



## Comités Territoriales de Justicia Transicional y Mesas de Participación de Víctimas

Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado y Sociedad Civil  
para la inclusión social y la Construcción de Paz en Colombia



Publicado por:



como/consult

Berghof Foundation







## **Comités Territoriales de Justicia Transicional y Mesas de Participación de Víctimas**

Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado y Sociedad Civil  
para la inclusión social y la Construcción de Paz en Colombia

## **Comités Territoriales de Justicia Transicional y Mesas de Participación de Víctimas**

Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado y Sociedad Civil para la inclusión social y la Construcción de Paz en Colombia

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH inició sus labores al comenzar el año 2011. La organización reúne las competencias y las experiencias de muchos años del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) gGmbH, de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH y de InWEnt – Capacitación y Desarrollo Internacional gGmbH.

---

Peter Luhmann

Director Residente de la GIZ en Colombia

Peter Hauschnik

Coordinador Programa Cercapaz

Cercapaz – Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz

Cr. 13 No. 97-51 Of. 302

Bogotá D.C.

T +57 1 636 11 14

F +57 1 635 15 52

E [giz-kolumbien@giz.de](mailto:giz-kolumbien@giz.de)

I [www.giz.de](http://www.giz.de)

[www.cercapaz.org](http://www.cercapaz.org)

Autoras

Lorena Cantillo, Hilka Langohr, Juanita Méndez, Tatiana Pineda, María Paula Prada, Myriam Sánchez

Autor

Héctor Morales

Consorcio Como Consult/Berghof Foundation:

Barbara Unger (coordinación), Uta Giebel

Edición

Cercapaz:

Sandra Botero (revisión editorial)

Consultores:

Gino Luque Cavallazzi (corrección y diseño)

Alfonso Ortega Soto (corrección)

Melissa Ávila Posada, Graphic Recorder, Doodle Ink (ilustración)

Bogotá D.C., 2014

## Agradecimiento

Extendemos un especial agradecimiento a contrapartes y aliados por el trabajo realizado conjuntamente, por los aprendizajes que tuvimos en los procesos y por los logros que cosechamos. Sin su apertura y dedicación, estas experiencias y documentos no podrían ser una realidad.

Esperamos las siguientes reflexiones y recomendaciones sean de utilidad para continuar el camino de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado, y como ejemplo de diálogo y concertación entre Estado y Sociedad Civil.





SOCIEDAD CIVIL



ESTADO

Diálogo constructivo

CERCAPAZ

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>9</b>
1.1 Resumen	9
1.2 Sobre la sistematización	10
1.2.1 Objetivo de la sistematización	10
1.2.2 Metodología de la sistematización	10
1.3 Sobre Cercapaz	11
1.4 Contextos de la experiencia	12
1.4.1 Contexto de la Ley 1448 y del país	12
1.4.2 Asesoría técnica y contextos regionales	14
<b>2. Recomendaciones desde la experiencia de asesoría.</b>	<b>21</b>
2.1 Eje 1. Las personas participantes: sus conocimientos y capacidades	24
2.1.1 Legislación sobre población víctima y conocimientos básicos sobre gestión pública	26
2.1.2 Gerencia y organización	28
2.1.3 Representación, liderazgo y voluntad política	30
2.1.4 Comunicación, diálogo y concertación	32
2.1.5 Reconciliación y abordaje positivo de conflictos	33
2.1.6 Enfoque diferencial	35

2.2	Eje 2. Los Comités de Justicia Transicional y las Mesas de Participación de Víctimas: escenarios de relación horizontal y de articulación en los territorios . . . . .	.38
2.2.1	Compartir una visión conjunta . . . . .	39
2.2.2	Comprender el funcionamiento y la interdependencia de los espacios . . . . .	41
2.2.3	Fortalecer las funciones y los roles para promover la articulación entre espacios . . . . .	45
2.3	Eje 3. Los niveles territoriales: relación armónica Nación-Territorio para la implementación de la política pública . . . . .	.47
<b>3.</b>	<b>Resumen de las recomendaciones por Eje . . . . .</b>	<b>49</b>
3.1	Las personas participantes: sus conocimientos y capacidades . . . . .	.49
3.1.1	Legislación sobre población víctima y conocimientos básicos sobre gestión pública en el trabajo de Comités y Mesas . . . . .	49
3.1.2	Gerencia y organización en el trabajo de Comités y Mesas . . . . .	50
3.1.3	Representación, liderazgo y voluntad política en el trabajo de Comités y Mesas. . . . .	51
3.1.4	Comunicación, diálogo y concertación en el trabajo de Comités y Mesas . . . . .	52
3.1.5	Reconciliación y abordaje propositivo de los conflictos en el trabajo de Comités y Mesas . . . . .	53
3.1.6	Enfoque diferencial en el trabajo de Comités y Mesas . . . . .	54
3.2	Los Comités de Justicia Transicional y las Mesas de Participación de Víctimas: escenarios de relación horizontal y de articulación en los territorios . . . . .	.55
3.2.1	Compartir una visión conjunta a nivel territorial . . . . .	55
3.2.2	Funcionamiento y articulación entre Comités y Mesas . . . . .	56
3.2.3	Fortalecer las funciones y los roles para promover la articulación entre Comités y Mesa . . . . .	57
3.3	Los niveles territoriales: relación armónica Nación-Territorio para la implementación de la política pública . . . . .	.58

4. Recomendaciones para seguir construyendo...	59
4.1 Pensando en la institucionalidad . . . . .	60
4.2 Pensando en la población víctima. . . . .	61
4.3 Pensando en otros actores . . . . .	61
Referencias, fuentes y documentos revisados . . . . .	63





# 1. Introducción

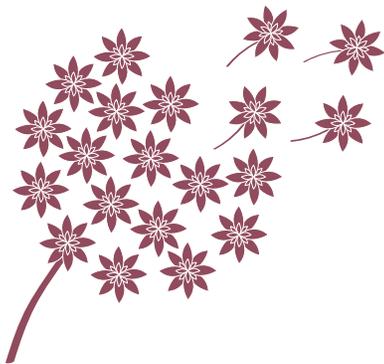
*La memoria del corazón elimina los malos recuerdos y magnifica los buenos, y gracias a ese artificio, logramos sobrellevar el pasado.*

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ

## 1.1 Resumen

En el marco de lo acordado entre el gobierno de la República Federal de Alemania, por intermedio del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y el gobierno colombiano, se desarrolla desde el 2007 el programa Cercapaz, el cual es ejecutado por la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) en colaboración con las contrapartes nacionales Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP). Cercapaz tiene como objetivo fomentar la cooperación entre el Estado y la Sociedad Civil para la inclusión social y la Construcción de Paz.

Una de las líneas temáticas priorizadas para su tercera y última fase (2012-2015) es la inclusión social de grupos tradicionalmente excluidos, a través del fortalecimiento de los espacios de participación que plantea la Ley de Víctimas: los Comités Territoriales de Justicia Transicional (Comités, en adelante) y las Mesas de Participación de Víctimas (Mesas, en adelante). Este documento sistematiza los aprendizajes del proceso de asesoría a estos espacios y los actores que los conforman, y entrega recomendaciones replicables en otras zonas del país. Adicionalmente, como parte del proceso de sistematización y como complemento a este documento, se realizó un video didáctico que ilustra de manera sencilla el funcionamiento de Comités y Mesas, sus interrelaciones, así como las capacidades básicas que deberían tener quienes participan de estos espacios para su buen desarrollo (GIZ-Cercapaz 2014a).



## 1.2 Sobre la sistematización

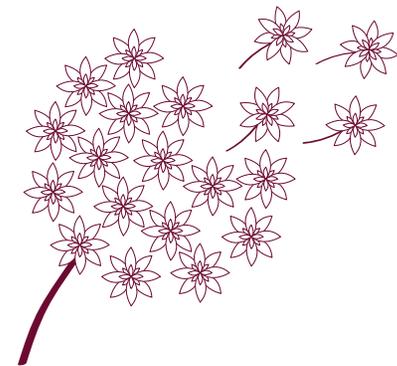
### 1.2.1 Objetivo de la sistematización

El proceso de sistematización busca, por un lado, analizar la experiencia de asesoría durante los últimos tres años del Programa desde uno de sus temas, la Inclusión Social de Grupos Tradicionalmente Excluidos, identificando aprendizajes del funcionamiento e interrelación de los espacios creados para la participación de la población víctima en la implementación de la Ley de Víctimas: Comités y Mesas. Adicionalmente, y como aporte directo al trabajo de contrapartes y aliados en el tema, el video y este documento consolidan recomendaciones precisas que permitan aportar al buen funcionamiento de estos mecanismos de concertación.

### 1.2.2 Metodología de la sistematización

La experiencia sistematizada se llevó a cabo en los departamentos de Caldas, Cesar y Norte de Santander, con características y condiciones socioeconómicas, políticas y culturales diferentes, aunque con factores similares en cuanto a la asesoría de Cercapaz para la implementación de la Ley; esto permite hacer análisis generales y comunes, considerando los contextos específicos de cada territorio. En este ejercicio, se desarrollaron cuatro momentos:

- **Momento 1:** documentación y análisis sobre el trabajo, como una apuesta permanente por la reflexión y el aprendizaje adaptativo, durante los procesos de asesoría.
- **Momento 2:** entrevistas con aproximadamente 20 contrapartes y aliados: funcionarios y funcionarias en los tres niveles de Gobierno, en las entidades encargadas de la implementación de la Ley de Víctimas y líderes o representantes de la población víctima y de la Sociedad Civil.
- **Momento 3:** análisis de la información recopilada y de la experiencia propia de asesoría en cada nivel territorial con los cuales se identificaron aprendizajes y recomendaciones para la acción.
- **Momento 4:** elaboración del video y presentación en diversos espacios de asesoría. Redacción de este documento y socialización del mismo a contrapartes y aliados clave en la implementación de la Ley de Víctimas.





### 1.3 Sobre Cercapaz

El gobierno de la República Federal de Alemania, por intermedio del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y a través de la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), acuerda con el gobierno colombiano, desde el 2006, que el enfoque de trabajo en Colombia es la prevención de crisis y el desarrollo de capacidades para la Construcción de Paz.

La GIZ, en colaboración con las contrapartes nacionales Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional en Colombia (APC) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), diseña a finales del 2006 el programa Cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el Desarrollo de la Paz (Cercapaz), que tiene como objetivo fomentar la cooperación entre el Estado y la Sociedad Civil para la inclusión social y la Construcción de Paz.

De acuerdo con criterios definidos en el marco de la cooperación se priorizan para el trabajo dos departamentos inicialmente: Caldas y Norte de Santander, y a partir de 2012, Cesar como tercer departamento, promoviendo procesos de asesoría a instituciones del orden nacional. La intención es que la innovación y los aprendizajes territoriales en Construcción de Paz puedan ser replicados en otras regiones y contribuyan desde lo local y regional a la formulación de políticas públicas.

Desde su asesoría, el Programa acompaña, por una parte, a procesos que promuevan el fortalecimiento y desarrollo de capacidades de actores tanto del Estado como de la Sociedad Civil para entrar en diálogo y en procesos de concertación social. Por la otra, fortalece la comprensión sobre la corresponsabilidad de los actores sociales, públicos y privados en la construcción de condiciones para la paz y la convivencia. Esta apuesta de trabajo se enmarca en la hipótesis de cambio del Programa, que afirma que el establecimiento de relaciones de confianza entre el Estado y la Sociedad Civil, y la construcción de visiones conjuntas desde miradas diversas y diferenciales, permite consolidar procesos de Construcción de Paz sostenibles.

De acuerdo con estas premisas, las contrapartes ya mencionadas, APC y DNP, además de la Alta Consejería para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (Unidad, en adelante), la RedProdepaz y la Cooperación Alemana proponen para la tercera y última fase del programa (2012-2015) la consolidación de procesos de diálogo y concertación entre Estado y Sociedad Civil alrededor de temáticas con potencial de conflictividad, para de esta forma facilitar la sostenibilidad de las capacidades que se han fortalecido y desarrollado en los territorios durante las fases anteriores (2007-2011) en

favor de las nuevas apuestas de Construcción de Paz del Gobierno Nacional que inicia su periodo en 2011. Es así que Cercapaz prioriza tres ámbitos temáticos para la asesoría a partir del 2012:

1. Inclusión Social de Grupos Tradicionalmente Excluidos.
2. Convivencia y abordaje integral de violencias.
3. Visiones regionales de desarrollo.

Cercapaz, desde la primera de las temáticas, aborda con mayor énfasis en su última fase una de las causas reconocidas como estructurales de la conflictividad en Colombia: la persistente exclusión social y política de diversos grupos poblacionales, unida a otro factor concomitante cual es la desigualdad y la desconfianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado. Para ello, a través de su trabajo temático en inclusión social centra su acompañamiento en el tema de víctimas, cuya Ley 1448 de 2011 constituye una nueva institucionalidad y establece mecanismos de concertación de la atención y reparación en los tres niveles de gobierno que igualmente tienen un alto potencial tanto para la transformación de conflictos como para la Construcción de Paz.

## 1.4 Contextos de la experiencia

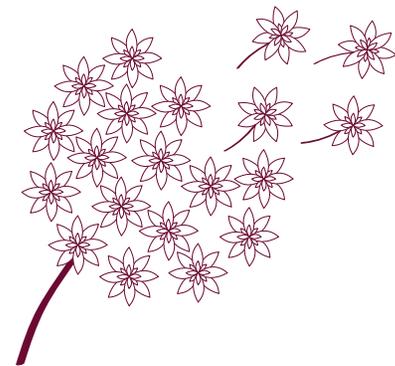
### 1.4.1 Contexto de la Ley 1448 y del país

En el 2011 se aprobó la Ley 1448 o Ley de Víctimas y de Restitución de Tierras, con la cual se dio un paso trascendental hacia la Construcción de Paz en Colombia. Esta ley reconoce la existencia del conflicto en el país, de los millones de víctimas que ha dejado, superando así la invisibilización de las víctimas y reconociendo la existencia de un conflicto armado interno.

#### Medidas que comprende la reparación

- Restitución de tierras.
- Restitución de vivienda.
- Indemnización administrativa.
- Rehabilitación.
- Dignificación de las víctimas.
- Difusión de la verdad sobre los hechos.

