforzará lo importante que es que un líder comunal, trabaje día a día por fortalecer los procesos de paz y convivencia en sus comunidades.

Con el propósito de que los participantes construyan acuerdos que lleven a la reconstrucción de relaciones rotas, se invitará a realizar de manera seria y reflexiva la actividad.

## Orientaciones

El facilitador pide a cada participante, que traiga a su mente una experiencia de conflicto no resuelto, donde se haya tenido una ruptura.

Luego, cada uno describe (sin culpar al otro) el **momento o comportamiento** que causó la **"grieta"** o el daño en la relación.

Reflexión personal para llenar los datos del siguiente cuadro:

Conflictos	Grieta (ruptura)	¿Qué perdimos? (confianza, paz, oportunidades...)	¿Qué necesita mi corazón para empezar a sanar?"	Acción concreta para transformar la grieta en aprendizaje

Mural colectivo, para ubicar solo la respuesta al ítem: "Acción concreta para transformar la grieta en aprendizaje".

## **MOMENTO 4. SABER Y HACER – VALIDACIÓN, APROPIACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SITUACIONES PROBLÉMICAS COTIDIANAS- EJERCITACIÓN**

Este momento permite la ejercitación de los conceptos y teorías, en la solución de problemáticas cotidianas y fortalece aprendizajes mediante la interacción directa. Es el momento para la aplicación práctica del aprendizaje.

### **Actividad**

El Formador motiva a aplicar los acuerdos y herramientas construidas, planteando acciones concretas que fortalezcan la convivencia.

Diseño participativo “**Acuerdo comunitario de convivencia**”

En este acuerdo deberán incluir principios y compromisos elaborados por todos los participantes, donde se incluyan valores, prácticas y mecanismos que permiten la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, potenciando el desarrollo y Buen Vivir comunitario.

**Simulación de mediaciones:** ejercicios prácticos de resolución pacífica de conflictos cotidianos, apoyados en **dramatizaciones y juegos de roles**.

Será un momento para validar, apropiarse y utilizar las herramientas dadas a través en el desarrollo de esta unidad.



## MOMENTO 5. COMPROMISO EN ACCIÓN- TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD – APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN CONTEXTO REAL

En esta fase, los participantes del proceso formativo se apropián del tema, aportando motivación y emocionalidad en su argumentación para encontrar mayor sentido entre las temáticas y sus propias vidas, problema o proyecto. Se busca que lo estudiado no sea ajeno a la realidad de los participantes y que tenga un sentido práctico. Se trata de lograr apropiación y significado sobre lo aprendido, reconocer lo que sabemos y cuándo podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren la solución de problemáticas cotidianas.

Se parte de manifestaciones individuales, principalmente de orden emocional, para luego articularlas en el convite y ponerlas en común en el círculo de la palabra.

Se da la aplicación de conocimientos adquiridos en contextos reales.

### Actividad

Esta actividad tendrá como propósito llevar de la **teoría a la práctica** lo aprendido en esta unidad, con un enfoque en la acción y el impacto que puede tener en la comunidad; se buscará, además, fortalecer la integración y la memoria histórica.



## Memoria histórica en acción - Mural cooperativo de la identidad comunal: Desarrollo

El Facilitador proporcionará un papel grande o una pared designada y materiales de arte (pinturas, marcadores, recortes).

Se formarán grupos afines de las mismas comunidades y se pedirá que dibujen o representen un **evento clave de su historia** (comunal, barrial, grupal) y un símbolo que represente sus valores.

La regla es que todos los dibujos o elementos deben conectarse con los de los demás, formando un único mural coherente.

Esta actividad permitirá la **construcción visual** de una memoria e identidad compartida. El mural se convierte en un símbolo tangible de la realidad transformada.

## MOMENTO 6. EL MORRAL DEL CONOCIMIENTO – SÍNTESIS Y SOCIALIZACIÓN, EVALUACIÓN

En este momento se hace la valoración de los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento y cada participante hace su propio resumen sintético que entrega datos clave y actualizados sobre el tema, para dejar un aprendizaje práctico y aplicable que los formadores puedan llevar y entregar a sus comunidades.

### Actividad

Se pedirá a cada participante que elabore un ensayo o reflexión crítica, donde exprese sus aprendizajes sobre el tema de la unidad y de manera simbólica, lo lleve en el “Morral del conocimiento”.



- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

# UNIDAD 3.

## EL CONFLICTO Y LA CONCILIACIÓN COMUNAL



**Objetivo:** comprender el origen, dinámica y solución de los conflictos comunales, promoviendo estrategias efectivas de conciliación y resiliencia.

## MOMENTO 1. NUESTROS SABERES - IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

Promueve procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, intereses, valores y emociones desde las que leemos e interpretamos la realidad. Además, entrega información actualizada y concreta que despierta interés preguntas, explicita formas de ver y de hacer, y permite a los participantes expresar sus presaberes sobre la temática.

### Actividad

El facilitador hará una breve introducción para dar inicio a este momento.

El **conflicto** es una realidad inherente a la convivencia, significa que hay **diferencias legítimas** de intereses, necesidades o visiones en nuestra comunidad. Es el motor que, si se maneja bien, puede impulsar el cambio y el progreso.

Sin embargo, cuando el conflicto se ignora o se gestiona de forma destructiva, puede convertirse en una **barrera** que destruye la confianza y frena nuestras iniciativas.

Como líderes, nuestra tarea no es eliminar el conflicto, sino transformarlo. La conciliación nos da las **herramientas y el método** importantes para lograrlo.

Seguida a esta introducción se motiva al grupo para participar en:

#### El juego del mapeo de identidad colectiva

Se pide hacer un mapa o dibujo que represente los elementos que identifican a su comunidad, tales como: tradiciones, lugares, personajes y símbolos. Luego comparten en grupo con el fin de identificar puntos en común, diversidad y la riqueza cultural del territorio.

Los participantes proponen juegos tradicionales de la comunidad o ancestralidad, donde se pueda observar que, a través de ellos, se **fortalece la identidad cultural, la convivencia y el aprendizaje colectivo**; promoviendo a la vez, la colaboración, la transmisión de conocimientos y valores culturales.

