

Manual de Implementación

Estrategia Todos en Sintonía con la Justicia



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Manual de Implementación

Estrategia Todos en Sintonía con la Justicia

Todos los contenidos de la estrategia
“Todos en Sintonía con la Justicia”
son propiedad de USAID.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



USAID Colombia

Lawrence J. Sacks

Director USAID Colombia

Elizabeth Ramírez

Directora Oficina de Construcción de Paz y Gobernanza

Amalia Eraso

Gerente del Portafolio de Justicia

Disclaimer

La realización de esta cartilla fue posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos y opiniones expresados en esta cartilla no representan las opiniones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

Tabla de Contenido

Página 6	Presentación
Página 7	Sobre la estrategia Todos en Sintonía con la Justicia
Página 7	Enfoque conceptual
Página 15	Narrativa de la estrategia
Página 18	Líneas de trabajo, población beneficiaria y fases de la estrategia
Página 18	Línea 1 - Funcionarias y funcionarios públicos
Página 19	Línea 2 - Líderes comunitarios y ciudadanía en general
Página 20	Línea 3 - Jóvenes
Página 22	Proceso de intervención y Fases
Página 28	Componentes de la estrategia
Página 29	Puntos en sintonía y dispositivos pedagógicos
Página 32	Correo de la Justicia
Página 33	WebApp Todos en Sintonía
Página 35	Kit pedagógico de sintonización juvenil
Página 36	Monitoreo y evaluación
Página 42	Lecciones aprendidas
Página 44	Referencias Bibliográficas

Listado de siglas

AAR: Actor Ancla Regional. Socio estratégico en los departamentos de implementación del programa de Justicia para una Paz Sostenible de USAID.

JAC: Junta de Acción Comunal.

JSP: Programa de Justicia para una Paz Sostenible. JSP por sus siglas en inglés.

MRC: Métodos de Resolución de Conflictos.

PDET: Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial.

PSJ: Puntos en Sintonía Juvenil.

SLJ: Sistemas Locales de Justicia.

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, también conocida por sus siglas en inglés, USAID.

Presentación

La estrategia **Todos en Sintonía con la Justicia** es una iniciativa del Programa de Justicia para una Paz Sostenible de USAID, creada con el fin de aumentar el apoyo al Estado de Derecho para mejorar el relacionamiento y confianza entre ciudadanía, funcionarias y funcionarios públicos e instituciones que componen los Sistemas Locales de Justicia.

Estos sistemas han sido definidos por el Ministerio de Justicia y del Derecho como “una estrategia de trabajo colaborativo entre el Estado y la Comunidad, mediante el reconocimiento de las necesidades de justicia en cada territorio, para asegurar respuestas oportunas y efectivas a la ciudadanía”¹. Este trabajo colaborativo se refiere a un conjunto de acciones que se planean y se desarrollan de manera colectiva y articulada en lo local, reconociendo las voces, saberes y experiencias de las comunidades junto con las instituciones del Estado con el fin de mejorar las condiciones de acceso a la justicia. Si bien como se mencionó estos sistemas integran tanto a miembros de sociedad civil como a operadores de justicia y autoridades locales, para efectos de esta estrategia, dichos integrantes fueron distribuidos por grupos temáticos para propósitos metodológicos: es así como se definieron los tres grupos de trabajo: ciudadanía, jóvenes y funcionarias y funcionarios públicos.

Esta estrategia ha sido implementada en 24 municipios con énfasis en territorios PDET de seis departamentos del país, gracias al apoyo de cuatro organizaciones de la sociedad civil aliadas de JSP y concebidas como Actores Ancla Regionales: Cordupaz, Cordeagropaz, Culturama y la Cámara de Comercio del Cauca, en asocio con la Universidad del Cauca. El presente manual se crea con el objeto de posibilitar la sostenibilidad de la estrategia, buscando que organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas y entidades públicas del orden nacional o local la reproduzcan en otros municipios o continúen con su implementación. El documento contiene la explicación conceptual de la estrategia, sus fases, líneas de trabajo y componentes, con el fin de permitir la réplica de la estrategia, en su totalidad o de manera parcial, para la promoción del cambio cultural en asuntos de justicia y con potencial para otros contenidos de política pública.

La creación de esta estrategia constituyó un proceso innovador, porque cada uno de sus elementos fue creado a partir de evidencia recabada a través de métodos cuantitativos y cualitativos, además de soportada en investigación conceptual y en terreno, en torno al tema de cultura de la legalidad y acceso a la justicia.

Ponemos a disposición este material como instrumento de construcción de paz y de promoción para el acceso a la justicia en Colombia.

1. Documento Sistemas Locales de Justicia. Ministerio de Justicia y del Derecho.

Sobre la estrategia

Todos en Sintonía con la Justicia

Todos en Sintonía con la Justicia es una estrategia pedagógica de cambio cultural, que busca contribuir a mejorar el relacionamiento y la confianza entre los habitantes de los municipios y las instituciones de justicia.

Los objetivos específicos de la estrategia son:

1. Fortalecer dinámicas del buen trato entre funcionarias y funcionarios públicos y ciudadanos que ayuden a mejorar su relacionamiento.
2. Ampliar el conocimiento y la disposición para usar métodos de resolución pacífica de conflictos en la ciudadanía.
3. Mejorar las representaciones que la ciudadanía tiene sobre las funcionarias y funcionarios públicos que administran la justicia.
4. Ampliar el conocimiento que tiene la ciudadanía del sistema local de justicia en cuanto a su composición y funcionamiento.
5. Aumentar la participación de funcionarias y funcionarios públicos y ciudadanía en espacios de justicia abierta.

Enfoque conceptual

La estrategia Todos en Sintonía con la Justicia fue diseñada con base en el enfoque de cultura ciudadana, que se fundamenta en la idea de que las y los ciudadanos tienen la capacidad de transformar las realidades que viven y su participación es fundamental para imaginar y crear cambios sociales.

Desde este punto de vista, reforzar o endurecer las leyes y sus controles asociados -con más mecanismos restrictivos, sanciones pecuniarias o incluso encarcelamiento- no es suficiente para solucionar gran parte de los problemas que enfrenta a diario el país. El concepto de cultura ciudadana apunta a resolver problemas de la acción humana que requieren transformaciones en la cultura y prácticas sociales colectivas, así como en la subjetividad de los individuos.

En ese sentido, se trata de asuntos que no se solucionan únicamente mediante la formulación de leyes, la oferta clásica de servicios gubernamentales o el mejoramiento de la infraestructura. Por ello fue necesario en el desarrollo de esta estrategia abordar la teoría de cambio correspondiente. Es así como se parte de un objetivo general, se derivan objetivos intermedios -o apuestas de cambio-, se explica cómo los horizontes ideológicos de la cultura ciudadana son pertinentes para impactar los objetivos intermedios y, finalmente, se enuncia una serie de metodologías y actividades que permiten generar cambios positivos en torno a los horizontes planteados (ver imagen 1).

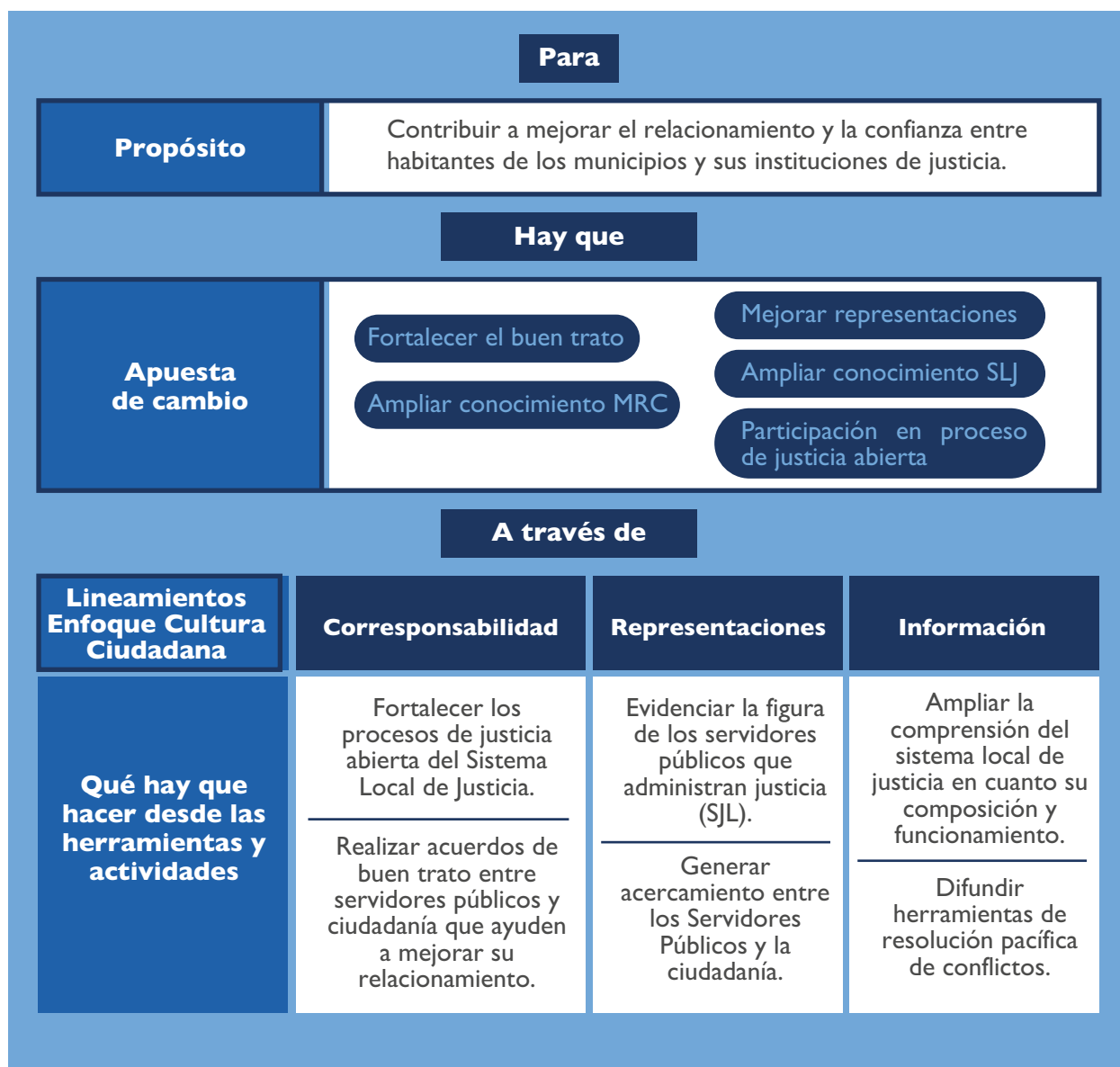


Imagen 1. Teoría de cambio “Todos en Sintonía con la Justicia”

En este caso, para alcanzar el objetivo se plantearon como apuestas de cambio las siguientes:



1. Fortalecer el buen trato entre funcionarias y funcionarios públicos y la ciudadanía.



2. Ampliar el conocimiento de los Métodos de Resolución de Conflictos (MRC).



3. Mejorar las representaciones de las funcionarias y funcionarios públicos.



4. Ampliar el conocimiento sobre el SLJ.



5. Promover la participación ciudadana en procesos de Justicia Abierta.

En primer lugar, la apuesta de fortalecer el buen trato está planteada desde los hallazgos de un diagnóstico realizado en 2018 por el Programa de Justicia para una Paz Sostenible de USAID, en el que se identificó que en la medida en que los ciudadanos se sienten mejor tratados cuando acuden a las instituciones públicas, su confianza en ellas aumenta, también así su percepción de idoneidad de las funcionarias y funcionarios públicos.

