



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Publicado por:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Ordenamiento para la paz territorial: Lo que aprendimos con SerMacarena



Ordenamiento para la paz territorial: Lo que aprendimos con SerMacarena



Ordenamiento para la paz territorial: lo que aprendimos con SerMacarena

Publicado por:
© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la empresa Bonn y Eschborn, Alemania.

Proyecto SerMacarena
Cl 38 N° 31-45, piso 1, Gobernación del Meta
Villavicencio, Colombia
T + (578) 662 2645
Calle 26 No. 13-19, piso 27, Ed. Fonade
Bogotá, D.C., Colombia
T + (571) 381 50 00 Ext 2700
F + (571) 635 1552
E + giz-kolumbien@giz.de
I www.giz.de

Barbara Häming
Directora Residente de la GIZ en Colombia

Martin Schneichel
Director GIZ - SerMacarena

Javier E. Moncayo
Coordinador GIZ - SerMacarena

Andrés Home
Asesor GIZ - SerMacarena

Soraya Rojas
Coordinadora Administrativa

Versión:
Septiembre de 2015.
Bogotá, D.C., Colombia

Impresión:
Innovar Soluciones Gráficas Ltda

Diseño editorial y portada:
Mónica Cárdenas Vera

Créditos fotográficos:
Archivo SerMacarena y contrapartes

Texto
Gloria E. Vela Mantilla (GRIMORUM Ltda)
Barbara Unger (Berghof Foundation)
Javier Moncayo (GIZ)
Andrés Home (GIZ)

Corrección de estilo:
GRIMORUM Ltda.

ISBN: 978-958-8438-98-6

La GIZ es responsable del contenido
de la presente publicación.



Crimorum


Berghof Foundation

I. Introducción	9
II. El Área de Manejo Especial La Macarena – AMEM, y el ordenamiento territorial ambiental: contexto en que se desarrolló SerMacarena	15
Lo que hace especial y estratégico al AMEM	16
¿Y el aporte del ordenamiento territorial ambiental en el AMEM?	18
La expectativa frente al AMEM: ordenar pensando en la paz.....	21
III. El proyecto SerMacarena, “desenredando el nudo de anzuelos”	23
Estructura de conducción: alianza colaborativa	27
La ejecución de sermacarena: su línea de tiempo	30
Líneas de acción de SerMacarena	35
Apoyo a procesos de ordenamiento ambiental y territorial (OTA) participativo en municipios seleccionados	36
Apoyo al fortalecimiento de organizaciones sociales	39
Apoyo a plataformas de diálogo multiactor sobre OTA en el AMEM	41
Gestión del conocimiento y transferencia de experiencias	43
Procesos de reflexión, aprendizaje y gestión de publicaciones	
IV. Lecciones aprendidas con sermacarena y los procesos apoyados	46
El diálogo multiactor y multinivel con amplia participación	
La construcción de acuerdos y consensos, un paso indispensable	46
para no agotar el diálogo social	56
El aporte del enfoque multisectorial y el ordenamiento territorial a la construcción de paz	59
El rol de la comunicación en procesos multiactor y multinivel	59
El rol de actores externos (la Cooperación Internacional) en contextos de conflicto	63
Las Alianzas en la ejecución de proyectos	63

Contenido

V. Propuesta para un modelo de gestión sobre ordenamiento territorial ambiental que aporta a la construcción de paz en un territorio marcado por el conflicto	68
Componentes de un modelo de gestión sobre OTA que aporta a la construcción de paz en un territorio marcado por el conflicto	71
Elementos transversales del modelo de gestión	74
Actores imprescindibles para el modelo	75
Ruta metodológica para la implementación del modelo	78
VI. Recomendaciones a diferentes actores	82
Para actores estatales de nivel nacional	82
Para actores estatales de nivel regional y local	82
Para la Cooperación Internacional	84
VII. Bibliografía	85
VIII. Anexos	86
Anexo 1.	
Proceso metodológico seguido en la sistematización del proyecto SerMacarena	86

¿Qué es hoy diferente en el AMEM y su ordenamiento territorial/ambiental gracias al proyecto SerMacarena?

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC Colombia)

El Proyecto SerMacarena, implementado en el departamento del Meta, con el apoyo técnico del Gobierno Alemán, a través de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional –GIZ–, y mediante la gestión de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, ha cumplido con el objetivo de promover y facilitar la articulación de entidades de orden nacional y territorial con representantes de organizaciones indígenas, campesinas y de mujeres para el desarrollo de un modelo de gestión para el Ordenamiento Territorial y Ambiental (OTA) en el Área de Manejo Especial la Macarena (AMEM).

En relación a este último, un avance importante es la promoción de acciones conjuntas a través del Grupo Gestor donde actores gubernamentales y representantes de la sociedad civil debaten y promueven acciones en materia ambiental. Fruto del escalamiento a nivel nacional por parte de tomadores de decisión donde se acordaron principios para el ordenamiento del AMEM, se dio pie a la firma de la Declaración Institucional;

siendo esta un primer paso hacia la construcción conjunta de una agenda política nacional.

Asimismo, el proyecto ha logrado generar confianza y coordinación entre los actores para trabajar de manera conjunta en la protección sostenible del medio ambiente y la construcción de un país en paz e incluyente. Este logro se debe, en gran parte, a la metodología innovadora que SerMacarena ha desarrollado para temas de ordenamiento, la cual consiste en un diálogo permanente y democrático el cual permite que se dinamice la confianza y el tejido social en territorio de conflicto.

Finalmente, SerMacarena es un proyecto ejemplar de cooperación técnica internacional alineado a las tres áreas temáticas de la Hoja de Ruta de la Cooperación Internacional 2015-2018 de la Agencia, no sólo bajo el eje de construcción de paz como enfoque principal, sino también bajo los ejes de desarrollo rural sostenible y conservación y sostenibilidad, implementando así un proyecto de triple impacto.



*Alejandro Gamboa,
Director de la APC-Colombia*

CORDEPAZ

Luego de más de dos décadas de establecida el Área de Manejo Especial La Macarena, creada una institucionalidad para su gestión y con la llegada al territorio hace tres años de SerMacarena se afianzan los procesos del Programa de Desarrollo y Paz del Piedemonte Oriental, que lidera Cordepaz, las comunidades y otras instituciones, lográndose un posicionamiento y comprensión de la figura de ordenamiento desde los espacios y dinámicas facilitadas por GIZ. La articulación y sinergia toman un nuevo significado con la convocatoria de SerMacarena en un escenario tan complejo como el sur del departamento del Meta. Cada una de las líneas de trabajo de Cordepaz, tuvieron expresión y coherencia con los objetivos planteados por el proyecto en la lógica de construcción de paz y un verdadero desarrollo sustentable para el territorio; así, el área de gobernabilidad a través de su proceso “Pase al Desarrollo” con la articulación en la revisión y evaluación de los EOT, la de fortalecimiento

organizacional con la presencia protagonista de sus organizaciones de base en espacios como el Grupo Gestor, la ELA y el PIMA y el área de Desarrollo Integral Sostenible con aportes conceptuales y la reflexión sobre la importancia de la economía campesina para la soberanía alimentaria en el AMEM. Por lo anterior, hay que decir que ha sido muy oportuna la presencia de la GIZ con SerMacarena en su articulación con los procesos existentes en el territorio del Meta a lo largo de estos tres años de intenso trabajo.



*Sonia Pabón Barrera,
Directora de CORDEPAZ*

Departamento Nacional de Planeación

El modelo de Ordenamiento Territorial Ambiental es una oportunidad de pensar y mejorar la gestión del Área de Manejo Especial La Macarena, AMEM, en un ambiente de diálogo y búsqueda de alternativas para cumplir con la función de conservación y desarrollo sostenible del territorio. El proyecto de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ, SerMacarena, que viene trabajando en esa zona, cumplió con la misión de reconstruir la confianza entre las instituciones y las organizaciones de base, facilitando metodologías y espacios apropiados para la construcción de políticas públicas e instrumentos de ordenamiento con amplia participación social, con el fin de que sean apropiados por la ciudadanía y las autoridades respectivas.

Desde el Departamento Nacional de Planeación (DNP) valoramos el conocimiento generado por el Grupo Gestor, a través de la sistematización de la experiencia adquirida en el marco del proyecto SerMacarena, pues con ello se contribuyó en la formulación de las bases del nuevo Plan de Desarrollo 2014-2018, en particular, en el Capítulo XI, Estrategias regionales: ejes articuladores del desarrollo y prioridades para la gestión territorial, en la región Llanos, en el cual se establecen objetivos y estrategias para el AMEM.



*Manuel Fernando Castro,
Subdirector del Departamento
Nacional de Planeación*

Parques Nacionales Naturales de Colombia

El proyecto SerMacarena ha permitido que Parques Nacionales Naturales de Colombia trabaje conjuntamente con entidades y organizaciones sociales en el Área de Manejo Especial La Macarena –AMEM– y sus territorios conexos, en el fortalecimiento de capacidades de gestión y en el intercambio de saberes en temas ambientales que busquen que las actividades productivas de la región tengan procesos más sostenibles y visiones del desarrollo concertadas, que conlleven a la transformación positiva de conflictos socio territoriales, logrando la paz y la armonía de la región.



*Julia Miranda Londoño,
Directora de Parques Nacionales
Naturales de Colombia*



*Beltsy Giovanna Barrera Murillo,
Directora CORMACARENA*

CORMACARENA

Se ha contribuido a construir y dinamizar un ambiente de confianza entre las instituciones y las comunidades, generando un mayor sentido de pertenencia y compromiso por el territorio, expresados en el proceso que permitió formular los Planes Integrales de Manejo (PIM) de los Distritos de Manejo Integrado (DMI) Macarena Norte y del Interfluvio Losada – Perdido del DMI Ariari – Guayabero. En los tres últimos años avanzamos con 538.000 hectáreas que hoy cuentan con sus instrumentos de Planificación formulados (PIMA) los cuales permitirán orientar la inversión del Estado en su conjunto para mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales, conservando y protegiendo la rica biodiversidad que aún ofrece el AMEM. El reto es el 76.25% del territorio faltante para concluir entre todos ésta importante tarea.

Gobernación del Meta

Para mi Gobierno, el Área de Manejo Especial la Macarena (AMEM) como resultado del proyecto SerMacarena en el convenio entre el Departamento del Meta y el Gobierno de Alemania por intermedio de la GIZ, es institucional y socialmente un escenario con mayor reconocimiento, capacidades y competencias para asumir los retos presentes y futuros del ordenamiento ambiental territorial máxime cuando las comunidades de ese territorio hoy son los mayormente interesados en el proceso de paz y los retos que presupone el postconflicto.



*Alan Jara Urzola,
Gobernador del Meta*

Acrónimos

AMEM	○ Área de Manejo Especial La Macarena
ANZORC	○ Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesina
APC-Colombia	○ Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
ASCAL-G	○ Asociación Campesina Ambiental Losada Guayabero
BMZ	○ Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo Alemán
COCOAMEM	○ Comité Coordinador del AME-Macarena
Cordepaz	○ Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental
CORMACARENA	○ Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena
CORPOAMEM	○ Corporación por la Defensa Ambiental y el Desarrollo Sostenible del AMEM
CRIM	○ Consejo Regional Indígena del Meta
DNP	○ Departamento Nacional de Planeación
DMI	○ Distrito de Manejo Integrado de los Recursos Naturales
EOT	○ Esquema de Ordenamiento Territorial
EUR	○ Euros
FARC	○ Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
GG	○ Grupo Gestor

- GIZ** ◦ Agencia Alemana para la Cooperación Internacional
- IGAC** ◦ Instituto Geográfico Agustín Codazzi
- INCODER** ◦ Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
- MNC UOT** ◦ Mesa Nacional de Concertación entre organizaciones campesinas e instituciones para la formulación y gestión de la política pública participativa para la solución de conflictos territoriales en áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia
- OAPC** ◦ Oficina del Alto Comisionado para la Paz
- OTA** ◦ Ordenamiento Territorial Ambiental
- PCIM** ◦ Plan de Consolidación Integral de La Macarena
- PIMA** ◦ Plan Integral de Manejo Ambiental
- PNN** ◦ Parques Nacionales Naturales de Colombia
- PNUD** ◦ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
- POT** ◦ Plan de Ordenamiento Territorial
- SINA** ◦ Sistema Nacional de Áreas Protegidas
- SINCHI** ◦ Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas
- UNDSS** ◦ United Nations Department of Safety and Security
- UNFPA** ◦ Fondo de Población de las Naciones Unidas
- WWF** ◦ World Wide Fund For Nature
- ZRC** ◦ Zonas de Reserva Campesina



Introducción

Diferencias + Diálogo = Transformaciones

El espíritu de SerMacarena, expresado como una lección aprendida por un participante del taller de sistematización.

(Mauricio Ochoa, CORMACARENA)

El texto que tiene en sus manos presenta las lecciones aprendidas durante la sistematización de la experiencia del Proyecto “Fortalecimiento de medidas de confianza para un Ordenamiento Territorial y Ambiental participativo en el Área de Manejo Especial La Macarena –AMEM, SerMacarena”¹, que indican cómo el Ordenamiento Territorial Ambiental— OTA en contextos de conflictos (incluso de conflicto armado), tiene el potencial de transformar constructivamente las relaciones de los actores involucrados y con ello aportar a construir paz, en la medida en que se sustenta en procesos sostenidos e incluyentes de diálogo democrático.

¹ El nombre del proyecto registrado en la sede central de la GIZ es “Promoción de procesos de negociación para la implementación participativa del Ordenamiento Ambiental”. No obstante para las contrapartes se mantuvo el nombre de la fase de aprestamiento.

El proyecto SerMacarena implementado por la GIZ ha sido una experiencia de alianza colaborativa entre instituciones públicas del nivel nacional y territorial, y organizaciones de la sociedad civil que buscó avanzar en un Ordenamiento Territorial Ambiental participativo en el AMEM. Operó con un enfoque multiactor y multinivel en tres líneas de trabajo: Apoyo a procesos de OTA participativos a nivel local, apoyo a plataformas de diálogo multiactor sobre OTA en el AMEM; y gestión del conocimiento y transferencia de experiencias

La sistematización como proceso participativo de reflexión sobre la práctica, pretende identificar las lecciones aprendidas de las experiencias positivas y negativas durante la ejecución del proyecto, y fue concebida como parte integral de SerMacarena. De hecho, su tercera línea de acción fue la “Gestión del Conocimiento y transferencia de experiencias”.

Por ello, durante la ejecución del proyecto se tuvieron espacios de reflexión frecuentes sobre los distintos procesos apoyados y se realizó la sistematización específica de tres de ellos: la sistematización preliminar del Grupo Gestor AMEM², la sistematización de la Escuela de Liderazgo Ambiental para el AMEM –ELA AMEM–, y la sistematización del proceso participativo de revisión de los Esquemas de Ordenamiento Territorial –EOT– de los municipios de Uribe y La Macarena. Las lecciones aprendidas identificadas en dichas sistematizaciones han sido retomadas e incorporadas en la sistematización general del proyecto SerMacarena.

En concordancia con la concepción de la sistematización como un proceso participativo de reflexión crítica sobre

la práctica, el rol del equipo consultor para la sistematización³ fue de facilitador y asesor metodológico del proceso de reflexión y aprendizaje, orientador de la recopilación y redactor de los insumos para los productos. De esta manera, el equipo de SerMacarena, sus contrapartes y personas participantes en los procesos acompañados por el proyecto tuvieron el rol protagónico en la reflexión y análisis sobre su propia experiencia, a partir de preguntas motivadoras propuestas por el equipo consultor. Personas del equipo del proyecto participaron también con la redacción de textos para este documento de sistematización.

Las preguntas de sistematización propuestas inicialmente por el equipo del proyecto SerMacarena así como la lectura y análisis de documentos e informes clave del proyecto, permitieron al equipo de sistematización proponer la ruta metodológica siguiente, la cual se fue ajustando a medida que se avanzaba en el proceso (ver más detalles del proceso metodológico de la sistematización en el anexo 1 de este informe).

2 GIZ. “El Grupo Gestor AMEM. Aprendizajes preliminares para un ordenamiento territorial ambiental participativo en el Área de Manejo Especial de La Macarena”. Bogotá. 2014. Ver: <http://www.ame-macarena.org/archivos-355-Aprendizajes.html#tipos>

3 El equipo consultor para la sistematización de SerMacarena estuvo conformado por una alianza entre GRIMORUM Consultorías y Soluciones Ltda y la Fundación Berghof (Berlin, Alemania).