Algunos ejemplos de estos juegos son: la chaza, el trompo, la rayuela o tinko, el juego del aro, entre otros.

El facilitador hará un listado, para que luego, en común acuerdo, se elija uno de ellos para jugarlo en el grupo.



## **MOMENTO 2. OTROS SABERES- ACCIONES DE APRENDIZAJE Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA**

Este momento conduce al reconocimiento de otros saberes, de otras formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos; lleva a reconocer que al aprender con otros alcanzamos nuevos niveles de comprensión, reafirmando que para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

### **Actividad**

Presentación del tema central:

**Concepto de conflicto**

En muchas de las comunidades del País, se entienden los conflictos, como las “desarmonías” que se dan entre las personas, la comunidad, la naturaleza y el

mundo espiritual, la definición que ellos presentan del conflicto o “desarmonía” es que:

“Son situaciones, acciones o pensamientos que rompen el equilibrio y la paz que debe existir entre las personas, la comunidad, la naturaleza y el mundo espiritual.

En la cosmovisión de los pueblos indígenas del Cauca, todo está conectado: el ser humano, la tierra, el agua, los animales, las plantas, los ancestros y los espíritus. Cuando uno de esos elementos se afecta o se rompe esa conexión, decimos que hay unas desarmonías”

Explicación de uno de los sabedores.

Si se gestionan adecuadamente los conflictos o las desarmonías, se puede lograr que no afecte el Buen Vivir de las comunidades, ni de los territorio.

Ya dentro del pensamiento occidental, existen muchísimas definiciones de los que es el conflicto, se presentan algunas seleccionadas, para que todos los líderes puedan comprenderlas y explicarlas a las comunidades.

Inicialmente se toma la definición de Hocker y Wilmot, 1991, quienes plantean que “El conflicto es una lucha expresada entre al menos dos partes interdependientes que perciben metas incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en lograr sus metas”. Esta definición presenta como elementos clave:

- **Expresión:** el conflicto no es sólo interno o latente; debe manifestarse de alguna forma (verbal o no verbal) para convertirse en conflicto según ellos.
- **Interdependencia:** las partes están vinculadas de modo que sus acciones o resultados se influencian mutuamente.
- **Percepción de incompatibilidad:** no basta con que objetivamente haya metas distintas, debe existir la percepción de que no pueden alcanzarse ambas simultáneamente.
- **Recursos escasos y/o interferencia:** parte de la dinámica es que se cree que lo de uno impide lo del otro, o que la otra parte interviene negativamente.

Por su parte Robbins, 2023, define el conflicto como “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte le ha afectado negativamente o está a punto de afectarla negativamente en algo que le importa”.

Este enfoque resalta que:

- El conflicto es dinámico, es decir, no solamente un estado estático, sino algo que se desarrolla en el tiempo a partir de percepciones.
- Lo que inicia el conflicto es la percepción de amenaza, daño o bloqueo. No necesariamente la realidad objetiva.
- Lo que está en juego es algo que “le importa” a la parte — intereses, valores, metas.

Por ejemplo, en un comité comunal un miembro podría percibir que otro comité “está tomando decisiones sin contar conmigo” y eso inicia un proceso de conflicto, aunque aún no haya un gran enfrentamiento. El hecho de sentir que algo que me importa está en riesgo desencadena la dinámica.

Finalmente, Follett, 1924, plantea que el conflicto no debe verse únicamente como algo negativo, sino como **la manifestación de diferencias** (de intereses, valores u opiniones) que pueden ser aprovechadas constructivamente. Por ejemplo, “conflicto es la aparente diferencia, o diferencia de opiniones e intereses”.

Ella propone tres modos de afrontarlo: dominación, compromiso e **integración** — siendo esta última la más deseable porque busca que ambas partes lleguen a una solución que integre sus deseos sin que uno pierda necesariamente completamente.



## A modo de ejemplo

En una comunidad indígena del Cauca, puede existir un conflicto entre una renovación de una plaza comunal (jóvenes) y el espacio de reunión tradicional de adultos mayores. Follett diría: en vez de que los jóvenes “ganen” y los mayores “ pierdan” (dominación) o que cada grupo ceda algo (compromiso), lo ideal sería una solución de integración donde se diseñe la plaza de modo que cumpla con ambas funciones, respetando tradición y dinamismo juvenil, generando un valor nuevo para la comunidad.

## El proceso de conciliación comunal

Este proceso está fundamentado en la Ley 743 de 2002, reglamentada por los Decretos 2350 y 890 de 2003 y 2008, y complementada por la Ley 2220 de 2022 que regula los Centros Conciliadores en Equidad.

La conciliación comunal es un mecanismo fundamental para la resolución pacífica de conflictos internos y para mantener la cohesión y convivencia dentro de las organizaciones comunales.

## El paso a paso del proceso de conciliación según normativa es

- 1. Presentación y conocimiento del conflicto:** la comisión de convivencia y conciliación recibe el reporte o queja sobre un conflicto interno a la organización comunal, ya sea entre dignatarios, afiliados o con terceros. La comisión está conformada por personas designadas por la asamblea general conforme a la Ley 743 de 2002 (Art. 45).
- 2. Etapa reconciliatoria:** se establece un primer contacto con las partes involucradas para preparar un encuentro conciliatorio, buscando la disposición para dialogar y solucionar el conflicto mediante una metodología contractiva y basada en equidad (Ley 743/02, Art. 46).
- 3. Convocatoria a audiencia de conciliación:** se cita formalmente a las partes a una o varias audiencias donde puedan presentar sus puntos de vista, pruebas y manifestar sus intereses para llegar a acuerdos. La citación debe contener lugar, día, hora y objeto de la conciliación (Decreto 2350/03, Art. 15).
- 4. Desarrollo de la audiencia de conciliación:** durante la audiencia, los conciliadores facilitan el diálogo, promueven la escucha y el respeto, y guían a las partes hacia acuerdos que satisfagan los intereses comunes, evitando mayor conflictividad.