Articulado a ello, la idea de ampliar el conocimiento sobre MRC busca generar una preferencia por resolver conflictos a través de este método a través del diálogo, en lugar de preferir la alternativa violenta y, de esa manera, desincentivar la errada noción de la justicia exclusivamente como castigo o sanción.

Ahora bien, en relación con la apuesta por mejorar las representaciones de las funcionarias y funcionarios públicos, es importante recordar que la forma como se relacionan los ciudadanos con estos condiciona la manera como ellos perciben al Estado. En ese orden de ideas, en el diagnóstico realizado en 2018, a la pregunta abierta:

“En una palabra, el Estado para usted es...”, las respuestas con más coincidencias fueron: “corrupto”, “corrupción” y “regular”. Igualmente, llama la atención el hecho de que la confianza en jueces y órganos judiciales fue del 14% por parte de los encuestados, y que el porcentaje de ciudadanos y ciudadanas encuestados que confía mucho o muchísimo en los funcionarios públicos en general se encuentre en el 8.5%.

Estos resultados demostraron la necesidad de construir representaciones más igualitarias entre la ciudadanía y las instituciones del Estado, en particular sobre las encargadas de la administración de justicia. Es así como se considera fundamental ampliar el conocimiento sobre el SLJ para potenciar la corresponsabilidad ciudadana y fortalecer su funcionamiento. Al estar los SLJ integrados por varios actores e instituciones que buscan mejorar la forma en que la justicia funciona en un territorio, ello posibilita la apuesta por la corresponsabilidad del enfoque de cultura ciudadana, según la cual, la ciudadanía se involucra activamente para mejorar la convivencia y de esta manera permite que el Estado cuente con mayores mecanismos de transformación, así como con un mayor número de personas u organizaciones dispuestas a cooperar.

En este mismo sentido, el objetivo de promover la participación en procesos de Justicia Abierta es una forma de acercar a la ciudadanía y a las funcionarias y funcionarios públicos a través de un diálogo con características como la transparencia y la participación sobre temas de justicia. Esto tiene impacto en la confianza y representación que puede tener la ciudadanía sobre las funcionarias y funcionarios públicos, y las instituciones que componen este sector.

Así, desde la teoría de cambio aplicada, se orientó el esfuerzo a cumplir con los objetivos intermedios a través de los siguientes lineamientos del enfoque de cultura ciudadana:

- 1. Corresponsabilidad**
- 2. Representaciones**
- 3. Información**
- 4. Justicia Abierta**

La forma de concretar la corresponsabilidad en la estrategia se da a través de dos acciones:

- 1. Generando acuerdos de buen trato entre funcionarias y funcionarios públicos y ciudadanía que ayuden a mejorar su relacionamiento y**
- 2. por medio del fortalecimiento de los procesos de Justicia Abierta del SLJ.**

De este modo, al crear y cumplir acuerdos y contar con espacios de diálogo, se puede fortalecer la relación ciudadanía-funcionarias y funcionarios públicos. De modo complementario, las actividades y metodologías para trabajar en el tema de representaciones se enfocan en *evidenciar la figura de las funcionarias y funcionarios públicos que administran justicia y en generar acercamientos entre éstos y la ciudadanía.*

En el marco de una intervención que busca generar transformación cultural, el cambio en la forma de representar a la otredad (en este caso a las funcionarias y funcionarios públicos), requiere de dos elementos: primero, una narrativa que sostenga los beneficios potenciales de pensar bien en el otro; y segundo; generar experiencias concretas y prácticas donde se pueda validar empíricamente que esta narrativa tiene un valor.

Aquí es preciso parafrasear al teórico Alexander (2017, p. 113)²: el simple discurso no es suficiente para que una acción sea efectiva: es importante que la “audiencia” tenga recuerdos de experiencias previas que le permitan aceptar ese discurso como algo legítimo. En este caso, se trata de mostrar elementos positivos de la labor realizada por las funcionarias y funcionarios públicos, así como crear un espacio de acción conjunto donde se ponga a prueba el discurso de “pensar bien en el otro”, para que la ciudadanía pueda trabajar de la mano de las funcionarias y funcionarios públicos.

2. Alexander, Jeffrey. (2017). Poder y performance. (M. Belmonte, M. J. Pando & J. M. Pérez-Agote, Trad.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. (Obra original publicada en 2011)



Por su parte, sobre la información es importante reconocer el carácter procesual de la apropiación que tienen las estrategias de cambio cultural, así como el rol pedagógico, participativo y de acompañamiento cercano que plantea el enfoque. Lo anterior implica dos concepciones complementarias: en primer lugar, es importante brindar información pues se parte de la idea de que se puede aprender a ser corresponsables o a usar MRC (y no privilegiar las intervenciones exclusivamente legalistas que reducen el poder de agencia de un sujeto social individual o colectivo). Y en segundo lugar, la información se debe construir de forma participativa con las personas, pues estas se conciben como artífices en los procesos y esto permite que la información sea contextualizada y que haya sostenibilidad. En este sentido, las actividades que amplíen la comprensión del SLJ en cuanto a sus composición y funcionamiento, y que contengan herramientas de resolución pacífica de conflictos, tienen prelación.

Otro de los elementos conceptuales a considerar es la noción de Justicia Abierta, idea transversal adaptada a las metodologías de las actividades de las fases III y IV, uno de los principales pilares de sostenibilidad de la estrategia en cada uno de los municipios de cobertura, en tanto contribuye a la rendición de cuentas del sector justicia desde una perspectiva que visibilice las iniciativas que se han construido comunitariamente para atender conflictos y el aporte que pueden hacer a estas las herramientas de la estrategia Todos en Sintonía con la Justicia.

Allí se resalta el papel de la justicia comunitaria (conciliadores, jueces de paz, JAC, entre otros) en la resolución de conflictos y se exponen las iniciativas que resultaron significativas para el Sistema Local de Justicia en su conjunto, en términos de su impacto positivo en la convivencia de la ciudadanía.

A continuación, desarrollaremos con mayor detalle el concepto de Justicia Abierta y su utilización en el contexto de la estrategia Todos en Sintonía con la Justicia para la promoción de la rendición de cuentas y la transparencia con relación a la operación de justicia en el nivel local.

Justicia Abierta

La estrategia **Todos en Sintonía con la Justicia** busca alinear a las comunidades con los pilares de la Justicia Abierta, promoviendo buenas prácticas y fortaleciendo las capacidades de los actores involucrados, para que ello desemboque en la participación de más espacios de diálogo entre el Estado y la ciudadanía. Es así como dentro de los variados mecanismos para llevar a cabo el diálogo entre el Estado se encuentra la rendición de cuentas como mecanismo efectivo; no obstante, al ser este un ejercicio obligatorio y normado por la ley, tiene características normativas dirigidas al cumplimiento y no se dirige precisamente a los valores que persigue.

Partiendo de ello, se opta en la estrategia por acoger el enfoque de Justicia Abierta dado que promueve que las instituciones del sector justicia se comprometan con los pilares de Gobierno Abierto, que pretende ampliar la transparencia y confianza por medio de la garantía de acceso a información y diálogos entre instituciones del Estado y la ciudadanía para que los y las ciudadanas fortalezcan el accionar de dichas entidades.

Lo anterior es armónico con la reconstrucción del tejido social de territorios gravemente afectados por el conflicto armado y afín a los principios de cultura ciudadana que se han mencionado, en particular la idea de corresponsabilidad, en una estrategia dirigida a articular e invitar a cooperar a la ciudadanía. Un enfoque así, contribuye a lograr dicho cometido.

En Colombia, la Rama Judicial acoge los principios de Justicia Abierta como parte de los lineamientos nacionales dados a todas las entidades por parte del Departamento de la Función Pública. Igualmente, la rama acoge las recomendaciones que en esa materia emite la misma entidad responsable de la política pública con relación a la estructura y funcionamiento de las entidades públicas del país. Lo anterior también se integra en la rama ejecutiva y está reflejado de igual forma en el Plan Decenal de Justicia, en donde el Ministerio de Justicia afirma que “bajo esta mirada, en tanto los operadores de justicia son los encargados de administrar, conciliar y tomar decisiones en cuanto a las principales necesidades jurídicas de la población, tres ejes permiten identificar los factores que impiden que la justicia no sea accesible o reconocida por los ciudadanos: 1) Accesibilidad, 2) Divulgación de resultados y 3) Percepción de corrupción.” (Ministerio de Justicia, 2017, P.184).

Es así como se ha diseñado un componente dirigido a funcionarias y funcionarios públicos para fortalecer los procesos existentes y promover las prácticas de Justicia Abierta, del trabajo articulado con este grupo se fortalecen las dinámicas de buen trato de cada municipio en el cual tiene lugar la implementación de la estrategia. Así mismo, en las demás líneas de trabajo con ciudadanía y jóvenes se busca que se vean representados en los procesos del SLJ, especialmente a través de buenas prácticas de Justicia Abierta. Más adelante podrán encontrar ejemplos sobre el material pedagógico y de divulgación sobre el SLJ, desarrollado para este contenido específico de la estrategia.



JUSTICIA ABIERTA

PARTICIPACIÓN

- 1 Generar mayor proximidad entre abogados, jueces y ciudadanos.
- 2 Mejorar la comunicación con otros poderes del Estado.
- 3 Favorece instancias de retroalimentación de la ciudadanía hacia la institución.
- 4 Mejorar la confianza en los tribunales judiciales.