I

Introducción

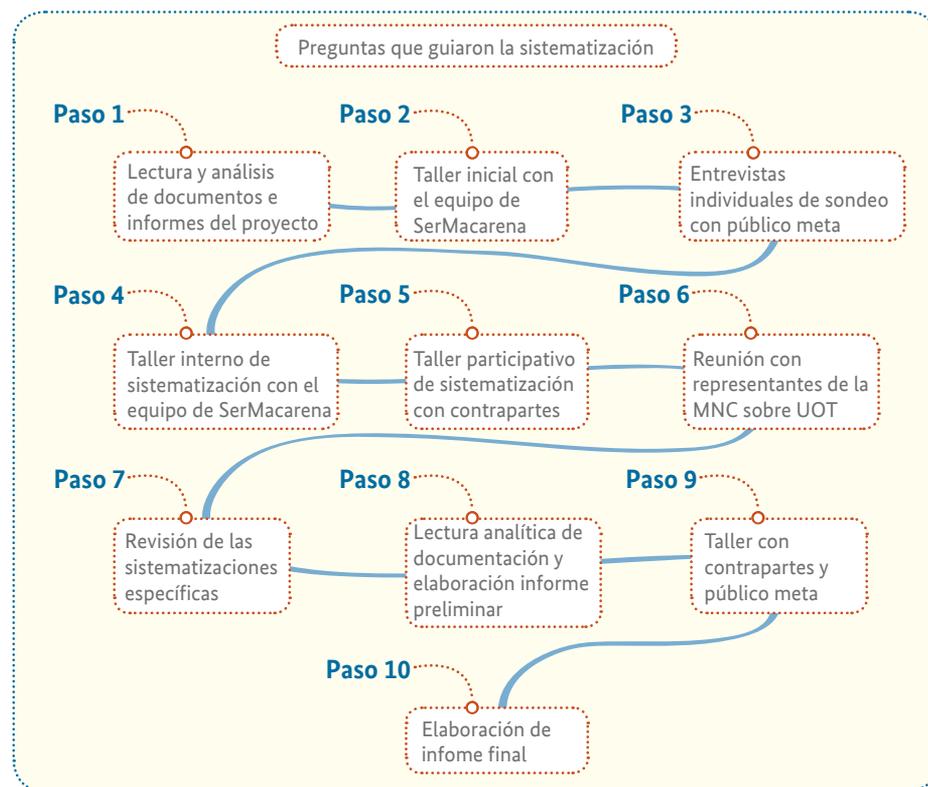


Figura 1. Proceso metodológico de la sistematización SerMacarena

Para facilitar la lectura del documento, se procuró que cada capítulo tuviera la información relevante completa. Por esta razón, quienes lean todo el texto podrán sentir que algunas afirmaciones o información adicional (como pie de páginas y enlaces a otros textos y videos) están repetidas.

Este documento de sistematización se complementa con material audiovisual que recoge y visibiliza lo que ha significado el proyecto SerMacarena en la vida de las personas que, de una u otra manera, han estado vinculadas a su ejecución y a los procesos que ha venido acompañando.



El Área de Manejo Especial La Macarena – AMEM, y el Ordenamiento Territorial Ambiental: contexto en que se desarrolló SerMacarena

El Área de Manejo Especial La Macarena, también conocida como AMEM⁴, fue creada mediante el Decreto Ley 1989 de 1989⁵ y está localizada en el sur del Meta y una parte del Guaviare, ambos departamentos de Colombia.

Son 3.891.790 hectáreas en las que coinciden, pero también se contraponen, diversos intereses y deseos. Entre las diversas y contradictorias expectativas de desarrollo territorial se destacan, por una parte, la conservación de sus cuatro Parques Nacionales Naturales que restringe cualquier tipo de explotación económica y conlleva limitaciones

El Área de Manejo Especial La Macarena –AMEM⁶, tiene jurisdicción sobre 16 municipios del Departamento del Meta (39,8% del territorio del departamento): Acacias, Cubarral, El Castillo, El Dorado, Fuente de Oro, Granada, Guamal, La Macarena, Uribe, Lejanías, Mesetas, Puerto Concordia, Puerto Lleras, Puerto Rico, San Juan de Arama y Vistahermosa.

También sobre 3 municipios del Departamento del Guaviare (8,8% de su territorio): Calamar, El Retorno y San José del Guaviare.

4 Como la sigla AMEM puede generar confusiones con “amén”, también se usa AME-Macarena para nombrar el Área de Manejo Especial La Macarena.

5 El Decreto Ley 1989 de 1989 estableció el AMEM para “regular las actividades humanas permitidas y no afectar la estabilidad ecológica del territorio de la Reserva Natural de La Macarena”, que había sido declarada como tal mediante la Ley 52 del 24 de noviembre de 1948, y posteriormente catalogada como Reserva Biológica de la Humanidad y Monumento Nacional (Ley 163 de 1959) por su gran valor científico para el estudio de la flora y la fauna.

6 Para mayor ilustración ver el video sobre el AMEM: <https://youtu.be/RiwNNcm9JK0>

Lo que hace especial y estratégico al AMEM

para la inversión pública; y por otra parte, el desarrollo de proyectos de infraestructura vial, agroindustriales e hidrocarburíferos, y una población (especialmente colono-campesino e indígena), con expectativas de formalización de la propiedad rural y un alto dinamismo social.

Lo anterior se da en un contexto también contradictorio de débil gobernabilidad, desarticulación institucional, conflicto violento, violaciones de Derechos Humanos, pero donde existen así mismo esfuerzos orientados hacia la construcción de paz y la reparación integral a las víctimas. En síntesis, en el territorio del AMEM se resumen muchas de las conflictividades existentes en el país, pero es al mismo tiempo un área de altísima importancia para Colombia desde diversas perspectivas.

Desde la perspectiva ambiental y de conservación (Fuente PNN)

- ▶ Alberga cuatro Parques Nacionales (PNN Sierra de La Macarena, PNN Tinigua, PNN Cordillera de los Picachos y PNN Sumapaz) y tres Distritos de Manejo Integrado de los Recursos Naturales –DMI (DMI Ariari – Guayabero, DMI Macarena Norte y DMI Macarena Sur).
- ▶ En una escala macro, el AMEM hace parte de áreas identificadas como prioritarias para la conservación de los recursos naturales de la cuenca amazónica, por su historia biogeográfica y geológica y su gran riqueza biológica.
- ▶ En una escala regional, el área es estratégica desde el punto de vista biogeográfico por su papel fundamental de conexión entre los ecosistemas andino, orinocense y amazónico.
- ▶ En una escala local, la diversidad de sus microclimas genera importantes ecosistemas estratégicos de selva, bosque, planicies y llanuras, y de formaciones vegetales (12.000 especies vegetales).

Desde la perspectiva económica

- ▶ Es un nodo de infraestructura estratégica para el país, especialmente ante la expectativa de conectar el caribe venezolano con el pacífico colombiano como parte de la
- ▶ Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana – IIRSA.
- ▶ Es fuente de recursos estratégicos de hidrocarburos y minería.
- ▶ Es una región de importantes volúmenes de producción campesina de alimentos, por lo que se constituye en la despensa agroalimentaria de Bogotá y la zona centro del país.

<p>Desde la perspectiva social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En su territorio existen 14 resguardos indígenas. ▶ También se encuentran 3 Zonas de Reserva Campesina en proceso de constitución: i) Ariari – Güejar – Cafre (con audiencia pública); ii) Lozada- Guayabero (sin audiencia pública); y iii) Calamar (ya declarada). ▶ Hacen presencia organizaciones sociales (campesinas e indígenas) fuertes y con capacidad de resiliencia. ▶ Representa un potencial para la salvaguardia de patrimonio cultural inmaterial colono-campesino. ▶ Cuenta con antecedentes y experiencias de la sociedad civil en el ámbito de la construcción de paz. ▶ Hay gran presencia de actores de la cooperación internacional. ▶ Hay presencia de asentamientos humanos en los Parques Naturales (algunos existían antes de la declaratoria de los PNN, otros se han ido asentando después de la declaratoria). ▶ Presenta las manifestaciones más complejas de la problemática humanitaria y de tierras en Colombia. Entre 1997 y julio de 2010 el total de expulsión por desplazamiento forzado en la región fue de 94.161 personas. En Vistahermosa la cifra llegó a 26.107, cuando apenas la población total del municipio era de 21.194 en 2005 (PNUD 2011).
<p>Desde la perspectiva política en clave de transición</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es un territorio donde las FARC lograron amplio desarrollo e influencia militar y política (ha sido su zona histórica). ▶ Pero también ha sido escenario para diálogos de paz como: i) los “Acuerdos de La Uribe”, de cese al fuego bilateral entre las FARC y el Gobierno de Belisario Betancourt en 1984; ii) Zona de distensión durante los diálogos de paz entre el Gobierno de Andrés Pastrana y la Guerrilla de las FARC (enero 1999 hasta febrero de 2002) en gran parte de su territorio. ▶ Ha sido sitio de operación de iniciativas cívico militares para la consolidación territorial.

II Contexto

Todos estos intereses que hacen especial al AMEM y que se dan en un contexto de conflicto armado y fragilidad en la gobernabilidad, lo han hecho también “caldo de cultivo” para las tensiones y conflictos territoriales que se reflejan en el uso, ocupación y tenencia del territorio, como:

- Tensiones derivadas de la actividad hidrocarburífera actual y prevista en el territorio.
- Tensiones derivadas de la expansión de la ganadería extensiva y monocultivos agroindustriales.
- Tensiones derivadas de los asentamientos humanos en áreas del sistema de Parques Nacionales Naturales, áreas de preservación y de recuperación para la preservación.
- Tensiones por presencia de cultivos ilícitos y de acciones gubernamentales para controlarlos.

Esta situación ha dificultado la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de sus pobladores y ha contribuido al mantenimiento de los factores que alimentan el conflicto violento y reducen la gobernabilidad del territorio. Además, las dinámicas de la guerra y la paz han puesto en el imaginario colectivo al departamento del Meta como dos departamentos divididos por el río Ariari: uno ubicado al norte del río, gobernado por el estado con una mejor integración al mercado, y otro al sur, de corte insurgente y rezagado. Esto también

ha tenido gran impacto en los patrones de violencia cultural, desconfianza y exclusión en el departamento.

¿Y el aporte del Ordenamiento Territorial Ambiental en el AMEM?

El OTA: proceso institucional y sus retos

El Ordenamiento Territorial es concebido en Colombia (Ley 388 de 1997) como un mecanismo que incorpora la participación de la ciudadanía y de las autoridades locales para definir los usos más adecuados del suelo en los territorios, armonizando su sostenibilidad con las necesidades y la satisfacción plena de los derechos de las poblaciones que en ellos habitan. Por ello, podría pensarse que sería un instrumento adecuado para ayudar a resolver las tensiones, a “desenredar el nudo de anzuelos” al que se asocia el AMEM por la gran cantidad de intereses y expectativas que alberga.

Sin embargo, gran parte de la planeación y el ordenamiento territorial vigente en Colombia (las decisiones sobre dónde y qué cultivar, dónde establecer asentamientos humanos, qué recursos se deben conservar, etc.) han sido impulsados por el afán de poder y de lucro, convirtiendo al dinero en el

principal ordenador y a la violencia en un medio para su aplicación.

Los modelos de explotación del territorio responden a su vez a la lógica del enriquecimiento, y no siempre están acordes con el bienestar del conjunto de la sociedad. En Colombia por ejemplo, la colonización que fue hasta casi finales del siglo XX un mecanismo para llevar el “desarrollo” a regiones apartadas, continúa aún hoy haciendo de la búsqueda de tierras una promesa de enriquecimiento y consolidación de poder. Esto ha llevado a la ampliación de la frontera agrícola al ritmo de la acumulación de tierras, e incluso a que las zonas declaradas como áreas protegidas se hayan visto devastadas por los intereses económicos que promueve la colonización y el anhelo de posesión de tierras. Igualmente, la ganadería extensiva ocupa la mayor proporción de tierras aptas para la agricultura, genera muy poco empleo, promueve la compactación del suelo. Además es un factor significativo en la producción de gases de efecto invernadero, y en general se asocia con el latifundio y sus efectos negativos sobre las posibilidades de miles de familias campesinas de tener su propio pedazo de tierra.

Aunque la declaratoria de Áreas Protegidas por parte del Estado⁷ es un ejercicio orientado a ordenar el territorio en razón del bien común y no por la lógica del enriquecimiento económico, la mayoría de las veces se ha hecho sin la participación de los pobladores. Lo anterior, unido a la debilidad (y en muchos casos ausencia) del estado, ha contribuido a que estos esfuerzos pierdan su propósito ordenador del uso del territorio, y en lugar de armonizar los diversos intereses han profundizado las tensiones, la desconfianza y generado escenarios de conflicto entre los actores territoriales y nacionales con influencia sobre el territorio, y los pobladores. Adicionalmente, el vacío de autoridad ha sido asumido en gran parte por los actores armados ilegales tanto para ganar control territorial, como para actividades productivas ilícitas como medio de financiación.

El proceso de OTA en el AMEM

No se da una situación diferente en el Área de Manejo Especial La Macarena. La declaratoria del AMEM en 1989 se

⁷ Un primer ejercicio en el país de ordenamiento del territorio fue la declaratoria de Reserva Natural de la Sierra de La Macarena en 1948. Durante el Siglo XX Colombia declaró 54 zonas del país como Parques Nacionales Naturales, cuya extensión alcanza 12 millones de hectáreas y, mediante la Ley 2 de 1959, declaró casi 61 millones de hectáreas como zonas de reserva forestal, cuyo propósito es permitir el aprovechamiento económico del bosque mediante prácticas reguladas que permitan su recuperación.

II Contexto

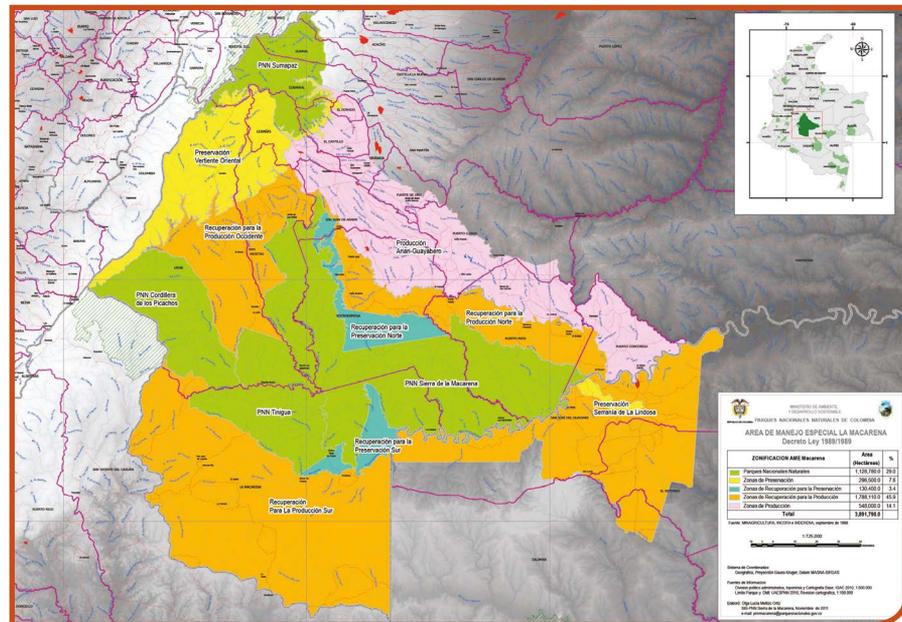
tradujo en un mapa de colores (Figura 3) que solo enuncia una zonificación sin hacer claridad para los pobladores de las actividades que pueden realizar; y plantea unos límites que, en su mayoría, no son visibles en el territorio y por lo tanto, en razón de la desconfianza, parecen una nueva imposición desde el nivel nacional, tal como lo han sido otros procesos que se han dado en la región con escasa incidencia de las administraciones territoriales y mucho menos de las comunidades. Además, la poca claridad sobre usos permitidos ha sido un obstáculo para procesos

tan coyunturales como la titulación y restitución de tierras.

Todo lo anterior unido a las dinámicas del conflicto armado existente en el territorio, ha hecho que el AMEM, desde la perspectiva de muchos tomadores de decisión a nivel nacional y territorial, continúe siendo una zona vedada donde no muchos se atreven a ir. No obstante, este panorama ha empezado a aclararse.

Después de 26 años, se ha retomado la formulación de los Planes Integrales de Manejo Ambiental – PIMA, de los

Figura 2. Mapa del AMEM



Fuente: Parques Nacionales Naturales de Colombia

Distritos de Manejo Integrado de los Recursos Naturales – DMI⁸ del AMEM. Los PIMA están llamados a decodificar, con el concurso de los actores del territorio, los colores del mapa mediante la delimitación, planificación y regulación del uso y manejo de los recursos naturales renovables y las actividades económicas permitidas en el territorio⁹. En otras palabras a “desenredar” las condiciones sobre los usos permitidos y restringidos del AMEM.

Con la reciente aprobación del PIMA Macarena Norte en junio de 2015, se ordenan 360 mil hectáreas que comprenden parte de 5 municipios del AMEM: Mesetas, San Juan de Arama, Vistahermosa, Puerto Rico y Puerto Concordia. Se espera la pronta aprobación del PIMA del sector Lozada-Perdido en el DMI Losada-Guayabero¹⁰, para 164.873 hectáreas adicionales.

8 Según el Decreto 2372 de 2010, los DMI se definen como un espacio geográfico, donde los paisajes y ecosistemas mantienen su composición y función, aunque su estructura haya sido modificada, y cuyos valores naturales y culturales asociados se ponen al alcance de la población humana para destinarlos a su uso sostenible, preservación, restauración, conocimiento y disfrute. Su objetivo es ordenar, planificar y regular el uso y manejo de los recursos naturales renovables y las actividades económicas que allí se desarrollen, dentro de los criterios de desarrollo sostenible (ACOSTA, 2013).

9 Los DMI definen zonas con restricciones de uso que van desde la preservación y recuperación para la preservación, hasta la producción sostenible.

10 La formulación de estos dos PIMA ha sido apoyada por el proyecto SerMacarena como se explica en el siguiente capítulo de este documento.