5. **Registro y ejecución del acuerdo conciliatorio:** si se llega a un acuerdo, se redacta un acta de conciliación con el contenido pactado, que tiene mérito ejecutivo y es vinculante para las partes (Ley 743/02, Art. 46). Este acuerdo puede ser base para acciones posteriores de fortalecimiento comunitario o reparación.

6. **Seguimiento y cierre:** la comisión realiza seguimiento para asegurar el cumplimiento del acuerdo y puede intervenir nuevamente en caso de incumplimientos o aparición de nuevos conflictos.

7. **Escalamiento si no hay acuerdo:** si en la primera instancia comunal no se logra conciliación, se remite el caso a la comisión de convivencia y conciliación de un organismo comunal de grado superior para nuevos intentos de conciliación o para tramitarlo conforme a otros canales legales.

Las Comisiones de Convivencia y Conciliación de la Organización Comunal son órganos encargados de administrar la “Justicia comunal”. La Comisión de Convivencia y Conciliación (CCC) es fundamental para la buena marcha de los organismos comunales, porque remedia con rapidez y eficiencia las diferencias que pueden originar traumas en la organización. El objeto de la CCC es buscar la armonía en la comunidad, asegurando la efectividad de los derechos e intereses reconocidos por la Constitución, la ley y los estatutos. En las figuras 6, 7, 8 se presenta el proceso de conciliación, la ruta de solución del conflicto y las etapas de la audiencia.



A continuación en la figura 6 se presenta el proceso de conciliación comunal

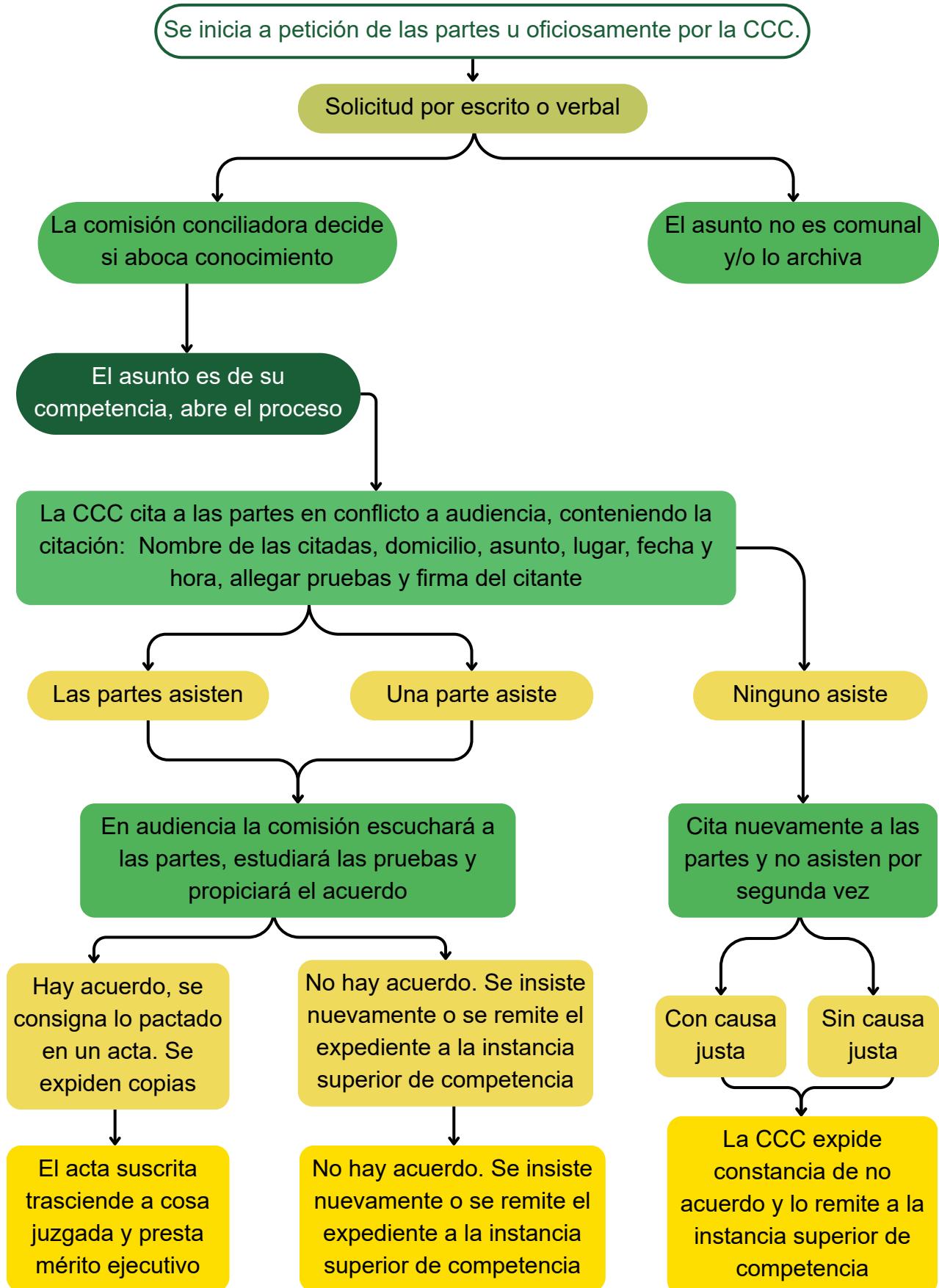
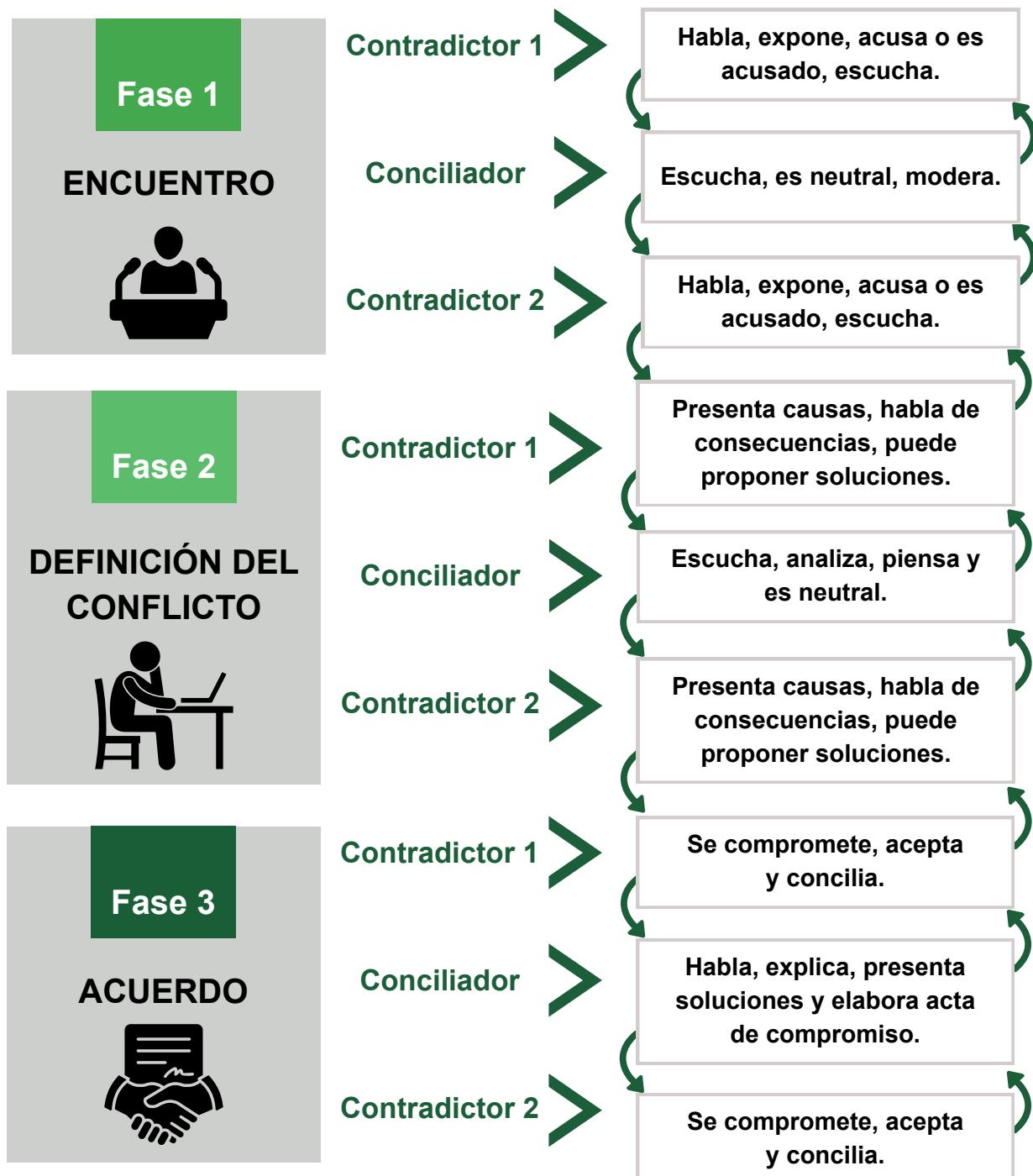