La ley tiene una vigencia de 10 años y es concebida como un instrumento de justicia transicional con el cual se busca aunar esfuerzos de las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil, para enfrentar la masiva y sistemática violación de los Derechos Humanos por diferentes hechos



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia



victimizantes y hacer el tránsito hacia una etapa de Construcción de Paz y reconciliación, aun en medio del conflicto armado.

Los derechos de las víctimas son reconocidos por la ley y para ello adopta una serie de medidas de asistencia, atención y reparación integral. Estas corresponden a acciones para la prevención y protección de los derechos fundamentales a la vida, a la integridad y a la seguridad personal y, en particular, para garantizar la no repetición de los hechos. La ley determina la reparación integral, es decir que se debe reparar tanto el daño material como moral sufrido por las víctimas; la reparación puede ser individual y/o colectiva.

En el marco de la reparación a las víctimas que prevé la ley, hay dos medidas fundamentales: verdad y justicia. Por un lado, las víctimas, sus familiares y la sociedad en general tienen el derecho a conocer la verdad acerca de los hechos, los motivos y las circunstancias en las cuales se cometieron. De otro lado, el derecho a la justicia se satisface a través del esclarecimiento de las violaciones, la identificación de los responsables y su respectiva sanción.

Superar la discriminación y marginalización como condiciones de la victimización, garantizar la no repetición y sentar las bases para la reconciliación: este es el enfoque transformador de la ley. Asume así el Gobierno Nacional una decisión política de inclusión social para atender las desigualdades políticas, económicas y sociales causantes, entre otros factores, de las violencias en Colombia. Para alcanzar sus propósitos, la ley promueve el diálogo entre las víctimas, los distintos sectores sociales y las instituciones, y el logro de acuerdos sobre acciones y medidas transformadoras bajo un marco de justicia transicional, de perspectiva diferencial y de recuperación de la confianza ciudadana en las instituciones.

Los espacios para el diálogo y el logro de acuerdos definidos por la ley son los Comités Territoriales de Justicia Transicional (Comités) y las Mesas de Participación de Víctimas (Mesas). Estos se constituyen en la máxima instancia de concertación a nivel territorial (departamentos y municipios) y se articulan con los definidos para el nivel nacional, como el Comité Ejecutivo para la Atención y Reparación a las Víctimas y la Mesa Nacional de Participación Efectiva de las Víctimas. En los Comités y las Mesas se toman decisiones y adoptan los Planes de Acción

UNIDAS Y  
UNIDOS  
PODEMOS  
REPARAR A  
LAS VÍCTIMAS



Territoriales (PAT) que son el instrumento de política pública para la asistencia, atención y reparación a las víctimas en el territorio.

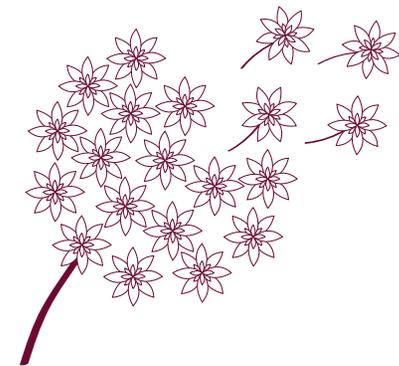
En mayo de 2013 se expide el Protocolo de Participación Efectiva de las Víctimas, o Resolución 0388, que reglamenta la elección de representantes de las víctimas, la organización y el funcionamiento de las Mesas. Bajo esta reglamentación y posteriores resoluciones modificatorias se supera la transitoriedad de las Mesas que se dio en el inicio de la implementación de la ley y se eligen para un periodo de 2 años. En estas la población víctima obtiene una representación por hechos victimizantes y enfoque diferencial.

Es importante tener en cuenta que en octubre de 2012 se inicia en La Habana, Cuba, un proceso de negociación entre el gobierno colombiano y las Farc, que se fundamenta en un “Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”. El quinto punto del Acuerdo se centra en dos temas esenciales para resarcir o reparar a las víctimas: Derechos Humanos de las víctimas y verdad. En el avance del proceso hasta agosto del 2014, los negociadores del gobierno y las Farc han adoptado principios que *guían* el debate, por ejemplo la participación directa de 60 representantes de víctimas durante las discusiones sobre este punto, y crean una comisión técnica del conflicto conformada por expertos. Los avances de estos acuerdos seguramente tendrán una incidencia directa en las dinámicas de implementación de la Ley de Víctimas, así como en el funcionamiento de los Comités y las Mesas.

#### 1.4.2 Asesoría técnica y contextos regionales

La experiencia del Programa se basa en la asesoría a las tres regiones, así como a procesos puntuales de la Unidad a nivel nacional; buscando siempre la articulación entre los territorios y el nivel nacional. A continuación describimos brevemente el trabajo en cada nivel territorial, así como (un breve) el contexto de cada una de las regiones, lo cual le dio especificidad a los procesos de asesoría según las realidades regionales, sus capacidades y necesidades.

La asesoría en los tres departamentos tiene como preámbulo la formulación y aprobación de los Planes de Desarrollo Departamentales para el periodo de gobierno 2012-2015; en los tres departamentos se incluyen medidas para la atención y reparación a las víctimas, al igual que para la puesta en marcha de los Comités y las Mesas.



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia



## Procesos de asesoría técnica a nivel nacional

Teniendo en cuenta que el programa existe desde el 2007, la asesoría al nivel nacional en el tema de Ley de Víctimas se da desde el segundo semestre del 2011. A través del apoyo metodológico y técnico al Ministerio de Justicia, se asesora el diseño y ejecución de talleres participativos para la retroalimentación de actores regionales al proyecto de ley y su reglamentación. Posterior a la aprobación de la ley y su Decreto reglamentario 4800 de 2011, el trabajo con el nivel nacional hace énfasis en la asesoría puntual a la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, especialmente en las siguientes instancias y procesos:

- **Dirección de Gestión Interinstitucional:** Formulación del Protocolo de Participación, implementación de la estrategia Nación-Territorio, socialización y asesoría a mecanismos de financiamiento, entre otros.
- **Grupo de Mujer y Género:** Formulación del Conpes de Mujeres, Estudio sobre Diagnóstico del Daño colectivo de ANMUCIC.

Adicionalmente, para todos los procesos de asesoría en las regiones, siempre se mantuvo la comunicación y coordinación directa con las personas funcionarias de la Unidad, enlaces para las regiones.

En el 2012 el Programa inicia su asesoría con las contrapartes regionales: Gobernación, Defensoría y Unidad Territorial para la Atención y Reparación Integral a Víctimas, principalmente. Los procesos de cooperación se concentran en la socialización y el acompañamiento en la implementación de la Ley de Víctimas, especialmente acompañando para que los espacios de participación y concertación previstos en la ley se dinamizaran y constituyeran en espacios de diálogo entre la población víctima, autoridades y personas representantes de la institucionalidad.

Para tal fin la asesoría se concentró en el desarrollo de capacidades tanto de las personas funcionarias como de las personas representantes de la población víctima, para tener un diálogo cualificado y orientado a decisiones para la implementación de la política pública, que se recogen en los Planes de Acción Territorial (PAT).

### **Caldas**

Según el Programa Presidencial de Derechos Humanos (DD.HH.) y Derecho Internacional Humanitario (D.I.H.) (2010), entre los años 2000 y 2007, el departamento fue una de las zonas del país profundamente afectadas por la violencia. Grupos armados ilegales se disputaron el control territorial y promovieron el cultivo de coca y otras drogas ilícitas, aspectos que generaron el

## Procesos acompañados en Caldas:

- Fortalecimiento del Comité Departamental de Justicia Transicional Caldas y sus cinco subcomités técnicos, a través de la conformación de una secretaría técnica ampliada.
- Formulación y actualización participativa del PAT departamental a través de talleres subregionales.
- Fortalecimiento de la Mesa Departamental de Víctimas.
- Acompañamiento a un proceso de reubicación a través del diálogo en institucionalidad y comunidades
- Posicionamiento de las temáticas de víctimas y Construcción de Paz en la agenda pública.



desplazamiento de miles de familias campesinas. Numerosos actores sociales y políticos regionales fueron asesinados durante esta época.

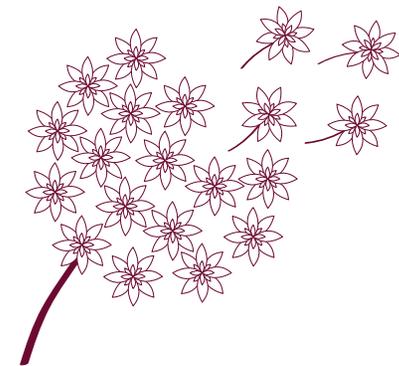
Para el periodo 2008-2010, tras la consolidación de la Política de Seguridad Democrática del gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez y

el proceso de desmovilización de grupos paramilitares que actuaban en la región del Magdalena Medio, el impacto de los grupos armados ilegales se redujo considerablemente (Cinep 2011). De acuerdo con ello el número de acciones bélicas, en el marco del conflicto armado, se redujo frente a la tendencia nacional. Sin embargo, según el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo, nuevos actores armados ilegales han incursionado en la etapa posterior a la desmovilización de las autodefensas, organizados en estructuras como ‘Las Águilas Negras’, la ‘Oficina de Envigado’, ‘los Urabeños’ y ‘los Rastrojos’. Si bien el índice de riesgo es bajo, los municipios de Samaná, La Dorada, Pensilvania y Riosucio, se ven con algún grado de riesgo, con conductas que vulneran los DD.HH. y el D.I.H. tales como: desplazamiento forzado, destrucción de bienes civiles, enfrentamientos, homicidios, amenazas de muerte y extorsión (Defensoría del Pueblo 2013).

Esta situación del conflicto armado ha dejado en el departamento de Caldas cerca de 90.376 víctimas, siendo el desplazamiento forzado el hecho victimizante de mayor relevancia, con un 77,7%, lo cual corresponde a 70.308 víctimas. Y otros hechos victimizantes han dejado 19.668.

El acompañamiento en Caldas se centró en la conformación del Comité Departamental de Justicia Transicional con 5 subcomités técnicos y en la formulación participativa del PAT del departamento a través de talleres en sus seis subregiones, en los que participaron alrededor de 550 víctimas.

## 1 Introducción



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia



Desde el segundo semestre de 2012 hasta el momento, el trabajo se centró en la dinamización del Comité Técnico, espacio que cumple las funciones de una Secretaría Técnica ampliada, conformado ad-hoc por los secretarios de los subcomités, la Unidad, representantes de víctimas y la Defensoría del Pueblo, con el fin de priorizar y decidir sobre temáticas a tratar en las sesiones del CDJT. Se fortalecieron las capacidades de planeación, desarrollo de agendas y priorización temática.

Por otra parte, el equipo regional trabajó con la Mesa Departamental de Víctimas de la mano de entidades como la Unidad, la Defensoría del Pueblo y la Organización Defensora de Víctimas para el fortalecimiento de las capacidades de diálogo, comunicación asertiva, comprensión de su rol como representantes de víctimas y la estructura organizacional de la Mesa.

A lo largo de los años 2013 y 2014, el programa impulsó el tema de Construcción de Paz en la agenda y la opinión pública de la región, a través de la generación de foros, conversatorios y movilizaciones en temas como memoria histórica y reconciliación, con la participación de testimonios internacionales y nacionales, buscando vincular más puntualmente actores regionales de la Academia y del sector privado en estos procesos.

### **Cesar**

El departamento del Cesar ha sido duramente afectado por el conflicto armado colombiano, especialmente en la primera década del nuevo milenio. Su ubicación geográfica, la presencia de grupos armados ilegales, la disputa por el territorio y su riqueza, el anclaje de macro proyectos agroindustriales y mineros y las macabras alianzas gestadas entre los grupos paramilitares, dirigentes políticos y administradores de los entes territoriales, fragmentaron el tejido social, terminaron con las organizaciones de base, eliminaron la movilización social, resquebrajaron la confianza de la Sociedad Civil en las instituciones públicas y dejaron más de 300 mil víctimas.

#### Procesos acompañados en Cesar:

- Diseño y planeación articulada Unidad-Gobernación-Mesa Departamental de Víctimas.
- Socialización y formulación de propuestas al Protocolo de Participación desde una perspectiva diferencial.
- Formulación participativa de propuestas de ajustes al PAT departamental.
- Formulación Plan de trabajo Mesa Departamental.
- Fortalecimiento de capacidades de mujeres víctimas para la incidencia
- Asesoramiento organizacional de la Unidad.



El 32% de las personas que habitan el Cesar es población víctima. El hecho victimizante con mayor presión sobre la población ha sido el desplazamiento forzado (84%), seguido por homicidios y desaparición forzada (Oficina Asesora de Paz de la Gobernación 2014).

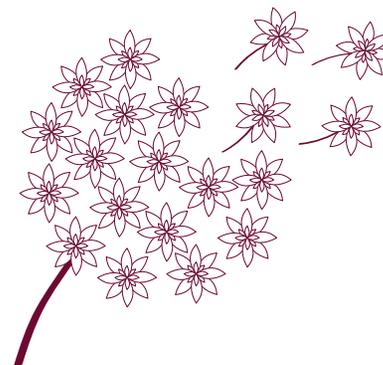
Durante el primer año de trabajo, el 2012, los esfuerzos estuvieron enfocados en que la población víctima del conflicto pudiera entender el nuevo marco normativo. Se promovió la renovación de liderazgos a través de la facilitación de encuentros entre las personas afectadas por el desplazamiento forzado en Cesar, que estaban organizadas desde la Ley 387 de 1997, y las personas afectadas por los demás hechos victimizantes. Así mismo, se promovió el fortalecimiento de las organizaciones de víctimas y la participación en la construcción de Planes de Acción Territorial (PAT), a nivel departamental y municipal. Para el 2013 se contaba con un escenario propicio para el trabajo concertado y articulado.

Al finalizar el año el Cesar contaba con la Mesa Departamental elegida y posicionada en el territorio, y con claras apuestas para la visibilización de hechos victimizantes como la violencia sexual contra las mujeres, que se presume es uno de los hechos con mayor subregistro en la región. El ejercicio, que tiene como propósito mejorar la ruta de atención a la población víctima de este terrible hecho, ha contado con el apoyo de la Unidad y diversos actores regionales.