COLABORACIÓN

- 1 Cuando la ciudadanía es parte de un sistema bidireccional, el funcionamiento de los órganos judiciales se ve favorecido.
- 2 La colaboración de la ciudadanía refuerza el papel de los tribunales para conseguir resolver los problemas de la sociedad.

TRANSPARENCIA

- 1 La publicidad de los actos del poder judicial genera mayor legitimidad.
- 2 La rendición de cuentas mejora los niveles de confianza.
- 3 La transparencia mejora la calidad de la justicia.

Imagen 2. CEPAL Esquema Justicia Abierta.

Para abordar el enfoque de Justicia Abierta en la estrategia “Todos en Sintonía” se tomaron los tres componentes que enmarcan los procesos de apertura de la justicia y la rendición de cuentas. Para esto se utiliza el esquema anterior que es propuesto por la CEPAL y adoptado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, veamos:

1. Participación

El enfoque de la participación desde la Justicia Abierta comprende el consenso sobre los diferentes mecanismos de resolución de conflictos, en donde están contemplados los medios alternativos de arreglo de controversias y la mediación.

El diálogo entre los funcionarios y funcionarias y la ciudadanía es vital para orientar sobre la mejora a implementar, errores identificados y señales de alarma que se deriven de las actuaciones de las instituciones. Para este proceso es muy importante que la comunidad tenga las capacidades para poder proponer y evaluar de forma adecuada la gestión de la operación de justicia.

2. Colaboración

La corresponsabilidad es un elemento de suma importancia para que la justicia pueda resolver de forma adecuada y con mayor agilidad los diferentes procesos. En ese sentido, incluir a la comunidad en los canales de recolección de información y por medio de figuras colaborativas voluntarias, puede

acercar a la población a la institucionalidad y apoyar el accionar de los actores del SLJ. Adicionalmente, en el caso de Colombia, en municipios con población étnica se debe favorecer la articulación entre la jurisdicción ordinaria y las jurisdicciones y autoridades de Pueblos Indígenas, Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales, Palenqueras y del Pueblo Rrom.

3. Transparencia

La apertura de datos (open data) es un procedimiento que permite generar una mayor transparencia frente a lo que los actores del SLJ realizan. Este nuevo nivel de confianza que puede derivarse de procesos más transparentes, mejora tanto la calidad de los procesos como la legitimidad sobre sus acciones y decisiones.

En este orden, la Justicia Abierta es un enfoque transversal que abarca toda la estrategia teniendo en cuenta los diferentes actores. En el siguiente apartado procederemos con la explicación de cómo todos estos elementos conceptuales se unifican en una narrativa que guía toda la estrategia.



Narrativa de la estrategia

La forma de reunir las ideas anteriormente presentadas en la teoría de cambio se da a través de la narrativa de sintonizarse con la justicia. En ese orden de ideas, *estar en sintonía con la justicia es saber identificar los diferentes mecanismos e instancias a las cuales acudir cuando se presentan conflictos, entendiendo que la justicia es una herramienta para convivir mejor y no exclusivamente para castigar.*

Esta narrativa reúne la idea central del enfoque de cultura ciudadana según la cual el comportamiento humano está regulado por tres sistemas de reglas: legales o formales, morales y culturales o sociales. Por una parte, las normas legales establecen límites precisos a la acción, tienen procedimientos claros de aplicación e incentivos como penas y sanciones.

Ahora bien, las normas morales expresan principios interiorizados por cada individuo, que le provocan sentimiento de culpa en caso de actuar en contra de ellas y la satisfacción de su conciencia en caso de respetarlas. Por su parte, las normas sociales son el conjunto de regulaciones individuales y colectivas más abundantes y el foco de trabajo privilegiado por el enfoque de cultura ciudadana. La importancia de las normas sociales radica en que en la mayoría del tiempo las personas actúan en conformidad con normas sociales, desde los comportamientos más interiorizados, como vestirse, hasta los más convencionales como saludar, entre otras.

La transgresión de las normas sociales tiene una sanción más emocional o simbólica, que una sanción formal. Es así como se da relevancia a la evidencia de normas sociales y las emociones asociadas. Emociones como el reconocimiento, la vergüenza o el temor al rechazo son mecanismos poderosos sobre los cuales se reflexiona en la perspectiva de cambio cultural.

Cada uno de estos sistemas de reglas tiene unos mecanismos que lo soportan: la regulación legal, la mutua regulación y la autorregulación. Esto a su vez se corresponde con la idea de que los conflictos

escalan en la esfera personal e interpersonal y en el último nivel, o cuando ocurre un delito, para resolverlos es necesario acceder al sistema de justicia.

El propósito de la cultura ciudadana es alinear los tres sistemas de regulación para superar el entusiasmo excesivo por lo legislativo y la creencia de que las leyes y los formatos legales (constituciones, códigos, etc...), así como los controles asociados (como la multa o la cárcel), son la única y mejor solución a los diversos y complejos problemas de una sociedad. Lo novedoso y a su vez efectivo del enfoque consiste entonces en ofrecer una alternativa a las miradas legalistas pues en la práctica las leyes no han sido, ni pueden ser, la única solución a los problemas sociales. Igualmente, el enfoque reconoce el poder de agencia de cada persona y comunidad para tramitar aquellos conflictos personales e interpersonales, de modo tal que no escalen a hechos de violencia o delitos que necesariamente implican un abordaje desde la perspectiva del derecho penal.

En consecuencia, para alinear los tres sistemas de normas es importante reconocerlos y darle especial atención a las reglas sociales que existen en una comunidad y a los significados y narrativas preponderantes que se tienen frente a situaciones concretas, en particular en relación con la justicia y la resolución de conflictos.

Al aplicar la alineación de los sistemas al tema de justicia y a las estrategias de SLJ, se crea la idea de sintonizarse con la justicia para hacer pedagogía sobre los diferentes mecanismos e instancias para resolver conflictos. Los actores que se encargan de la regulación legal serían las funcionarias y funcionarios públicos, de la mutua regulación los/as conciliadores y mediadores/as y la ciudadanía, y de la autorregulación de cada individuo. A continuación, un esquema que permite ilustrar lo anterior:

ESCALAS DE REGULACIÓN DE CONFLICTOS



Imagen 3. Anillos de regulación y relación con las escalas del conflicto.

Con esta narrativa se busca potenciar la idea de que los SLJ están compuestos por diferentes actores e instituciones que tienen un papel en la resolución de conflictos en cada municipio. El objetivo es ayudar a determinar cuándo debe actuar un actor y cuándo otro, según la circunstancia, y además fortalecer la idea de corresponsabilidad con la

justicia en la ciudadanía pues los reconoce como parte esencial de la resolución de conflictos. De esta manera, la narrativa de estar en Sintonía con la Justicia abarca los objetivos de: construir confianza, mejorar el relacionamiento, promover la cultura de la legalidad y entender a las y los ciudadanos como corresponsables.



Algunos de los mensajes que hacen efectiva esta narrativa se refieren a la idea de convivir en armonía con los demás, la capacidad de cooperar, de ejercer una ciudadanía activa y de mediar conflictos de manera pacífica; este discurso conlleva a que la ciudadanía y las funcionarias y funcionarios públicos puedan mejorar la forma como se relacionan entre ellos.

Desde la Estrategia Todos en Sintonía con la Justicia, se entiende que el éxito de una acción bajo el enfoque de cultura ciudadana no está solamente en comprender el poder preeminente de la regulación social, sino en entender que esa regulación va

a ser más o menos exitosa dependiendo de los elementos mencionados que condicionan cualquier representación cultural, parafraseando de nuevo al autor Jeffrey Alexander³.

En consecuencia, convencer a una audiencia acerca de la narrativa de que es mejor pensar bien del otro, dependerá del espacio físico y la forma en que se da esa invitación, así como de la relación de jerarquía o poder que hay entre actores y audiencia. Tener estos elementos en consideración permite diseñar una intervención de tal manera que el mensaje que se quiere compartir llegue de manera exitosa.

3. Jeffrey, A (2017). Poder y performance. (M. Belmonte, M. J. Pando & J. M. Pérez-Agote, Trad.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. (Obra original publicada en 2011).

Líneas de trabajo, población beneficiaria y fases de la estrategia.

A continuación, se presentan las actividades de la estrategia que se llevan a cabo en cada una de las líneas de trabajo. Cabe mencionar que estas acciones están articuladas con las demás líneas, por lo que su implementación debe ser integral.

Línea I - Funcionarias y funcionarios públicos

Esta línea consiste en la generación de un proceso de trabajo con las funcionarias y funcionarios públicos, centrado en mejorar los canales de comunicación con la ciudadanía y en la co-creación de material pedagógico que permita divulgar información sobre el sistema. Esta línea está basada en los principios de Justicia Abierta.

Es importante reiterar que el proceso que estimula esta línea es la creación o articulación con los procesos de Justicia Abierta en cada uno de los municipios y la posibilidad de abrir espacios de diálogo entre la ciudadanía y actores del SLJ. Igualmente, constituye un ejercicio inicial de cooperación exitoso para motivar ejercicios de cooperación posteriores. Es así como el proceso con funcionarias y funcionarios públicos se compone de las siguientes actividades:

1. Identificar a primeros cooperadores de la estrategia.
2. Desarrollar microtalleres de inicio acercando a servidores públicos a los contenidos.
3. Favorecer la articulación entre actores y desarrollar ejercicios de experiencias sobre buen trato.

4. Elaborar el correo de la justicia con mensajes co-creados en el marco de la estrategia.

5. Promover la participación en la jornada de inauguración del Punto de Sintonía con la ciudadanía y jóvenes.

6. Preparar el evento de Sintonización con la Justicia y ejercicios de experiencias sobre buen trato.

7. Realzar el evento de Sintonización con la Justicia.

Para cumplir con estas actividades es importante aclarar que, metodológicamente, los espacios de encuentro con las funcionarias y funcionarios públicos tienen dos modalidades: microtalleres y mesas de trabajo.

Por una parte, los microtalleres son espacios de trabajo corto que tienen lugar en las oficinas de las funcionarias y funcionarios. Esto facilita la creación de confianza para recolectar y validar información rápidamente; así mismo, permite superar la dificultad en la convocatoria y asistencia de las funcionarias y funcionarios que cuentan con una alta carga laboral y tienen menor disponibilidad horaria para espacios de trabajo grupal.

Por su parte, las mesas de trabajo son espacios de reunión grupales para abordar temas que requieren necesariamente de la coordinación entre actores, el abordaje de contenidos que requieren más de una hora de trabajo para su elaboración y la realización de actividades cuya ejecución reporta mayores beneficios, si se hace de manera grupal y potencia experiencias individuales.