No obstante, con los dos PIMA aprobados se ha avanzado con el ordenamiento de aproximadamente el 23,1 % del territorio, quedando pendiente el ordenamiento de gran parte del mismo.

(Fuente: William Herrera, Coordinador de OT en Cormacarena)

La expectativa frente al AMEM: ordenar pensando en la paz

El particular rol que ha jugado el AMEM en la historia de la guerra y paz en Colombia le ha situado bajo la lupa del gobierno nacional y de otros actores como la cooperación internacional, de cara a un eventual post acuerdo al actual proceso de negociación entre el gobierno colombiano y las FARC¹¹. Siendo el AMEM un escenario histórico desde la perspectiva del conflicto en Colombia, se espera que también haga historia en términos de construcción de paz. No puede pensarse en lograr una transición hacia una paz sostenible que no tenga en cuenta este territorio emblemático para las FARC.

11 De los ocho municipios del departamento del Meta que el PNUD ha priorizado para sus eventuales intervenciones en el post-conflicto, seis de ellos están localizados en el AMEM. (PNUD. Consideraciones ambientales para la construcción de una paz territorial estable, duradera y sostenible en Colombia. Bogotá D.C. 2014.)

II Contexto

Varios factores favorecen expectativas positivas para la construcción de paz en el AMEM. Entre ellas, las diversas experiencias dinamizadas por la Sociedad Civil en términos de la promoción de los derechos humanos, la reconciliación, y la presencia de organizaciones sociales (campesinas e indígenas) fuertes que, en un contexto de transición, pueden asumir roles que garanticen el cumplimiento de acuerdos, el tránsito hacia la legalidad y las condiciones para la reintegración de excombatientes y la seguridad humana en el territorio.

Además, la formulación, ejecución y seguimiento participativo de ejercicios OTA como los apoyados por SerMacarena, está evidenciando en el AMEM una transformación positiva en las relaciones al interior de las comunidades, y entre estas y otros actores institucionales y privados. Están siendo el pretexto para el diálogo y la transformación de conflictos sobre la base de la negociación integrativa, la confianza, la transparencia y la participación de

los diferentes grupos de interés. Esos procesos de OTA participativos están siendo también una oportunidad para incidir positivamente sobre las causas estructurales de los conflictos violentos que, para el caso del AMEM como se ha mencionado, están ligados a la tenencia de la tierra, a las incompatibilidades entre los usos y vocación del suelo, y la participación política.

Adicionalmente, por su naturaleza de largo plazo, los ejercicios de OTA participativo preparan el contexto territorial para la reconstrucción del tejido social y económico sobre la base de las capacidades endógenas y la gobernabilidad multinivel. De igual manera, generan las condiciones para que se pueda responder eficazmente a algunos de los retos propios del post-conflicto (e.j.: inversiones para la reintegración de excombatientes, migración de población desde y hacia los territorios afectados por el conflicto violento, restitución de tierras, etc).



El proyecto SerMacarena, “desenredando el nudo de anzuelos”

El proyecto “Fortalecimiento de medidas de confianza para un Ordenamiento Territorial y Ambiental participativo en el Área de Manejo Especial La Macarena –AMEM, SerMacarena”¹² ha sido un proyecto de cooperación internacional implementado por la GIZ en alianza con instituciones públicas del nivel nacional y territorial, y de Organizaciones de la Sociedad Civil colombiana cuya finalización está prevista para diciembre de 2015¹³.

SerMacarena buscó fomentar la cooperación entre actores del estado y la sociedad civil para avanzar en un Ordenamiento Territorial y Ambiental

¹² El nombre registrado en la sede central de la GIZ para la fase 2013 - 2015 es “Promoción de procesos de negociación para la implementación participativa del Ordenamiento Ambiental”. No obstante para las contrapartes se mantuvo el nombre de la fase de identificación y aprestamiento que es el que se usa en este documento.

¹³ El Proyecto SerMacarena inició formalmente sus actividades en enero de 2013, con una fase previa de identificación y aprestamiento entre junio de 2011 y diciembre de 2012. La duración prevista del proyecto fue de tres años.

participativo en el Área de Manejo Especial La Macarena. Como iniciativa colaborativa, partió de la idea que un OTA “bien hecho”¹⁴, es un proceso que puede aportar a la construcción de paz en el territorio dado.

Hipótesis de trabajo de SerMacarena

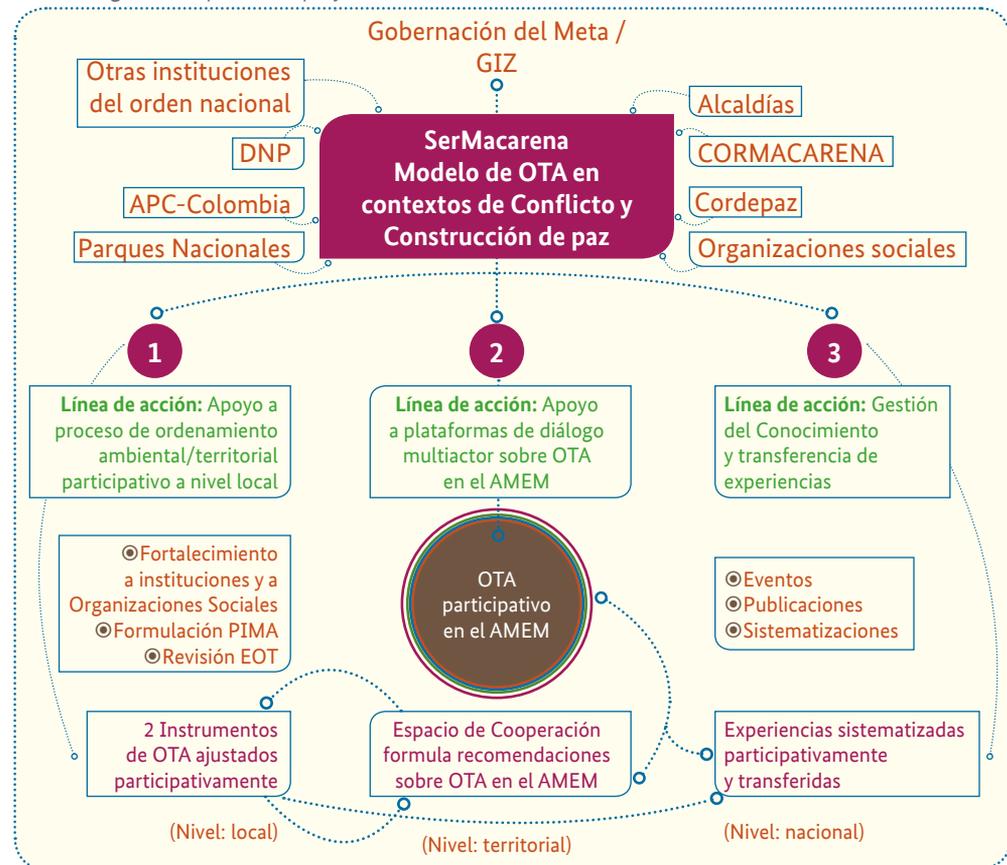
En contexto de conflicto y construcción de paz, el Ordenamiento Territorial Ambiental en la medida que se sustenta en procesos sostenidos e incluyentes de diálogo democrático, tiene el potencial de transformar constructivamente las relaciones de los actores involucrados. En otras palabras, el ordenamiento del territorio es el pretexto para el encuentro entre actores y la generación de confianza.

¹⁴ Que cumpla los lineamientos de la Ley 388 de 1997 en cuanto a sus resultados y participación de actores.

El proyecto SerMacarena ha operado desde un enfoque multiactor y multinivel (municipal, departamental y nacional), a partir de tres líneas de trabajo concertadas con las contrapartes:

- i) Apoyo a procesos de Ordenamiento Ambiental y Territorial participativo, en municipios seleccionados;
- ii) Apoyo a plataformas de diálogo multiactor sobre OTA en el AMEM;
- iii) Gestión del conocimiento y transferencia de experiencias

Figura 3. Esquema del proyecto SerMacarena



La GIZ Colombia vuelve al terreno

El proyecto se inscribe dentro del área prioritaria de “Construcción de paz y prevención de crisis” de la GIZ en Colombia, la cual aporta sus servicios de cooperación técnica como apalancamiento a los recursos técnicos y financieros de sus contrapartes. Dichos servicios son:

- Asesoría técnica puntual para complementar las capacidades de las contrapartes y atender requerimientos específicos en el marco del objetivo del proyecto.
- Moderación de sistemas de cooperación multiactor.
- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades
- Apoyo financiero para facilitar la participación de las organizaciones sociales en escenarios de diálogo y concertación en el marco del objetivo del proyecto.
- Gestión del conocimiento, pasantías, eventos y publicaciones.

Con SerMacarena, GIZ Colombia reanudó sus operaciones en zonas rurales afectadas por el conflicto armado, después de varios años de concentrar actividades en zonas urbanas y con un nivel medio de conflictividad. Lo anterior se tradujo en un proceso de aprendizaje sobre la marcha, que implicó reflexiones y ajustes permanentes a las estrategias de asesoría técnica y a la gestión administrativa del proyecto. SerMacarena se consideró un ‘experimento’ para aprender sobre cómo gestionar temas sociales y ambientales participativamente cuando hay intereses diversos en un contexto de conflicto armado.

Ficha del proyecto

Duración	Enero de 2013 a diciembre de 2015 (con una fase de identificación y alistamiento comprendida entre junio de 2011 y diciembre de 2012)	
Tema	Ordenamiento Ambiental / Territorial participativo y Construcción de Paz	
Objetivo	En el AMEM, zona afectada por conflictos violentos, un modelo de gestión concertado entre actores relevantes del Estado y de la Sociedad Civil para la implementación participativa del Ordenamiento Ambiental y Territorial está listo para entrar en funcionamiento.	
Contrapartes de GIZ y co-firmantes del acuerdo de ejecución del proyecto	<p>Del nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia ● Parques Nacionales Naturales de Colombia ● Departamento Nacional de Planeación 	<p>Del nivel territorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gobernación del Meta ● Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena (CORMACARENA) ● Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental (CORDEPAZ)
Otras contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> ● Corporación por la Defensa Ambiental y el Desarrollo Sostenible en el AMEM (CORPOAMEM) ● Resguardo Indígena Villa Lucia ● Resguardo Indígena Ondas del Cafre ● ASCAL-G ● Alcaldía del Municipio de La Macarena ● Alcaldía del Municipio de Uribe ● Universidad de los Llanos 	
Presupuesto	EUR 2.000.000	
Localización	Área de Manejo Especial La Macarena (AMEM)	

Estructura de conducción: alianza colaborativa

Contrapartes

El Ordenamiento Territorial Ambiental no es un asunto que le compete a un solo actor; menos si se quiere que este ordenamiento contribuya a la construcción de paz en una zona con conflicto armado. Esto requiere de la participación de múltiples actores y en múltiples niveles. Respondiendo a esta complejidad y siendo coherente con su enfoque multiactor y multinivel, GIZ convocó para su ejecución una constelación diversa de contrapartes con presencia en el territorio.

Su aliado político fue la Gobernación del Meta como primera autoridad del departamento y, teniendo en cuenta la importancia ambiental del AMEM, la autoridad ambiental regional CORMACARENA tuvo también un rol clave que jugar. El AMEM, como un escenario emblemático para la construcción de paz, requería igualmente la experiencia del Programa de Desarrollo y Paz del Departamento, CORDEPAZ. Para garantizar el diálogo nación-territorio, se contó con el concurso activo del Departamento Nacional de Planeación –DNP, y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional –APC. Así mismo, dado que el AMEM es estratégico desde la perspectiva nacional por su importancia

en términos de conservación, Parques Nacionales Naturales de Colombia – PNN, completó el grupo de contrapartes para la ejecución del proyecto¹⁵.

Si bien dichas instituciones fueron las firmantes del Acuerdo Formal de Ejecución de SerMacarena, el proyecto interactuó permanentemente también con las alcaldías del AMEM, la Universidad de los Llanos, y organizaciones campesinas e indígenas del territorio quienes obraron como “clientes” del proceso.

¹⁵ Aunque por ser proyecto financiado con recursos de cooperación bilateral el Acuerdo de Ejecución debería ser firmado solo con APC, fue suscrito por un conjunto más amplio de contrapartes nacionales y territoriales para: i) ser coherente con la complejidad del proyecto; y ii) fomentar la cooperación y corresponsabilidad.



III Proyecto

Estructura de conducción interna

La instancia de conducción del proyecto fue definida en el Acuerdo de Ejecución firmado por las contrapartes; en el Acuerdo se describieron también los roles de los actores. Esta instancia tenía participación obligada en los escenarios de planeación, y seguimiento del proyecto. Los roles de las contrapartes se ajustaban en las sesiones de planeación anual, en función de las actividades acordadas.

Nivel de conducción	Mecanismo
Conducción político - normativa	Reuniones bilaterales Alemania - Colombia: Cancillerías de los dos países, APC, Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ)
Conducción estratégica	Reuniones mensuales de seguimiento entre la Dirección y Coordinación del proyecto (GIZ)
Conducción técnica-operativa	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Reuniones quincenales de equipo técnico SerMacarena, entre la coordinación del proyecto, asesor y responsable administrativa ⊙ Reuniones entre el personal técnico y equipos de consultoría ⊙ Reuniones específicas de seguimiento por proceso ⊙ Reuniones anuales de reflexión, aprendizaje y planificación operativa con contrapartes

Para eventos especiales, como el lanzamiento de la ELA AMEM o el evento Diálogos Nación – Territorio, se constituyeron equipos de trabajo interinstitucionales transitorios con responsabilidades específicas y también para ellos se desarrollaron mecanismos de comunicación ad hoc.

El rol central del equipo GIZ – SerMacarena fue de moderador y facilitador del diálogo. En este sentido, fue clave mantener una infraestructura para el diálogo, conformada por metodologías participativas y de facilitación, enfoques y principios para la asesoría (ver cuadro siguiente), actitud de mediación, oferta de información permanente para todos y visibilización y “provocación” a los actores frente a temas que podrían pasar desapercibidos en el ejercicio del diálogo. Con frecuencia jugó también un papel de orientador y de apoyo a organizaciones sociales para cualificar su participación en los procesos de Ordenamiento Territorial Ambiental y un rol de asesoría técnica puntual en temas específicos.

Igualmente, SerMacarena aportó recursos financieros especialmente para garantizar la participación de las organizaciones campesinas en los escenarios de diálogo y formación (e.j: gastos de transporte, alojamiento).

Enfoques y principios para la asesoría técnica de GIZ

Gestión basada en resultados	El éxito de las intervenciones no se valora únicamente por el cumplimiento de las actividades sino por los cambios y transformaciones que se produzcan a partir del uso o aprovechamiento que los beneficiarios / contrapartes le den a los productos y servicios generados.
Asesoría sistémica y de procesos	La asesoría sistémica a organizaciones aspira a fortalecer la autoayuda de la organización y sus individuos. Su objetivo es “iniciar y acompañar procesos de aprendizaje y renovación de largo plazo y sostenibles para hacer sistemas (organizaciones) más viables, exitosos y eficientes” (Königswieser & Hillebrand, 2004 pág. 20). Se trata de un proceso de interacción social entre el sistema que asesora y el sistema que recibe la asesoría. La finalidad es desarrollar y fortalecer la capacidad del cliente para que solucione sus problemas.
Diálogo democrático	El diálogo entendido como un proceso de exploración y de indagación para comprender las diferentes perspectivas y posiciones de los actores involucrados, para inspirar la acción colaborativa, cambios de actitud, el aprendizaje y la transformación de conflictos.
Acción sin daño	Plantea una preocupación ética y un análisis crítico sobre las intervenciones humanitarias o de desarrollo. No toda acción por el hecho de estar bien intencionada hace “el bien” dado que, inadvertidamente, podría generar nuevos conflictos y/o profundizar los existentes.
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades	Enfoca en las capacidades y competencias interdependientes de las personas, organizaciones, redes y sistemas. Reconoce que la sostenibilidad de los proyectos o programas depende de dichas capacidades y competencias.
Efectos palanca	Los proyectos y programas de la GIZ apuntan a detectar los puntos de arranque a partir de los cuales, dando un impulso moderado, se puede alcanzar un resultado sostenible.
Enfoque multinivel y multiactor	Víncula y pone a dialogar diferentes perspectivas y saberes tanto en cuanto a lo local, regional y nacional, como entre sectores. La interrelación entre estos niveles permite comprender los desafíos que se plantean al nivel micro y prestar un aporte al cambio de las condiciones generales del nivel macro superior.



III Proyecto

La ejecución de SerMacarena: su línea de tiempo

Fase 1

(Junio 2011 – Diciembre 2012)

Esta primera fue una fase exploratoria. Se financió como fase de aprestamiento para una intervención de cooperación de mayor alcance.

El inicio del proyecto estuvo lejos de ser un “camino de rosas”. Por un lado, GIZ se enfrentaba después de muchos años a las operaciones en un contexto de alta conflictividad (incluyendo conflicto armado), polarización y desconfianza; y por el otro, a una fuerte oposición a la ejecución del proyecto por parte de un sector de la sociedad civil alemana, por el rumor de ser una intervención que apoyaba estrategias cívico-militares.