En 2014 Cercapaz acompaña la conformación de una 'Red de Afectos', integrada por mujeres víctimas del conflicto armado y, en su mayoría, que han sufrido la violencia sexual de manera directa. La creación de la Red coadyuva en el fortalecimiento de las capacidades de las y los integrantes de la Mesa de Participación de Víctimas del Cesar, en temas relacionados con justicia transicional, prácticas de diálogo y trámite pacífico de conflictos. En términos institucionales, se acompaña el fortalecimiento organizacional de la Unidad y de las capacidades de sus funcionarios, así como la construcción de una posible ruta que vincule de manera directa a jóvenes víctimas del conflicto armado en las garantías de no repetición.

Las dinámicas políticas, el proceso electoral de 2014, algunos hechos relacionados con la seguridad de las personas y el recrudecimiento del conflicto en el territorio han dificultado la implementación efectiva de las acciones necesarias para la reparación integral.

## 1 Introducción



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia



### **Norte de Santander**

Desde mediados de la década 1970-1980 hacen presencia en Norte de Santander las Farc, principalmente en el Catatumbo; el ELN en esta misma zona y además en el Oriente, donde se ubica la capital y el Área Metropolitana de Cúcuta, y el EPL, un reducto activo que al parecer solo se encuentra en este departamento. Entre 1998 y 2004, año en el que se desmovilizaron las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), tuvieron presencia en Norte de Santander al mando de Salvatore Mancuso y Jorge Iván Laverde alias 'El Iguano' (Unidad, 2014). Actualmente 'los Rastrojos' y 'Urabeños' están en el departamento.

En Norte de Santander hay 199.164 víctimas, en su mayoría por desplazamiento forzado (78,4%), seguido de otros hechos como homicidios, con el 15,8%, actos terroristas y desaparición forzada (Red Nacional de Información, Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas 2014).

En 2012 Cercapaz inicia su asesoría a nivel departamental con otros organismos de cooperación, y también a nivel municipal en 8 casos concretos. En estos dos niveles acompaña, con metodologías participativas que favorecen el diálogo y el logro de acuerdos, el ajuste a los PAT, la formulación de una visión conjunta de las Mesas de Participación de Víctimas, sus objetivos estratégicos y los principios o valores que guían a sus integrantes. Por otra parte, fortalece a las Mesas en el uso de herramientas para la planeación, el seguimiento y la evaluación a la implementación del PAT departamental y de municipios.

En el proceso de formulación del Protocolo de Participación Efectiva de las Víctimas se asesoró el diseño y desarrollo de un espacio donde mujeres y jóvenes víctimas expresaran su opinión, iniciativas o propuestas. Con el Consejo Noruego para Refugiados (NCR) se facilitó la transferencia e integración de iniciativas para llevar a cabo la caracterización de la población víctima en los municipios.

### **Procesos acompañados en Norte de Santander:**

- Formulación de propuestas al Protocolo de Participación desde una perspectiva diferencial.
- Formulación de propuestas de ajustes al PAT departamental y de municipios.
- Formulación de Planes de Trabajo de Mesa Departamental y de municipios (8).
- Seguimiento por Mesa Departamental y municipales a los PAT.
- integración de iniciativas para la caracterización.
- Fortalecimiento de capacidades de mujeres víctimas para la incidencia en el Funcionamiento de Subcomités.

A finales de 2012 y en 2013, en conjunto con la Alianza Regional para la Inclusión Social (ARIS), se acompañó el fortalecimiento de capacidades de mujeres víctimas para la incidencia en políticas públicas. Esta iniciativa comprendió la promoción del trabajo en red, la reflexión sobre su papel en la Construcción de Paz, la identificación de los tipos de violencia y los derechos vulnerados por el conflicto armado, el fortalecimiento de sus capacidades para formular propuestas, el posicionamiento de las mujeres en Mesas y Comités y su presentación en diferentes espacios.

En el 2014, CERCAPAZ acompaña también la reflexión sobre el funcionamiento del Comité y de sus respectivos subcomités, principalmente sobre el reconocimiento de estos últimos como equipos de trabajo interinstitucionales o como un sistema de cooperación que genera los insumos para la toma de decisiones del Comité y su desempeño eficiente.

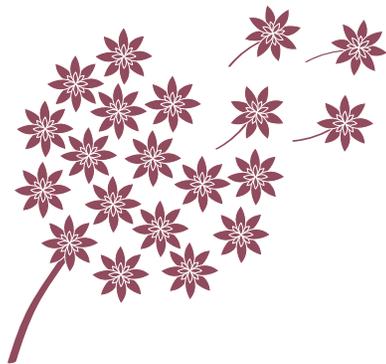


## 2. Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

### ***Trabajo de Comités y Mesas como espacios de concertación y diálogo que aportan a la Construcción de Paz***

Las recomendaciones han sido formuladas teniendo en mente a la población víctima y a los funcionarios y funcionarias que tienen una relación directa o indirecta con los espacios de participación que plantea la Ley de Víctimas; sin embargo, este texto puede interpelar y dar ideas a todos aquellos actores que tienen un interés puntual por aportar a procesos de diálogo y concertación social entre Estado y Sociedad Civil, en general, o en el restablecimiento de los derechos de las víctimas, en particular, y buscan una puerta de entrada que los motive a asumir un papel activo. Por esto, las personas de las organizaciones sociales, del sector privado y de la Academia, desde sus conocimientos, experiencias, intereses e inquietudes, pueden aprovechar estas recomendaciones, identificar y cualificar sus propias capacidades, familiarizarse con los espacios de participación y echar a andar sus propuestas de la mano de una ley que está pensada para aportar desde el sector público, social y privado.

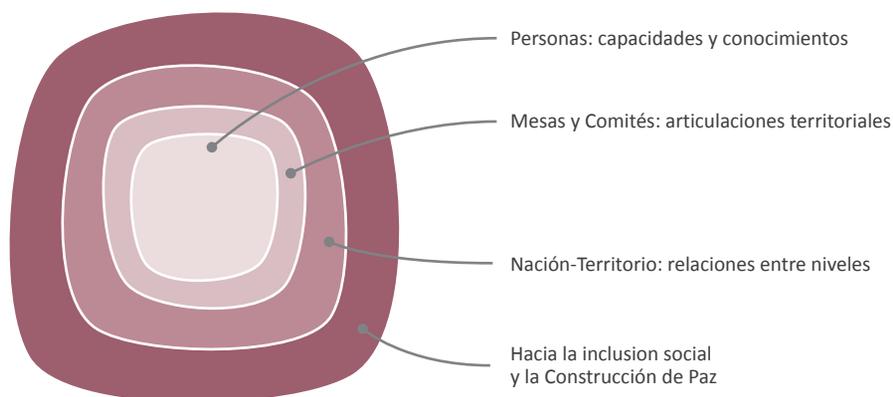
En este sentido, la sistematización ha permitido identificar tres ejes de recomendaciones que se relacionan entre sí e incorporan aspectos que van desde los más particulares hasta los más generales, en la medida en que competen a todas las personas e instituciones involucradas. Los ejes identificados son los siguientes:



1. **Las personas participantes:** sus conocimientos y capacidades.
2. **Los Comités de Justicia Transicional y las Mesas de Participación de Víctimas:** escenarios de relación horizontal y de articulación en los territorios.
3. **Los niveles territoriales:** relación armónica Nación-Territorio para la implementación de la política pública.

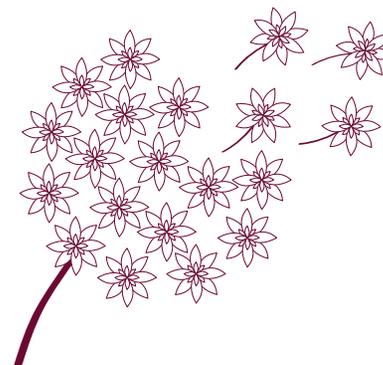
## 2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

El siguiente gráfico ilustra la manera como estos ejes se sobreponen y abarcan, en una lógica de lo particular a lo general, según la cual son las capacidades de las personas el núcleo de la relación, y la inclusión social el anillo más externo que cierra el círculo, configurándose como el propósito último de los anteriores.



De acuerdo con esta apuesta, el desarrollo de los espacios de participación que propone la Ley de Víctimas requiere:

- *Personas* que estén en capacidad de asumir su rol dentro de los Comités y las Mesas.
- *Espacios de participación* (Comités y Mesas) que sean dinámicos, eficientes y funcionales, basados en el diálogo y la concertación territorial.
- *El funcionamiento y la relación entre los espacios*, los que a su vez deben fortalecer la relación Nación-Territorio de manera legítima y de doble vía, en el marco de la ley.
- Finalmente, *de las capacidades de las personas*, del engranaje entre los espacios de participación y de la articulación con las distintas instancias y niveles territoriales como elementos clave para aportar a procesos de inclusión social y escenarios de Construcción de Paz.



En otras palabras, el contar con personas idóneas en sus capacidades de representación desde las entidades y desde la población víctima garantiza que los Comités y las Mesas alcancen sus propósitos e iniciativas y, en consecuencia, se dé una relación más fluida con la Nación, por tanto, se asegura el reconocimiento y la restitución de los derechos de las víctimas en el territorio.

Teniendo en cuenta la complejidad de los procesos de implementación de la Ley de Víctimas, las siguientes recomendaciones buscan aportar orientaciones prácticas para mejorar algunos de estos procesos según los tres ejes mencionados arriba. Están formuladas en términos de ‘¿Qué hacer para mejorar?’ y ‘¿Cómo hacerlo?’, de acuerdo con la experiencia de asesoría técnica del Programa.

Vale anotar también que el resultado de este proceso es puntual, propositivo y responde a la experiencia sistematizada, por tanto no tiene la pretensión de ser exhaustivo y su aplicación depende de las condiciones y características de cada territorio.

Finalmente, teniendo en cuenta que la apuesta del Cercapaz tanto en la experiencia sistematizada como en todos sus procesos de asesoría ha sido la de generar condiciones que contribuyen a propiciar el diálogo entre Estado y Sociedad Civil, a construir confianza y a fortalecer capacidades, ese es el espíritu que ha inspirado esta sistematización y las recomendaciones que siguen a continuación.



## 2.1 Eje 1. Las personas participantes: sus conocimientos y capacidades

*La violencia puede quitarnos todo, pero nunca nuestras creencias y el conocimiento.*

Líder indígena desplazado del Cauca y reubicado en Caldas

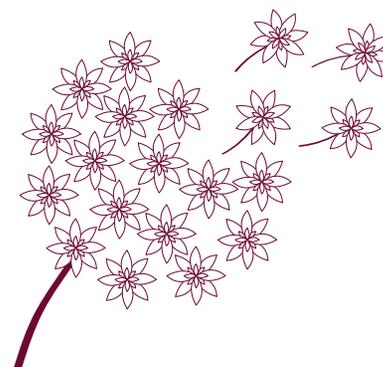
La eficacia de las Mesas y de los Comités responde a dos factores claves: por un lado, dar cumplimiento a lo que indica la ley y la norma (lo que se hace) y, de otra parte, el espíritu de cómo se hace. La forma en la que se cumple la norma puede ser al mismo tiempo reparadora y reconciliadora.

El tipo y diversidad de los actores que participan en las Mesas y los Comités, la **claridad de sus roles y de sus funciones y el compromiso** que asumen para ejercer su papel son aspectos que determinan en buena parte el éxito de estos espacios, por tanto es clave fortalecer las capacidades, los roles y el compromiso de quienes participan en ellos.

En este eje desarrollamos las seis capacidades personales que resultaron clave en el proceso de sistematización:



**2** Recomendaciones desde la experiencia de asesoría



Comités territoriales de justicia transicional  
 y Mesas de participación de víctimas:  
 Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
 y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
 Construcción de Paz en Colombia



No.	Conocimientos y capacidades	Convención
1	Legislación sobre población víctima y conocimientos básicos sobre gestión pública.	A circular icon containing a white gavel on a dark background.
2	Gerencia y organización.	A circular icon containing a white 3D cube on a dark background.
3	Representación, liderazgo y voluntad política.	A circular icon containing a white silhouette of a person with their hand raised, on a dark background.
4	Comunicación, diálogo y concertación.	A circular icon containing two white speech bubbles on a dark background.
5	Reconciliación y abordaje constructivo de conflictos.	A circular icon containing a white silhouette of three people holding hands, on a dark background.
6	Incorporación del Enfoque diferencial.	A circular icon containing a white plus sign on a dark background.

### 2.1.1 Legislación sobre población víctima y conocimientos básicos sobre gestión pública



Para formular programas y proyectos que puedan ser aprobados y ejecutados oportunamente para la atención de necesidades y prioridades de la población víctima, es fundamental que sus representantes tengan **conocimiento integral y amplio sobre la legislación para población víctima**, el marco normativo y los mecanismos de control. También es importante que conozcan **el funcionamiento**

2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

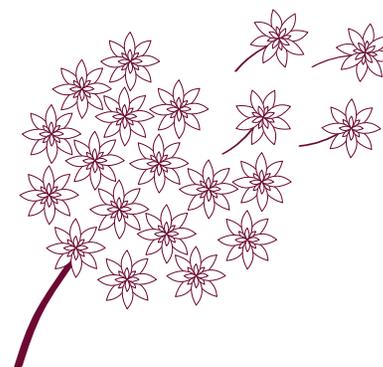
#### ¡IDEA PRÁCTICA!