Las herramientas que utilizan en esta línea son las siguientes:

1. Pieza de presentación de la estrategia.
2. Correo de la justicia: postales con información relevante sobre el funcionamiento del SLJ y los actores que lo conforman.
3. Pieza sobre buen trato de funcionarias y funcionarios públicos a la ciudadanía (decálogo del buen trato).

Estas herramientas buscan mejorar la representación que la ciudadanía tiene de las funcionarias y funcionarios públicos, al evidenciar la importancia que tienen los actores del SLJ para la comunidad, así como sus buenas prácticas, lo que puede contribuir a aumentar la confianza que la ciudadanía tiene en ellos y en las instituciones públicas. Lo anterior, puede incrementar la disposición a acudir a éstas para resolver sus conflictos.



Dirigido a:

Funcionarias y funcionarios Públicos pertenecientes a los Sistemas Locales de Justicia como: Jueces, Fiscales, Defensores (as) Públicos (as), Procuradores (as), Personeros (as), Comisarias (os) de Familia, Corregidores (as), Inspectores (as) de Policía, Inspectores (as) Rurales, Defensores (as) de Familia, Enlaces Municipales de Víctimas, Secretarios (as) de dependencias municipales y Jueces de Paz.

Línea 2 - Líderes comunitarios y ciudadanía en general

El trabajo con líderes comunitarios y la ciudadanía en general tiene como fin hacer pedagogía sobre el SLJ y empoderar a la ciudadanía para fortalecer la corresponsabilidad ciudadana alrededor de la cultura de la legalidad. Para lograrlo, se abordarán espacios de encuentro y resolución de conflictos ya existentes en los municipios que se convertirán en Puntos en Sintonía con la Justicia bajo el siguiente esquema:

1. Identificar primeros cooperadores de la estrategia.
2. Identificar Puntos en Sintonía con los primeros cooperadores y hacer un ejercicio de validación con la ciudadanía.
3. Trabajo colectivo para adecuar el espacio de los Puntos en Sintonía con los primeros cooperadores y con la ciudadanía, y realizar una transferencia metodológica.
4. Inaugurar los Puntos de Sintonía
5. Fomentar la interacción de la ciudadanía con el Punto en Sintonía (implementación).
6. Preparación del evento de Sintonización con la Justicia.
7. Participación en el evento de Sintonización con la Justicia.

La metodología de trabajo se apoya en la modalidad de laboratorios e intervención en el espacio público. Los laboratorios son espacios de construcción colectiva que permiten la exploración y consolidación de experiencias que invitan a la transformación cultural deseada. En la intervención en espacio público se aborda la relación con el Punto en Sintonía. Se espera que este sea un lugar de articulación de los primeros cooperadores y de la ciudadanía en general que ofrezca herramientas desde el enfoque de Cultura ciudadana para “sintonizarse con la justicia”.

Las herramientas de esta línea son:

1. Pieza sobre buen trato hacia funcionarias y funcionarios públicos (decálogo).

2. Puntos en Sintonía: puntos que simbolizan que la ciudadanía hace parte del SLJ e invitan a la realización de un ejercicio de experiencias para sintonizarse con la justicia. Dicho ejercicio incluye la utilización de un tótem de la palabra y de un mapa del SLJ.

Estas herramientas buscan mejorar la representación que la ciudadanía tiene de las funcionarias y funcionarios públicos, al evidenciar la importancia que tienen los actores del SLJ para la comunidad, así como sus buenas prácticas, lo que puede contribuir a aumentar la confianza que la ciudadanía tiene en ellos y en las instituciones públicas. Lo anterior, puede incrementar la disposición a acudir a éstas para resolver sus conflictos.



Es una herramienta sencilla que nos ayuda a organizar la comunicación grupal. La persona que tiene el tótem es la persona que habla. Mientras tanto, la responsabilidad de los otros es escuchar atentamente y pedir la palabra para que les pasen el tótem y pueda hablar



Dirigido a:

Líderes y Lideresas, Organizaciones de la Sociedad Civil, representantes de las Justicias Propias y Comunitarias y ciudadanía en general. Se buscará de conformidad con la naturaleza de los liderazgos locales, involucrar a personas reconocidas en el territorio por su incidencia en procesos colectivos de construcción de paz, tales como docentes, promotores culturales, líderes religiosos, entre otros.

Línea 3 – Jóvenes

Esta línea de trabajo se llama jóvenes en sintonía con la justicia y busca que los y las jóvenes se reconozcan como parte de los SLJ, aportando desde sus experiencias soluciones no violentas a distintas problemáticas del ámbito juvenil. Para ello, se realizarán actividades en las que se trabaje como eje temático el Sistema Local de Justicia, la mediación y resolución de conflictos. El proceso con las y los jóvenes en esta línea, permitirá iniciar un diálogo sobre temas de justicia, apoyar estrategias de mediación y resolución de conflictos y brindar reconocimiento al potencial de agencia de los procesos organizativos juveniles de nivel local.

Para estos propósitos, el proceso con jóvenes tiene las siguientes actividades:

1. Identificación de un grupo de jóvenes/colectivo.
2. Conformación del grupo de primeros cooperadores de la estrategia.
3. Conceptualización del SLJ e identificación del espacio para el Punto en Sintonía Juvenil.
4. Realización del mural.

5. Inauguración e implementación del Punto en Sintonía Juvenil (en adelante PSJ).

6. Preparación de evento de Sintonización con la Justicia.

7. Participación en el evento de Sintonización con la Justicia.

Los espacios de trabajo con las y los jóvenes serán talleres y reuniones grupales a través de aplicaciones de utilización en esta franja etaria. Se centrarán en ofrecer contenidos teóricos, construir mensajes y contenidos para la elaboración del boceto y pintada del mural. Los PSJ son escenarios de intervención en el espacio público que, a través del arte, contribuyen a motivar a las y los jóvenes a acercarse a los temas relacionados con justicia. Así como para la línea de trabajo con ciudadanía, se buscará que el PSJ ofrezca herramientas para sintonizarse con la justicia y articular a los jóvenes, en especial material didáctico que responda a procesos formativos en las funciones, roles y entidades relacionadas con justicia.

En esta línea se utilizarán las siguientes herramientas:

1. Puntos de Sintonía Juvenil

2. Mural

3. Kits pedagógicos de sintonización juvenil



Dirigido a:

Jóvenes integrantes de colectivos locales, grupos barriales, jóvenes integrantes de grados escolares de secundaria en instituciones educativas, y/o grupos y colectivos artísticos de cada municipio, entre otros.



Proceso de intervención y Fases

Para superar las dificultades y retos que tiene la cooperación ante problemas sociales que afectan la convivencia, la estrategia privilegia la acción colectiva. Un problema de acción colectiva se presenta en una sociedad cuando se busca alcanzar un bien que es de interés de todos, y para lograrlo se requiere que el mayor número posible de personas coopere y participe en su consecución.

No obstante, cada persona tiene incentivos o razones individuales para no cooperar, según los planteamientos de Jon Elster⁴. Los beneficios obtenidos por quienes participan de la acción colectiva varían en la medida en que aumenta el número de cooperadores de la acción. Esta idea se ve reflejada, en la existencia de diferentes momentos de la acción colectiva que atraviesan la implementación de la estrategia y que se pueden observar en la gráfica a continuación:

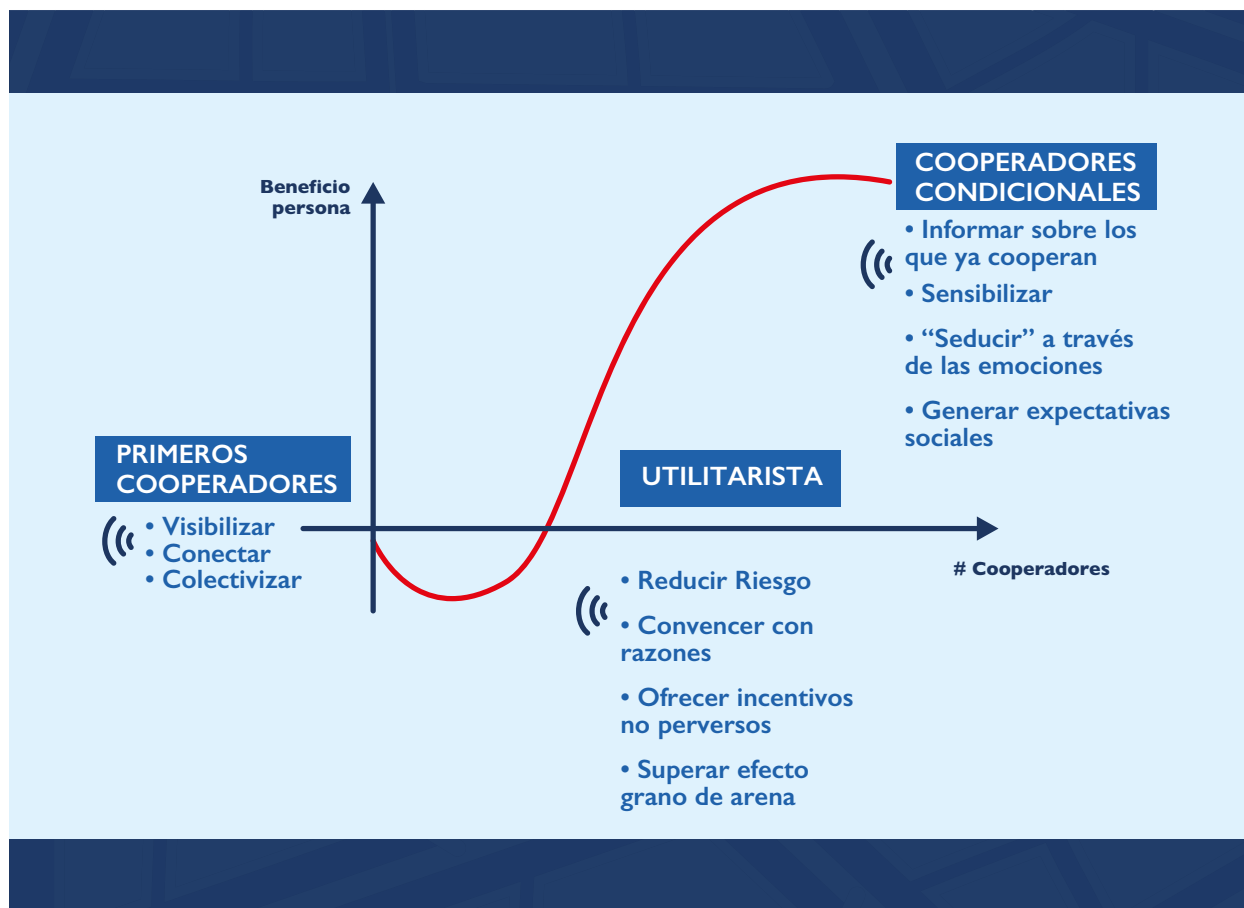


Imagen 4. Adaptación de la curva de acción colectiva de Jon Elster (2006).