Figura 6.

El proceso de conciliación comunal.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta un modelo de la ruta de resolución de conflictos, una herramienta esencial para gestionar y solucionar disputas de manera efectiva.



Se firma acta de compromiso; se hace la conciliación.

## Diferencia entre conciliación comunal y conciliación en equidad

En la figura 7, se muestra que la conciliación comunal se da dentro de la estructura formal de la organización y gestiona conflictos internos, mientras que la conciliación en equidad es un mecanismo más amplio, flexible y voluntario que busca facilitar el acceso a la justicia y la resolución pacífica de conflictos en las comunidades, con un fuerte énfasis en la justicia social y comunitaria.

Aspecto	Conciliación comunal	Conciliación en equidad
Marco normativo principal	Ley 743 de 2002 y Decreto 2350 de 2003	Ley 2220 de 2022 y regulación del Ministerio de Justicia
Ámbito de aplicación	Organizaciones comunales: Juntas de Acción Comunal y Comisiones Internas de Convivencia	Comunidad en general, conflictos particulares y comunitarios, incluso fuera de organizaciones comunales
Conciliadores	Designados por la Asamblea General de la organización comunal, capacitados para conciliación comunal	Líderes comunitarios reconocidos, capacitados como conciliadores en equidad, no necesariamente abogados ni remunerados
Naturaleza del proceso	Procedimiento formal dentro de la estructura comunal con etapas definidas (recepción, audiencia, acuerdo)	Proceso voluntario, flexible e informal basado en principios de justicia comunitaria y equidad

Figura 7.

Cuadro comparativo diferencias principales entre la Conciliación Comunal y la Conciliación en Equidad.

Aspecto	Conciliación comunal	Conciliación en equidad
Alcance jurídico del acuerdo	Acta de conciliación con mérito ejecutivo y fuerza vinculante en el ámbito comunal	Acta de conciliación con fuerza ejecutiva, válida legalmente similar a una sentencia judicial
Objetivo principal	Resolver conflictos internos de la organización comunal, fortalecer la convivencia en esa estructura	Facilitar la resolución pacífica de conflictos fortaleciendo el tejido social y el acceso a la justicia comunitaria
Servicio	En el contexto de la organización comunal, auspiciado y regulado institucionalmente	Servicio gratuito, voluntario, con conciliadores que no reciben remuneración estatal ni de usuarios
Principios destacados	Formalidad relativa, autoridad comunal, procedimientos reglados	Neutralidad, confidencialidad, gratuidad, celeridad, justicia natural y equidad
Supervisión y control	La organización comunal y las instancias superiores de conciliación comunal	Ministerio de justicia y del derecho como entidad supervisora

La Ley 743 de 2002 y el manual de conciliación comunal establecen que, si no se logra la conciliación en primera instancia dentro de la organización comunal, el caso puede ser trasladado a la comisión de convivencia y conciliación de un organismo comunal de grado superior para un nuevo intento de conciliación o para la aplicación de otros mecanismos legales.