En consecuencia, SerMacarena dedicó gran parte de esta primera etapa a entender la complejidad del OTA en el AMEM, a la identificación de aliados y ventanas de oportunidad para la cooperación, y a aclarar su enfoque socio-ambiental y de construcción de paz. Para esto último era clave

que el territorio se familiarizara con la propuesta de SerMacarena; sin embargo, explicar algo que puede resultar a simple vista intangible como el “diálogo democrático”, no fue una tarea fácil. Para “vender” el producto, las asesorías demostrativas a instituciones, organizaciones sociales y alianzas de varios actores fueron de enorme utilidad, pues permitieron transformar las prevenciones y dudas en oportunidades.

SerMacarena retomó y complementó un proceso social e institucional ya existente en el territorio. Algunos antecedentes a resaltar:

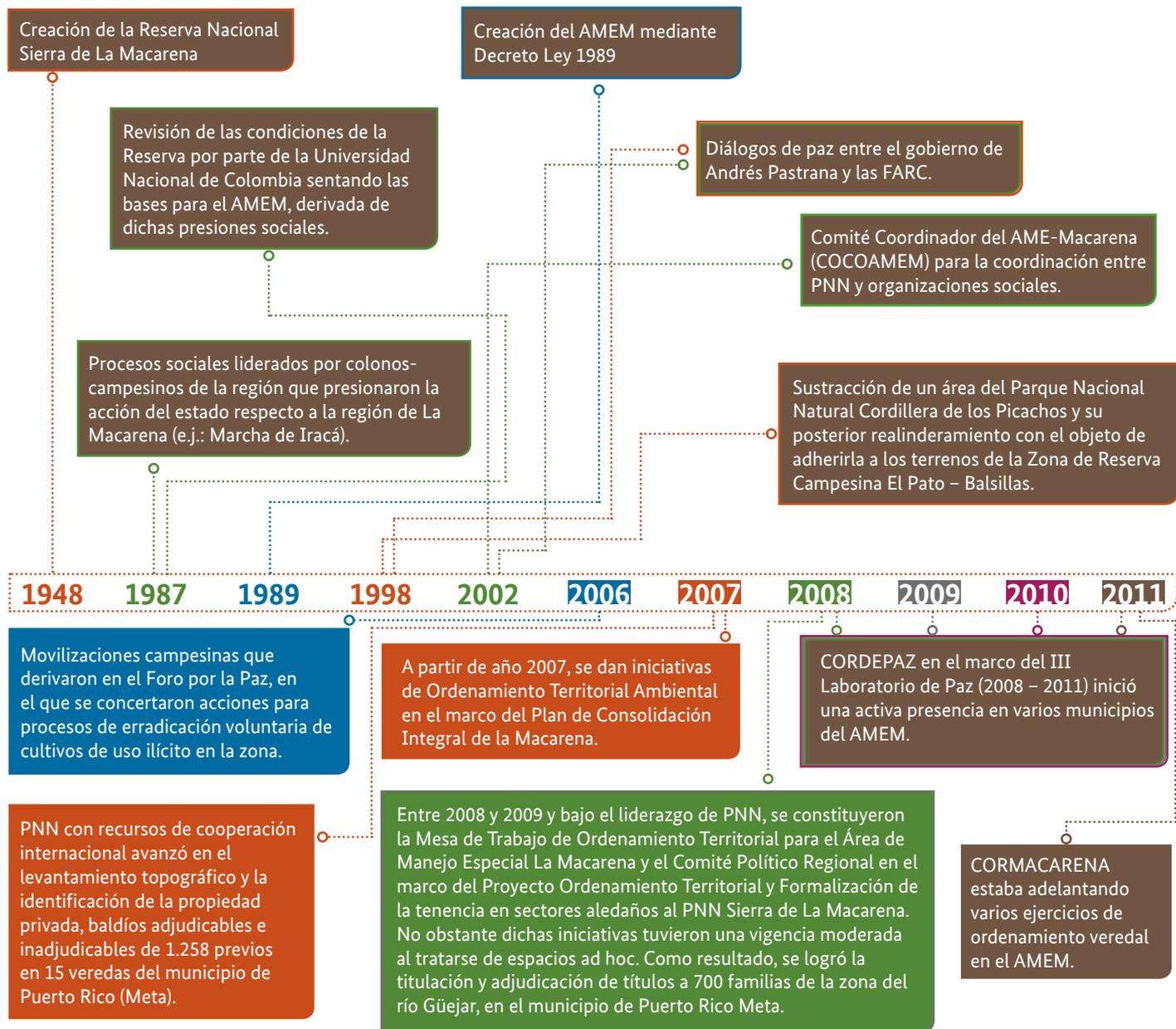


Figura 4. Procesos existentes en el territorio anteriores a SerMacarena.

III Proyecto

Si bien, con las asesorías demostrativas ya se iba abordado el frente de las confianzas con el “recién llegado”, quedaba aún por resolver el aspecto central: desenredar el “nudo de anzuelos” que parecía ser el OTA en el AMEM.

Se propuso entonces la realización de un evento donde instituciones y comunidades se pudieran encontrar a charlar sobre sus posiciones, preocupaciones, propuestas y perspectivas alrededor del OTA en esta región de Colombia. Este evento exploratorio se llamó “Laboratorio de Ideas para un Ordenamiento Ambiental y Territorial participativo en el AMEM”. Para SerMacarena, se constituyó en el *evento fundacional* pues las instituciones y comunidades hicieron recomendaciones que terminaron por configurar la agenda central de asesoría del proyecto.



Laboratorio de Ideas sobre el OTA en el AMEM (2012)

Recomendaciones derivadas del “Laboratorio de Ideas para un Ordenamiento Ambiental y territorial participativo en el Área de Manejo Especial de la Macarena”
(Villavicencio, marzo 28 y 29 de 2012)¹⁶

1. Conformación del Grupo Gestor. (Comunidades, instituciones públicas y privadas, cooperación internacional).
2. Capacitación en las Alcaldías del AMEM.
3. Implementación de una Escuela de Liderazgo Ambiental.
4. Continuación del establecimiento de las Zonas de Reservas Campesina - ZRC.
5. Incorporación del AMEM como un determinante en los instrumentos de planificación municipal y departamental.

¹⁶ Para mayor información ver:
http://www.ame-macarena.org/carpeta_docs-128-Doc_Laboratorio_de_Ideas_AMEM.html#tipos
Y en video: <https://vimeo.com/40777469>

Como recomendación se propusieron también reuniones periódicas entre comunidades e instituciones para seguir “desenredando el nudo” y dinamizar finalmente acciones concretas que propendieran por el ordenamiento del AMEM. Con este mandato se conformó el Grupo Gestor AMEM como plataforma de diálogo, y comenzó a reunirse periódicamente. De reuniones en las que primaba la confrontación y las acusaciones mutuas, poco a poco se transitó hacia la escucha activa, la indagación apreciativa, el respeto por las posiciones del otro, a los análisis participativos y las acciones colaborativas.

El año 2012 terminó con avances sólidos hacia la implementación de una Escuela de Liderazgo Ambiental para el AMEM (que busca promover la corresponsabilidad de las organizaciones sociales en los asuntos del ordenamiento territorial y ambiental), y con la formulación participativa de doce principios o criterios que, desde la perspectiva del Grupo Gestor, deberían orientar todo proceso de OTA en el AMEM.

Criterios para un ordenamiento territorial y ambiental participativo en el AMEM, sugeridos por el Grupo Gestor¹⁷

1. Garantizar la protección y respeto de los Derechos Humanos con particular consideración de los derechos de las víctimas del conflicto armado.
2. Orientar hacia una visión concertada de futuro en el AMEM.
3. Orientar hacia la legalidad/respeto de las leyes y normas.
4. Propiciar espacios de diálogo y reflexión entre la Sociedad Civil y el Estado.
5. Garantizar la participación activa (real) de las organizaciones sociales en los espacios existentes, considerando una perspectiva de representatividad y legitimidad.
6. Orientar hacia mejorar la calidad de vida de la población.
7. Considerar las iniciativas de ordenamiento de las organizaciones sociales (ej. Zonas de Reserva Campesina), valorar y respetar las prácticas culturales.
8. Considerar enfoques diferenciales (perspectiva de género, étnica, juventud, etc.), la sensibilidad a los conflictos y la construcción de paz.
9. Respetar las áreas protegidas y el ambiente en general, considerando el marco normativo vigente.
10. Considerar procesos transparentes de información y capacitación en el ordenamiento ambiental/territorial para los actores interesados y responsables.
11. Promover y aprovechar las sinergias en procesos en marcha y futuros: articulación y cooperación entre instituciones y entre éstas y los demás actores. No más iniciativas ni procesos aislados.
12. Propiciar la articulación de instrumentos de ordenamiento ambiental y territorial.

¹⁷ Para mayor información ver: http://www.ame-macarena.org/documentacion-194-Criterios_OTA_AMEM.html.html#tipos

III Proyecto



Taller en el marco de la revisión participativa del EOT de Uribe (Meta)

Fase 2

(Enero 2013 - Diciembre 2013)

Esta fase representó el paso de un período exploratorio a un proyecto de más largo aliento: fue el inicio de SerMacarena como proyecto formal. Se conformó la estructura de conducción del proyecto. Esta fase se caracterizó por una alta demanda de asesoría técnica y metodológica por parte de las instituciones y organizaciones sociales contrapartes de GIZ en la ejecución del proyecto.

La agenda del Grupo Gestor AMEM se enriqueció con el inicio del acompañamiento a las administraciones de los municipios de Uribe y La Macarena en el proceso de seguimiento y evaluación de sus Esquemas de Ordenamiento Territorial –EOT, gracias a la invitación de CORDEPAZ, y a la formulación participativa de los PIMA del Sector Lozada-Perdido del DMI Ariari-Guayabero y el del DMI Macarena Norte, liderada por CORMACARENA. Paralelo a lo anterior, la idea de varias organizaciones campesinas e indígenas de asociarse en una organización de segundo nivel se volvía realidad y con ello, otra fuente de demanda de cooperación. En este período se definió “sobre la marcha” la agenda de trabajo.

Fase 3

(Enero 2014 - Diciembre 2014)

Fue una fase de continuar el desarrollo de los procesos iniciados en la fase anterior, entre los que se destaca el lanzamiento de la Escuela de Liderazgo Ambiental -ELA AMEM, como iniciativa de educación ambiental y empoderamiento, después de casi un año de planeación participativa y negociación de sus contenidos entre las organizaciones comunitarias y las instituciones¹⁸.

Los resultados que se fueron obteniendo en el acercamiento y generación de confianza entre los actores y la concreción de acciones colaborativas (como la ELA AMEM), generaron un mayor interés en la institucionalidad del nivel nacional en los desarrollos del proyecto. Este fue el caso del Ministerio de Cultura en el marco del proceso de Patrimonio Cultural Inmaterial Colono Campesino en el AMEM, que lo llevó a vincularse activamente en el desarrollo de la ELA AMEM y del Grupo Gestor; de Parques Nacionales para replicar la experiencia del diálogo multiactor y multinivel en el tema de Uso, Ocupación y Tenencia en áreas del sistema de Parques Nacionales; de la

¹⁸ Ver video de lanzamiento de la ELA AMEM: <https://youtu.be/BipdtJFWTJY>

Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia –APC, en su esfuerzo por visibilizar los avances desde su esfera de competencia; y del Departamento Nacional de Planeación para incluir al AMEM en las bases del nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

Este interés tuvo un momento crucial con el evento “Diálogos sobre el AMEM. Encuentro Nación - Territorio” realizado en Bogotá en octubre de 2014. En esta fase, el AMEM pasó de ser casi invisible a estar en la agenda de tomadores de decisión como los mencionados, e incluso de los medios de comunicación¹⁹.

Fase 4

(Enero 2015 - Diciembre 2015)

La fase actual (2015, último año del proyecto) ha estado caracterizada por la reflexión sobre los aprendizajes y las preguntas sobre la sostenibilidad. También se han hecho evidentes crisis en el relacionamiento con aliados que han servido para poner en práctica el discurso de la transformación de conflictos a través del diálogo. En este período muchos de los procesos comienzan a consolidarse, como es el caso de la graduación de la primera cohorte de la ELA AMEM y el lanzamiento del PIMA del DMI Macarena Norte. Adicionalmente, los municipios de Uribe y La Macarena cuentan ya con

un documento de revisión de sus EOT, formulados por primer vez en su historia con amplia participación de la comunidad; CORPOAMEM incide en procesos de OTA, y el modelo de diálogo democrático y multiactor propuesto por el Grupo Gestor tiene expresiones en el comité de la ELA AMEM y en la Mesa Nacional de Concertación para la negociación entre campesinos e instituciones alrededor del Uso, Ocupación y Tenencia en áreas del sistema de Parques Nacionales Naturales.

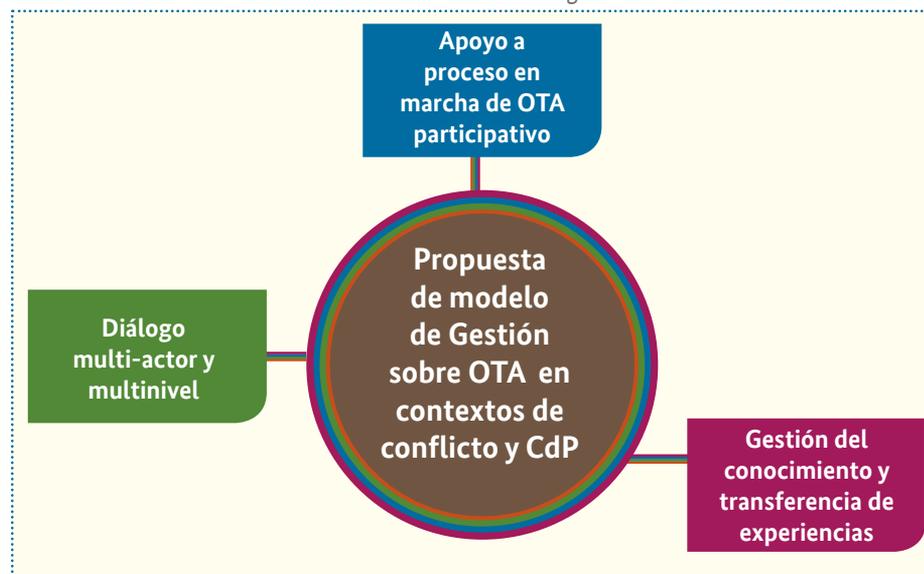
Líneas de acción de SerMacarena

Las líneas de acción de SerMacarena se mueven en y entre los ámbitos municipal, departamental y nacional.



Diálogos sobre el AMEM. Encuentro Nación-Territorio (2014)

Figura 5. Líneas de acción de SerMacarena



¹⁹ Ver informe de CM&: <https://youtu.be/8mw9cUnp89Y>

III Proyecto



Taller en el marco de la formulación participativa de los PIMA

Apoyo a procesos de Ordenamiento Ambiental y Territorial (OTA) participativo en municipios seleccionados

Formulación de los Planes Integrales de Manejo Ambiental – PIMA, de los Distritos de Manejo Integrado -DMI Macarena Norte y Ariari-Guayabero en el sector Lozada-Perdido.

La formulación de los PIMA ha sido una promesa desde la constitución del AMEM en 1989, que se reafirmó con el Decreto 2372 de 2010, al dar mayor relevancia a los Distrito de Manejo Integrado de los Recursos Naturales –DMI, como componentes importantes del Sistema Nacional de Áreas Protegidas –SINA. Están llamados a ser las directrices del Ordenamiento Territorial Ambiental en el AMEM, y a contribuir a resolver tensiones derivadas de incompatibilidades entre la vocación y los usos actuales del suelo. El retardo en su formulación ha conducido a confusiones respecto a los usos permitidos en los DMI, ha generado dudas sobre la legalidad de ciertas

actividades productivas e inversiones públicas en vías, educación y salud, y dificultades para la titulación de tierras.

SerMacarena fue invitada por CORMACARENA a acompañar la formulación del PIMA para el sector Lozada-Perdido del DMI Ariari-Guayabero y a ofrecer insumos para la formulación del PIMA del DMI Macarena Norte²⁰. El proyecto asesoró y capacitó a los equipos técnicos del Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas -SINCHI (ejecutor delegado por CORMACARENA), en técnicas de facilitación y métodos participativos y en el enfoque de Acción sin Daño, los cuales fueron insumos claves en las fases de diseño y ejecución del componente participativo del proceso. Complementariamente para el caso del PIMA del sector Lozada-Perdido, el proyecto asesoró a la organización campesina ASCAL-G y financió la logística para garantizar una amplia participación comunitaria en todas las fases del proceso.

Los avances que se iban logrando en los procesos de formulación de los

20. Con la formulación de estos PIMA se definirá la zonificación de dos de los tres DMI que comprende el AMEM después de 26 años de haber sido declarada con el decreto ley 1989 /89. A partir de esta zonificación se tomarán decisiones sobre aspectos poblacionales, ambientales, sociales y económicos en el territorio.

PIMA, se consignaron en documentos que se fueron entregando a los representantes de los actores locales para mayor apropiación, y se fueron socializando periódicamente en las reuniones del Grupo Gestor para recibir retroalimentación cualificada en un espacio de concertación más amplio. En junio de 2015 CORMACARENA anunció públicamente la aprobación del PIMA del DMI Macarena Norte.

La apropiación de los PIMA lograda por la metodología participativa implementada se evidenció con la conformación de veedurías ciudadanas en los municipios y una red de “defensores del DMI” entre los líderes y líderesas participantes, con el compromiso de velar por el cumplimiento de las propuestas planteadas en los PIMA y “hacerlas realidad”.