4. Elster, J. (2006). El Cemento de la Sociedad. Barcelona: Gedisa.

El propósito de la estrategia estará en generar una acción colectiva en torno a la preferencia por la cultura de la legalidad englobada en la idea de “sintonizarse con la justicia”. En el primer momento hay un número de personas que quieren colaborar: los primeros cooperadores, estos constituyen el núcleo de la acción y perduran incluso cuando hay cambios en la composición de los grupos y pueden motivar la vinculación de nuevos integrantes a la estrategia. Si bien estos incurrir en costos por cooperar y no están ganando un beneficio pues aún hay una gran cantidad de personas que todavía no han cambiado su comportamiento, de tal manera que el problema persiste, este grupo permite el crecimiento y la promoción de un cambio cultural sobre la base de la experiencia propia. La mayor inversión inicial de atención debe ir dirigida a conformar y consolidar este grupo.

En el segundo momento se encuentran los cooperadores utilitarios. En este punto hay más personas que cooperan y el número de participantes es suficiente para que todas aquellas que se suman a la acción no incurran en costos. Si bien ya se percibe un cambio de comportamiento, aún no se obtienen beneficios evidentes, no obstante, la dinámica ha cambiado al abrirse a un esfuerzo grupal más numeroso. El siguiente momento - el de los cooperadores condicionales- se produce cuando muchas más personas se han sumado: se alcanza una masa crítica de cooperadores y todos comienzan a recibir beneficios por cooperar, es en este momento que el cambio de comportamiento es mayor y el problema empieza a disminuir al verse impactado por la acción colectiva dirigida.

El objetivo será visibilizar, conectar y colectivizar la acción y sus integrantes. En el siguiente esquema se presentan quiénes serán los primeros cooperadores de cada una de las líneas de intervención de la estrategia:

The infographic is divided into three vertical panels, each with a circular icon at the top and a list of roles below. The first panel, 'Servidores Públicos', features a judge icon and lists roles like Jueces, Fiscales, Defensores Públicos y Procuradores, Justicia propia y comunitaria, Personeros, Comisarías de Familia Corregidores, Inspector de policía, Inspector de rurales, Alcaldes, Secretaría de Gobierno, and Concejales. The second panel, 'Líderes comunitarios y Ciudadanía en general', features a group of people icon and lists roles like Líderes y lideresas reconocidas por la comunidad, OSC, ONG interesadas en el tema Justicia propia y comunitaria, and Personas de la comunidad no organizadas interesadas en los procesos de acercamiento a la justicia. The third panel, 'Jóvenes y/o estudiantes', features a student icon and lists roles like líderes estudiantiles y lideres juveniles de colectivos culturales y artísticos entre otros, and Jóvenes y/o estudiantes interesados en procesos de acercamiento a la justicia y resolución de conflictos.

Imagen 5. Primeros cooperadores de cada una de las líneas de trabajo de la estrategia Todos en Sintonía con la Justicia.

A continuación, se suma a la acción a los cooperadores utilitaristas convenciéndolos con razones y ofreciendo incentivos no perversos para que cooperen. En última instancia están los cooperadores condicionales. Se buscará que estos individuos se sumen en el momento que el comportamiento se vuelve atractivo en términos de reputación. En otras palabras, cuando vean que muchos otros lo están haciendo e incluso que muchos otros esperan que ellos también cooperen. Para estos efectos, es de utilidad informar sobre los que ya cooperan, sensibilizar, persuadir a través de las emociones y conseguir generar expectativas sociales.

Para finalizar este apartado, se presentan las fases de cambio en la implementación de la estrategia, relacionadas con los momentos de la acción colectiva. Igualmente, ubicar las fases en esta narrativa sirve para visualizar, paso a paso los objetivos específicos a alcanzar, estimulando la efectividad en la transformación de comportamientos al ofrecer una secuencia lógica fomentando la sensación de seguridad y facilitando así el proceso de cambio.

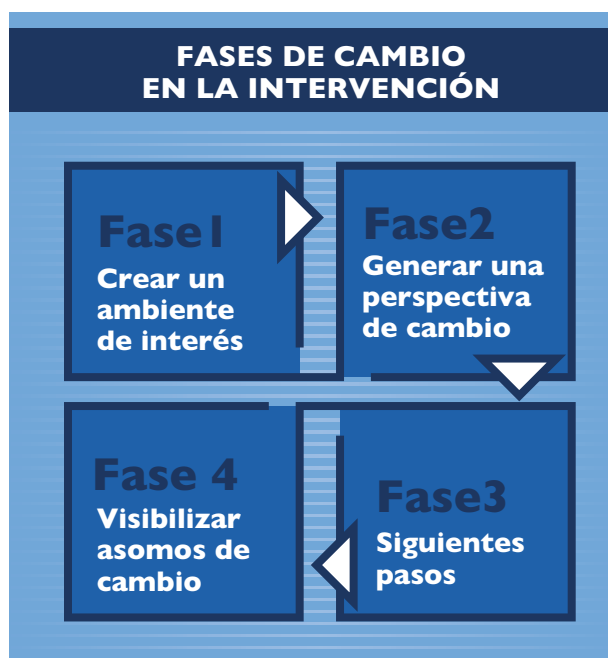


Imagen 6. Fases de cambio de la estrategia Todos en Sintonía con la Justicia.

Fase 1: Crear un ambiente de interés. Durante esta fase se llama la atención de cada una de las comunidades frente al inicio del proceso de trabajo propuesto para desnaturalizar creencias contrarias a la justicia, abordando reflexiones desde la cultura de la legalidad.

Fase 2: Generar una perspectiva de cambio. En esta fase se plantea un escenario de oportunidades, que da cuenta, con elementos concretos, de la forma en que las personas pueden contribuir al cambio desde su comportamiento y de sus comunidades para acceder a la justicia. La perspectiva de cambio implica un llamado a la acción concreta relacionada con la narrativa o relato positivo propuesto.

Fase 3: Visibilizar asomos de cambio. En esta fase se hacen explícitos y se ponen en evidencia los cambios que ya se han conseguido y el horizonte de posibilidad que plantea continuar realizando las acciones previas. Esta visibilización es crucial para llamar a otros a cooperar y aumentar la cantidad de participantes de la acción colectiva y, por ende, sus beneficios.

Fase 4. Sigüientes pasos. Este es el momento de plantear planes, acuerdos y compromisos concretos frente a las acciones y herramientas desarrolladas a lo largo de las fases anteriores que arrojaron resultados positivos para las partes y que tengan vocación de permanencia según el contexto territorial. En este sentido, se traza un camino de sostenibilidad de las herramientas y componentes de la estrategia acorde con el proceso de construcción y los liderazgos locales.

Cada una de estas fases tiene una serie de actividades orientadas a cumplir su fin, que se encuentran articuladas y deben seguir el orden aquí planteado. En cada fase se llevan a cabo actividades con cada uno de los grupos poblacionales beneficiarios. A continuación, presentamos algunos esquemas que facilitarán la comprensión en torno a las fases y su relación con las actividades planteadas y población beneficiaria.



ACCIONES CON SERVIDORES PÚBLICOS

FASE 1

Identificar primeros cooperadores.

Microtaller de inicio con primeros cooperadores.

FASE 2

Articulación entre actores del Sistema Local de Justicia y ejercicios de Buen Trato.

FASE 3

Participación en la inauguración de los Puntos de Sintonía.

Preparación de acto de Justicia Abierta y ejercicio de Buen Trato.

Correo de la justicia.

FASE 4

Realización de evento sintonización con la justicia.





ACCIONES CON LA CIUDADANÍA

FASE 1

Identificar primeros cooperadores.

Identificación de Puntos en Sintonía con los primeros cooperadores.

FASE 2

Ejercicio de reconocimiento y validación de los puntos con la ciudadanía.

Trabajo coolectivo para adecuar el espacio del Punto en Sintonía con la Justicia.

FASE 3

Inauguración del Punto.

Interacción de la ciudadanía con el Punto y preparación evento de Sintonización.

Correo de Justicia.

FASE 4

Evento de sintonización con la Justicia





ACCIONES CON JÓVENES

FASE 1

Identificar organización juvenil aliada.

Jornada de conformación del grupo de primeros cooperadores.

FASE 2

Reconocimiento de problemáticas de los municipios.

Conceptualización Sistemas Locales de Justicia e identificación del espacio para el Punto en Sintonía Juvenil.

Roles específicos SLJ e inicio de intervención PSJ.

Trabajo colectivo para adecuar el espacio del PSJ.

FASE 3

Inauguración del PSJ con jóvenes de la comunidad.

Implementación del PSJ.

Preparación participación en el evento de sintonización con la justicia.

FASE 4

Realización de evento sintonización con la justicia.



Imagen 7. Actividades por fase de la estrategia Todos en Sintonía con la Justicia.

Componentes de la estrategia



Los componentes de la estrategia son dispositivos didácticos con propósito pedagógico que conducen a las y los participantes a experimentar los tres momentos señalados en la escala de los conflictos: la auto regulación, la mutua regulación y la regulación legal.

Estos elementos fueron diseñados específicamente para esta estrategia y constituyen un elemento innovador dentro de la misma, que expresa de manera concreta a través de la experiencia la integración de los elementos conceptuales mencionados en el subcapítulo de enfoque conceptual y que pueden ser de fácil adaptación para cualquier entidad u OSC en materia de justicia y cultura de la legalidad.

Puntos en sintonía y dispositivos pedagógicos

Para el desarrollo de la Fase III, visibilizar asomos de cambio, se diseñaron los Puntos en Sintonía. Los Puntos son instalaciones móviles que se ubican en el espacio público, creados para propiciar una experiencia dinámica con el objeto de que las personas sientan cómo es estar en Sintonía con la Justicia. El Punto en Sintonía tiene adicionalmente un componente simbólico como escenario de resolución pacífica de conflictos.

El punto está compuesto por una estructura móvil de fácil ensamblaje que consta de piezas que se transportan en una tula soportada en estructura de PVC, con ruedas para facilitar su transporte. El peso es ligero dado que el material está diseñado para que una persona de estatura media pueda movilizarla. Los materiales son impermeables y de fácil lavado, con un diseño que permite la circulación del aire para adaptarse a las condiciones climáticas de nuestro país y para garantizar bioseguridad.