## Métodos de negociación para resolver conflictos

En la figura 8 se presentan las etapas, enfoque y resultados esperados en la solución de conflictos, al utilizar el **método de Harvard**, el cual es un enfoque desarrollado por el programa de negociación de la Universidad de Harvard, creado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton.

Su propósito es resolver conflictos o alcanzar acuerdos de manera constructiva, equitativa y eficiente, buscando que todas las partes ganen.

Al momento de utilizar este método es importante tener en cuenta las recomendaciones que hacen los autores:

- Relación: tratar al máximo de mantener una buena relación entre partes negociadoras.
- Comunicación: escuchar activamente y expresar claramente.
- Alternativas: considerar opciones si no se llega a un acuerdo.
- Compromiso: definir hasta dónde están dispuestas a llegar las partes

Etapa	Enfoque	Resultado esperado
Separar a las personas del problema	Tratar con respeto y empatía	Comunicación clara y relación preservada
Centrarse en los intereses	Explorar necesidades reales	Entendimiento profundo
Generar opciones de beneficio mutuo	Buscar soluciones creativas	Alternativas ganar-ganar
Basarse en criterios objetivos	Apoyarse en datos y principios	Acuerdo justo y sostenible

Figura 8.  
Etapas del método de negociación de Harvard.  
Fuente: elaboración propia.

## **Método de respuesta circular de Mary Parker Follett**

En la figura 9, se presenta el método de respuesta circular de Mary Parker Follett, pionera en el pensamiento organizacional y de gestión participativa, planteó que los conflictos no deben ser considerados como algo negativo a evitar, sino como oportunidades para el crecimiento y la integración de ideas. Su método se basa en la respuesta circular, que consiste en entender la interacción mediante un flujo continuo de comunicación y retroalimentación entre las partes, en lugar de una acción lineal o unidireccional.

No se trata solo de presentar posiciones opuestas, sino de generar un espacio donde las partes puedan escuchar, responder y adaptar sus puntos de vista, facilitando la creación conjunta de soluciones.

<b>Etapa</b>	<b>Enfoque principal</b>	<b>Resultado esperado</b>
Reconocer la interdependencia	Entender que todos forman parte del mismo sistema	Disposición al diálogo
Escucha activa y comprensión mutua	Escuchar sin juzgar	Empatía y respeto
Respuesta circular	Responder desde lo comprendido	Comunicación transformadora
Integración de diferencias	Crear soluciones nuevas, no imponer	Innovación relacional
Coordinación y acción compartida	Actuar conjuntamente	Acuerdos sostenibles

Figura 9.

Método de negociación de conflictos “La respuesta circular”.

Fuente: elaboración propia.

## Recomendaciones al momento de utilizar este método

- Interacción dinámica y circular: las respuestas entre las partes crean un ciclo continuo, donde cada reacción influye en la siguiente, promoviendo empatía y entendimiento mutuo.
- Conflicto constructivo: el conflicto se convierte en un mecanismo para innovar y encontrar soluciones integradoras, donde las diferencias son valorizadas como riqueza y no como obstáculos.
- Participación activa: todos los involucrados tienen voz y generan contribuciones que se integran en un proceso compartido.
- Poder con (power-with): A diferencia del poder sobre (power-over), se fomenta la cooperación y el poder conjunto para lograr acuerdos que beneficien a todos.
- Elaboración conjunta: Las soluciones resultan de la síntesis de perspectivas y la negociación que combina intereses diversos.



## MOMENTO 3. NEGOCIACIÓN DE SABERES Y SÍNTESIS DE TEORÍAS– COMUNICACIÓN DE CONCEPTOS, LEYES Y TEORÍAS

Es un espacio de intercambio colectivo donde los participantes comparten reflexiones y aportan insumos específicos de acuerdo con el horcón en el que se trabaja. En este momento se plantea la reestructuración y ampliación de los niveles de comprensión, lo cual permite promover una postura crítica, cuestionadora, desde la cual se pueden comprender las concepciones y relaciones de las diferentes posturas.

### Actividad

En equipos, plantearán propuestas de solución a los casos reales de conflicto, identificados, utilizando el **método de negociación de conflictos “La respuesta circular”** (diálogo y reflexión en la que todas las voces tienen el mismo valor y se busca construir una comprensión o una decisión colectiva de manera equitativa y respetuosa).

Este trabajo será un insumo importante y significativo para compartir en la comunidad, con miras a implementar estrategias para la solución de conflictos y conciliación comunal.