Revisión participativa de los Esquemas de Ordenamiento Territorial – EOT, de los municipios de Uribe y La Macarena²¹

Uribe y La Macarena son municipios emblemáticos en la historia del conflicto y diálogos de paz en Colombia. Las dificultades de acceso hacia los

21 Ver “Desenredando el nudo. Experiencias en el proceso de revisión participativa de los Esquemas de Ordenamiento Territorial en los Municipios de Uribe y La Macarena”. 2015. <http://www.ame-macarena.org/documentacion-562-Sistematizaciones.html.html#tipos> y el video: <https://youtu.be/Mb2SZvpqFFs>

municipios desde los centros de poder y las dificultades propias de un contexto de conflicto, explican en gran medida su aislamiento y ausencia de participación en el proceso de toma de decisiones sobre Ordenamiento Territorial Ambiental. Consultorías externas, muchas de ellas de escritorio y con escasa o nula participación social, producían en serie planes territoriales que permitían cumplir con los requerimientos de ley, pero que no tenían una expresión viva en el territorio al no responder a las expectativas y necesidades de los pobladores. Por ello, muchos de estos planes, advertida o inadvertidamente, terminaron por profundizar las tensiones territoriales y el conflicto armado.

En el marco del “Programa asistencia técnica y formación activa de grupos de expertos locales para procesos de seguimiento, evaluación y revisión de Planes de Ordenamiento Territorial”²², CORDEPAZ invitó a SerMacarena a asesorar a los municipios de Uribe y La Macarena.

SerMacarena aportó asesoría técnica y metodológica (con la contratación de dos profesionales y capacitación en facilitación y metodologías participativas a personal de CORDEPAZ) durante el desarrollo del componente participativo

22 Desarrollado por CORDEPAZ, con el apoyo de UNFPA y la Universidad Externado de Colombia.



Talleres veredales en el marco de la revisión participativa de EOTs en los municipios de Uribe y La Macarena

III Proyecto



Ceremonia de graduación de la primera cohorte de la ELA AMEM (2015)

y rural del proceso y apoyó el ajuste de los documentos técnicos derivados del ejercicio en terreno, los cuales fueron entregados a las administraciones municipales en agosto de 2015. En las sesiones de reflexión y aprendizaje con las contrapartes se ha resaltado el hecho de que la revisión de los EOT²³ hubiera favorecido el acercamiento de la institucionalidad con la Sociedad Civil. Un ejemplo de lo anterior es que la asesoría de SerMacarena hizo posible, durante la fase de diagnóstico, que los pobladores de la vereda Centro Duda en zona rural del municipio de Uribe, recibieran por primera vez la visita de un funcionario de la Alcaldía en el marco del período constitucional vigente.

Diseño e implementación de la Escuela de Liderazgo Ambiental para el AMEM -ELA AMEM²⁴

Una de las recomendaciones que se derivaron del evento “Laboratorio de Ideas para un Ordenamiento

²³ Los Esquemas de Ordenamiento son instrumentos de gestión (para municipios con menos de 30.000 habitantes) compuestos por un conjunto de objetivos, directrices, políticas, metas, programas y normas adoptadas para administrar y orientar estrategias que determinan las clases y uso del suelo, localización de la población, la vivienda, las actividades socioeconómicas, las vías, los servicios, las áreas protegidas y de amenazas naturales, por el término de nueve años o tres períodos de gobierno.

²⁴ Para mayor información ver: “Ole pariente, ¿Se puede cultivar aquí? Sistematización de la experiencia de la Escuela de Liderazgo Ambiental para el AMEM (ELA AMEM) Cohorte 2014 – 2015”. http://www.ame-macarena.org/ela_amem.html y el video: <https://youtu.be/Qsm3tRIJ1I>

Ambiental / Territorial participativo en el AMEM” refrendada en la segunda reunión del Grupo Gestor AMEM, fue la implementación de una iniciativa de educación ambiental centrada el OTA para el AMEM. Esta recomendación se concretó en la Escuela de Liderazgo Ambiental para el AMEM –ELA AMEM, cuyo proceso de diseño e implementación se realizó como parte del proyecto SerMacarena.

La ELA AMEM se inspiró y contó con el apoyo de la Escuela de Liderazgo Ambiental en la Reserva de la Biosfera SUMACO (ELA Sumaco) del Ecuador. El conocimiento de esa experiencia internacional sirvió de referencia y motivación para avanzar hacia una adaptación al contexto específico del Área de Manejo Especial La Macarena, resaltando el potencial de la acción colaborativa entre instituciones, y entre éstas y los pobladores del territorio.

Desde los inicios de su diseño en enero 2013, la Escuela de Liderazgo Ambiental para el AMEM ha sido un proceso participativo. Su diseño y planeación requirió de varios talleres y reuniones en los que participaron delegados de organizaciones sociales (ONG y organizaciones comunitarias juveniles, campesinas e indígenas), la academia (Universidades públicas y privadas) y entidades públicas de orden nacional, departamental y municipal.

Su Comité Técnico está conformado por organizaciones sociales e instituciones²⁵. El rol de SerMacarena ha sido de asesoría al proceso de diseño e implementación en el marco del Comité Técnico y de apoyo financiero para la implementación de la primera cohorte, cuyos participantes se graduaron en julio de 2015.

La ELA para el AMEM es una estrategia de educación ambiental orientada al desarrollo y fortalecimiento de capacidades en las organizaciones campesinas e indígenas, pobladoras del AMEM. Es una apuesta por promover la corresponsabilidad en la gestión y manejo de los recursos naturales renovables y no renovables en el territorio y lograr, de esta manera, un escenario más cualificado y favorable para la planeación, implementación y monitoreo participativo del Ordenamiento Territorial Ambiental –OTA, en el territorio. Adicionalmente se espera que la ELA sea un modelo colaborativo donde los líderes y lideresas se conviertan en puentes de comunicación entre sus comunidades y otros actores con influencia sobre su territorio, y en gestores de cambio que privilegien el diálogo y la cooperación sobre medios violentos para abordar conflictos territoriales.

²⁵ El Comité Técnico de la ELA AMEM está conformado por la Gobernación del Meta, CORMACARENA, CORDEPAZ, Parques Nacionales, Resguardo Indígena Villa Lucía, CORPOAMEM y GIZ.

Apoyo al fortalecimiento de organizaciones sociales

Para mejorar la simetría en el diálogo al interior del Grupo Gestor, y en los procesos de OTA que se adelantaban en el territorio, el proyecto SerMacarena ofreció asesoría para la conformación de organizaciones de segundo nivel que agruparan Asociaciones campesinas del territorio y Resguardos y Parcialidades indígenas. De este apoyo surgieron CORPOAMEM y el Consejo Regional Indígena del Meta (CRIM).

Apoyo a la constitución de CORPOAMEM

En el AMEM tiene asiento un gran número de organizaciones sociales (campesinas e indígenas) que, ante la intermitente presencia del Estado, han propendido por el bienestar de los pobladores con un amplio portafolio que va desde la promoción de la convivencia a través de normas y reglamentos, hasta estrategias productivas e incluso de infraestructura. Sin embargo, muchas han operado desarticuladamente, lo cual las ha hecho vulnerables al momento de entrar en interlocución y negociar con otros actores con influencia sobre su territorio.

La conformación de la Corporación por la defensa ambiental y el desarrollo sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena –CORPOAMEM, es una respuesta ante este panorama.

III Proyecto



Taller de reflexión estratégica de cara a la conformación de CORPOAMEM

Está conformada por organizaciones campesinas que rodean el área de influencia del AMEM, aproximadamente 460 Juntas de Acción Comunal que agrupan 18.460 familias²⁶.

Por solicitud de líderes de las organizaciones campesinas como AGROGÜEJAR y ASCAL-G, SerMacarena ofreció asesoría técnica y metodológica durante la fase de concepción y constitución de CORPOAMEM, y ha acompañado a la Corporación en procesos de reflexión y planeación estratégica.

Hoy en día, CORPOAMEM es un interlocutor válido para la institucionalidad en los procesos que lideran o acompañan, que viabiliza la participación de las organizaciones campesinas para incidir en asuntos de OTA en el AMEM, superando poco a poco el aislamiento en los procesos de toma de decisiones que habían tenido por la estigmatización derivada de la presencia de actores armados ilegales en sus territorios. Ejemplo de ello es el rol protagónico que juega la Corporación en el proceso de negociación sobre uso, ocupación y tenencia en áreas de Parques Naturales y en el Grupo Gestor. CORPOAMEM también es actualmente un socio confiable para entidades del Gobierno Nacional como los Ministerios

de Cultura y Agricultura en la ejecución de políticas públicas en el territorio.

Apoyo a la constitución del Consejo Regional Indígena del Meta (CRIM)

SerMacarena apoyó procesos de actualización de planes de vida del Resguardo Villa Lucía y posteriormente apoyó una serie de encuentros regionales de los 7 Resguardos Indígenas del AMEM, y en asocio con el Consejo Regional Indígena del Cauca, ha orientado la formulación de una plataforma estratégica y el proceso de constitución legal de la Organización.

²⁶ Para mayor información ver: <http://corpoamem.com>

Apoyo a plataformas de diálogo multiactor sobre OTA en el AMEM

Fortalecimiento del Grupo Gestor AMEM²⁷

El Grupo Gestor AMEM tuvo su génesis en el 2012 en el evento realizado en la fase de alistamiento de SerMacarena denominado “Laboratorio de ideas para un ordenamiento territorial y ambiental participativo en el Área de Manejo Especial de La Macarena”. Los participantes en el encuentro identificaron la necesidad de contar con un escenario de diálogo permanente conformado por actores del estado y la sociedad civil del nivel territorial y nacional, que dinamizará el proceso de Ordenamiento Territorial y Ambiental en esta zona del país, y recomendaron su conformación.

Las complejidades del OTA en el AMEM, asociadas a la desinformación y desconfianza entre los actores, apresuraron la viabilización de esta propuesta ante la ausencia de un espacio formal de diálogo que tuviera énfasis sobre el AMEM y su ordenamiento. En consecuencia, el Grupo Gestor AMEM desarrolló el diálogo en el marco de los siguientes campos de acción:

- i) intercambio de información y reflexiones;
- ii) promoción de la acción colaborativa;
- iii) sensibilización e incidencia;
- iv) desarrollo y fortalecimiento de capacidades;
- v) monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

El grupo se reunió aproximadamente cada mes y ha conseguido mantener esta regularidad desde abril de 2012 por 24 reuniones.

Gracias al Grupo Gestor, la reflexión y acción colaborativa alrededor del OTA en el AMEM tuvo un período de intensa actividad con el concurso activo de actores institucionales de los tres niveles (nacional, departamental y local), organizaciones comunitarias, ONG, sector privado (como invitados ocasionales) y cooperación internacional.

²⁷ La sistematización de aprendizajes del Grupo gestor AMEM está disponible para descarga en: <http://www.ame-macarena.org/archivos-355-Aprendizajes.html#tipos> y en el video: <http://www.ame-macarena.org/videos.html#galeria>



Sesión de diálogo en el Grupo Gestor

III Proyecto



Sesión de trabajo en el marco del proceso sobre uso, ocupación y tenencia en áreas del sistema de PNN.

Durante el proceso, SerMacarena actuó como moderador y asesor metodológico del espacio, y apoyó con la financiación de los gastos de transporte de representantes de las organizaciones sociales para facilitar su participación en el mismo.

En 2013 se adelantó una sistematización de aprendizajes sobre la marcha, la cual evidenció transformaciones positivas en el relacionamiento y la cooperación entre instituciones, entre organizaciones sociales, y entre éstas y las instituciones alrededor del OTA en el AMEM. Igualmente, las instituciones y organizaciones participantes referenciaron tener mayor información sobre el AMEM y su OTA, lo cual terminó por reflejarse en la calidad de sus propuestas y argumentos.

En 2014, el Grupo Gestor logró gracias a la gestión del DNP la incorporación del AMEM en las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

El modelo de diálogo multiactor propuesto por el Grupo Gestor tiene expresión en el Comité Técnico de la ELA AMEM y en la conformación de la Mesa de Concertación Nacional y las Mesas Regionales del proceso de negociación entre campesinos e instituciones sobre uso, ocupación y tenencia en áreas de Parques Nacionales.

Construcción participativa de una política pública sobre de uso, ocupación y tenencia en las áreas del sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia²⁸

Actualmente en Colombia cerca del 30% de las áreas del Sistema de Parques Nacionales continúa siendo uno de los teatros de la confrontación armada; adicionalmente, se presentan tensiones por la presencia de asentamientos humanos al interior de los Parques Nacionales. Por ello, la transformación de conflictos territoriales en estas zonas del país es un paso necesario para reconstruir relaciones de confianza entre el Estado y la Sociedad Civil.

Los asentamientos humanos en los Parques Nacionales del AMEM son uno de los principales conflictos del territorio. El Acuerdo para la Prosperidad 079 de 2012 estableció la necesidad de buscar solución a la ocupación de los PNN y asignó esta responsabilidad a PNN e INCODER. La discusión que se inició en el Grupo Gestor inspiró

²⁸ Para mayor información ver: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/avanza-la-mesa-de-concertacion-nacional-entre-organizaciones-campesinas-e-instituciones-para-la-solucion-de-conflictos-territoriales-en-areas-del-sistema-de-parques-nacionales-naturales/>

la creación de una Mesa Regional de la Orinoquía sobre Uso, Ocupación y Tenencia y fue un ejemplo para el proceso de negociación a nivel nacional (constituido por una Mesa Nacional y Mesas Regionales en otras tres regiones del país²⁹). Este proceso ha sido asumido como un ejercicio que, en sí mismo, se constituye en una propuesta de paz, pues mediante la Mesa Nacional y las Mesas Regionales, facilita avanzar en diálogos y acciones entre actores con diversas perspectivas y posiciones, con miras a solucionar concertadamente los conflictos de uso, ocupación y tenencia armonizando el interés de conservación de los recursos naturales con el de mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones.

SerMacarena ha asesorado el proceso desde diferentes frentes: Al nivel territorial, asesoró a CORPOAMEM en sus reflexiones internas e identificación de propuestas para abordar el tema de asentamientos humanos en las áreas de los PNN y su negociación en la mesa de diálogo. Así mismo, ha obrado como secretaria técnica de la Mesa de Uso, Ocupación y

²⁹ El proceso se desarrolla mediante una Mesa Nacional de concertación entre organizaciones campesinas y PNN con presencia de otras instituciones del nivel nacional, y cuatro Mesas Regionales: Región Orinoquía, Región Caribe, Región Pacífico y Región Nororiental.

Tenencia para la Orinoquía. Al nivel nacional apoyó a PNN e INCODER en el diseño de la ruta de diálogo y negociación y ha cofacilitado, junto con WWF, las sesiones participativas de la “Mesa de Concertación Nacional entre organizaciones campesinas e instituciones para la formulación y gestión de la política pública participativa para la solución de conflictos territoriales en áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia” instalada en Bogotá en diciembre de 2014.

Gestión del conocimiento y transferencia de experiencias

Procesos de reflexión, aprendizaje y gestión de publicaciones

Aun no se ha escrito la última línea sobre procesos de ordenamiento como el OTA en contextos de conflicto y construcción de paz. Por esta razón, la reflexión y aprendizaje han sido parte fundamental de SerMacarena y de todos los procesos acompañados para aprender de los aciertos, de los desaciertos y ajustar la marcha en caso de ser necesario. Anualmente se realizaron reuniones de planeación con las contrapartes en las que se reflexionaba críticamente sobre la ejecución del año anterior como base para la planeación del año.



Talleres de reflexión y aprendizaje

III Proyecto



Evento Dialogos AMEM.
Encuentro Nación-Territorio (2014)

Así mismo, en todos los procesos acompañados se implementaron mecanismos de seguimiento y evaluación participativos que permitieron identificar lecciones aprendidas y ajustar la ejecución para asegurar el logro de los resultados acordados.

Así mismo, el diálogo entre múltiples actores ha requerido de documentos técnicos (tales como la Línea de Base de SerMacarena para la fase 2011 – 2012³⁰ y el estudio sobre inversiones³¹) y sistematizaciones preliminares para cualificar las conversaciones y avanzar en el abordaje de temas sensibles. En este sentido, se realizó la sistematización del Grupo Gestor³², de la ELA AMEM, y del proceso de revisión y ajuste de los EOT de los municipios de Uribe y La Macarena, señalados anteriormente en este texto.

Eventos de diálogo nación-territorio

Para muchas personas, incluso tomadores de decisión del nivel territorial, el AMEM es aún un territorio

desconocido y ajeno, al que solo se aproximan a través de los imaginarios estereotipados que producen la guerra y las promociones estacionales de turismo a “Caño Cristales”.

Gracias a la naturaleza multinivel del Grupo Gestor, durante las sesiones de diálogo se contó siempre con una nutrida participación de entidades del nivel central. El intercambio con el nivel nacional han sido esencial para compartir información, propuestas, aprendizajes y ante todo, para articular esfuerzos. No obstante, con el paso de las reuniones del Grupo Gestor fue claro que las discusiones debían escalar más ampliamente al nivel nacional y el Grupo organizó el evento “Diálogos sobre el AMEM. Encuentro Nación-Territorio” en octubre de 2014 en Bogotá³³. Los resultados del evento se materializaron en una declaración presentada por las autoridades asistentes en la cual acuerdan voluntades para avanzar en el ordenamiento participativo de esta región de Colombia.