Socialización pedagógica, creativa y contextualizada: aprender haciendo

*Recomendamos a las entidades responsables de impartir conocimiento sobre los temas básicos, **ajustar la forma de abordar las capacitaciones**: en lugar de privilegiar las conferencias magistrales para la socialización de la información, se evidencia que un trabajo en formato de talleres, con **metodologías participativas que permitan la reflexión y el aprendizaje colectivo basado en la práctica y experiencia previa de las personas asistentes, y con pedagogías y dispositivos de trabajo más allá de la proyección y la cátedra**, conduce a mejores resultados en cuanto a la comprensión de leyes, la relación con los contextos específicos y la incorporación en el quehacer de los actores.*

*Trabajar sobre **casos concretos de cada contexto** permite además, relacionar las políticas públicas con la realidad y las necesidades puntuales de la población. Por ejemplo, para la comprensión del **enfoque diferencial**, recomendamos en los espacios de socialización evitar las presentaciones generales sobre el enfoque y su normativa, y priorizar por el contrario la presentación de dichos contenidos, basada en las especificidades de cada contexto: en un departamento con importante presencia de una población étnica, o con alto porcentaje de un tipo de hecho victimizante, como por ejemplo las minas antipersona, se puede abordar la normativa haciendo énfasis en la necesidad en este contexto, de una atención 'diferencial' a población indígena o en condición de discapacidad, respectivamente, etc. Es clave también, abrir espacios donde las personas puedan compartir cómo han puesto en práctica el enfoque diferencial y visibilicen acciones, por ejemplo, con mujeres y jóvenes víctimas.*

*Sugerimos en este sentido a las instituciones del orden nacional y regional **invertir mayor tiempo en el diseño de talleres y espacios de trabajo en los territorios**, buscando apoyo en actores regionales con gran experiencia de trabajo en procesos participativos y de pedagogía con adultos. Además de llegar a los territorios, es importante la manera como se llega y cómo se aprovechan estos espacios de capacitación: más allá de cumplir con las cifras de personas asistentes, se puede cumplir con la comprensión e interiorización de los conceptos y leyes en dichas personas, y esto depende del diseño metodológico y pedagógico de los espacios.*



**de la estructura del Estado** en cuanto a sus procedimientos administrativos y los ciclos de la planeación, la presupuestación y la ejecución que rigen para las entidades públicas, así como las diferentes competencias del nivel nacional, departamental y municipal. Para los funcionarios y funcionarias, es fundamental el conocimiento de la ley y de las responsabilidades en el cumplimiento por niveles.

De igual manera, si los representantes de la población víctima y las instituciones comprenden la importancia del **enfoque diferencial** en el diseño e implementación de leyes, dándole relevancia a los grupos tradicionalmente excluidos, se reducirá su marginalización.

Conocer información sobre las **políticas públicas**, qué son, quiénes participan en su definición, cómo se formulan, qué se necesita para su implementación, facilita a los actores hacer propuestas claras para su diseño, materialización y ejecución.



## 2.1.2 Gerencia y organización



Para lograr resultados es clave **pensar y ejecutar estratégicamente** planes de trabajo, tomar decisiones en función de objetivos concretos, planificar y documentar el avance de lo realizado. De igual manera es necesario que los actores involucrados tengan capacidad de **tomar decisiones y llegar a compromisos**, definiendo tiempos y responsables, socializando lo decidido y haciéndole seguimiento a su cumplimiento.

Dada la necesidad de establecer relaciones con otros actores, de participar en diferentes espacios, es clave tener **capacidad de síntesis** para comunicar de manera clara, concreta y directa la información que se produce en las diferentes etapas de la experiencia y aportar al avance de los procesos.

Cuando hablamos de gerencia y organización hacemos referencia, también, a la capacidad que tienen las personas para **gestionar y analizar la información** requerida para la planificación, la formulación, el seguimiento y la evaluación de **programas y proyectos** que respondan a las necesidades y particularidades de la población víctima.

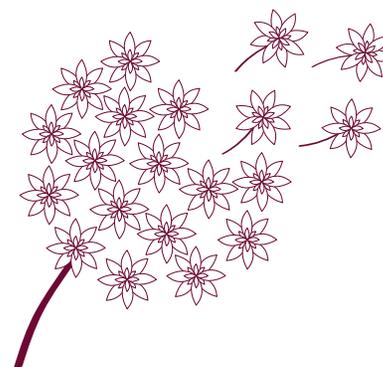
### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Preparación de agendas y de sesiones de trabajo

*Definir agendas claras para el desarrollo de las reuniones permite avanzar en la consecución de los objetivos propuestos para la sesión. Recomendamos preparar las agendas, más allá del orden del día, pensando en los insumos técnicos que se requieren para cada punto, de qué forma se pueden abordar, y quién lo haría. Adicionalmente es indispensable elaborar y socializar actas de cada reunión recogiendo los acuerdos y compromisos que resulten del espacio. Mantener un archivo organizado con esta información es un elemento esencial para la realización de empalmes entre actores y la continuidad de procesos.*

*Para organizar y agilizar la planeación y el seguimiento se pueden utilizar tableros de control que sean diseñados conjuntamente entre los actores del espacio. Por ejemplo, se pueden hacer tablas sencillas para la construcción y el seguimiento de acuerdos, que tengan campos para registrar: Qué | Quién | Hasta cuándo | y con una columna 'Estado' para marcar a través de semaforización (verde, amarillo y rojo) el avance en el cumplimiento de los acuerdos.*

2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia



En ese sentido es importante promover la consulta de **sistemas de información** que brindan datos sobre la población víctima, sus condiciones y características particulares. De igual manera, para aprovechar mejor las posibilidades que brindan estas fuentes, se requiere potenciar las habilidades de las personas para interpretar los datos, de modo que puedan servir de punto de partida o de referente para la formulación de proyectos que aporten favorablemente a la reparación integral de las víctimas desde las competencias de cada nivel del Estado.

### ¡IDEA PRÁCTICA!

Comprender, sintetizar y comunicar  
propositivamente

*Recomendamos para las sesiones de trabajo priorizar temas importantes y urgentes para trabajar, permitiendo un avance progresivo en los asuntos pendientes, en lugar de pretender abordarlo todo al mismo tiempo y de forma rápida. Cuando se requiera compartir una cantidad de información importante, recomendamos utilizar cuadros, gráficos o diagramas que conjuntamente con textos concretos y sencillos faciliten la socialización.*

*Las personas participantes en las Mesas y los Comités pueden incluir dentro de sus reglas de juego que las intervenciones en el momento de abordar cada uno de los puntos de la agenda, siempre incluyan una propuesta de cómo avanzar, o cómo abordar el reto, y no solamente críticas frente a lo propuesto, además de ser muy concretos y evitar repeticiones al pedir la palabra.*

### ¡IDEA PRÁCTICA!

Sistemas de información, alianza para la formulación

*Recomendamos promover en los subcomités y grupos de trabajo de las Mesas, el uso de herramientas de información como “Visor Geográfico” de la Red Nacional de Información, que permite identificar regionalmente zonas priorizadas para trabajar temas según criterios fijados por los interesados.*

*Los datos que brindan los sistemas de información existentes se pueden aprovechar para, por ejemplo, actualizar los PAT departamentales con datos sobre hechos victimizantes y enfoque diferencial; ubicar poblaciones de especial protección (departamento y municipio) y priorizar las acciones en su beneficio; fortalecer la formulación de planes y proyectos, entre otras posibilidades.*

### 2.1.3 Representación, liderazgo y voluntad política



Dada la naturaleza de la Ley de Víctimas y de los instrumentos que plantea, quien participa en las Mesas y los Comités no lo hace a título personal, sino en representación de un colectivo, que pueden ser las víctimas, las organizaciones o las entidades.

Es importante que los actores que participan en las Mesas asuman su responsabilidad de representación que le otorga la población víctima y trascienda su actuar **de lo individual a lo colectivo** para alcanzar la incidencia política, institucional y social que genere los mayores beneficios para las personas que representa.

Cada actor debe comprender su rol dentro de la instancia que representa (por ejemplo: mesa municipal, mesa departamental o subcomité, entre otros); debe hacer propuestas teniendo en cuenta, por un lado, los derechos, necesidades y deberes de la comunidad y, de otra parte, los deberes, responsabilidades y competencias del Estado.

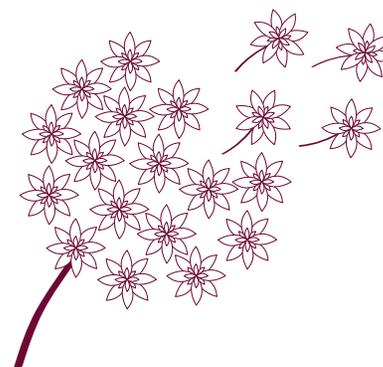
Respecto a los funcionarios que participan en los Comités y subcomités, es fundamental que **lideren los asuntos que le competen a la entidad que representan** en la implementación de la ley, asistan con **poder de decisión y asuman compromisos** para la atención y reparación integral a las víctimas. Para esto, las autoridades deben tener la **voluntad política** y la disposición de garantizar los derechos de las víctimas a la vez que legitiman a sus representantes.

#### ¡IDEA PRÁCTICA!

##### Claridad sobre a quién represento y para qué

*Recomendamos que las personas representantes de la población víctima conozcan a profundidad a quién o quiénes representan, sus puntos de vista, sus propuestas, sus expectativas, sus condiciones y los alcances de su participación en los espacios de los que hacen parte. Esto se puede lograr a través de jornadas de trabajo conjunto entre las víctimas, así como a través de los sistemas de información en donde se encuentran datos sobre los hechos victimizantes que afectan al municipio y/o departamento, así como otros elementos de la caracterización: edad, género, etc.*

2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia



### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Compromiso, gestión y recursos: voluntad política

*Se ve reflejada la voluntad política en estos procesos cuando las autoridades definen como prioritario en su agenda de gobierno, responder a las necesidades de las víctimas y gestionar los recursos necesarios ante los diferentes niveles de gobierno, así como alianzas y convenios de cooperación con actores regionales del sector social, académico, privado y de cooperación internacional para ejecutar proyectos que materializan los derechos de esta población.*

*Las autoridades pueden propiciar y consolidar la participación de la población víctima más allá de las Mesas y Comités, por ejemplo en espacios de rendición de cuentas y control social, que permiten dar a conocer la gestión que se realiza, al tiempo que se recibe retroalimentación, opiniones, ideas y propuestas de las comunidades involucradas.*

### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Mapeo institucional y organizacional

*Levantar un mapeo institucional y organizacional del territorio, en el que se identifiquen aliados que puedan aportar por sus conocimientos, intereses, enfoques temáticos y experiencias de trabajo, permite identificar posibles articulaciones y aprovechamiento de recursos y capacidades ya instaladas a nivel territorial, que son bastantes y de gran importancia.*

### 2.1.4 Comunicación, diálogo y concertación



En la cotidianidad, en las reuniones, los comités, subcomités, mesas, grupos temáticos, es muy importante contar con capacidades para el diálogo, la comunicación efectiva y la concertación, para que el **consenso prime sobre la imposición** y para que se fortalezcan los vínculos con las poblaciones involucradas en los procesos.

La comunicación no debe reducirse a un intercambio de información, sino que en realidad debe permitir una **retroalimentación que enriquezca** la visión y la gestión de los interlocutores, hacia dentro y hacia fuera, generando un diálogo entre todos y todas. Esta interlocución debe ser equitativa, respetuosa y propositiva.

2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

#### ¡IDEA PRÁCTICA!

##### Comunicación asertiva, expresión positiva y lenguaje cotidiano

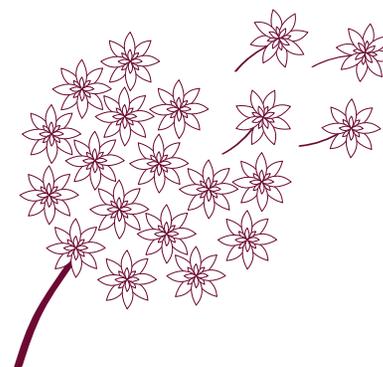
*Para que el diálogo se lleve a cabo de manera abierta, es clave que los participantes desarrollen capacidades para observar, saber oír, tener apertura a nuevas opciones y alternativas, ser creativos y propositivos, y poder negociar reconociendo la diferencia. Existen actualmente múltiples ofertas de **talleres para la comunicación asertiva, no-violenta, el diálogo y la concertación** que ayudan a mantener una actitud abierta y dispuesta a comprender lo que plantean otras personas y lo que sucede alrededor.*

*El diálogo también requiere que las personas usen un **lenguaje claro, cotidiano**, cercano a las comunidades y no uno técnico que se preste para interpretaciones equívocas o para distanciar a los participantes.*

*Es pertinente que los participantes se apropien y promuevan un **lenguaje incluyente**, que considere la diferencia y se refleje en la forma en que cada participante habla, actúa y expresa su opinión y forma de pensar.*

*Dentro de las reglas de juego para la comunicación, es recomendable evitar las expresiones negativas o irrespetuosas y, mejor, expresarse de manera que se reconozca lo positivo de cada situación, es decir, que el lenguaje que se utilice aporte a ver el **‘vaso medio lleno’**.*

*Finalmente, no olvidar que **el arte, la innovación y la creatividad** nos permiten identificar lenguajes comunes empleando diferentes acciones y estrategias de comunicación que además de informar, motiven, involucren y empoderen a los diferentes actores y a la comunidad.*



## 2.1.5 Reconciliación y abordaje positivo de conflictos



Es importante reconocer que las personas, especialmente las víctimas, se acercan a estos espacios con sus propios temores, prejuicios, desconfianzas y decepciones, de ahí la necesidad de fortalecer la empatía hacia el otro y tramitar los conflictos a través del diálogo. Por esta razón, el gran reto es **recuperar la confianza** y generar ambientes de respeto por la diferencia, de construcción colectiva desde la diversidad y de promoción de la equidad.

### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Construcción de confianza desde lo que nos une

*Recomendamos como trabajo inicial de las Mesas y para la elaboración de su plan de trabajo, realizar un ejercicio de ‘**construcción de los principios y valores que guiarán las relaciones de trabajo en la Mesa**’. Esto contribuye a la cohesión de sus integrantes así como a crear el ambiente de confianza necesario para actuar con propósitos comunes que faciliten sacar adelante las iniciativas propuestas, así como superar los restos que se presenten en el camino.*

En la articulación de las distintas instancias y niveles deben primar propuestas desde el **abordaje propositivo de conflictos**, los derechos humanos, la solidaridad, la empatía y la corresponsabilidad, sabiendo que una problemática que afecta a todos debe abordarse desde estrategias en donde todos aporten. Basados en el enfoque diferencial, es importante que las Mesas y los Comités sean espacios dignos donde prime **el respeto por la diferencia** y se construya sobre esta.

### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Memoria histórica, jóvenes y reconciliación

*Recomendamos generar las condiciones necesarias para articular las decisiones judiciales en términos de incidentes de reparación de los procesos de Justicia y Paz a los Comités de Justicia Transicional y sus respectivas Mesas de Participación, como una forma de buscar escenarios de reconciliación y de encuentro, y de vinculación de ambas herramientas de justicia transicional (Justicia y Paz y Ley de Víctimas).*

Por otra parte, la vinculación de los jóvenes en los procesos puede ser garantía de **renovación de liderazgos**, en la medida que nuevas generaciones comprenden la importancia de la no repetición y de asumir compromisos que aporten a la visibilización de las víctimas en los escenarios, lenguajes y estrategias de las que se valen las nuevas generaciones.

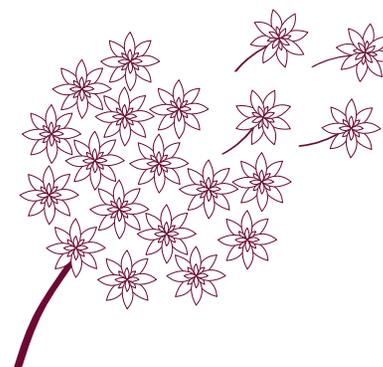
Uno de los escenarios en los que los jóvenes pueden aportar a las garantías de no repetición es en el de los **procesos de memoria histórica**, en la medida en que pueden conocer y comprender hechos y circunstancias políticas y sociales que han agudizado el conflicto armado en Colombia. De esta manera se propician, además, espacios de reconciliación y encuentro con el otro.

## 2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

### ¡IDEA PRÁCTICA! Métodos creativos

*Es clave identificar recursos pedagógicos que aporten a la generación de conciencia, a la comprensión del otro desde su subjetividad y sus condiciones, más allá del rótulo, cargo e, incluso, prejuicio que le antecede con frecuencia.*

*Son diversas las metodologías que aportan a la construcción de espacios de reconciliación, especialmente aquellas que invitan a ponerse en los zapatos del otro, los juegos de roles, expresar en propia boca los argumentos del otro. El teatro foro, el socio drama, la fotografía como dispositivo para la reflexión y el diálogo, la música, entre otras opciones que actualmente se manejan a nivel territorial por varios actores sociales y de la Academia.*



## 2.1.6 Enfoque diferencial



La **vinculación del enfoque diferencial es un proceso que se da progresivamente**. Es necesario que el enfoque se traduzca en propuestas y que sea una realidad en la práctica, por eso las condiciones deben estar dadas para su inclusión de manera asertiva, acondicionada a las necesidades y prioridades de cada región de acuerdo con las diferencias y particularidades de la población.

La incorporación del enfoque diferencial en una organización y/o proceso de trabajo requiere, según nuestra experiencia, de 5 elementos:

1. Mandato y voluntad que lo permita y/o exija.
2. Capacidades y conocimientos acerca del tema.
3. Procesos y procedimientos que hagan visible su incorporación.
4. Estructuras que permitan su desarrollo.
5. Aliados y socios que aporten en el proceso.

### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Buscar aliados con experiencia práctica en el tema y crear redes

*Es importante que frente al tema de enfoque diferencial, las Mesas y los Comités reconozcan el camino andado por algunas instituciones que cuentan con conocimientos y experiencias al respecto y las inviten a fortalecer este trabajo desde su experticia técnica. Existen entidades en el orden nacional, departamental o municipal, que dan línea ya sea desde el género, la etnia o la edad, y recomendamos cooperar con estas para encontrar posibles orientaciones técnicas así como posibles recursos de financiación. Algunas de estas entidades son: la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, la Dirección de Etnias del Ministerio del Interior y el ICBF, en atención y protección de la niñez.*

*Recomendamos también tejer una red de aliados (multidisciplinarios e interdisciplinarios), cuyo propósito sea el fortalecimiento y el acompañamiento a las Mesas y a los Comités en el territorio. En el marco de esta red se pueden definir propuestas concretas como la formación o capacitación de participantes en sus espacios académicos, la apertura de pasantías o prácticas profesionales en las empresas para las víctimas, y la asesoría en la formulación de proyectos, entre otros.*

Si revisamos estos elementos a la luz de la Ley de Víctimas encontramos que:

- **Mandato/voluntad que lo permita/exija:** la Ley 1448 lo tiene definido en su artículo 13 como un principio rector de la política pública a víctimas.
- **Capacidades y conocimientos acerca del tema:** según la experiencia sistematizada, son las organizaciones de mujeres las que cuentan con mayores herramientas y experiencia en la representación y formulación de iniciativas para atención de sus intereses y necesidades.
- **Procesos y procedimientos que hagan visible su incorporación:** el protocolo de participación definió que los espacios de participación de la ley deben estar compuestos por un 50% de hombres y 50% de mujeres, así como representantes de niños, niñas y jóvenes, población en condición de discapacidad, indígenas, afrodescendientes, pueblos Rom y LGBTI. Los indicadores de goce efectivo de derechos que exigen respuestas específicas a grupos determinados de la población víctima desde un enfoque diferencial y la exigencia para que estos se vean reflejados en las metas de programas y proyectos en los PAT.
- **Estructuras que permitan su incorporación:** tanto las Mesas como los Comités pueden/deben conformar grupos de trabajo que se encarguen de incorporar el enfoque diferencial en la planeación y ejecución de la política.

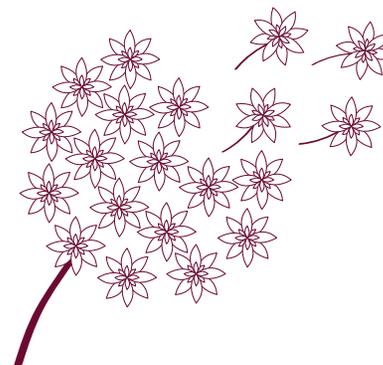
**2** Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Propuestas pensadas desde las necesidades y realidades propias

*Una vez los subcomités o los grupos temáticos estén activos, se sugiere identificar necesidades, revisar de manera exhaustiva y analítica los datos, las cifras y los sistemas de información sobre hechos victimizantes, población afectada, problemas y necesidades particulares para finalmente poder pasar a diseñar la oferta propia sobre enfoque diferencial.*

*Recomendamos hacer ejercicios que inviten a los integrantes de las Mesas y de los Comités a revisar los PAT y la formulación de propuestas con los lentes de cada grupo poblacional, y/o proponer preguntas orientadoras en la reflexión para establecer si el PAT incluye programas y proyectos específicos para cada grupo poblacional, según componentes. Por ejemplo en rehabilitación: ¿Qué ofertas de salud tenemos para la población identificada con necesidades de atención psicosocial debido a secuelas de violencia sexual?*



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia

- **Aliados y apoyos externos que aporten en el proceso:** tanto en las regiones, como a nivel nacional, se cuenta con amplia experticia en cuanto a la práctica con enfoque diferencial; es importante promover las alianzas para incorporar estos conocimientos y buenas prácticas en la labor de subcomités y grupos temáticos.

Es importante **activar o poner a funcionar los subcomités y los grupos temáticos de enfoque diferencial**, de manera que desarrollen propuestas y herramientas concretas que puedan ser usadas por los otros subcomités o grupos, de modo que este enfoque sea aplicado y respetado de manera transversal a toda la gestión.



## 2.2 Eje 2. Los Comités de Justicia Transicional y las Mesas de Participación de Víctimas: escenarios de relación horizontal y de articulación en los territorios

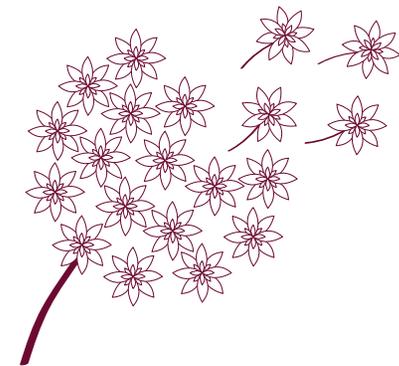
2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

*Me parecen muy útiles e importantes. Estos espacios los estábamos buscando para poder expresar nuestras inquietudes. La puerta que se abrió es importante aprovecharla para evidenciar lo que está pasando con las víctimas y mostrar nuestros derechos, y a dónde debemos acudir.*

Representante de población víctima,  
delegado ante el Comité Departamental de Caldas

En este eje compartimos las recomendaciones relacionadas con la relación entre Comités y Mesas. La aplicación de la Ley de Víctimas, la puesta en marcha de estos espacios de participación y los procesos de acompañamiento por parte de diversos actores —entre ellos la cooperación internacional—, son hechos que han permitido obtener experiencias y aprendizajes significativos en lo que se refiere a la naturaleza misma de los Comités y de las Mesas, a sus formas de funcionamiento y a la manera como se relacionan.

Continuando con la estructura de este documento, que relaciona lo general con lo particular, se presentan recomendaciones y en cada una de ellas se alude a las capacidades clave desarrolladas en el Eje 1.



## 2.2.1 Compartir una visión conjunta



Tanto funcionarios como representantes de la población víctima deben reconocer a los Comités y las Mesas como espacios de participación que tienen el propósito común de garantizar los derechos de las víctimas del conflicto armado, lo cual requiere la acción coordinada de las entidades del Estado y los representantes de víctimas y sus organizaciones. Para lograr esto, es necesario que los Comités y las Mesas **acuerden y compartan una visión conjunta de atención y reparación integral** que guíe su trabajo para concertar o tomar decisiones de política pública.

### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Visión compartida que nos guía

*Visualizar cuáles son los resultados que se esperan lograr y cuáles los caminos para ello, al interior de las Mesas, y definir una apuesta conjunta estratégica en el caso de los Comités, puede lograrse a través del ejercicio de visualización ‘¿A dónde queremos llegar?’, bien sea escrito o a través de dibujos.*

*Por ejemplo, actualmente varios espacios están trabajando en las construcciones de visiones colectivas a través logos y mandalas, ejercicio que ayuda a la reflexión, al análisis y los acuerdos colectivos para facilitar el accionar estratégico y orientado de cada espacio.*



Es necesario que este trabajo de los Comités y las Mesas se refleje en los **Planes de Atención Territorial (PAT)** en el nivel municipal y departamental, para que de esta manera cobre más sentido su alcance, ejecución y seguimiento, apartándose de la noción que los entiende como un requisito y que carecen de mayor impacto.



Lo anterior es posible en la medida que todos los actores involucrados reconozcan que los Comités y las Mesas son un **espacio de concertación de la política pública**, por lo que es importante posicionarlos como un escenario donde se establecen articulaciones concretas entre entidades y representantes. Las Mesas a su vez,

como lo establece la ley, deben articularse con otros espacios de participación que operan en el territorio, para que estas puedan tener una mayor injerencia en las decisiones de política pública a nivel departamental y municipal, así como en procesos de control social, favoreciendo la inclusión social y la reconciliación.

### ¡IDEA PRÁCTICA! Recolección de insumos y de información

*Para que los Comités y las Mesas logren incidir en la toma de decisiones y en la implementación de la política pública, también es necesario que periódicamente recolecten información, iniciativas, estudios, diagnósticos, propuestas o proyectos y los socialicen con otras instancias de participación territoriales y en escenarios políticos para que sean tenidos en cuenta en las siguientes vigencias y sean incluidos en los planes con recursos concretos.*

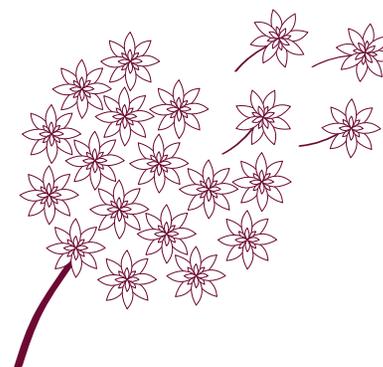
## 2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

### ¡IDEA PRÁCTICA! Alineación de los planes con la Ley de Víctimas

*Para superar la falta de correspondencia entre la Ley de Víctimas y los planes de desarrollo es necesario armonizar los momentos e instrumentos de planeación alrededor de propósitos comunes y cumplir los compromisos que adquieren los integrantes de los Comités y las Mesas, por eso, deben ser compromisos viables y alcanzables por los distintos actores.*

*Es clave que las personas representantes de las víctimas y de la institucionalidad pública recolecten insumos clave para **incidir en los procesos de empalme con nuevos gobernantes y para construir propuestas que incidan en los programas de gobierno**, buscando así mantener igualmente la continuidad y sostenibilidad de logros alcanzados hasta el momento.*

*En ese sentido, los planes de desarrollo municipales y departamentales deben incluir acciones y proyectos, con metas y recursos para la atención y reparación a las víctimas, que luego se integrarán en los respectivos Planes de Acción Territorial.*



## 2.2.2 Comprender el funcionamiento y la interdependencia de los espacios

La ley establece una estructura que busca asumir integralmente la atención a víctimas, con su participación, por tanto, es recomendable **comprenderla en su generalidad y actuar desde lo particular de cada espacio definido por ley, para promover dicha integralidad entre espacios, instancias y niveles.**

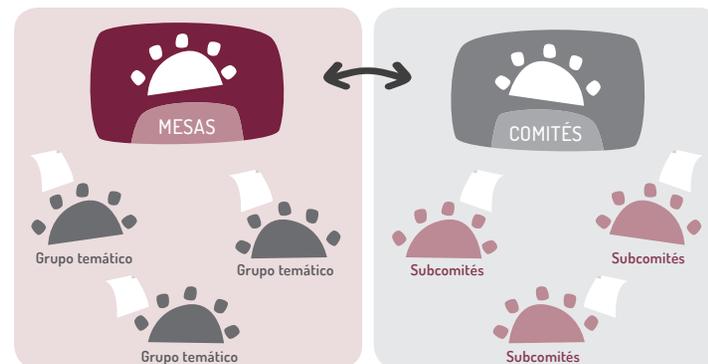


Es fundamental que los participantes en los Comités y las Mesas se empoderen del **funcionamiento y la articulación de estos dos espacios**, en la práctica.

Vale la pena recordar que los Comités cuentan con subcomités, que tienen como función la planeación, el seguimiento y la evaluación de la implementación de la ley en sus respectivos territorios. Por su parte, las Mesas cuentan con unas instancias internas, entre ellas los grupos o comités temáticos, para incidir en las decisiones sobre la implementación de la ley en sus respectivos territorios, así como para efectuar seguimiento y veeduría ciudadana sobre su cumplimiento. Teniendo en cuenta que el trabajo de los Comités y de las Mesas depende directamente de los insumos que provengan de los subgrupos y los grupos temáticos (ver imagen), es necesario que **el trabajo de estos espacios esté armonizado/sincronizado** con el fin de llevar las propuestas e información pertinente de un espacio al otro, permitiendo así la participación efectiva de la población víctima y la toma de decisiones.