Las actividades que se desarrollan en el punto están contenidas en un protocolo específico que contempla los pasos de cada una de las actividades y viene acompañado de un video de ensamblaje y descripción detallada de las partes.



Imagen 8. Punto en Sintonía con la justicia desarmado y armado.

Actividades en el Punto

Los y las participantes realizan un recorrido guiado en el que pasan por diferentes actividades que les permiten sintonizarse con la justicia a través de tres pasos. Primero: autorregulación, a través del des-escalamiento de emociones. Segundo: mutua regulación, con una plataforma para poner en equilibrio situaciones conflictivas cotidianas. Y tercero: un ejercicio de ubicación e identificación de los actores que componen el Sistema Local de Justicia de cada municipio.

La experiencia en el punto recrea, a partir de un caso, la forma en que escala un conflicto y entrega información explícita a la ciudadanía sobre cómo es posible resolverlo acudiendo a diferentes mecanismos de regulación, hasta llegar a la regulación legal. Esto constituye un ejercicio para apropiarse de la idea de sintonizarse con la justicia.



Imagen 9. Experiencia en el Punto en Sintonía

Primera escala, la autorregulación: Desescalando

El objetivo de este ejercicio es desescalar emociones que pueden llevarnos a situaciones conflictivas, a través de un cubo con múltiples texturas que despierta los sentidos. Esta es una experiencia táctil en la que, por medio del cubo, se hace una reflexión en torno a un conflicto de la vida real y las emociones que este suscitó en nosotros.

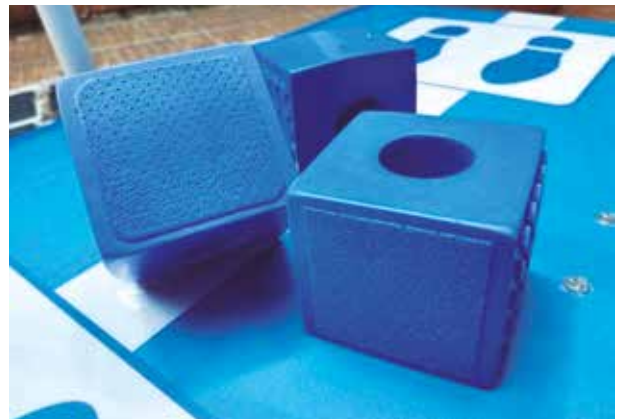


Imagen 10. Cubos actividad autorregulación

Segunda escala: la mutua regulación

En este ejercicio dos personas deberán llegar a un acuerdo para solucionar un conflicto propuesto por la persona facilitadora, mientras equilibran su peso en el balancín para que deje de emitir un sonido molesto. Cuando hablamos de mutua regulación nos referimos a las situaciones en las que se necesita ayuda de alguien más para tramitar un conflicto. Por ejemplo, un conciliador/a o un mediador/a, son las personas ideales para hacerlo, aunque toda la ciudadanía está llamada a la mutua regulación para resolver conflictos. En la siguiente imagen se presenta la plataforma acompañada de un separador diseñado para evitar el contacto físico entre los participantes, por razones de sanidad pública.



Imagen 11. plataforma de mutua regulación

Tercera escala: regulación legal

Cuando las situaciones conflictivas constituyen delitos es necesario acudir a la vía legal para resolverlas. En cada municipio existe un sistema articulado de instituciones y organizaciones de la sociedad civil al que las personas pueden acudir para atender sus necesidades, este es el Sistema Local de Justicia. En esta última actividad del recorrido del Punto en Sintonía, por medio de tarjetas y un tablero tipo tapete, los participantes ubican a los actores de las instituciones del Sistema Local de Justicia de su municipio, con el objeto de comprender las rutas disponibles en cada territorio.



Imagen 12. Tapete regulación legal

Correo de la Justicia

El Correo de la Justicia es un paquete de piezas gráficas por medio de las cuales los funcionarios y funcionarios públicos invitan a la comunidad a hacer parte del Sistema Local de Justicia (SLJ) y le brindan información acerca de las entidades e instancias que hacen presencia en su municipio y los conflictos que atienden; esto con el fin de promover un mensaje de integración y convivencia entre los actores del Sistema y la comunidad.

El Correo de la Justicia hace parte transversal de las Fases II, III y IV de la estrategia, puesto que su elaboración se genera a manera de co-diseño con las funcionarias y funcionarios, para más adelante entregarlo a la ciudadanía en al menos tres posibles ocasiones: 1. Distribución focalizada a instituciones del SLJ, 2. Distribución a participantes del Punto en Sintonía y evento de sintonización y 3. A manera de correspondencia. De igual manera, es posible realizar un envío digital del material por correo electrónico o Whatsapp para ampliar cobertura, más allá de las piezas impresas en papel.

El Correo de la Justicia está compuesto por 3 elementos:

1. Postales

2. Directorio SLJ

3. Sticker Todos en Sintonía

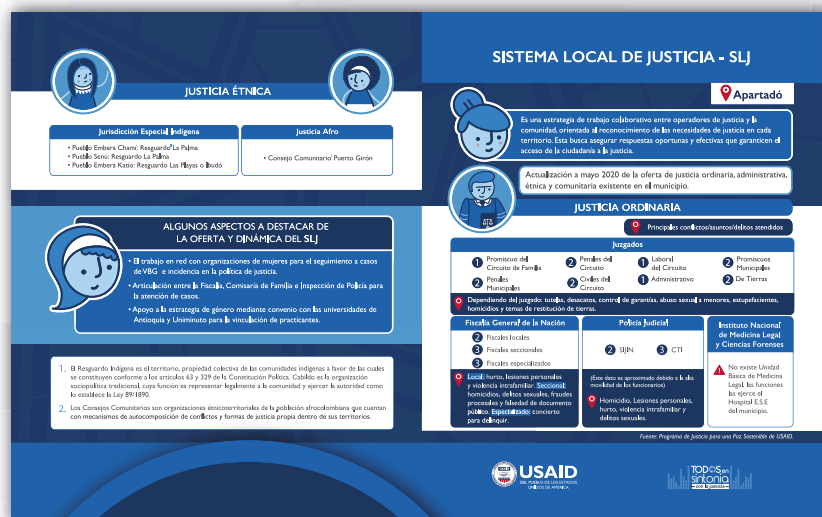


Imagen 13. Piezas Correo de la Justicia

WebApp Todos en Sintonía

La WebApp fue desarrollada teniendo como punto de partida algunas teorías recientes sobre norma social y cambio cultural expuestas en el capítulo sobre enfoque conceptual de este manual. Considerando que es posible transformar de manera voluntaria el comportamiento de las personas por medio de estrategias que incorporan el cambio de narrativas que van reforzadas por este tipo de canales y herramientas virtuales, con esta aplicación se tienen dos objetivos: en primer lugar, incorporar un saldo pedagógico, fortaleciendo el conocimiento de la ciudadanía sobre los Sistemas Locales de Justicia y las rutas de resolución de conflictos; y en segundo lugar, recoger información para conocer mejor cómo se actúa frente a un conflicto y qué se puede hacer para resolverlo, en términos de las elecciones y creencias de las y los ciudadanos, en la solución de conflictos a nivel territorial. Adicionalmente, el análisis de los datos de uso que arroja permitiría la construcción de nuevas herramientas, bien sean digitales para uso virtual o inspirar el diseño de herramientas para ser usadas en la presencialidad e, incluso, formatos mixtos para promover un cambio en las narrativas, los sistemas de creencias y el comportamiento de las personas en relación con la justicia.

De esta manera, la Web App Todos en Sintonía hace parte de la estrategia y está a disposición de las comunidades beneficiarias y del público en general, a través de la dirección: <https://www.todosensintonia.com/>. El uso de la Web APP puede promoverse en cualquier fase y durante cualquier actividad a manera de introducción o cierre, por ejemplo, al iniciar los microtalleres con funcionarios públicos, o cuando los ciudadanos finalizan su experiencia en el Punto en Sintonía.

La Web App permite crear un avatar personalizado que debe transitar por cuatro conflictos de diferente naturaleza. Facilita que los visitantes interactúen de manera pedagógica y posibilita compartir información sobre la auto y mutua regulación como método de solución de conflictos, además de ampliar el conocimiento sobre los actores y entidades que componen los Sistemas Locales de Justicia y las rutas con las que cuenta la ciudadanía para la solución de cada uno de los cuatro problemas planteados en la Web App. Esta aplicación puede usarse tanto desde el celular como desde el computador, sin necesidad de descargarla y es de uso totalmente gratuito.



Imagen 14. Mapa WebApp Todos en Sintonía

Kit pedagógico de sintonización juvenil



Imagen 15. Kits pedagógicos de sintonización juvenil

En el capítulo sobre “líneas de trabajo, fases y beneficiarios de la estrategia”, se señaló que uno de los grupos poblaciones objeto de esta iniciativa son jóvenes y/o estudiantes. Con el objeto de captar su atención y facilitar el proceso pedagógico con este grupo, se diseñó por parte del Actor Ancla Regional Cordupaz -Programa de Desarrollo y Paz de Córdoba y Urabá-, socio de JSP, un kit de sintonización con la justicia que complementa las actividades de definición y desarrollo del mural y la implementación de los Puntos en Sintonía.

Con estos kits pedagógicos de sintonización juvenil se pretende:

- a) Motivar la participación de los y las jóvenes en procesos de Justicia Abierta de las instituciones de justicia.
- b) Brindar información y contacto directo con funcionarias y funcionarios públicos.
- c) Incentivar la autogestión de las comunidades para la convivencia.

Este componente busca lograr el acercamiento de los y las jóvenes al Sistema de Justicia Local, junto con la promoción de la cultura de la legalidad. En este sentido, el trabajo con jóvenes tiene como propósito promover la labor del SJL, logrando hacer más cercanas las herramientas y formas de funcionamiento de estos en su municipio, en favor suyo y de sus conciudadanos.

Monitoreo y evaluación

La implementación de la estrategia debe estar acompañada por un plan transversal de monitoreo y evaluación que posibilite hacer seguimiento a la ejecución y evaluar los resultados de dicha implementación en el corto plazo. Lo anterior se logra por medio del uso de instrumentos de medición que, a través de la recolección de datos, permitan calcular un conjunto definido de indicadores que den cuenta de la implementación y los resultados.