³⁰ Un documento para el diálogo democrático de cara a un ordenamiento ambiental y territorial participativo y con perspectiva de equidad de género en el AMEM. Ver: http://www.ame-macarena.org/el_amem.html

³¹ Iniciativas públicas y privadas en el Área de Manejo Ambiental de La Macarena. Ver: http://www.ame-macarena.org/archivos-374-Analisis_para_motivar_el_dialogo_democratico.html#tipos

³² Ibid nota 27.

³³ Para más información ver: Memorias: http://www.ame-macarena.org/archivos-417-Memorias_Dialogos_AMEM_version_web.html#tipos
Video: <https://youtu.be/arEAFa4MU>

Extracto de las declaraciones institucionales y comunitarias del evento “Diálogos sobre el AMEM. Encuentro Nación-Territorio”

(Bogotá D.C. Octubre 27 y 28 de 2014)³⁴

Comunidades campesinas e indígenas:

1. El AMEM como eje central de inversión en un posible postconflicto; se debe trabajar fuerte en el modelo de producción sostenible con el apoyo de la institucionalidad, con recursos suficientes y que las organizaciones sociales, Juntas de Acción Comunal, resguardos indígenas tengan la posibilidad de ejecutar proyectos directamente.
2. Reconocer a los campesinos como sujetos de derecho, fortaleciendo los procesos organizativos por parte de la institucionalidad, garantizando una participación dinámica y activa en la toma de decisiones sobre el AMEM, y así mismo, que exista un compromiso por parte del gobierno estatal, departamental y municipal en la gran zona de reserva campesina del AMEM.
3. Por parte de los pueblos indígenas, se exige la autonomía para ejercer gobierno propio territorial, de acuerdo a la jurisdicción especial indígena.

Instituciones:

1. Avanzar en la construcción participativa e incluyente de una visión compartida de futuro para el AMEM.
2. Fortalecer, sistematizar e institucionalizar las experiencias, iniciativas y procesos de diálogo multiactor como mecanismo para promover confianza.
3. Apoyar la movilización de voluntades políticas, recursos técnicos y financieros para la formulación e implementación participativa de todos los Planes Integrales de Manejo Ambiental -PIMA.
4. Propiciar esfuerzos mancomunados en lo político, en los recursos técnicos y financieros, para la apropiación o la adopción de modelos de gestión participativos para la construcción de los diferentes instrumentos de planificación.
5. Continuar el trabajo conjunto y cooperativo entre la institucionalidad y la sociedad civil orientado a la transformación de los conflictos por uso del territorio.
6. Propiciar las condiciones para la implementación, en los municipios del AMEM, de instrumentos de ordenamiento e integración regional que permitan desarrollar los principios de equidad social y equilibrio territorial.

De manera particular se resaltó la importancia de avanzar en una visión compartida de futuro para el AMEM, la institucionalización del diálogo multiactor para resolver las tensiones territoriales y en la necesidad de formular todos los PIMA del AMEM con enfoque sensible a los conflictos y la construcción de paz.

La sesión de alto nivel contó con la participación de las directivas de las instituciones y organizaciones sociales relacionadas con el AMEM, entre ellas Alan Jara Urzola (Gobernador del Meta), José Octaviano Rivera Moncada, (Gobernador del Guaviare), Beltsy Giovanna Barrera Murillo (Directora de COMACARENA), Fernando Sierra Ramos (Congresista de la República), César Humberto Meléndez (Director de la CDA), Julia Miranda Londoño (Directora de Parques Nacionales Naturales) y José Eliecer Marín (Presidente de CORPOAMEM). El cierre protocolario del evento estuvo acompañado por el Sr. Günter Kniess, Embajador de la República Federal de Alemania.

³⁴ Ibid nota 33.

IV

Lecciones aprendidas con SerMacarena y los procesos apoyados



Sesión de trabajo en el Grupo Gestor AMEM

En la reflexión crítica realizada durante los eventos de sistematización por las contrapartes, aliados y otros actores sobre la ejecución de SerMacarena y los procesos apoyados señalados en el capítulo anterior, se han identificado muchas lecciones aprendidas, derivadas tanto de lo que funcionó y lo que no funcionó, como de los elementos o factores que se identificaron como faltantes en la experiencia del proyecto.

En el ejercicio de profundización y organización de la información recogida en las diversas actividades de la sistematización, fue evidente que las lecciones aprendidas se centran en: el diálogo multiactor y multinivel; aporte del enfoque multisectorial y el OTA a la construcción de paz; el rol de la comunicación en procesos multiactor y multinivel; el rol de actores externos en contextos de conflicto; y las alianzas como sistema de conducción en la ejecución de proyectos. Ese es, entonces, la forma en que se presentan las lecciones aprendidas con SerMacarena y los procesos apoyados.

El diálogo multiactor y multinivel con amplia participación

Sin lugar a dudas, de las lecciones aprendidas durante la ejecución de SerMacarena se deduce que el **diálogo multiactor y multinivel** fue el elemento clave, reconocido por todos los actores, como base para un modelo de gestión sobre Ordenamiento Territorial Ambiental que aporte a la construcción de paz en un territorio marcado por el conflicto, como el AMEM. Este diálogo multiactor y multinivel fue el elemento identificador de SerMacarena, pues se dio en todos los procesos que se desarrollaron en el marco del proyecto.

Según la experiencia de SerMacarena, un diálogo social multiactor y multinivel es **efectivo y sostenible** cuando de manera cuidadosa y consciente:

- Se estructura en torno a un tema de interés común (en este caso, el Ordenamiento Territorial Ambiental)

del AMEM) y surge por iniciativa de los actores “dolientes”. De esta manera, se asegura la voluntad y el compromiso de participar activamente porque cada actor reconoce un beneficio con la participación: las organizaciones comunitarias encuentran respuestas a sus demandas y expectativas, y la institucionalidad avanza en el cumplimiento de su misión (las instituciones ‘bajan’ a la realidad). Para ello, es indispensable, al inicio, tomarse el tiempo para conocer los actores, sus intereses y posiciones, así como sus dinámicas de relacionamiento y su realidad (los problemas y oportunidades del territorio). Lo anterior puede lograrse mediante contactos previos con actores del territorio, la elaboración de diagnósticos y la identificación de hipótesis sobre el interés común.

El diálogo social es una puerta a la gobernanza que posibilita transformaciones en la vida de la población cuando fomenta la capacidad de diálogo con “otros”, facilita el reconocimiento y sentido de pertenencia, y los visibiliza como interlocutores válidos respecto al tema que los une.

- **Garantiza una composición plural de actores** relacionados con el tema de interés común. Se requiere por lo menos la participación de entidades públicas de los niveles nacional,

regional y local; y de organizaciones sociales y comunitarias de base representativas del territorio, cuyas misiones, roles y experiencias sean relevantes. De esta manera, el diálogo permite profundización y coordinación para definir políticas más ajustadas a la realidad y para articular al gobierno nacional con el gobierno regional y local, y con organizaciones sociales. Para lograr una amplia participación de actores, es necesario garantizar que quién convoca sea un actor multi-parcial, con reconocimiento y credibilidad entre los actores (en este caso, GIZ, cumplió con esas características, lo que facilitó la participación de actores diversos).

Con SerMacarena se aprendió también que un espacio amplio y multiactor, facilita que las tensiones entre dos actores se minimicen y diluyan dado que los demás participantes actúan como “amortiguadores” de las mismas. No obstante, es clave asegurarse que las tensiones no permanezcan latentes o soterradas para garantizar que no surjan de nuevo en otro momento delicado del diálogo.

Es importante reconocer que la representación de las organizaciones comunitarias de base debe ser definida por ellas, y debe darse tiempo a que ellas mismas la regulen facilitando que sea un ejercicio abierto. Así mismo, es válido apoyar

IV

Lecciones

la formación y fortalecimiento de organizaciones sociales de segundo nivel (como CORPOAMEM o CRIM en el caso de SerMacarena) que refuercen la capacidad de representación y negociación de las organizaciones comunitarias.

Aunque una composición plural de actores es indispensable, es necesario plantearse una manera gradual de ir incorporando actores a medida que se vaya logrando madurez en el proceso de diálogo y concertación y confianza entre sus participantes. Por ejemplo, en el Grupo Gestor se acordó no invitar todavía como actor permanente al sector privado, hasta no lograr mayor experiencia en la interlocución y negociación, aunque si fue invitado en momentos puntuales para ir conociendo sus posiciones y planteamientos.

Además de la composición plural de actores es importante quién participa, es decir, su representatividad, nivel de responsabilidad en la toma de decisiones y su motivación. En SerMacarena fue evidente que la falta de participación de tomadores de decisión en los momentos estratégicos de concertación limita el alcance de los logros obtenidos. Además, obliga a lograr un equilibrio entre la necesidad de consultar decisiones al interior de las instituciones y organizaciones que participan, versus la necesidad

de avanzar ágilmente en el diálogo y la concertación. En este sentido, fue evidente que el proceso puede avanzar con personal técnico, pero se consolida con los niveles de decisión.

- ◉ **Promueve una relación simétrica entre los actores.** Esto incluye un escenario horizontal de conversación, sin tratamientos reverenciales, con lenguaje accesible a todos los participantes, y con “traducción” suficiente de los términos técnicos que deben usarse inevitablemente.

Pero además, garantizar una relación simétrica implica desarrollar y fortalecer en todos los actores capacidades técnicas que garanticen una interlocución informada, y aplicar técnicas de facilitación y metodologías que aseguren una participación activa, el reconocimiento y valoración de las distintas posiciones, y que de a todos la misma oportunidad para expresar sus ideas y opiniones.

En los escenarios de poder (como mesas directivas en eventos o vocerías), es clave también asegurar una representación paritaria y la visibilización de directivas tanto de las instituciones como de las organizaciones y comunidades campesinas e indígenas (comúnmente excluidas de estos espacios y procesos).

- ◉ **Reconoce, desarrolla y fortalece capacidades tanto en las instituciones como en las organizaciones sociales y comunitarias**, de forma que queden capacidades instaladas y se asegura una relación más simétrica en los actores.

El apoyo al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones sociales debe incluir aporte técnico para adelantar análisis estratégicos y mejorar su posición en el diálogo y la negociación (“empoderamiento de las comunidades para ser artífices de su propio desarrollo” como lo mencionó una de las personas entrevistadas durante la sistematización). Adicionalmente se debe considerar un apoyo financiero para el desplazamiento, el alojamiento y la manutención de forma que se garantice la asistencia de los líderes y lideresas a los espacios de trabajo. Igualmente, en casos en que se tienen procesos de diálogo de mayor nivel (por ejemplo nacional) con representación de organizaciones de base, es importante prever tiempo y recursos para garantizar espacios autónomos frecuentes de diálogo entre los representantes de las organizaciones que faciliten construir posiciones y propuestas concertadas.

Por su parte, el fortalecimiento de capacidades de las instituciones y autoridades locales implica el aporte de herramientas metodológicas de

facilitación y negociación que les facilite “sentarse a dialogar” con las organizaciones comunitarias y avanzar en procesos de concertación. Igual que en el caso de las organizaciones sociales, es importante implementar espacios autónomos de diálogo interinstitucional que permita armonizar posiciones y tener una acción coordinada y articulada en el territorio, y con ello, reforzar la confianza de las organizaciones en la institucionalidad.

- ◉ **Genera confianza de forma permanente**, con reglas claras para la participación (acordadas desde el inicio), espacios para el conocimiento y acercamiento entre los actores institucionales y comunitarios, valores, y mecanismos acordados para la identificación y abordaje de los conflictos y tensiones que puedan desatarse durante el proceso. Es importante reconocer que la confianza se construye en el día a día, con el relacionamiento, pero que puede debilitarse también en cualquier momento, por lo que la generación de confianza debe ser un ejercicio permanente. Para ello, se deben acordar momentos de seguimiento al relacionamiento entre los actores, y mecanismos para abordar los conflictos que puedan presentarse. De acuerdo con la experiencia de SerMacarena, el diálogo oportuno es también un instrumento valioso



Foro Ambiental Vistahermosa promovido por el Grupo Gestor

IV

Lecciones



Capacitación en técnicas participativa para asesores de procesos de OTA en el AMEM

para el abordaje de tensiones, malos entendidos y conflictos que emergieron durante el proceso (como p. ej., la prohibición por parte de CORPOAMEM en un momento dado a los líderes de las organizaciones asociadas de participar en las sesiones de la ELA AMEM, o el cambio de sede para las sesiones presenciales de la Escuela por problemas de seguridad).

Es importante reconocer que en escenarios de tensiones y conflictos como el AMEM, es normal que al inicio exista desconfianza entre los actores y poca credibilidad, lo que puede llevar a que más que diálogo se den debates fuertes y confrontaciones. A esto no hay que tenerle miedo. Pero para ir superando la desconfianza, es pertinente iniciar con momentos para el conocimiento de los roles y competencias de los actores participantes de forma que se generen marcos de comprensión sobre sus actuaciones y posiciones. Adicionalmente, para facilitar el paso del debate y confrontación al diálogo, se requiere acordar reglas de juego para la interlocución tales como tiempo para las intervenciones, señalar hechos, no personalizar, fomentar valores como el respeto, no juzgar, apertura a la diversidad, transparencia y equidad. Un actor que asuma un rol de facilitación, es también indispensable. Al avanzar en el relacionamiento, se

dará mayor conocimiento y aprecio entre las personas participantes y con ello formas más distendidas de plantear demandas y desacuerdos, y una mejor disposición para tratarlos de manera dialógica.

Una manera de crear confianza es identificar mínimos comunes, reconocer y visibilizar los desacuerdos, pero acordar una ruta metodológica para tratarlos. Otra manera de ir creando confianza es no comenzar el diálogo con temas que ocasionen tensión entre los actores por tener posiciones o intereses contradictorios. Se deben proponer inicialmente temáticas sobre las que no haya demasiada contradicción pero cuya resolución con la participación de todos los actores, pueda ofrecer grados de confianza necesarios para cuando se aborden los temas más críticos.

- ◉ **Apuesta hacia el logro de victorias tempranas**, tales como cambios que se dan en el proceso que muestren a los actores que si vale la pena participar. En el caso de SerMacarena algunas de las victorias tempranas identificadas fueron por ejemplo: los foros ambientales en los municipios, los talleres de capacitación que se realizaron en respuesta a necesidades y demandas planteadas por los actores y el conocimiento de la experiencia de ELA SUMACO en Ecuador que se concretó en el diseño y lanzamiento

de la ELA AMEM. Igualmente, la sistematización preliminar de las experiencias del Grupo Gestor que permitió evidenciar transformaciones positivas a nivel de los participantes y en el relacionamiento entre actores.

Otra victoria temprana fue el reconocimiento que las instituciones del nivel nacional (Parques Nacionales, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Cultura), y del orden territorial (CORMACARENA, CORDEPAZ, alcaldías de La Macarena y Uribe) hicieron del Grupo Gestor AMEM como órgano consultivo y de representación en el marco de los procesos que lideran. El DNP en la recopilación de insumos para el Plan Nacional de Desarrollo; el Ministerio de Cultura en el proceso de Patrimonio Cultural Inmaterial; CORMACARENA en la retroalimentación y seguimiento a la formulación de los PIMA; las alcaldías en la revisión y ajuste de los EOT; CORDEPAZ en la preparación de los Encuentros Regionales para la Paz.

- **Acuerda formas pacíficas para el tratamiento de conflictos.** El abordaje a través del diálogo fue el instrumento más usado en el marco de SerMacarena y demostró ser efectivo, por ejemplo para plantear la inconformidad de las organizaciones comunitarias con la forma en que las autoridades ambientales ejercen

su función y superar una actitud de “búsqueda de culpables” por una actitud de corresponsabilidad frente al tema de interés común: el OTA.

Las diferencias entre los intereses institucionales y comunitarios se trataron mediante un proceso de aproximación progresiva, empezando por la expresión abierta de cada una de las partes, el análisis conjunto de la problemática y la definición de alternativas comunes de solución. Así por ejemplo, el tema de uso, ocupación y tenencia fue tratado inicialmente en el Grupo Gestor como una profundización sobre el tema de asentamientos humanos en Áreas Protegidas, límites de Parques Nacionales y normatividad, lo que sirvió de ejemplo después para la conformación de una mesa territorial de diálogo entre PNN y las organizaciones campesinas para dar cumplimiento al Acuerdo para la Prosperidad 079 de 2012. El proyecto SerMacarena asesoró a PNN en planeación estratégica y a las organizaciones campesinas en transformación de conflictos, negociación y alternativas jurídicas en el marco del uso, ocupación y tenencia en PNN. Luego apoyó, junto con WWF, la moderación de la mesa nacional y los espacios regionales y finalmente asumió la secretaría técnica de la Mesa Regional Orinoquía sobre el tema.

IV

Lecciones

- **Planifica participativamente con referentes concertados (e.j: criterios) pero con suficiente flexibilidad para responder a los cambios del contexto.** Esto evita que el proyecto se vea como una imposición de fuera (más en el caso de proyectos de cooperación internacional) y genera mayor compromiso y apropiación por parte de los actores y garantiza la pertinencia de las acciones que se desarrollen. SerMacarena, por ejemplo, tuvo un marco de acción señalado por indicadores amplios comprometidos con el Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y unas líneas de acción gruesas, lo que permitió flexibilidad para que la agenda operativa se fuera construyendo conjuntamente con las contrapartes y en correspondencia con los procesos en marcha y las coyunturas que se iban dando en el territorio.