Un primer aspecto para el engranaje es el **reconocimiento por parte de las entidades del Estado de la legitimidad que tienen las Mesas** como espacios para la participación y la incidencia en la implementación de la ley.



### ¡IDEA PRÁCTICA! Asignación de recursos para la participación

*Para que la participación legítima de las víctimas o de sus representantes sea posible, es necesario que las entidades responsables garanticen la **asignación de recursos dentro de los presupuestos**, para conceptos como transporte, hospedaje y alimentación. También es importante considerar que las Mesas y los Comités requieren espacios físicos, comunicaciones y otros materiales que deben ser considerados con anticipación.*



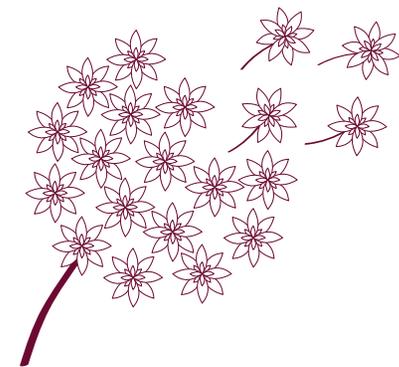
Un segundo aspecto para el engranaje tiene que ver con la conformación de los grupos temáticos y la representación de las víctimas desde las Mesas ante los subcomités. Cuando una persona participa en una Mesa puede significar que hace parte también del grupo temático relacionado con la condición o característica que representa. Puede suceder que esta persona sea delegada de la Mesa ante el Comité y que, en ese sentido, puede integrar también algunos de los subcomités. De allí lo relevante que resulta que el **funcionamiento entre Mesas y Comités sea armónico y orgánico**, porque son interdependientes y los logros de uno dependen de la comunicación con el otro.

### ¡IDEA PRÁCTICA! Coincidencia de los grupos temáticos y subcomités, documentación e información

*Lo deseable es que los grupos temáticos de las Mesas coincidan con los subcomités del Comité, de no ser así es recomendable realizar una reorganización en la Mesa atendiendo a la autonomía que para ello le da el Protocolo (Resolución 388 de 2013). De esta manera los líderes o coordinadores de cada comité temático pueden ir a los diferentes subcomités como delegados y tendrán solo un tema del cual ocuparse para presentar propuestas trabajadas desde cada grupo temático, hacer seguimiento y veeduría.*

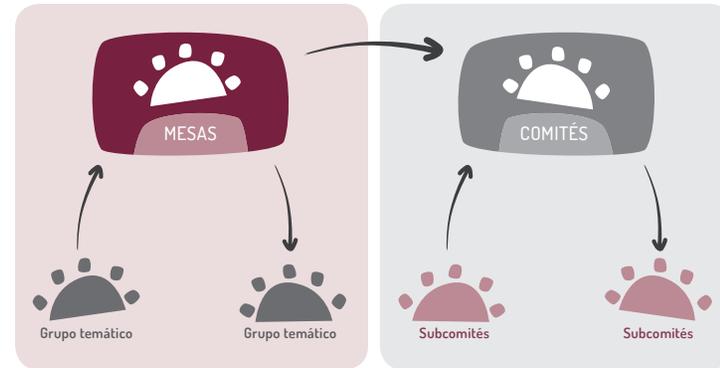
*Adicionalmente, teniendo en cuenta que la representación de la población víctima en los Comités es minoritaria frente a la cantidad de instituciones, y buscando fortalecer su incidencia, recomendamos garantizar la participación de una persona representante de la población víctima en cada subcomité.*

*Una manera de enriquecer la labor de los Comités es a través del trabajo interinstitucional, por eso es importante conformar los subcomités con una perspectiva mixta entre las entidades según funciones y competencias y que los funcionarios sean garantes de la gestión y apuestas del Comité ante su misma entidad.*



En general, para el engranaje de los Comités y las Mesas es recomendable tener en cuenta los factores que tienen en común y cómo funcionan de manera articulada:

- Ambos tienen secretarías técnicas que deben estar coordinadas para garantizar que sus sesiones coincidan a medida que avanza su trabajo.
- Ambos tienen subcomités o grupos temáticos que elaboran los insumos para la concertación y toma de decisiones en plenarios de Mesas o en Comités.



- Ambos tienen una herramienta que los orienta, el Plan de Acción Territorial para la atención y reparación de víctimas, que se elabora participativamente por las Mesas y es adoptado por los Comités.
- Es indispensable que en cada PAT esté incorporado el plan de trabajo de la Mesa, con recursos asignados, para que las personas representantes de víctimas puedan participar de estos espacios.

### ¡IDEA PRÁCTICA! Sistemas de información

*Debido a la interdependencia y al trabajo de engranaje que hay entre las Mesas y los Comités recomendamos fortalecer los **sistemas básicos de información y prácticas de documentación** de cada espacio, a través del registro de actas y memorias que recojan la experiencia, el proceso participativo y los argumentos para la toma de decisión, así como los acuerdos.*



Los planes de trabajo tanto de las Mesas como de los Comités deben ser formulados de manera participativa, no solo para que cada integrante sienta que lo que propuso es incorporado sino porque es importante que **cada quien tenga claro su rol, su compromiso y la manera como se articula con el trabajo de los otros miembros.**

2 Recomendaciones desde la experiencia de asesoría

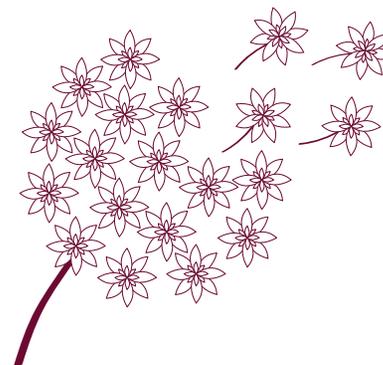
### ¡IDEA PRÁCTICA!

#### Planeación anual conjunta y trabajo en alianza entre secretarías técnicas

*Recomendamos que las Mesas y los Comités realicen **un ejercicio anual de planeación y coordinación**, en el que se encuentren y establezcan prioridades y cronogramas a lo largo del año. Esto permitirá que la Mesa pueda sesionar antes del Comité, y que los temas que aborde sean insumo para el trabajo temático en los subcomités y en la toma de decisiones en el Comité.*

*Contar con un cronograma sincronizado entre Comités y Mesas para el municipio y/o departamento permitirá coordinar la presencia y aportes de las instituciones del orden nacional en sesiones que lo ameriten.*

*Así mismo, es importante que las **secretarías técnicas sirvan de bisagra** en este trabajo de articulación entre estos dos espacios. Es recomendable que estas secretarías asuman su compromiso no solo desde las funciones que les competen, sino a partir del ejercicio de un rol que integra, articula, informa, comunica y ensambla la gestión de todos, teniendo siempre en mente el contexto cultural y territorial.*



Comités territoriales de justicia transicional y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado y Sociedad Civil para la inclusión social y la Construcción de Paz en Colombia

### 2.2.3 Fortalecer las funciones y los roles para promover la articulación entre espacios



Hay unos actores que ameritan ser fortalecidos en el ejercicio de sus funciones debido a sus particularidades: por un lado, la Defensoría y la Personería, en la medida en que pueden servir de **bisagra, memoria y articulador** entre los participantes de las Mesas y los Comités, de otro lado la Procuraduría, porque puede asumir un rol de **garante y mediador**.

#### ¡IDEA PRÁCTICA!

##### Terceros neutros: rol del Ministerio Público y de la Unidad para la Atención de Víctimas

*Experiencias prácticas en las regiones han evidenciado que el papel de la Procuraduría y la Defensoría puede ir más allá de la vigilancia o la auditoría, y se puede orientar a la generación de condiciones para el diálogo que aporte a los procesos colectivos. El rol del Ministerio Público ha facilitado efectivamente la articulación entre actores del Estado y de la Sociedad Civil, propiciando la concertación. Su presencia legítima para todos los actores inspira confianza, y su postura neutral aporta a la búsqueda de soluciones a partir de la visión conjunta que se construya. El rol articulador también ha sido en ocasiones compartido con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (Direcciones Territoriales).*



El éxito de los espacios de participación de la ley es directamente proporcional a la manera como cada actor involucrado asume su rol, comprende su articulación con los otros participantes, se integra activamente a los distintos espacios y engrana su gestión a la de los demás. Se trata, en otras palabras, de fortalecer una **conciencia colectiva del bien común**, en la que se sobrepongan los propósitos comunes a los intereses personales. Cada individuo se pone la camiseta de un colectivo y se compromete con un propósito general.

#### ¡IDEA PRÁCTICA!

##### Afinidad temática de participantes

*Es importante que tanto los responsables que se elijan como los funcionarios que se asignen en las entidades territoriales tengan afinidad, experiencia o conocimiento acerca del tema o temas que se tratan en Comités y Mesas, de manera que ejerzan un rol activo y sobretodo propositivo durante la gestión. En muchas ocasiones la población víctima tiene un conocimiento técnico valioso para abordar asuntos de esta índole en la reparación.*



A la fecha, hay un reconocimiento importante al rol ejercido por la cooperación internacional en la **dinamización y articulación** de estos escenarios, y como actor neutro en estos procesos. Sin embargo, es importante que los actores regionales, bien sea del sector privado, social y/o público, asuman este tipo de roles para favorecer la concertación social.

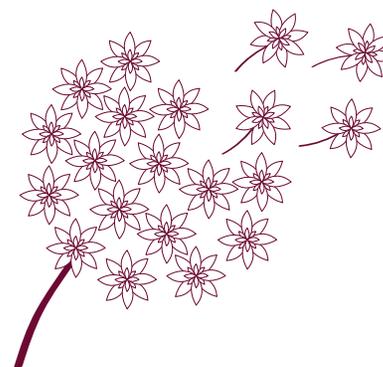
A la vez, resulta indispensable considerar que el alcance de estos espacios no se reduce a lo que sucede durante las Mesas y los Comités, por eso es recomendable pensar en estrategias que vinculen a otros actores presentes en los territorios que pueden aportar para **viabilizar iniciativas y fomentar espacios de diálogo y construcción conjunta**, que beneficien a la población víctima; actores como las iglesias, la Academia, las organizaciones de la Sociedad Civil y la empresa privada.

### **¡IDEA PRÁCTICA!** Intercambio de experiencias

*Los aprendizajes, buenas prácticas, formas de relación, logros, dificultades y oportunidades que tiene cada uno de los Comités y las Mesas son valiosos para sus instancias similares, por tanto, es deseable que se creen espacios para el intercambio de experiencias en los que se pueda compartir lo vivido, considerando las características sociales, políticas y culturales específicas.*

*Estos espacios pueden ser implementados por regiones, entre regiones o a nivel nacional, por lo que se puede involucrar a varios niveles y al Gobierno Nacional.*

## **2** Recomendaciones desde la experiencia de asesoría



## 2.3 Eje 3. Los niveles territoriales: relación armónica Nación-Territorio para la implementación de la política pública

*La Nación debe considerar las realidades institucionales y presupuestales de los municipios para orientar la política pública, la priorización y focalización de territorios.*

Funcionaria de la Unidad para la Atención  
y Reparación integral a las Víctimas – Nivel Nacional



Así como se ha visto lo fundamental del engranaje de las Mesas y los Comités en el territorio, es clave que esa misma dinámica se establezca entre los territorios y las instancias nacionales. Si bien hay una estructura que relaciona niveles en lo local, lo departamental y lo nacional, es importante ver esa **organización de una manera dialógica y no jerárquica**, de tal forma que haya la posibilidad de acercarse entre los distintos niveles y espacios.



Las Mesas y los Comités deben ser escenarios reconocidos en todos los niveles y en todas las entidades como lo que son: espacios legítimos de participación y concertación de **iniciativas basadas en la realidad y en las necesidades** de las víctimas, teniendo en cuenta las capacidades de quienes participan y las representan.



### ¡IDEA PRÁCTICA! Flujo de la información

*Es importante que la información relacionada con los procesos de implementación de la ley, que conciernen a todos los niveles territoriales, fluya en todas las instancias (municipal, departamental y nacional) y llegue a todos los actores que participan en estos espacios.*

*Recomendamos que en la agenda de las sesiones de Comités y Mesas se incorpore, de ser necesario, un punto en el orden del día con respecto a novedades del nivel nacional, departamental y/o municipal, y en los cronogramas de trabajo de los Comités y las Mesas se le dé relevancia a dicha información.*

*Para compartir la información más allá de los Comités y las Mesas sugerimos aprovechar herramientas como los boletines, las carteleras, la publicación de informes y herramientas virtuales, como las redes sociales, los sistemas de almacenamiento y circulación de documentos, entre otros.*

La atención y reparación integral está planteada con un **enfoque poblacional** y no sectorial que lleva a que se intervenga de manera fragmentada y a agotar a las comunidades, por eso es importante que las entidades del Estado busquen la manera de trabajar de manera conjunta alrededor de la misma población y no exclusivamente desde su sector.

### ¡IDEA PRÁCTICA! Articulación poblacional

*Un importante papel debe jugar el Subcomité de Enfoque Diferencial del nivel nacional en articulación con los subcomités similares en los territorios para llevar a la práctica la perspectiva poblacional de la ley. De estos se esperan las orientaciones para que los demás subcomités, el Comité y las Mesas incidan con propuestas de programas y proyectos que respondan a las necesidades diferenciadas de la población víctima desde sus características particulares en razón de su ciclo vital, género, orientación sexual, discapacidad y pertenencia étnica.*



No debe olvidarse que en los escenarios de reparación a las víctimas se generen procesos que busquen la **reconciliación entre la Nación y el territorio**, de manera que se supere la idea de que la primera es centralista, y que la región responde al paternalismo. Aunque es vital el compromiso de las entidades territoriales, a través de los espacios de participación y los PAT, con los mandatos que impone la ley, lo es el compromiso de la Nación.