El plan de monitoreo debe centrarse en llevar cuenta de las actividades realizadas, contar el número de participantes, los materiales entregados y, en general, de todo aquello que posibilite cuantificar el proceso de implementación y conocer su avance. Por su parte, el plan de evaluación mide los resultados de la implementación comparando indicadores antes y después de la misma. En particular, el plan de evaluación refleja, por un lado, cambios en la confianza y las representaciones que los ciudadanos tienen sobre sí mismos, sobre los demás ciudadanos y sobre las funcionarias y funcionarios y las instituciones y organizaciones del Sistema Local de Justicia. Por otra parte, el plan mide también la eficacia de la narrativa en la población objetivo de la estrategia.

Indicadores e instrumentos

El adecuado seguimiento a la implementación de la estrategia, así como la evaluación de los resultados depende de la adecuada definición de los indicadores e instrumentos usados para medirlos. Estos insumos permiten a su vez recopilar y ordenar la información, de manera que sea posible reportar oportunamente los avances, logros, retrasos y retos de la implementación para desarrollar los ajustes pertinentes que permitan alcanzar las metas trazadas.

Los indicadores son medidas concretas de aspectos relevantes y puntuales para la estrategia de quienes

la implementan y quienes se benefician; en este sentido, los indicadores definen de manera clara cómo cuantificar un hecho particular asociado con los objetivos de la estrategia. De igual manera, al ser cuantificables y medibles, los indicadores permiten establecer metas que ayudan a guiar la intervención y dar cuenta de los resultados.

Es necesario entonces contar con mecanismos prácticos que permitan obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores y estos podrán adaptarse según la cantidad de componentes y municipios en los que se implemente, de modo tal que pueden ser desde simples registros de entrega y asistencia, hasta encuestas y sondeos de percepción. Parte esencial del diseño del plan de monitoreo y evaluación es garantizar que todos los indicadores que han sido definidos puedan ser medidos con los instrumentos diseñados en los territorios focalizados y con las poblaciones beneficiarias priorizadas.

Plan de monitoreo

Partiendo de las actividades descritas en el presente manual, se establecen indicadores cuantificables que permitan contar el alcance y los medios. El alcance hace referencia al número de personas que han participado en las diferentes actividades, así como el número de interacciones en redes sociales. Los indicadores de medios cuentan el número de actividades realizadas, intervenciones en espacio público y piezas entregadas o publicadas en las poblaciones intervenidas.

Como se ha mencionado, es posible establecer metas puntuales para cada uno de los indicadores definidos, el valor de estas metas dependerá enteramente de la adaptación particular de la estrategia a las necesidades y dimensiones de las poblaciones objetivo, así como los intereses y capacidades de las organizaciones que tengan a cargo la adaptación e implementación.

En la tabla I se detallan los indicadores e instrumentos definidos para la medición de la estrategia y en las filas se encuentran en letra gris las desagregaciones del indicador que las precede; las metas son ejemplos ilustrativos para efectos de esta guía:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	INSTRUMENTOS
Monitoreo			
Alcance			
Participación directa en las actividades - Primeros cooperadores	Número de personas que participan en las actividades directas.	(396)	Listas de asistencia / fotografías
Participación de Servidores Públicos - Primeros Cooperadores	Número de servidores públicos que participan	(96)	
Participación de Adolescentes - Primeros Cooperadores	Número de jóvenes que participan	(180)	
Participación de Ciudadanía en General - Primeros Cooperadores	Número de ciudadanos y ciudadanas que participan	(120)	
Participación de actores del Sistema Local de Justicia	Número de personas del SLJ que participan	(240)	
Visitantes a los Puntos en Sintonía	Número de visitantes a los Puntos en Sintonía con la Justicia.	(1200)	Buzón "Cuéntanos"
Alcance comunicacional de la Estrategia	Porcentaje de personas alcanzadas por la estrategia (personas que han escuchado/visto/participado).	(15%)	Encuesta de Salida
Alcance del Correo de la Justicia	Porcentaje de personas alcanzadas por el correo de la justicia (personas que han escuchado/visto/participado/recibido)	(10%)	Encuesta de Salida
Alcance de los Puntos en Sintonía con la Justicia	Porcentaje de personas que conocen los Puntos en Sintonía con la Justicia (personas que han escuchado/visto/participado)	(15%)	Encuesta de Salida
Métricas de alcance en Redes Sociales	Según la red social métricas básicas de alcance (Reacciones, interacciones, compromiso y menciones).		Métricas en redes sociales

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	INSTRUMENTOS
Medios			
Actividades desarrolladas	Número de actividades desarrolladas	(252)	Listas de asistencia / Bitácoras de Actividades
Microtalleres realizados	Número de microtalleres realizado	(72)	
Mesas de Trabajo o Talleres	Número de Mesas de trabajo	(36)	
Punto en Sintonía	Número de Puntos en Sintonía	(24)	
Jornadas de Trabajo Colectivo	Número de Jornadas de Trabajo Colectivo	(24)	
Laboratorios desarrollados	Número de Laboratorios	(60)	
Jornadas de Justicia Abierta	Número de Jornadas de Justicia Abierta	(12)	
Intervenciones en el espacio público	Número de intervenciones en el espacio público	(24)	Reporte de entrega
Objetos instalados o entregados.	Número de objetos instalados en el espacio público o entregados a las personas.	(600)	
Cartas del Correo de la Justicia Enviadas	Número de cartas del correo de la justicia enviadas	(6000)	Piezas comunicativas y pedagógicas.
Número de piezas comunicativas y pedagógicas diseñadas	Número de piezas comunicativas y pedagógicas diseñadas	(12)	

Tabla I. Indicadores e instrumentos monitoreo

Plan de evaluación

La evaluación de la estrategia se divide en dos grandes grupos, por una parte, se miden los resultados de la implementación en cuanto el cambio en la población objetivo, respecto a las percepciones y representaciones sobre las funcionarias y funcionarios públicos y las instituciones de justicia, y también se miden los cambios en los conocimientos acerca de los métodos de resolución de conflictos por parte de la ciudadanía. Por otra, se puede medir la eficacia de la narrativa, esto es, los conocimientos de los

Sistemas Locales de Justicia y su funcionamiento, así como las diferencias entre las personas que participaron directamente en actividades realizadas en la implementación de la estrategia frente a personas de la misma población que no lo hicieron.

Aquí, así como en el plan de monitoreo, es posible establecer metas para cada indicador; sin embargo, dado que el plan de evaluación que se elabore pretende medir los resultados y no el impacto, es posible definir estas metas de manera cualitativa buscando un cambio positivo en los indicadores medidos.

En la tabla 2 se detallan, a modo de ejemplo, tipos de indicadores e instrumentos del plan de evaluación.

Objetivo específico	Indicador	Descripción	Meta	Instrumentos
EVALUACIÓN				
Resultados				
OE1. Fortalecer dinámicas del buen trato entre servidores públicos y ciudadanos que ayuden a mejorar su relacionamiento.	Percepción de Buen Trato en ciudadanía por parte de Servidores Públicos	Porcentaje de ciudadanos que se sintieron bien tratados la última vez que asistieron a una entidad del SJJ	Δ positiva entrada vs. salida.	Encuesta de entrada y Salida
	Valoración sobre ser Servidor Público	Porcentaje de servidores públicos que se sienten orgullosos de ser servidores públicos	Δ positiva entrada vs. salida.	
		Porcentaje de servidores públicos que se sienten avergonzados de ser servidores públicos	Δ negativa entrada vs. salida.	
	Indicador de Confianza Institucional	Indicador de confianza institucional de los ejes de cultura ciudadana, un valor 0 a 10, donde 10 es altísima confianza y 0 es ninguna confianza.	Δ positiva entrada vs. salida.	
OE2. Ampliar el conocimiento y la disposición para usar métodos de resolución pacífica de conflictos en la ciudadanía.	Conocimiento de los Métodos de Resolución de Conflictos	Porcentaje de personas que conoce al menos un método de resolución de conflictos	Δ positiva entrada vs. salida.	
	Disposición a acudir al Sistema de Justicia Local	Porcentaje de personas que acudiría a las instancias pertinente del SJL para resolver conflictos	Δ positiva entrada vs. salida.	
OE3. Mejorar las representaciones que la ciudadanía tiene sobre los servidores públicos que administran la justicia.	Percepción de probidad frente a los servidores públicos	Porcentaje de personas que NO considera que la mayoría de los servidores públicos son corruptos	Δ positiva entrada vs. salida.	
	Representaciones positivas frente al esfuerzo de los servidores públicos	Porcentaje de personas que está de acuerdo y completamente de acuerdo con que los servidores públicos del municipio se esfuerzan por hacer un buen trabajo	Δ positiva entrada vs. salida.	
	Representaciones positivas frente a la disposición a ayudar de los servidores públicos	Porcentaje de personas que está de acuerdo y completamente de acuerdo con que la mayoría de los servidores públicos están dispuestos a ayudar	Δ positiva entrada vs. salida.	
	Representaciones positivas frente a la capacidad de los servidores públicos	Porcentaje de personas que está de acuerdo y completamente de acuerdo con que los servidores públicos en su municipio están capacitados para hacer su trabajo.	Δ positiva entrada vs. salida.	