El tener un marco de actuación amplio y flexible, permite trabajar en clave de procesos poniendo las apuestas en la transformación de los actores y de las condiciones del territorio, y no sólo en el cumplimiento de cronogramas rígidos y de ejecución financiera. Así mismo, el tener flexibilidad para la construcción de la agenda operativa permite responder oportunamente a las coyunturas y asuntos emergentes y, en la medida en que se gana confianza, permite tocar temas cada vez más sensibles.

Si bien tener un marco de actuación amplio y flexible es valioso, tiene a su vez el riesgo de “perdersse en el camino”, desviarse del resultado propuesto. Para minimizar este riesgo, se deben acordar e implementar mecanismos permanentes de planeación, seguimiento, reflexión crítica y aprendizajes que permitan evidenciar victorias tempranas y realizar los ajustes requeridos en el proceso. En este sentido, es clave mantener siempre como primer punto de las reuniones y eventos, el seguimiento a los compromisos pendientes que se acordaron en la reunión o evento anterior. Esto permitirá ir viendo avances del diálogo y concertación, y evita olvidar aspectos clave que puedan entorpecer la ejecución o el relacionamiento entre los actores.

Si el ordenamiento territorial es un proceso que se realiza paso a paso, en contextos de conflicto armado debe ser “pasito a pasito”. Este ejercicio requiere de un seguimiento cuidadoso de los compromisos y una valoración juiciosa de los logros y fracasos para incorporar ajustes. El riesgo de no hacerlo es tener unas expectativas sobredimensionadas que conducen a la frustración, y en escenarios con actores armados ilegales, esto puede conducir a graves riesgos no solo para el cumplimiento de los acuerdos, sino especialmente para la integridad de las personas participantes.

● Cuenta con la participación de un actor ‘multi-parcial’, que genere confianza en todos los actores, como convocante, dinamizador y facilitador del diálogo. Una tarea fundamental para la dinamización y facilitación del diálogo es el acompañamiento metodológico que implica, entre otros, el apoyo para la preparación de las agendas, la moderación de las sesiones de trabajo, el uso de metodologías de visualización y participación, el seguimiento a los acuerdos y compromisos, la elaboración de ayudas de memoria de las sesiones de trabajo y la divulgación de información pertinente para todos los actores.

Este actor puede ser un actor del territorio, un actor de cooperación internacional, o un conjunto de actores que juntos minimicen la suspicacia que puedan generar por separado. Este actor debe manejar técnicas de moderación, de transformación de conflictos y de animación social que le permitan minimizar las barreras a la participación establecidas, entre otros, por prevenciones, o el uso de un lenguaje muy técnico.

En caso de no contarse con un actor nacional o del territorio con las capacidades requeridas, es clave implementar mecanismos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades a fin de dejar capacidades instaladas.

● Implementa una estrategia de comunicación que garantice una información amplia, pertinente y disponible todo el tiempo para todos. Esta fue una lección aprendida en gran medida por ausencia de tal estrategia, pues aunque SerMacarena facilitó la puesta en marcha de una página web del AMEM³⁵ donde también se iba colocando información sobre los procesos apoyados por el proyecto, no contó con una estrategia clara de comunicación desde el inicio del proyecto.

Los actores durante el proceso de sistematización coincidieron en la importancia en un contexto de conflicto, de tener una estrategia de comunicación desde el inicio, con canales para divulgación y distribución de información accesible a todos, incluso para aquellos actores que tienen dificultades para el acceso y manejo de medios electrónicos como el internet. Para ello se requiere mucha creatividad y diálogo con los destinatarios para identificar los canales más adecuados.

³⁵ <http://www.ame-macarena.org/>



Funcionario de CORMACARENA facilitando un taller en el marco de la ELA AMEM.

IV

Lecciones

Recomendaciones para el diseño y ejecución de procesos de diálogo democrático

- En contextos polarizados es recomendable contar con un acompañamiento externo que obre como facilitador y asesor metodológico para los procesos de diálogo multiactor alrededor del OTA
- El tema debe ser relevante, tal como la existencia de una necesidad por resolver compartida por varios actores por tratarse de una causa estructural de las conflictividades territoriales. Este es el caso del OTA, pues se trata de una precondición para desentrañar otros procesos, como por ejemplo: titulación y restitución de tierras, inversiones públicas y privadas, zonas de reserva campesina.
- Los procesos de diálogo multiactor sobre el OTA son mucho más provechosos si se garantiza la participación activa de representantes comunitarios, pues al final de cuentas son los dolientes de las decisiones sobre uso y ocupación del territorio. Para lo anterior, en algunas oportunidades se requiere contar con un presupuesto para apoyar sus gastos de transporte, alimentación y alojamiento. De cara a la sostenibilidad de las intervenciones y para evitar la dependencia de recursos externos, es deseable que estos costos logísticos se cubran desde una “bolsa común” o que el actor que facilita el proceso oriente sobre las fuentes de recursos que por mandato institucional deberían proveer dichos apoyos.
- Los procesos de diálogo multiactor generan mejores resultados si se incorporan medidas de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para los participantes comunitarios e institucionales en áreas de negociación, transformación integrativa de conflictos y enfoques especiales (e.j. acción sin daño).
- Para garantizar la credibilidad y sostenibilidad de los proceso de diálogo, es importante que estos se orienten hacia una visión concreta de cambio (objetivo de impacto), cuenten con un plan de trabajo orientado hacia a resultados y que deriven en productos concretos a mediano y largo plazo (e.j: casos emblemáticos de OTA participativo con un enfoque colaborativo). Dichos productos deberían resultar de la acción colaborativa entre los actores institucionales y comunitarios participantes.
- Un producto con efecto catalizador es la construcción participativa de criterios de OTA pues se vuelven un punto de referencia para la calidad de los procesos.

La conveniencia o no de la formalización como garantía de sostenibilidad de una plataforma de diálogo multiactor y multinivel

Este ha sido un punto controvertido. Entre las contrapartes de SerMacarena no hay acuerdo sobre si la formalización es beneficiosa o dañina. El Grupo Gestor por el momento no es un espacio formalizado (por ejemplo por decreto u ordenanza departamental), sino la expresión de un interés común de los actores que participan, de contar con un espacio de diálogo y concertación. Hay diferentes apreciaciones sobre la conveniencia de su formalización. Por un lado, un decreto que fije claramente el rol de la Gobernación parece un anclaje fuerte y permanente. Por el otro lado, en Colombia existen muchos decretos y leyes que establecen espacios y mecanismos de participación que no se “llenen de vida” porque la institucionalidad responsable no los convoca³⁶ o los convocados asisten obligados. Lo anterior parece indicar que la constitución o formalización por un decreto no es garantía de sostenibilidad.

Durante las reflexiones sobre este tema que se dieron en el Grupo Gestor, se llegó a la conclusión que más que un documento formal de constitución que

podría llevar a considerar la participación en ese espacio como una “obligación”, lo que se requiere es acordar entre todos los actores un marco de operación (reglas para su funcionamiento, criterios para la incorporación y representatividad de los actores, definición clara de roles y responsabilidades, mecanismos de toma de decisiones, y de seguimiento y evaluación, por ejemplo). Se consideró también que la “informalidad organizada” podría traducirse en una secretaría técnica colegiada (al estilo del comité técnico de la ELA AMEM) que por un lado favoreciera la co-responsabilidad de los participantes en el funcionamiento del espacio y por el otro favoreciera la sostenibilidad al cierre gradual del proyecto “facilitador”.

En contraste con el Grupo Gestor, la Mesa Nacional de Concertación sobre uso, ocupación y tenencia entre PNN y organizaciones campesinas surgió en respuesta al Acuerdo para la Prosperidad No. 79 de 2012 y está institucionalizada mediante un acuerdo de voluntades y un acta de constitución. Sin embargo,



El alcalde de Puerto Rico (Meta) hace una intervención en una reunión del Grupo Gestor AMEM

³⁶ Silke Pfeiffer, Infraestructuras de Paz en Colombia, Berghof Foundation 2014

IV

Lecciones



Taller de capacitación en transformación de conflictos para el Grupo Gestor AMEM

en la MNC se ha reflexionado sobre la necesidad de una participación más permanente de las instituciones (diferentes a PNN) durante todos los momentos de diálogo. Pareciera que al considerarlo una obligación, solo se espera participar estrictamente en los momentos en que se tratan temas que les compete, con lo que se puede perder la visión de contexto y estratégica del proceso y las acciones a ejecutar y se genera poca apropiación del proceso (se percibe que hay algunos actores que piensan que la Mesa de concertación es un asunto “solo de PNN y las organizaciones campesinas”).

En este sentido, la lección aprendida es la necesidad de una reflexión profunda sobre las ventajas y desventajas de la formalización, para cada caso específico, de forma que la opción que se decida cuente con la aprobación de todos los actores y sea asumida por todos ellos.

¿Hasta cuándo deben durar los ejercicios de diálogo?

Aunado a lo anterior esta la reflexión sobre los alcances temporales de un ejercicio de diálogo. El Grupo Gestor AMEM logró reunirse sistemáticamente por más de 24 oportunidades. No obstante, la cantidad no necesariamente se traduce en calidad y hubo ciertas ocasiones en que había una percepción de desgaste. La praxis del diálogo democrático evidencia que los ejercicios

de diálogo deben planearse desde el inicio con una duración específica. Por lo general esta duración está asociada a un propósito u objetivo de cambio. Una vez se logra este objetivo (hito) se revisan los resultados, alcances y “ánimos” y si se toma la decisión de extender el diálogo seguramente será de cara a otro hito por alcanzar.

Diálogo articulado

La existencia del Grupo Gestor se justificó por la ausencia, para el momento de su creación, de un espacio permanente de diálogo entre múltiples actores y niveles sobre el OTA en el AMEM. Sin embargo, a medida que pasó el tiempo, se fueron constituyendo y fortaleciendo otros espacios que hubieran sido complementarios a los objetivos previstos por el Grupo Gestor (e.j: red de pobladores en el marco del Programa de Paz y Desarrollo regional, Mesa Humanitaria, comités de justicia transicional). En este sentido, siempre es conveniente propiciar intercambios entre plataformas de diálogo que conduzcan a acciones sinérgicas y sostenibles en el territorio.

La construcción de acuerdos y consensos, un paso indispensable para no agotar el diálogo social

Aunque un espacio de intercambio entre actores diversos en un contexto de conflictos (incluyendo conflicto armado)

es un valor en sí mismo, no es suficiente y se desgasta si no se logra llegar a acuerdos y estos no se ejecutan. En el caso de SerMacarena fueron muchos los acuerdos logrados y varios los que se llevaron a la práctica. Algunos de los acuerdos que se lograron fueron, por ejemplo: los doce criterios para el OTA en el AMEM, foros ambientales en los municipios, el diseño e implementación de la ELA, la realización del evento “Diálogos sobre el Área de Manejo Especial La Macarena.

Otras lecciones aprendidas respecto a la importancia de la construcción de acuerdos y consensos son:

- Es un reto manejar las relaciones de jerarquía y poder, si no se asegura un mismo nivel en la representación de todas las partes; por ejemplo, tanto en el Grupo Gestor como en el Comité Técnico de la ELA, las instituciones participaron con personal técnico sin poder de decisión, mientras que las organizaciones comunitarias participaron con sus directivas o personal que podía tomar decisiones. Esto generó tensiones, por la diversidad de expectativas frente a lo que era posible lograr en esos espacios. Es importante tener en cuenta que el diálogo no es suficiente, sino cuando se traduce en acuerdos que se formalizan o materializan en acciones concretas.
- En los procesos de concertación se debe enfatizar la identificación de acuerdos sobre “mínimos comunes”. Es importante además, viabilizar el diálogo reconociendo la existencia de acuerdos y de desacuerdos iniciales entre los actores, y acordando la ruta metodológica para ir abordando los desacuerdos durante el proceso. Se reconoce que el desacuerdo y el conflicto es una oportunidad para generar transformaciones.
- El empoderamiento, en cuanto genera una actitud de reflexión crítica y propositiva, de “no tragar entero”, aporta a la renovación de liderazgos, pero puede también propiciar un aumento en las tensiones (incluso al interior de las organizaciones y de las instituciones) al confrontar posiciones o argumentos “tradicionales” y actitudes que pueden verse como verticales o autoritarias. Por ello es importante tener claro que puede darse esta situación y prever mecanismos para abordar las tensiones que puedan presentarse.
- El acuerdo inicial sobre los roles y compromisos de cada uno de los actores es uno de los aspectos fundamentales en los procesos de diálogo multiactor. Esto permite evitar tensiones o conflictos por expectativas insatisfechas basadas en supuestos sobre roles o compromisos que deberían cumplirse.



Evento: Laboratorio de Ideas para un OTA participativo en el AMEM (2012)

IV

Lecciones



Jardín Botánico de Villavicencio, sede de las reuniones del Grupo Gestor AMEM

- La implementación de una estrategia de incidencia a alto nivel (tomadores de decisiones), o de un mecanismo que permita trascender del nivel técnico al político es un factor importante para asegurar que se pasa del diálogo y los acuerdos a su cumplimiento (especialmente en lo que tiene que ver con compromisos que impliquen asignación y uso de recursos). Esto en razón a que, generalmente en los espacios de diálogo multiactor participan personas de nivel técnico (en parte por el nivel de debate y argumentación que se da, y en parte por el tiempo requerido) que no tienen la competencia para tomar decisiones que permitan la puesta en marcha de los acuerdos logrados.

El aporte del enfoque multisectorial y el ordenamiento territorial a la construcción de paz

El proyecto SerMacarena se realizó como proyecto “integrador” de dos temas importantes para el territorio: el Ordenamiento Territorial Ambiental y el enfoque construcción de paz. Estos enfoques se abordaron mediante el diálogo entre varios actores para crear confianza y establecer o mejorar relaciones. El punto de partida inicial fue: **El qué (temas) es tan importante como el cómo se hacen las cosas.**

El tema del Ordenamiento Territorial Ambiental en el AMEM fue un tema explícito de interés común entre los participantes que permitió iniciar y mantener un proceso de diálogo y concertación en el que cada actor encontró beneficio. Mientras que el enfoque de construcción de paz presente en el objetivo del proyecto y que fue estructurante de la estrategia y metodología aplicada, no fue tan claro para algunos actores o tuvo menos interés. No obstante lo anterior, para otros el aporte de los ejercicios de Ordenamiento Territorial Ambiental a la construcción de paz eran evidentes a partir de los cambios que se estaban

presentado en las relaciones entre los participantes, en sus actitudes y el aprecio por el trabajo colaborativo.

Si bien el carácter integrador (o más bien híbrido) puede no ser claramente entendido por todas las contrapartes, esto puede ser una ventaja para la incorporación de una pluralidad de actores y su apropiación pues permite que cada actor “escoja” el aspecto del proyecto más cercano a su interés. Sin embargo, esto también es una desventaja en cuanto puede dificultar el logro de un acuerdo sobre mínimos comunes que motiven la participación y sobre una visión común que oriente el proceso. Se requiere claridad para lograr un equilibrio y comprensión clara de los dos enfoques.

Otras lecciones aprendidas sobre el aporte del ordenamiento territorial ambiental participativo en la construcción de paz son:

- Es claro que un OTA sin participación real de los actores, especialmente de las comunidades, está condenado al fracaso. El ordenamiento es un

Taller en el marco de la revisión del EOT en el municipio de La Macarena



IV

Lecciones

ejercicio de democracia y por lo tanto debe contar con la opinión de quienes viven en el territorio. Esto también mejora la gobernanza del ordenamiento, pues hace partícipes a los pobladores del cumplimiento de lo acordado con lo que los instrumentos de OTA formulados y/o ajustados se convierten en algo vivo, legítimo, con fuerza para lograr sus objetivos como ordenadores y reguladores del uso y protección ambiental del territorio, así como instrumentos de gestión y regulación de conflictos. Por ello, es clave darle vida al ordenamiento desde el sentir mismo de la gente, desde la posibilidad de soñar un territorio socialmente equitativo, económicamente viable y ambientalmente sostenible.

- Eventualmente podría ser mucho más fácil formular instrumentos de ordenamiento ambiental y territorial en un contexto sin conflicto armado. Para proponer un modelo de gestión sobre OTA relevante para Colombia, GIZ y sus contrapartes hubieran podido buscar un municipio con menos conflictos, optando por “trabajar alrededor del conflicto”, dejando posiblemente buenos resultados pero sin oportunidades para tratar de impactar las conflictividades territoriales. Otra posibilidad hubiera sido trabajar de manera “sensible al

conflicto” sin abordar directamente el conflicto. Una tercera opción, que fue la asumida por SerMacarena, es la de enfrentar el conflicto y trabajar directamente sobre él.

- El primer reto de actuar “sobre el conflicto” es sentar en forma permanente a diferentes actores con débiles relaciones por efecto de la estigmatización, prejuicios o malas experiencias en el pasado, para empezar a construir confianza y abordar procesos de ordenamiento territorial ambiental.
- El relacionamiento entre organizaciones comunitarias e instituciones permite conocer más claramente sus competencias, comprender el marco normativo que regula las decisiones que han tomado y que han afectado a las comunidades. Esto deriva en un cambio en sus percepciones y lecturas sobre las acciones institucionales al transformar actitudes confrontativas en unas de diálogo y concertación. Este acercamiento genera un mejor entendimiento entre ambas partes, en procura de una construcción social del territorio basada en el respeto y la colaboración, y abre oportunidades para buscar aliados institucionales que ayuden al logro de los objetivos planteados por las organizaciones.