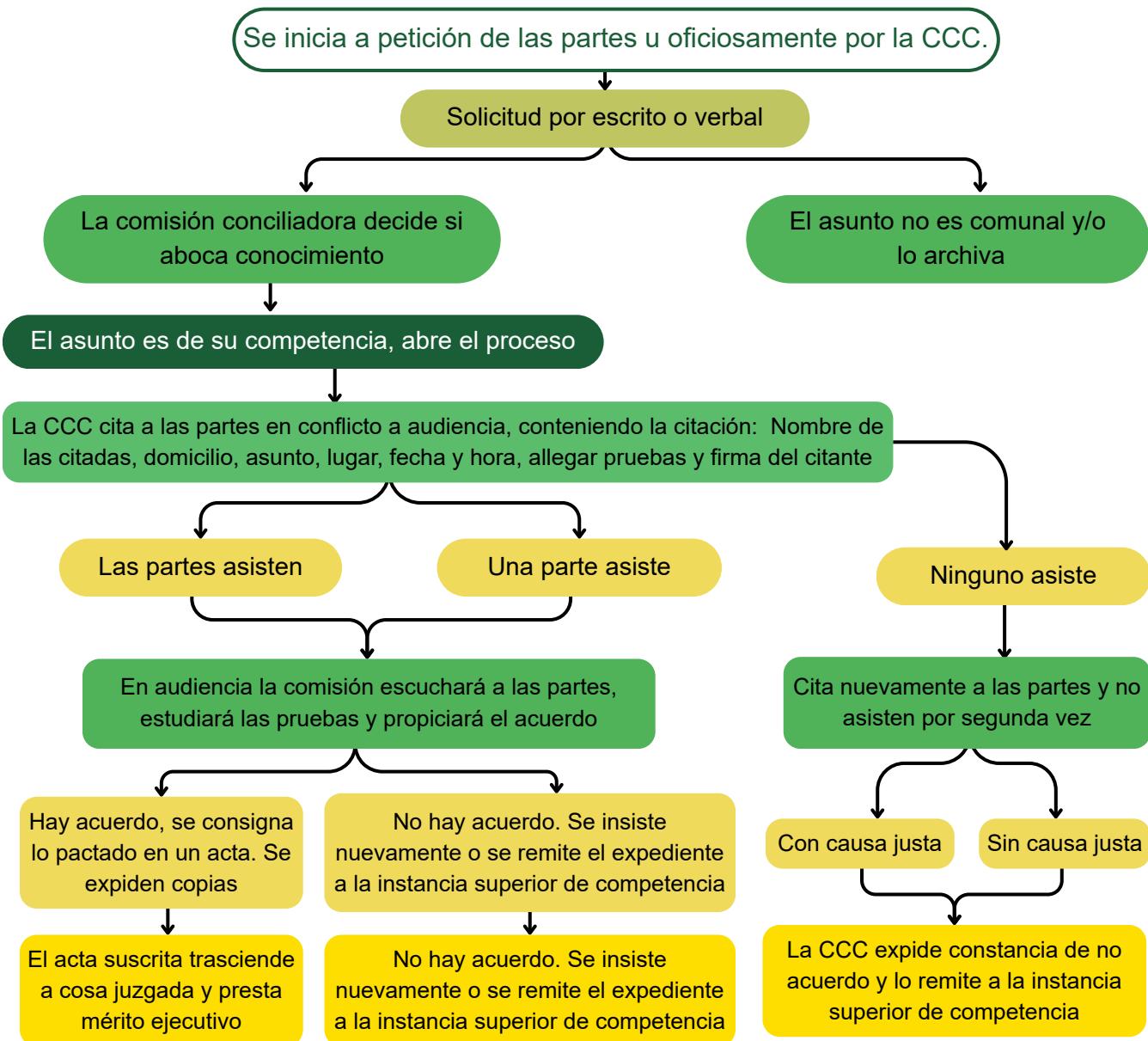


## MOMENTO 4. SABER Y HACER – VALIDACIÓN, APROPIACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SITUACIONES PROBLÉMICAS COTIDIANAS- EJERCITACIÓN

Este momento permite la ejercitación de los conceptos y teorías, en la solución de problemáticas cotidianas y fortalece aprendizajes mediante la interacción directa. Es el momento para la aplicación práctica del aprendizaje.

### Actividad

Simulación de una audiencia de conciliación comunal, viviendo y aplicando cada una de las etapas del proceso, presentadas en el momento dos.



El facilitador motivará al respeto en los momentos de la presentación.

## **MOMENTO 5. COMPROMISO EN ACCIÓN- TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD – APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN CONTEXTO REAL**

En esta fase, los partícipes del proceso formativo se apropián del tema, logrando motivación y emocionalidad en su argumentación, para encontrar mayor sentido de las temáticas con sus vidas, problema o proyecto. Se busca que lo estudiado no sea ajeno a la vida de los participantes del proceso formativo y que tenga un sentido práctico. Se trata de lograr sentido y apropiación sobre lo estudiado para reconocer lo que sabemos y cuándo podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren o coadyuven en la solución de problemáticas cotidianas. Se parte de manifestaciones individuales, principalmente de orden emocional, para luego articularlas en el convite y ponerlas en común en el círculo de la palabra. Se da la aplicación de conocimientos adquiridos en contextos reales.

### **Actividad**

Presentar una propuesta para la creación de un comité o red de convivencia y conciliación comunitaria.

Los **criterios fundamentales** que se deben tener en cuenta para elaborarla, junto con ejemplos prácticos y orientaciones metodológicas, son:

1. Partir de un diagnóstico claro.
2. Objetivos alcanzables.
3. Principios orientadores.
4. Estructura organizativa y roles.
5. Marco legal y legitimidad comunitaria.
6. Plan de acción.
7. Recursos.
8. Seguimiento.

Esta propuesta será presentada, en la comunidad, para hacer ajustes y dar marcha a la conformación del comité o red de convivencia para la conciliación comunitaria.

## MOMENTO 6. EL MORRAL DEL CONOCIMIENTO – SÍNTESIS Y SOCIALIZACIÓN, EVALUACIÓN

En este momento se hace la valoración de los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento y cada participante hace su propio resumen sintético que entrega datos clave y actualizados sobre el tema, para dejar un aprendizaje práctico y aplicable que los formadores puedan llevar y entregar a sus comunidades.

### Actividad

Para reconocer los avances, en la construcción del conocimiento, cada participante deberá construir un mapa de aprendizaje.



# UNIDAD 4.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA ORGANIZACIÓN COMUNAL



### Objetivo:

Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa para mejorar la gestión organizacional y la interacción comunitaria.



## MOMENTO 1. NUESTROS SABERES – IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

Promueve procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, intereses, valores y emociones desde las que leemos e interpretamos la realidad. Además, entrega información actualizada y concreta que despierta interés preguntas, explicita formas de ver y de hacer, y permite a los participantes expresar sus presaberes sobre la temática.

### Actividad

#### Lluvia de ideas “Así nos comunicamos en la organización”

En grupos, los participantes escribirán ejemplos de cómo se comunican, cómo se toman decisiones y cómo se gestionan los desacuerdos, en su organización comunal.

Seguido a esto, construirán un mapa de fortalezas y debilidades comunicativas.



El Formador motivará a participar presentando, una experiencia positiva y una negativa sobre comunicación dentro de la organización comunal.

## MOMENTO 2. OTROS SABERES- ACCIONES DE APRENDIZAJE Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

Este momento conduce al reconocimiento de otros saberes, de otras formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos; lleva a reconocer que al aprender con otros alcanzamos nuevos niveles de comprensión, reafirmando que para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

### Actividad

Presentación del tema central de la unidad

#### Factores y elementos de la comunicación asertiva

Para la explicación de lo que es la comunicación asertiva se utilizará la herramienta: **5W**, la cual hace referencia a las **cinco preguntas básicas** que permiten organizar ideas.