Objetivo específico	Indicador	Descripción	Meta	Instrumentos
EVALUACIÓN				
Eficacia Narrativa				
OE4. Ampliar el conocimiento que tiene la ciudadanía del sistema local de justicia en cuanto a su composición y funcionamiento.	Noción positiva de la función de la justicia	Porcentaje de personas que consideran que la justicia debe servir principalmente para Reparar el daño causado, Mantener la convivencia entre todos los ciudadanos, Establecer la verdad sobre los hechos ocurridos	Δ positiva entrada vs. salida.	Encuesta de entrada y Salida
	Cambio en el reconocimiento de los administradores de Justicia	Porcentaje de personas que considera que el mejor administrador de justicia es algún actor del SLJ	Δ Positiva entrada vs. salida.	
	Confianza en Instituciones del Sector de Justicia	Porcentaje de personas que confía muchísimo y mucho en las instituciones que hacen parte del SLJ	Δ positiva entrada vs. salida.	
OE5. Aumentar la participación de servidores públicos y ciudadanía en espacios de rendición de cuentas.	Participación de los servidores públicos en procesos de rendición de cuentas	Porcentaje de servidores públicos del SLJ que han participado en el último año en procesos de rendición de cuentas	Δ Positiva entrada vs. salida.	
	Participación de la ciudadanía en procesos de rendición de cuentas	Porcentaje de ciudadanos que han participado en el último año en procesos de rendición de cuentas	Δ Positiva entrada vs. salida.	
OE1, OE2, OE3, OE4	Diferencia de indicadores de resultados entre participantes y no participantes	Comparación ex ante / ex post para medir cambios y validación participantes vs. no participantes para medir eficacia narrativa	Δ positiva ex ante/ex post	
OE4. Ampliar el conocimiento que tiene la ciudadanía del sistema local de justicia en cuanto a su composición y funcionamiento.	Cambio de conocimiento en Talleres, Laboratorios, Microtalleres y el Puntos en Sintonía	Validación ex ante, ex post del conocimiento que se promoverá en las actividades que así lo requieran	Δ positiva ex ante/ex post	Sondeos de entrada y salida en las actividades de conocimiento
	Valoración de la experiencia en el Punto en Sintonía	Porcentaje de visitantes a quienes les gustó el Punto en Sintonía	> 50%	Buzón "Cuéntanos"
	Valoración de la experiencia en el Punto en Sintonía	Porcentaje de visitantes a quienes les gustó el Punto y traerán a más personas a visitarlo	25%	

Objetivo específico	Indicador	Descripción	Meta	Instrumentos
EVALUACIÓN				
Eficacia Narrativa				
	Valoración de la experiencia en el Punto en Sintonía	Porcentaje de visitantes a quienes les gustó el Punto y volverán	20%	Buzón "Cuéntanos"
	Valoración de la experiencia en el Punto en Sintonía	Porcentaje de visitantes a quienes no les gustó el Punto	>15%	
OE1, OE2, OE3, OE4	Reflexiones promovidas por las actividades de la estrategia	Reflexiones generadas en Cambio de conocimiento en Talleres, Laboratorios, Microtalleres y el Punto en Sintonía.	Sin meta	Actividades cualitativas de medición

Tabla 2. Indicadores e instrumentos evaluación.

Los instrumentos que hacen parte del plan de evaluación tienen, en general, la característica de recopilar información en dos momentos distintos, antes y después de la implementación. También se caracterizan por tener una mayor complejidad que aquellos usados en el plan de monitoreo.

Se puede elegir el tipo de instrumento a aplicar, entre ellos:

1. Encuesta de entrada y salida:

Las encuestas de entrada y salida son operativos estadísticos de recolección de datos que, a través de un muestreo aleatorio, permiten estimar los indicadores para una población completa, a partir de una selección muestral representativa. Estas encuestas deben ser idénticas en sus contenidos, de manera que puedan ser comparadas entre sí para establecer el cambio en los indicadores medidos. Este tipo de encuestas de gran escala son la mejor manera para estimar los cambios en las poblaciones objetivo, sin embargo, dependiendo de las circunstancias, es posible adaptar la metodología de encuesta, reportando adecuadamente los resultados según se den dichas modificaciones.

2. Sondeos de entrada y salida en las actividades de conocimiento:

Al igual que la encuesta de entrada y salida, los sondeos de entrada y salida se realizan en dos momentos. En este caso, sin embargo, la escala es mucho menor. Son sondeos realizados a los participantes sobre sus conocimientos, antes de su participación y después de ésta. Lo que permite medir el cambio particular en ellas y así evaluar sus actividades.

3. Actividades cualitativas de medición:

Como parte del desarrollo de las actividades de implementación, es posible que las personas que facilitan dichas actividades recopilen las experiencias subjetivas de cada una de los espacios y las personas que en ellas participan. La recopilación sistemática de estas percepciones permite entender en contexto los resultados cuantitativos obtenidos a partir de los demás instrumentos. Las bitácoras son herramientas que permiten consignar dichas experiencias para ser usadas en el análisis posterior de los resultados.

Lecciones aprendidas y reflexiones finales

Como resultado de la implementación de los Puntos en Sintonía, a continuación, se presentan algunas reflexiones surgidas de la experiencia en terreno con estos dispositivos y unas miradas finales para dar cierre a esta estrategia liderada por el Programa de Justicia para una Paz Sostenible en 24 municipios de Colombia, entre los años 2020 y 2021:

Auto regulación: se espera que los y las participantes, al evocar un conflicto pasado y tratar de observar la emoción allí presente, expresen sensaciones asociadas a la ira, rabia, indignación, entre otras emociones que potencialmente pueden motivar confrontaciones agresivas. La expectativa es que la cara del cubo con la que más se asocian este tipo de emociones, sea la más áspera e incómoda al tacto. Sobre la base de esta elección, es que el ejercicio sensorial de desescalamiento tiene lugar. Se invita al participante a detenerse y observar la diferencia entre las caras del cubo que se van haciendo más agradables al tacto, de esta manera se regulan las emociones negativas presentes.

Durante las intervenciones, diversas personas expresaban la conveniencia de “dejar pasar” los conflictos cuando la intensidad de la emoción se reduce, hasta que otro conflicto surge y vuelve a elevarse. Es allí donde la intervención está orientada a no eliminar la ira o la tristeza o suponer que son algo negativo de lo que hay que librarse. Ambos tipos de emociones están ofreciendo información útil sobre la situación y sobre las necesidades que emergen para cada persona implicada, lo que permite en el ejercicio de desescalamiento, entre otras cosas, detenerse y dar lugar a la emoción para poder actuar informado por ella y no desbordarse o abrumarse por la misma.

Una vez se reconoce la utilidad de la ira o la tristeza y se da lugar a observar la información que cada una ofrece, es posible tener encuentros más asertivos. Por ejemplo, actuar como consecuencia de la ira puede ser sano si esta motiva a exigir la reparación por algún daño causado o si contribuye a poner un límite. No obstante, puede ser problemático si ello motiva a la confrontación agresiva. La oportunidad para poder distinguir entre los dos impulsos está en la posibilidad de detenerse y observar lo que la emoción sugiere y si eso que sugiere realmente atiende la necesidad de quien la experimenta o no. Esta ventana de tiempo es la que ofrece el cubo de autorregulación que bien puede asociarse a otro tipo de intervenciones.

Mutua regulación:

La utilización de esta plataforma en presencia de varias personas permitió identificar respuestas comunes en las y los participantes directos, tales como que, al tratar los dos voluntarios de nivelar la plataforma, el resto del público opinaba sobre dónde debían pararse y cómo debían moverse las dos personas para lograr el equilibrio. Al mismo tiempo, quienes estaban sobre la plataforma solían guardar silencio y tratar de nivelarse por su cuenta en medio de las opiniones de las otras personas. En otras ocasiones, los participantes escuchaban lo que el resto de las personas decían y se movían, según sus indicaciones y, con menor frecuencia, los dos directamente implicados conversaban para ponerse de acuerdo sobre cómo moverse en la plataforma.

Esto permitió reflexionar alrededor de la complejidad que tiene establecer un espacio de diálogo y llegar a un acuerdo, pues puede haber resistencia a hablar o mirar a la contraparte y es posible dejarse llevar por opiniones externas sin preocuparse por contrastarlas con quien se tiene un conflicto.

Una de las principales reflexiones alrededor de las nociones de justicia y el papel de la conciliación en la cotidianidad de las comunidades se dio en el marco de las implementaciones de la plataforma de la mutua regulación. Allí confluyeron las experiencias y comprensiones de los y las lideresas comunitarias alrededor de la resolución pacífica de conflictos y la jovialidad con la que la plataforma permite abordar aspectos complejos del diálogo que en ocasiones se pasan por alto. Lo anterior permitió la comprensión de abandonar la pretensión de que la resolución de conflictos es algo que ocurre una única vez, pues los acuerdos entre iguales requieren revisión e incluso, reformulación, porque responde a relaciones dinámicas y la meta de la resolución de conflictos no es tener un producto terminado, es un método que se fortalece a través de las experiencias bilaterales que dejan un saldo pedagógico colectivo.

En la regulación legal es importante brindar información pertinente sobre las rutas de atención en casos de delito y, especialmente, en lo relacionado con VBG. Por último, para lograr una mayor apropiación, la sugerencia tanto de los y las lideresas como de algunos miembros de los equipos locales fue implementar el punto en los barrios donde los primeros cooperadores de ciudadanía ejercen sus roles de conciliación o mediación. Esta decisión arrojó muy buenos resultados, pues llevar los puntos a los barrios propicia una conversación colectiva sobre los principales conflictos locales para favorecer que ese diálogo comunitario tenga lugar.

Reflexiones finales: en el año 2019, durante la primera fase de la Estrategia **Todos en Sintonía con la Justicia**, participaron un total de 1.103 personas en los Puntos de Buen Trato en seis municipios de Colombia, se vincularon 125 servidores públicos a través de 21 microtalleres de manera presencial. En la segunda fase adelantada en 2020 se encuestaron 4.612 personas de modo remoto para identificar percepciones y creencias acerca de la justicia y participaron de manera presencial biosegura en los Puntos de Sintonía 132 personas, con cobertura en 12 municipios; y durante el año 2021, en su etapa final, las actividades presenciales con protocolo de bioseguridad se concentraron en Turbo, Apartadó, Istmina, Tadó, Montelíbano, Tierralta, Tumaco, Valle del Guamuez y Santander de Quilichao, alcanzando un total de 337 personas.

Esta estrategia ha sido ya transferida a Organizaciones Sociales, consideradas Actores Ancla Regionales socios de JSP, para la sostenibilidad de la estrategia. Por lo anterior esperamos que este manual se constituya en una herramienta práctica de trabajo para las organizaciones de sociedad civil que persisten en la construcción de pedagogía en materia de justicia, de acuerdo con los desafíos y oportunidades que la realidad local arroja para la convivencia pacífica en Colombia.

Referencias Bibliográficas

1. Bicchieri, C. (2006). *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*. Cambridge University Press.
2. CEPAL (2015), *De Gobierno Abierto a Estado Abierto*. Recuperado de: *Justicia Abierta: un desafío para la gobernanza democrática*.
3. Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia. Recuperado de: *¿Cuál es la relación entre rendición de cuentas y justicia abierta? - Rendición de Cuentas*.
4. Elster, J. (2006). *El Cemento de la Sociedad*. Barcelona: Gedisa.
5. Jeffrey, A (2017). *Poder y performance*. (M. Belmonte, M. J. Pando & J. M. Pérez-Agote, Trad.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. (Obra original publicada en 2011).
6. Ministerio de Justicia, *Plan Decenal del Sistema de Justicia 2017-2027*, Bogotá 2017. Disponible en: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/4263275/13613759/Plan+Decenal+de+Justicia+-+Documento.pdf/80e6164a-e659-44dd-89ab-c90730405973>.
7. Presidencia de la República de Colombia - Departamento Administrativo de la Función Pública (2019), *Manual Única de Rendición de Cuentas*.



Manual de Implementación

Estrategia
Todos en Sintonía con la Justicia