### ¡IDEA PRÁCTICA! Correspondencia programática entre el nivel nacional y el nivel territorial

*Es clave que las entidades nacionales en la región y que hacen parte de los Comités, guarden una clara correspondencia con las directrices nacionales de responder a los mandatos de la ley con programas dirigidos específicamente a la población víctima; a su vez, también es necesario que exista flexibilidad en su adecuación para que respondan a las necesidades propias de las víctimas en cada territorio.*

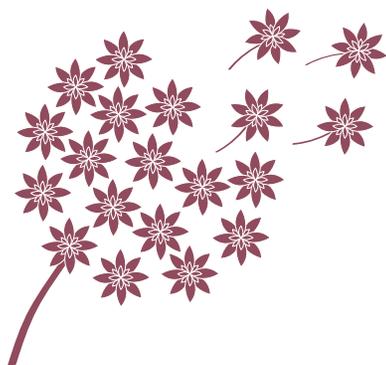
*Recomendamos a las entidades nacionales en Bogotá tener en cuenta las voces y agendas de los territorios mediante una comunicación fluida y constante con los enlaces territoriales de las distintas entidades nacionales. Deben coordinarse conjuntamente las actividades a partir de las experiencias o necesidades de los territorios en el fortalecimiento técnico, institucional y de capacidades de las personas según los roles que desempeñan en los espacios de participación y procesos de la ley. Esto permite un desarrollo más eficiente de las acciones para la reparación integral.*

## 3. Resumen de las recomendaciones por Eje

### 3.1 Las personas participantes: sus conocimientos y capacidades

#### 3.1.1 Legislación sobre población víctima y conocimientos básicos sobre gestión pública en el trabajo de Comités y Mesas

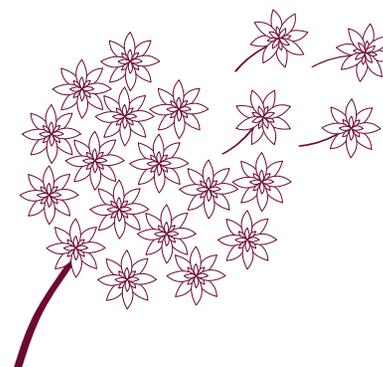
¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Con quién?
Capacitaciones: legislación sobre población víctima y conocimientos básicos sobre gestión pública.	Dedicar mayores esfuerzos en tiempo al diseño de los talleres, promoviendo una socialización más pedagógica.	Unidad, ESAP, DNP, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Ministerio del Interior, Dirección de asuntos Étnicos, Vicepresidencia de la República – DD.HH., empresas, fundaciones
Capacitaciones: políticas públicas y enfoque diferencial.	Emplear metodologías creativas para el aprendizaje colectivo.  Trabajar casos concretos desde cada contexto.	Responsabilidad Social Empresarial, Viva la Ciudadanía  ICBF, universidades regionales y del nivel nacional, organizaciones de la Sociedad Civil, Alta Consejería para la Equidad de la Mujer, Colombia Joven, ICTJ.
Materiales de la experiencia Cercapaz de utilidad para el tema (ver p. 63).	Video: "Mesas de Víctimas y Comités de Justicia Transicional". <i>La ruta de los derechos de las víctimas. Ley de Víctimas y Restitución de Tierras</i> (Corporación Viva la Ciudadanía 2012). <i>Queremos ser oídas. Obstáculos para la participación de las mujeres en los mecanismos de participación para la atención a víctimas del conflicto armado interno</i> (Corporación Internacional para la Justicia Transicional 2014).	



### 3.1.2 Gerencia y organización en el trabajo de Comités y Mesas

## 3 Resumen de las recomendaciones por Eje.

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Con quién?
<p>Definir y ejecutar estratégicamente los planes de trabajo.</p> <p>Tomar decisiones y comprometerse con la ejecución.</p>	<p>Manejo básico de la información: preparar agendas para cada sesión, con sus respectivos insumos técnicos, levantar actas y archivarlas.</p>	<p>Programa Desarrollo para la Paz (Prodepaz), organizaciones de la Sociedad Civil, empresas y fundaciones de Responsabilidad Social Empresarial, Pacto Global universidades, SENA, DNP, Red Nacional de Información (Unidad), cooperación internacional.</p>
	<p>Diseñar y llevar al día tableros de control para el seguimiento a los acuerdos.</p>	
	<p>Construir procesos prácticos y útiles para la coordinación de actores y acciones.</p>	
<p>Promover las intervenciones breves y puntuales (Capacidad de síntesis).</p>	<p>Proponer, sintetizar y comunicar propositivamente. Priorizar temas, utilizar recursos gráficos para llevar el hilo conductor de la discusión, plantear soluciones o alternativas.</p>	
<p>Gestionar y analizar la información.</p>	<p>Aprovechar fuentes diversas de información (del nivel nacional y regional), para la ejecución y el seguimiento al desarrollo de la política en los territorios.</p>	
<p>Materiales de la experiencia Cercapaz de utilidad para el tema (ver p. 63).</p>	<p><i>Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades. Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de construcción de paz (GTZ-Cercapaz 2010).</i></p> <p><i>Capacity WORKS. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible (GTZ 2007).</i></p>	



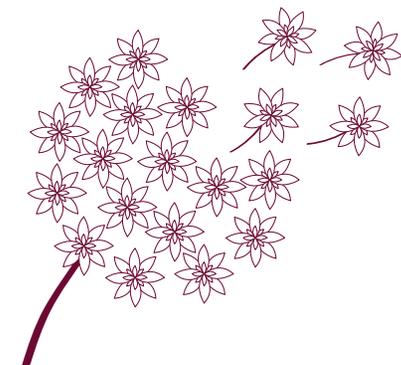


### 3.1.3 Representación, liderazgo y voluntad política en el trabajo de Comités y Mesas

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Con quién?
Trascender de lo individual a lo colectivo.	Fortalecer procesos de las personas representantes para obtener claridad frente a: ¿A quién represento y para qué?	Prodepaz, organizaciones de la Sociedad Civil, Corpovisionarios, empresas y fundaciones de Responsabilidad Social Empresarial, Pacto Global, universidades, SENA, redes de veeduría ciudadana, Federación de Municipios y de Departamentos, cooperación internacional.
Liderazgo y poder de decisión de las personas funcionarios.	Delegar funcionarios y funcionarias con la información necesaria para la toma de decisiones/asignación de recursos en el espacio.  Promover que los aportes de las personas funcionarias sean con compromiso y capacidad de gestión.  Promover desde la institucionalidad espacios de rendición de cuentas y control social.	
	Elaborar un mapeo institucional y organizacional para gestionar apoyos territoriales que complementen el accionar de la institucionalidad pública.	
Materiales de la experiencia Cercapaz de utilidad para el tema (ver p. 63).	<p><i>Patos al Agua</i> (GTZ-Cercapaz 2008).</p> <p>Diversas publicaciones en <a href="http://www.cercapaz.org">www.cercapaz.org</a> en la categoría "Buen gobierno".</p>	

### 3.1.4 Comunicación, diálogo y concertación en el trabajo de Comités y Mesas

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Con quién?
<p>Promover que el consenso prime sobre la imposición.</p> <p>Promover una cultura de la retroalimentación que enriquezca los procesos y las relaciones de trabajo entre actores.</p>	<p>Talleres para la comunicación asertiva; lenguaje claro, cotidiano y cercano a las comunidades. Lenguaje incluyente y propositivo.</p> <p>Aprovechar expresiones artísticas, la innovación y la creatividad para poder identificar avances y lo positivo de los procesos.</p>	<p>Prodepaz, organizaciones de la Sociedad Civil, Corpovisionarios, fundaciones, Pacto Global, universidades, cooperación internacional.</p>
<p>Materiales de la experiencia Cercapaz de utilidad para el tema (ver p. 63).</p>	<p><i>Herramientas de apoyo para el manejo alternativo de tensiones y conflictos entre ciudadanía y alcaldías</i> (GTZ-Cercapaz 2009).</p> <p><i>Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes</i> (GIZ-Cercapaz 2014e).</p> <p><i>Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades. Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de construcción de paz</i> (GTZ-Cercapaz 2010).</p> <p>Buena práctica "Diálogo Multiactor para el Restablecimiento de Derechos de Poblaciones Víctimas Reubicadas" (GIZ-Cercapaz 2014b).</p>	



Comités territoriales de justicia transicional y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado y Sociedad Civil para la inclusión social y la Construcción de Paz en Colombia

### 3.1.5 Reconciliación y abordaje propositivo de los conflictos en el trabajo de Comités y Mesas

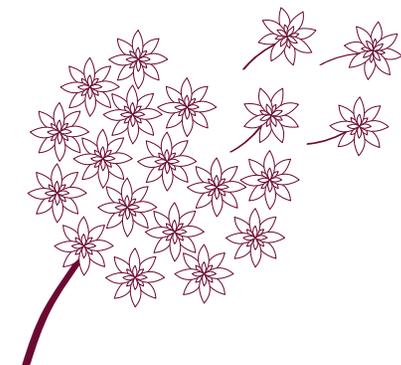


¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Con quién?
Fortalecer relaciones de confianza y respeto.	Acordar conjuntamente los valores y principios de trabajo.	Centro de Memoria Histórica, Agencia Colombiana para la Reintegración, organizaciones de la Sociedad Civil, familia Ayara, Reconciliación Colombia, Cinep, Fundación Ideas para la Paz, Prodepaz, cooperación internacional, universidades.
Promover el abordaje propositivo de conflictos, el respeto por la diferencia.	Promover el uso de métodos creativos: Teatro Foro, fotografía, sociodrama, música.	
Promover la renovación de liderazgo	Identificar nuevos liderazgos en los territorios, trabajar con jóvenes temas de memoria y reconciliación para promover transformaciones generacionales.	
Materiales de la experiencia Cercapaz de utilidad para el tema (ver p. 63).	<p><i>Herramientas de apoyo para el manejo alternativo de tensiones y conflictos entre ciudadanía y alcaldías (GTZ-Cercapaz 2009).</i></p> <p><i>Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes (GIZ-Cercapaz 2014e).</i></p> <p><i>Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades. Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de construcción de paz (GTZ-Cercapaz 2010).</i></p> <p><i>Culturas de Paz como enfoque en la Cooperación Alemana. Resultados y aprendizajes (GIZ-Cercapaz 2014c).</i></p>	



### 3.1.6 Enfoque diferencial en el trabajo de Comités y Mesas

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Con quién?
Proceso de fortalecimiento progresivo y práctico para inclusión del enfoque diferencial.	Buscar aliados con experiencia para apoyar ejercicios prácticos de incorporación del enfoque.	Unidad, ESAP, SENA, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Ministerio del Interior, Dirección de asuntos Étnicos, Vicepresidencia de la República – DD.HH., ICBF, universidades regionales y del nivel nacional, organizaciones de la Sociedad Civil, Alta Consejería para la Equidad de la Mujer, Colombia Joven, cooperación internacional.
Activar subcomités y grupos temáticos de enfoque diferencial.	Promover propuestas de trabajo desde sus necesidades y realidades (en cuanto al enfoque diferencial).	
Materiales de la experiencia Cercapaz de utilidad para el tema (ver p. 63).	<p>Buena práctica "Masculinidades y Construcción de Paz: Hombres y mujeres del Magdalena Centro dialogan por la equidad en las relaciones de género" (GIZ-Cercapaz 2014b).</p> <p><i>Culturas de Paz como enfoque en la Cooperación Alemana. Resultados y aprendizajes</i> (GIZ-Cercapaz 2014c).</p> <p><i>Iniciativas con jóvenes en prevención de violencias y Construcción de Paz. Aprendizajes y recomendaciones para la práctica y la decisión política</i> (GIZ-Cercapaz 2014d).</p>	



## 3.2 Los Comités de Justicia Transicional y las Mesas de Participación de Víctimas: escenarios de relación horizontal y de articulación en los territorios

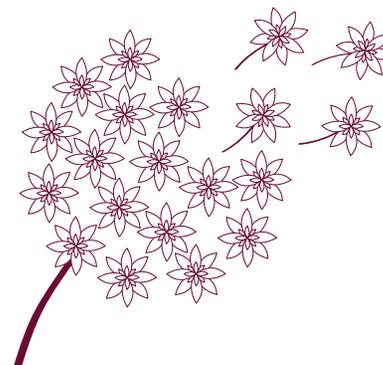
### 3.2.1 Compartir una visión conjunta a nivel territorial

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Qué capacidades son de apoyo para lograrlo?
Contar con una visión conjunta de atención y reparación integral.	Promover la formulación de una apuesta estratégica compartida; ¿A dónde queremos llegar?	
Armonizar el trabajo de Mesas y de Comités alrededor del PAT y otros planes del nivel territorial.	Armonizar tiempos de planeación en el nivel territorial; construcción de PAT según planes de desarrollo y visión conjunta.	
Reconocer los Comités y las Mesas como espacios de concertación e incidencia en política pública territorial.	Recolectar insumos de Comités y Mesas para incidir en programas de gobierno, planeación territorial y agendas ciudadanas.	

### 3.2.2 Funcionamiento y articulación entre Comités y Mesas

## 3 Resumen de las recomendaciones por Eje.

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	Capacidades
<p>Comprender lo general de la legislación de víctimas y actuar desde lo particular (Comité o Mesa).</p> <p>Reconocer desde la institucionalidad la legitimidad y función de las Mesas.</p>	<p>Asignar en los PAT recursos para el funcionamiento de las Mesas (transporte, alimentación, hospedaje, comunicaciones, etc.), así como para la participación de la población víctima en los Comités.</p>	
<p>Coordinar el funcionamiento armónico y orgánico entre Comités y Mesas.</p>	<p>Definir grupos temáticos y subcomités que coincidan temáticamente.</p> <p>Promover el trabajo interinstitucional y comprometido en subcomités, según temas y necesidades.</p> <p>Fortalecer los sistemas básicos de información en los Comités, subcomités, Mesas y grupos de trabajo para su buena comunicación y coordinación.</p>	
<p>Promover la claridad de roles de las instituciones y actores que conforman los Comités y las Mesas, así como la articulación de estos con otros actores que puedan aportar al desarrollo de la política.</p>	<p>Realizar una planeación anual conjunta entre Comités y Mesas.</p> <p>Promover un trabajo de alianza entre las secretarías técnicas (defensorías, personerías, secretarías de gobierno y/o enlaces de víctimas) para servir de bisagra en el trabajo de articulación entre Comités y Mesas.</p>	



Comités territoriales de justicia transicional  
y Mesas de participación de víctimas:  
Escenarios que favorecen el diálogo entre Estado  
y Sociedad Civil para la inclusión social y la  
Construcción de Paz en Colombia

### 3.3.3 Fortalecer las funciones y los roles para promover la articulación entre Comités y Mesa

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	Capacidades
<p>Promover un rol de tercero garante de acuerdos y mediador.</p>	<p>Fortalecer el rol de la Defensoría y la Procuraduría como bisagra y articulador de actores en los Comités y las Mesas.</p>	
<p>Reconocer conocimientos técnicos existentes para la toma de decisiones.  Promover la conciencia colectiva del bien común.</p>	<p>Privilegiar la participación de personas representantes de la institucionalidad o de la población víctima en estos espacios, de acuerdo con su afinidad temática/ conocimiento del tema.</p>	
<p>Viabilizar buenas prácticas e iniciativas positivas para aprender y replicar.</p>	<p>Promover el intercambio de experiencias en la región, y/o con departamentos vecinos.</p>	

### 3.3 Los niveles territoriales: relación armónica Nación-Territorio para la implementación de la política pública

Así como se ha visto lo fundamental de la articulación de Mesas y Comités en el territorio, es clave que esa misma dinámica se establezca entre los territorios y las instancias nacionales.