Las preguntas son: **qué, quién, dónde, cuándo y por qué**:

- **Qué:** expresar con claridad, respeto y coherencia con lo que se piensa, se siente y se necesita.
- **Quién:** emisor + receptor + comunidad + saberes diversos + contexto cultural.
- **Dónde:** espacios de diálogo comunitario, aprendizajes compartidos, asambleas, reuniones y experiencias reales.
- **Cuando:** en situaciones de tensión, negociación, decisiones colectivas o construcción de acuerdos.
- **Por qué:** para fortalecer convivencia, participación, confianza, pensamiento crítico y construcción colaborativa.

Ampliación de cada una de las preguntas del 5W.

## ► **Qué: ¿Qué es la comunicación asertiva?**

La comunicación asertiva es la capacidad de expresar ideas, emociones y necesidades de manera clara, respetuosa y consciente, buscando acuerdos y entendimiento mutuo.

Incluye: claridad del mensaje, respeto por la diversidad, gestión emocional, escucha activa, honestidad y coherencia, empatía, lenguaje verbal y no verbal alineado.

## ► **Quién: ¿Quiénes participan?**

En clave de diálogo y pedagogía comunitaria:

→ **El emisor:** quien comunica con intención clara.

**El receptor:** quien escucha activamente y devuelve retroalimentación. ←

→ **La comunidad:** como co-constructora del sentido del mensaje.

**Los saberes colectivos:** como mediadores del diálogo. ←

→ **El contexto cultural:** como actor que influye en la interpretación.

En un espacio comunal, la comunicación asertiva involucra a:

Líderes comunales, jóvenes y adultos, autoridades tradicionales, facilitadores, grupos minoritarios y sabedores ancestrales.



### Dónde: ¿Dónde ocurre la comunicación asertiva?

Ocurre en espacios donde se promueve la colaboración y el respeto: asambleas comunitarias, grupos de trabajo, reuniones familiares, actividades pedagógicas, espacios de mediación y resolución de conflictos y entornos virtuales o presenciales.



### Cuándo: ¿Cuándo se aplica la comunicación asertiva?

Cuando hay tensiones o conflictos, cuando se requiere tomar decisiones colectivas, cuando hay diversidad de voces o desarmonías, cuando se co-crean proyectos, cuando se requiere aclarar malentendidos y cuando se busca aprender del otro.



### Por qué: ¿Por qué es importante la comunicación asertiva?

Porque permite: fortalecer la convivencia, reducir conflictos innecesarios, generar confianza, crear ambientes seguros de aprendizaje, promover la participación equitativa, validar la diversidad de saberes, tomar decisiones con justicia y corresponsabilidad, construir consensos sin imponer, desarrollar pensamiento crítico y reflexivo.



## Barreras y facilitadores en la comunicación asertiva comunal

Barreras	Facilitadores
Falta de confianza	Respeto y empatía
Lenguaje excluyente	Escuchar activamente
Problemas de acceso a la información	Canales de comunicación efectivos
Conflictos internos	Participación inclusiva

Al analizar cada uno de los aspectos, en las barreras encontramos que cuando se habla de la desconfianza, esta genera distancias emocionales y actitud defensiva.

## Estrategias y herramientas para la construcción de consensos, reducción de barreras, y fortalecimiento de la confianza

Estas son algunas estrategias didácticas y herramientas inclusivas, orientadas a la acción para generar acuerdos sólidos, disminuir conflictos y fortalecer el tejido social.

### Estrategias para la construcción de consensos

Estas estrategias se enfocan en la metodología para guiar la discusión y toma de decisiones, garantizando que todas las voces sean escuchadas.

## Escucha activa y empatía guiada:

**Concepto:** enseñar a los participantes a **escuchar no solo las palabras, sino también las necesidades e intereses subyacentes**. Didácticamente, se puede practicar mediante ejercicios de "**Parafraseo verificador**" (un participante repite la posición del otro antes de responder), lo que asegura la comprensión mutua y reduce malentendidos.

**Impacto:** es esencial para la **reducción de barreras** comunicacionales y la validación emocional, base de la confianza.

## Toma de decisiones por consenso (en lugar de mayoría simple)

**Concepto:** a diferencia del voto mayoritario (donde el 51% gana y el 49% pierde), el consenso busca una solución que nadie objete seriamente. Se utilizan escalas de asentimiento (ejemplo "Puedo vivir con esta propuesta" vs. "Bloqueo esta propuesta").

**Impacto:** fomenta la responsabilidad compartida y asegura que las minorías no sean ignoradas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y, por ende, la confianza.



## Estrategias para la reducción de barreras

Las barreras suelen ser comunicacionales, emocionales o jerárquicas. Las estrategias se centran en nivelar el campo de juego y asegurar la participación equitativa.

### Ronda de habla o Check-in Inicial

**Concepto:** al inicio de una reunión o discusión, se le da la palabra a cada persona para que comparta sus expectativas, preocupaciones o estado de ánimo, sin interrupciones.

**Impacto:** reduce la barrera del silencio y previene que las voces dominantes acaparen la conversación, asegurando que todos inicien el proceso en igualdad de condiciones.

### Herramientas para el fortalecimiento de la confianza

La confianza se construye mediante la predictibilidad, la transparencia y la experiencia positiva compartida.

- **Acuerdos de convivencia o contratos de grupo:**
- **Celebración de pequeños logros (Quick Wins):**

**Concepto:** el grupo, y no el facilitador, establece **sus propias normas** de interacción (ejemplo puntualidad, manejo de interrupciones, uso de dispositivos). Estas normas deben ser explícitas y visibles.

**Impacto:** la **autonomía** en el establecimiento de reglas promueve la adhesión y la responsabilidad, creando un entorno predecible y transparente, pilares de la confianza.

**Concepto:** reconocer y celebrar públicamente los acuerdos parciales o los avances de un equipo, incluso si la meta final aún no se ha logrado.