**3** Resumen de las recomendaciones por Eje.

¿Qué hacer para fortalecerlo?	¿Cómo hacerlo?	Capacidades
<p>Promover una relación dialógica y no jerárquica entre los niveles territoriales.</p> <p>Definir iniciativas basadas en las realidades y necesidades territoriales y nacionales.</p>	<p>Fortalecer el buen flujo de información en todos los niveles y entre actores.</p> <p>Aprovechar herramientas análogas y digitales existentes para el flujo de información.</p>	
<p>Privilegiar la priorización de acciones según un enfoque poblacional necesario para el territorio.</p>	<p>Liderazgo del Subcomité de Enfoque Diferencial, suministrando información necesaria para la articulación de acciones según poblaciones en el territorio.</p>	
<p>Reconciliación de las relaciones entre la Nación y los territorios</p>	<p>Comunicación fluida, constante y colegiada, entre la Nación y enlaces de instituciones nacionales en los territorios, con el fin de armonizar apuestas y agendas de trabajo.</p>	

## 4. Recomendaciones para seguir construyendo...

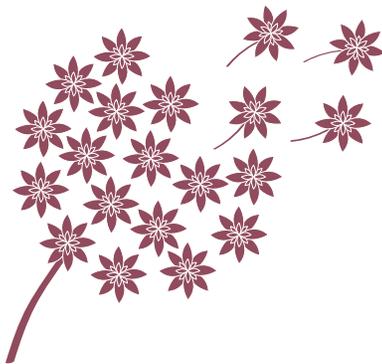
*“Puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz”.*

Kim Phuc (activista vietnamita-canadiense)

Para inspirar la acción comprometida, articulada y eficiente de todas las personas alrededor de la implementación de la Ley de Víctimas:

### ***Construir un país incluyente es un compromiso de todos y todas***

Todas las personas tenemos la responsabilidad de construir el país que queremos. Teniendo en cuenta que las violencias se ejercen en las familias, instituciones y gremios, entre otras formas de organización de las cuales hacemos parte, es el momento de aceptar y asumir que es necesario que en cada uno de nosotros se generen los cambios y las transformaciones para construir una Nación incluyente, equitativa y con justicia social.



## 4.1 Pensando en la institucionalidad

### ***Hay que hacer que las cosas pasen***

En la gestión pública se encuentran a menudo dificultades, retos y obstáculos mayores. Sin embargo, la práctica ha demostrado que siempre hay opciones, siempre hay aliados, no todo es blanco y negro. La invitación es a encontrar los matices, a buscar hacer lo que todavía no se ha hecho, no desfallecer y aprender de las experiencias vividas. Si bien el recurso financiero es un elemento indispensable, muchas veces la mayor limitación del hacer está en las mentes. Es por eso que la invitación es a pensar que sí es posible, que activemos la innovación y la creatividad para identificar los cómo.

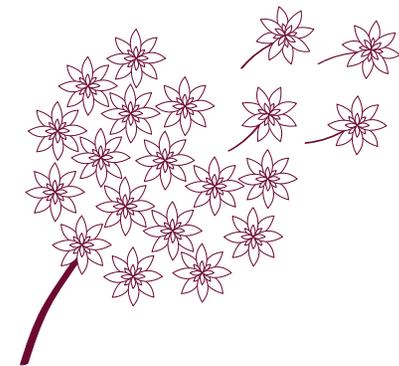
### ***El reconocimiento llega y fortalece***

Su labor comprometida recibe el reconocimiento de la sociedad porque su empeño y compromiso propicia cambios que encauzan al país hacia la reconciliación, y facilita acuerdos para superar desigualdades e inequidades históricas. La Ley de Víctimas es entonces una vía para dar pasos importantes en el fortalecimiento de la democracia en los territorios y en el restablecimiento de los derechos de millones de personas afectadas por el conflicto armado.

### ***Trabajemos en alianza***

Para hacer una realidad la Ley de Víctimas no solo es importante reconocer la estructura institucional que fue creada por ley, sino también desarrollar acciones estratégicas y de priorización que permitan avanzar hacia la verdadera reparación transformadora de la población víctima. La consigna de *actuar en equipo*, va más allá de la institución a la que se pertenece, busca integrar todos los actores que hacen parte del sistema para apostar al cumplimiento de roles, acuerdos y compromisos que restablezcan los derechos de las víctimas del conflicto armado.

**4** Recomendaciones  
para seguir construyendo...



## 4.2 Pensando en la población víctima

### ***Ver el vaso medio lleno***

Si miramos atrás y comparamos algunas situaciones, encontramos que se ha ganado en mejoras, compromisos y respuestas parciales. Invitamos a ver lo que se ha mejorado, así sea poco, pero esto ayuda para encontrar ‘por dónde y cómo’, comprometernos para derribar barreras mentales, construir progresiva y responsablemente el Estado de Derecho que buscamos, aportando a la inclusión social de grupos tradicionalmente excluidos.

### ***Ser un representante de la población víctima es un privilegio, un reto y requiere de mucha responsabilidad***

Los representantes de la población víctima son ejemplos para la sociedad de tenacidad, lucha y esperanza. Luego de haber vivido afrentas duras y piedras en el camino, hoy están al frente de una población que asume el desafío de reclamar sus derechos y salir adelante. Por esto mismo, su papel de voceros de una población vulnerable les impone retos para sostener su compromiso y trabajo fuerte, como lo es el avanzar en su capacitación, investigación sobre el tema y el fortalecimiento de su responsabilidad como representantes en los escenarios de concertación. Este es un trabajo estratégico en la medida que debe buscar acuerdos para atender las necesidades prioritarias de la población víctima para la restitución de sus derechos y hacer el seguimiento para velar por el cumplimiento. Los representantes de las víctimas son puentes y constructores de paz; por esto deben estar abiertos al cambio y generar comunicación oportuna, transparente y concreta.

## 4.3 Pensando en otros actores

### ***Una situación que nos ha afectado a todas y todos debe ser abordada por todos y todas***

La Ley de Víctimas no es un asunto entre el Gobierno en curso y las más de 6,7 millones de víctimas que hoy se encuentran registradas; se trata de un asunto de reconciliación nacional y reconstrucción del tejido social que se ha deshilado durante décadas y que solo entre todos podremos tejer en forma duradera.



## 4 Recomendaciones para seguir construyendo...

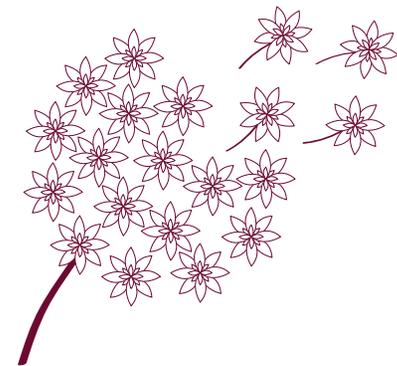
La Academia tiene un papel importante en la Construcción de Paz y la reconciliación en la medida que forma ciudadanos y ciudadanas con capacidades para el diálogo y la negociación de conflictos, que favorecen los vínculos entre las personas y desestiman la confrontación. De igual manera, en la medida que vincula en el ámbito regional a grupos y semilleros de investigación, sus temas y resultados aportan a la toma de decisiones informada, y a la solución de problemáticas generadas por una violencia que permeó las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad.

Por su parte, el rol del sector privado es clave en el ámbito de la reparación a través de su vinculación decidida a iniciativas que favorecen las transformaciones socioeconómicas necesarias para el desarrollo del modelo incluyente de la Ley de Víctimas. Sus aportes tanto misionales como desde los ejercicios de Responsabilidad Social Empresarial, deben estar armonizados con los esfuerzos locales, regionales y nacionales de reconciliación y una Construcción de Paz justa y sostenible. Adicionalmente, su capacidad de apalancamiento financiero puede ser un complemento fundamental en la implementación de la ley y la generación de nuevos conocimientos en el tema (investigaciones, memoria, etc.).

En este contexto de violencia multidimensional y causal en el país, cada actor del sector público, privado, social, académico y de la cooperación internacional tiene la responsabilidad de aportar desde su quehacer, para reparar, recordar y garantizar que lo vivido no vuelva a ocurrir.

*Yo creo que todavía no es demasiado tarde para construir una utopía  
que nos permita compartir la tierra.*

GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ



# Referencias, fuentes y documentos revisados

## Referencias

- Centro Internacional para la Justicia Transicional & Casa de la Mujer & Reino de los Países Bajos & GIZ-Cercapaz (2014). *Queremos ser oídas. Obstáculos para la participación de las mujeres en los mecanismos de participación para la atención a víctimas del conflicto armado interno*. Bogotá. [www.cercapaz.org/documentos.shtml?s=s-xx-1-&x=2668](http://www.cercapaz.org/documentos.shtml?s=s-xx-1-&x=2668)
- Corporación Viva la Ciudadanía & GIZ-Cercapaz (2012). *La ruta de los derechos de las víctimas. Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Decretos reglamentarios y decretos para etnias*. Bogotá. [www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=1940](http://www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=1940)
- Departamento Nacional de Planeación (2010). *Importancia de los Consejos Territoriales de Planeación en la gestión pública*. Bogotá: GTZ-Cercapaz. [www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=1977](http://www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=1977)
- GIZ-Cercapaz (2014a). "Mesas de Víctimas y Comités de Justicia Transicional". Video.  
Cercapaz: [www.cercapaz.org/2013/videos.shtml?s=q-xx-1-&x=2599](http://www.cercapaz.org/2013/videos.shtml?s=q-xx-1-&x=2599)  
Youtube: [www.youtube.com/watch?v=TrXMkQYLQV8](http://www.youtube.com/watch?v=TrXMkQYLQV8)
- GIZ-Cercapaz (2014b). *Cercapaz. Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz*. Buenas prácticas: "5.11 Diálogo Multiactor para el Restablecimiento de Derechos de Poblaciones Víctimas Reubicadas" y "5.18 Masculinidades y Construcción de Paz: Hombres y mujeres del Magdalena Centro dialogan por la equidad en las relaciones de género". Bogotá: GIZ-Cercapaz. [www.cercapaz.org/Compendio\\_2014](http://www.cercapaz.org/Compendio_2014)
- GIZ-Cercapaz (2014c). *Culturas de Paz como enfoque en la Cooperación Alemana. Resultados y aprendizajes*. Bogotá: GIZ-Cercapaz. [www.cercapaz.org](http://www.cercapaz.org)
- GIZ-Cercapaz (2014d). *Iniciativas con jóvenes en prevención de violencias y Construcción de Paz. Aprendizajes y recomendaciones para la práctica y la decisión política*. Bogotá: GIZ-Cercapaz. [www.cercapaz.org](http://www.cercapaz.org)
- GIZ-Cercapaz (2014e). *Transformación de conflictos mediante el diálogo. Herramientas para practicantes*. Bogotá: GIZ-Cercapaz. [www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=2711](http://www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=2711)



GTZ (2007). *Capacity WORKS. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible*. Eschborn: GTZ. Web.

GTZ-Cercapaz (2008). *Patos al Agua*. Bogotá: GTZ-Cercapaz. [www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=1991](http://www.cercapaz.org/index.shtml?apc=t-xx-1-&x=1991)

GTZ-Cercapaz (2009). *Herramientas de apoyo para el manejo alternativo de tensiones y conflictos entre ciudadanía y alcaldías*. Bogotá: GTZ-Cercapaz.

GTZ-Cercapaz (2010). *Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades. Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de construcción de paz*. Bogotá: GTZ-Cercapaz. Web.

## Fuentes y documentos revisados

Centro de Investigación y Educación Popular – Cinep (2011). *Análisis de Contexto Nacional y Regional: Tendencias que apuntan a la paz*. Cinep, Bogotá.

Decreto 4800 de 2012.

Defensoría del Pueblo. Informe de riesgo N. 6 del 30 de enero de 2013. Consultado en: Mapa nacional sobre riesgos de violaciones de Derechos Humanos relacionados con el conflicto armado interno Sistema de Alertas Tempranas (SAT). [www.defensoria.org.co/infografias/sat.php](http://www.defensoria.org.co/infografias/sat.php)

Defensoría del Pueblo. Informe de riesgo No. 25 del 31 de Julio de 2013. Consultado en: Mapa nacional sobre riesgos de violaciones de Derechos Humanos relacionados con el conflicto armado interno Sistema de Alertas Tempranas (SAT). [www.defensoria.org.co/infografias/sat.php](http://www.defensoria.org.co/infografias/sat.php)

Ley 1448 de 2011.

Plan de Acción Territorial (PAT) de Caldas, Cesar y Norte de Santander.

Planes de Desarrollo Caldas, Cesar y Norte de Santander.

Protocolo de participación efectiva de las víctimas del conflicto armado.

Red Nacional de Información, Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas (2014). *Personas representantes de víctimas en Mesas han recibido amenazas*.

Resolución 388 de 2013.

Sistema de Alertas Tempranas. [www.unidadvictimas.gov.co](http://www.unidadvictimas.gov.co)



Cercapaz