**Impacto:** genera **momento positivo** y la **confianza** de que el grupo es capaz de alcanzar acuerdos, motivando a abordar temas más

## MOMENTO 3. NEGOCIACIÓN DE SABERES Y SÍNTESIS DE TEORÍAS – COMUNICACIÓN DE CONCEPTOS, LEYES Y TEORÍAS

Es un espacio de intercambio colectivo donde los participantes comparten reflexiones y aportan insumos específicos de acuerdo con el horcón en el que se trabaja. En este momento se plantea la reestructuración y ampliación de los niveles de comprensión, lo cual permite promover una postura crítica, cuestionadora, desde la cual se pueden comprender las concepciones y relaciones de las diferentes posturas.

### Actividad

#### Dramatización “Tres estilos de comunicación”

El Facilitador presentará una situación de conflicto, que se puede dar en el marco de una organización comunal y pedirá que, en grupos de trabajo, la dramatizan representándola en tres versiones: **pasiva, agresiva y asertiva**.

Reflexión: ¿Cuál estilo genera mejor convivencia y resultados?

El Facilitador, motivará a asumir una postura crítica y cuestionadora.

Para cerrar este momento se elaborarán mensajes sobre la comunicación asertiva, estableciendo compromisos concretos que lleven fortalecer los procesos de comunicación, para mejorar la gestión organizacional y la interacción comunitaria.

Los mensajes serán ubicados en un mural para hacer lectura comunitaria de ellos.



## MOMENTO 4. SABER Y HACER – VALIDACIÓN, APROPIACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SITUACIONES PROBLÉMICAS COTIDIANAS- EJERCITACIÓN

Este momento permite la ejercitación de los conceptos y teorías, en la solución de problemáticas cotidianas y fortalece aprendizajes mediante la interacción directa. Es el momento para la aplicación práctica del aprendizaje.

### Actividad

#### Aplicando herramientas para lograr una comunicación asertiva

En grupos deberán presentar un caso, real, que hayan vivido en la comunidad y donde se haya generado algún conflicto y por lo tanto se hayan debilitado los procesos de comunicación asertiva.

Usando las herramientas aprendidas, en el momento dos, deberán elegir elementos de ellas para plantear soluciones, apuntando a la construcción de consensos, reducción de barreras, y fortalecimiento de la confianza.

## **MOMENTO 5. COMPROMISO EN ACCIÓN- TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD – APLICACIÓN DE LO APRENDIDO EN CONTEXTO REAL**

En esta fase, los participantes del proceso formativo se apropián del tema, aportando motivación y emocionalidad en su argumentación para encontrar mayor sentido entre las temáticas y sus propias vidas, problema o proyecto. Se busca que lo estudiado no sea ajeno a la realidad de los participantes y que tenga un sentido práctico. Se trata de lograr apropiación y significado sobre lo aprendido, reconocer lo que sabemos y cuándo podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren la solución de problemáticas cotidianas.

Se parte de manifestaciones individuales, principalmente de orden emocional, para luego articularlas en el convite y ponerlas en común en el círculo de la palabra.

Se da la aplicación de conocimientos adquiridos en contextos reales.

### **Actividad**

#### **Comité de comunicación y asertividad comunal**

Con el propósito de encontrarle mayor sentido a los temas abordados e implementar lo aprendido en la práctica real de la organización, los participantes crearán un **Comité de comunicación y asertividad comunal**. El resultado de este trabajo será presentado en las respectivas comunidades.

#### **Para la construcción del comité se debe tener en cuenta:**

- Definición clara del propósito comunal
- Reconocimiento y legitimidad de los líderes
- Recursos y habilidades
- Canales de comunicación

## MOMENTO 6. EL MORRAL DEL CONOCIMIENTO – SÍNTESIS Y SOCIALIZACIÓN, EVALUACIÓN

En este momento se hace la valoración de los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento y cada participante hace su propio resumen sintético que entrega datos clave y actualizados sobre el tema, para dejar un aprendizaje práctico y aplicable que los formadores puedan llevar y entregar a sus comunidades.

### Actividad

#### Rueda del asertividad - Me autoevalúo

Cada participante completará el esquema presentado, donde aparecerá un morral, dividido en 4 secciones iguales, con los siguientes aspectos: escucha activa, respeto mutuo, claridad en los mensajes, manejo del conflicto.

Como un ejercicio de autoevaluación; utilizando la calificación de 1 a 5 deberán colorear la porción de cada espacio según su actuar en las organizaciones comunales en las que interactúa.



## Referencias

- BOC Group. (n. d.). La planificación estratégica y sus 3 fases para el éxito a largo plazo de su empresa. Recuperado de <https://www.boc-group.com/es/blog/ea/el-arte-de-la-gestion-estrategica-como-lograr-el-exito-a-largo-plazo-de-su-empresa/>
- Congreso de Colombia. (2021). Ley 2166 de 2021 por medio de la cual se promueve y fortalece la organización democrática de la acción comunal.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3.<sup>a</sup> ed. revisada). Penguin.
- Follett, M. P. (1924). Creative experience. Longmans, Green & Co.
- Follett, M. P. (1995). El proceso de integración. En El nuevo Estado en la práctica. Fondo de Cultura Económica.
- Harvard Negotiation Project. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin Books.
- HEFLO. (2025, 15 mayo). Modelo de proceso de planificación estratégica: Fases, herramientas & casos de estudio. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/modelo-proceso-planificacion-estrategica>
- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1991). Interpersonal conflict (3.<sup>a</sup> ed.). Brown & Benchmark.
- Lucidchart. (n. d.). Los 5 pasos del proceso de planificación estratégica. Recuperado de <https://www.lucidchart.com/blog/es/5-pasos-del-proceso-de-planificacion-estrategica>
- Ministerio del Interior. (2023). Decreto 1501 de 2023: Reglamentación de la acción comunal.
- Robbins, S. P. (2003). Organizational behavior (10.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Secretaría de Gobierno de Bogotá. (2022). Manual de convivencia comunitaria.
- TORO A., J. (1002) Siete aprendizajes básicos para la educación en la convivencia social. Educando para hacer posibles la vida y la felicidad. Bogotá: Fundación Social.

# ACTUALIZACIÓN 2025



## GUÍA 1

# APRENDIENDO A VIVIR JUNTOS EN COMUNIDAD