Así mismo, permite la valoración por parte de la institucionalidad del profundo conocimiento que las organizaciones tienen del territorio, sus dinámicas y amenazas, y con ello, su reconocimiento como interlocutoras válidas y “aliadas” en los procesos de planificación del desarrollo y de ordenamiento territorial ambiental que se implementen.

El rol de la comunicación en procesos multiactor y multinivel

“En contextos polarizados, es clave la comunicación”

En SerMacarena a pesar de que se hicieron actividades puntuales con distintos actores, no se diseñó una estrategia de comunicación desde el inicio del proyecto. En retrospectiva, se considera que hubiera sido importante contar con una estrategia de este tipo que abarcara el nivel departamental, local y nacional, y también a ONG e iglesias alemanas. Al iniciarse el proyecto, éstas últimas y sus contrapartes expresaron grandes dudas sobre si SerMacarena iba a apoyar a, o articularse con la estrategia cívico-militar que primaba en la región en esa época. Una estrategia de comunicación podría haber ayudado a aclarar esas dudas y a minimizar las dificultades que para su implementación ellas generaron.

En Alemania, como espejo de lo que pasaba en Colombia, se dieron percepciones que impidieron que se diera un proceso constructivo y colectivo. Pero un espacio de diálogo entre actores gubernamentales y no gubernamentales convocado por un actor multi-parcial en el marco del grupo multiactor FriEnt (Grupo de Trabajo sobre Construcción de Paz – Arbeitsgruppe Frieden und Entwicklung), resultó muy útil para despejar las dudas de las ONG y la sociedad civil alemana con respecto al proyecto y en consecuencia de sus contrapartes en Colombia.

No obstante lo anterior, la comunicación ha jugado un rol importante en SerMacarena.



Página Web del Área de Manejo Especial La Macarena:
www.ame-macarena.org

IV

Lecciones



Visita a medios de comunicación en el marco de la ELA AMEM

El aprendizaje es que la información continua y clara y el acceso a ella por parte de todos los actores, son factores muy importantes para enfrentar las desconfianzas por desconocimiento y para mantener claridad sobre los avances y los desarrollos previstos sin perder el norte, es decir, manteniendo una mirada estratégica sobre los diversos procesos apoyados. Para ello, la metodología de hilo conductor (que permite recordar de una forma lúdica, al inicio de una actividad, lo que se ha hecho hasta el momento para conectarlo con lo que sigue) ha mostrado ser muy pertinente.

- Si bien la página web provee acceso constante y actualizado sobre el Grupo Gestor y los distintos procesos apoyados por SerMacarena, es también importante prever mecanismos alternativos que garanticen que la información llega a “todos” considerando las dificultades

y limitaciones existentes en la región para el acceso a los medios virtuales e internet, y el limitado manejo que muchos de los campesinos y campesinas tienen de ellos. El medio radial, que se usó esporádicamente como medio de información y convocatoria, da mayores garantías de cobertura que la página web en contextos rurales.

- La focalización de SerMacarena en un territorio específico (el AMEM) y un tema concreto (el OTA) llevó a que todos procesos apoyados y las actividades realizadas (temas de los espacios de diálogo, capacitaciones, foros, etc.) estuvieran centradas en ello. A partir de lo anterior, se logró visibilizar el AMEM tanto entre los mismos habitantes del territorio, como entre actores regionales y nacionales, lo que favorecerá ganar voluntad política para seguir avanzando y viabilizar los acuerdos logrados.

El rol de actores externos como la Cooperación Internacional, en contextos de conflicto

- ◉ El equipo GIZ obró como actor multi-parcial. En los aspectos anteriores, ya se mencionaba que tanto para impulsar como para mantener el espacio de intercambio, para preparar a actores y para mantener el proceso era clave que el facilitador fuera multi-parcial (en el sentido de que no toma partido por ninguno de los actores en particular, sino que aboga por lograr salidas satisfactorias para todas las partes) y asumiera el rol de garante del proceso. El hecho que el equipo técnico de GIZ fuera en su mayoría externo al territorio facilitó dicho rol.
- ◉ La selección del personal contratado para un proyecto envía mensajes implícitos, que es necesario reconocer y cuidar para que no sean mensajes negativos. Siempre es importante contar con personas de la región donde se desarrollará el proyecto. Pero balancear un equipo para que pueda trabajar un tema crítico y delicado en un contexto complejo como el AMEM es un reto: se necesitan personas que conozcan bien la región y sus actores, pero que no sean parte de las dinámicas de conflictos que se intentan abordar.
- ◉ SerMacarena evidenció que la convocatoria a espacios multiactores por parte de un actor externo que tenga credibilidad es un factor importante en contextos conflictivos.
- ◉ Si bien es cierto el carácter de actor de cooperación de GIZ le facilitó desempeñar el rol de facilitador de los procesos de diálogo multiactor, también algunos requerimientos de su reglamento interno condicionaron su rol y su relación con los actores en terreno.
- ◉ Los procedimientos administrativos, por ejemplo, influyen en la relación con los actores y pueden potenciar o perjudicar el éxito de las actividades. Por ello es importante:
 - ▶ La flexibilidad de la administración que permita adaptar formatos y procedimientos al contexto, en este caso a un ambiente rural (donde varios de los destinatarios tienen un nivel bajo de lecto-escritura), sin perder la transparencia y confiabilidad necesarias en los procedimientos administrativos. Muchos programas de la GIZ trabajan en situaciones parecidas (contexto rural, bajo

IV

Lecciones

alfabetismo, con contrapartes sin experiencia previa de formatos GIZ) y “traducen”, “adaptan” y “median” entre los requisitos de la GIZ y las condiciones de contexto, llegando a formatos y procesos factibles que satisfacen las reglas del cooperante y son realistas frente el contexto.

- ▶ Los costos de los desplazamientos en contextos rurales y de conflicto son variables pues se ven afectados por diversos factores entre ellos las condiciones climáticas. Considerando lo anterior se deben acordar previamente con las comunidades tarifas y tablas de costos elegibles. Esto evita problemas posteriores de legalización de gastos de viaje que pueden atrasar la realización de las actividades.
- ▶ Igualmente, en un ambiente de inseguridad y de mucha polarización y criminalización de organizaciones de base, se requiere explicar muy bien los requerimientos administrativos (por ejemplo, por qué se requieren y para qué se usan números de cédula y de celular) para evitar que las organizaciones puedan sentirse

vulneradas en su seguridad. Además, se debe mantener un trato respetuoso por parte del personal de administración de GIZ con las contrapartes, especialmente con las organizaciones comunitarias de base.

- ▶ Lo anterior se facilita aplicando mecanismos de inducción (que generen capacidades locales y aclaren los costos que serán elegibles y los que no), viajes periódicos de seguimiento en terreno, y/o personas contratadas de apoyo a las organizaciones en terreno para facilitar la administración de fondos.
- **El tema de seguridad** en un contexto de tanta polarización y conflicto armado como el del AMEM es un tema clave que debe saberse manejar para evitar al máximo las limitaciones que puede ocasionar en la ejecución de las actividades.
 - ▶ El sistema de seguridad de GIZ es el de UNDSS y sus análisis y clasificaciones rigen el trabajo de personal GIZ. Lo que obviamente un sistema UNDSS no puede tomar en cuenta es el factor de información y protección que las comunidades y organizaciones

contraparte proveen al personal GIZ. Según el equipo SerMacarena, la confianza con los actores comunitarios permite al personal una entrada al territorio con garantías de seguridad. A pesar de que la valoración del riesgo de seguridad (Security Risk Assessment) obligatorio para cada proyecto pueda integrar este factor, no necesariamente se toma en cuenta en la autorización de viajes. A la inversa, el personal de SerMacarena, no estuvo plenamente informado de los protocolos y como interpretarlos a la luz de las dinámicas del terreno y por ello ocasionalmente los percibió como un potencial impedimento a la operación en terreno.

- ▶ Otro aspecto a tener en cuenta es el mensaje implícito que se envía al no confiar en las recomendaciones de seguridad de las comunidades y evitar regiones estigmatizadas, lo que puede romper o frenar la confianza al sentir que se desconfía de los saberes y del conocimiento local, y el espíritu de corresponsabilidad se

desaprovecha.

- ▶ Los protocolos de seguridad de muchas de las agencias de cooperación son un limitante importante si se quiere ejecutar un proyecto con un componente de itinerancia por el territorio (como se propuso hacer con las sesiones presenciales de la ELA AMEM). Esto debe preverse para no generar falsas expectativas en los actores locales y evitar problemas y malos entendidos que minen la confianza lograda.
- En el relacionamiento entre actores, el **rol de las amistades** es clave. Se puede optar por relaciones exclusivamente profesionales o por establecer también relaciones de amistad. En el caso de optar por relaciones de amistad con actores muy diversos, estas pueden ayudar a mantener el contacto durante tiempos difíciles y de tensión. Sin embargo hay que considerar que, en ocasiones, el temor a romper las relaciones de amistad existentes puede hacer que se evite enfrentar las dudas, tensiones y conflictos, afectando con esto la ejecución del proyecto y de paso el ambiente de confianza en los espacios de diálogo con los demás actores.

IV

Lecciones



Taller de Alianzas y Redes en el marco de la ELA AMEM

Las Alianzas en la ejecución de proyectos

Para temas que competen a y son de interés común de varias entidades, la alianza que forman y su estructura y funcionamiento son un factor de éxito importante.

- Tomarse el tiempo para construir confianza e implementar mecanismos ágiles para viabilizar la realización de actividades, son dos factores clave para el buen funcionamiento de una alianza. Para lograrlo, es importante dedicar tiempo antes de comenzar la ejecución, para definir y acordar claramente entre las partes sus roles y responsabilidades, los procedimientos operativos (como el seguimiento a los acuerdos y compromisos) y las reglas de juego. La falta de claridad sobre alguno de estos aspectos genera tensiones y pérdidas de tiempo durante la ejecución.

Uno de los procedimientos importantes de acordar es una forma sencilla y práctica para tomar decisiones sobre situaciones emergentes que requieran decisiones urgentes (por ejemplo, el cambio de sede de una actividad por problemas de orden público). El mecanismo puede ser virtual (correo electrónico, p. ej.) con acuerdo de tiempos para responder (por ejemplo 1 o 2 días) y el compromiso de que la persona que no responda se acoja a la

decisión de la mayoría.

Sin embargo, teniendo claro que no todas las situaciones pueden preverse desde un inicio, es importante tomar el tiempo necesario para ir haciendo acuerdos de funcionamiento cada vez que se presenta una situación imprevista.

- Para el buen funcionamiento de una alianza que implique toma de decisiones estratégicas y voluntad política, no es suficiente contar sólo con instancias conformadas por personal de nivel técnico (como el Comité Técnico de la ELA o el Grupo Gestor). Se requiere también definir un mecanismo claro que involucre regularmente a las directivas o a personal con competencia para la toma de decisiones (que puedan incluir aspectos presupuestales y de posicionamiento político). De no hacerse, se corre el riesgo de que el compromiso institucional asumido inicialmente se vaya convirtiendo en un compromiso personal de quien ha sido delegado a la instancia técnica, y con ello se debilita también el respaldo institucional para el cumplimiento de los compromisos cuando estos rebasen la capacidad o competencia del cargo de la persona delegada, y a su vez, se afecte la posibilidad de sostenibilidad del proyecto.

Ese mecanismo podría ser una instancia directiva que se reúna con una periodicidad menor a la de la instancia técnica (p. ej., trimestral o semestralmente) para hacer seguimiento a partir de sus informes. No es conveniente que la información e involucramiento de las instancias directivas quede al criterio de las personas integrantes de la instancia técnica pues no se garantiza que todos los miembros de la alianza cuenten con la misma información y se pueden generar malos entendidos que la afecten.

- Una manera de afianzar la alianza es la contabilización periódica y el reconocimiento de los aportes (en especie y en dinero) ofrecidos por cada uno de los actores según sus posibilidades y capacidades. Esto en razón a que, en general, se tiende a visibilizar y dar protagonismo a los aportantes de dinero y en consecuencia se “descarga” en estos actores la responsabilidad sobre la toma de decisiones en momentos críticos. Adicionalmente, la visibilidad y reconocimiento de los aportes en especie de los actores refuerza su motivación y compromiso con la alianza.
- La consolidación de una alianza en un contexto de intereses y posiciones

diversas y contradictorias como el AMEM, requiere también pensar en mecanismos de relacionamiento y mecanismos para resolución de conflictos que permitan prever o afrontar oportunamente las tensiones que puedan presentarse entre sus integrantes. En este sentido, por ejemplo la ausencia de uno de los actores en más de dos actividades acordadas, debe ser señal suficiente de “que algo no está bien” y debe llevar a acciones inmediatas para conocer la razón de la inasistencia y tomar medidas oportunas que eviten efectos negativos en la iniciativa que se esté desarrollando. Esto es clave para evitar afectar la construcción de la confianza que se haya dado entre los actores y que es un factor significativo para el buen funcionamiento de una alianza.

- Para asegurar el cumplimiento de los compromisos en una alianza, no basta con la firma de un acuerdo de voluntades. Se requiere la formalización de los compromisos mediante acuerdos de cooperación que viabilicen su cumplimiento. Además, es importante definir claramente qué hacer en caso de incumplimiento, para evitar afectar la confianza y poner en riesgo el funcionamiento de la iniciativa.



La lúdica en los talleres de desarrollo y fortalecimiento de capacidades

V

Propuesta para un modelo de gestión sobre OTA que aporta a la construcción de paz en un territorio marcado por el conflicto



Taller de negociación para procesos de OTA en el AMEM

De las lecciones aprendidas obtenidas mediante la reflexión sobre la ejecución de SerMacarena y los procesos apoyados por el proyecto, se puede deducir que un “modelo de gestión” sobre ordenamiento territorial ambiental que aporte a la construcción de paz en un territorio marcado por el conflicto es posible de lograr.

La acepción del término ‘modelo’ aplicada a las ciencias sociales definida en el Diccionario de la Lengua Española, hace referencia al “sistema de ideas, principios, procesos que por sus características es susceptible de imitación o reproducción”; y el término ‘gestión’ implica “un conjunto de procedimientos que se realizan para concretar una acción o administrar un proceso de forma eficiente”. Esta es también la concepción de modelo de gestión asumida por GIZ (aplicada

en Capacity WORKS³⁷). Es bajo este significado que se usa aquí la expresión “modelo de gestión”, entendiéndose por ella el esquema de procedimientos para llevar a la práctica y replicar, en este caso, un Ordenamiento Territorial Ambiental que aporte a la construcción de paz en un contexto de alta conflictividad.

Los elementos constitutivos del modelo son: los componentes fundamentales, los actores imprescindibles, la ruta metodológica de implementación y los elementos transversales (ver gráfico siguiente).

³⁷ GTZ. Capacity WORKS. El modelo de gestión para el desarrollo sostenible. Eschborn. 2009.

Propuesta de Modelo de Gestión sobre OTA

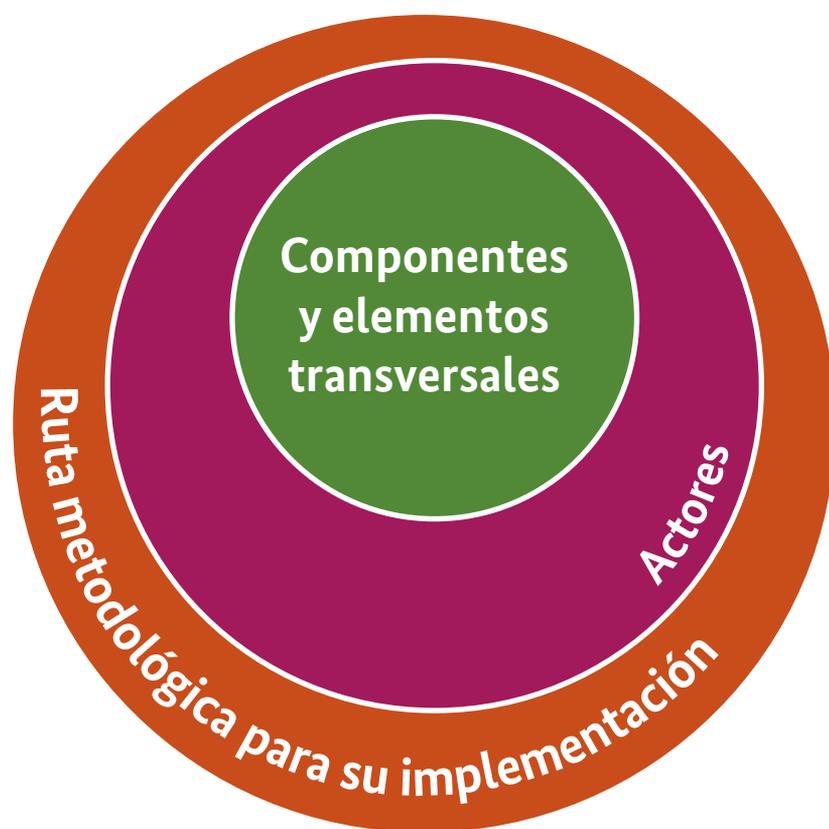


Figura 6. Esquema de la propuesta de modelo de gestión sobre OTA derivado de SerMacarena.

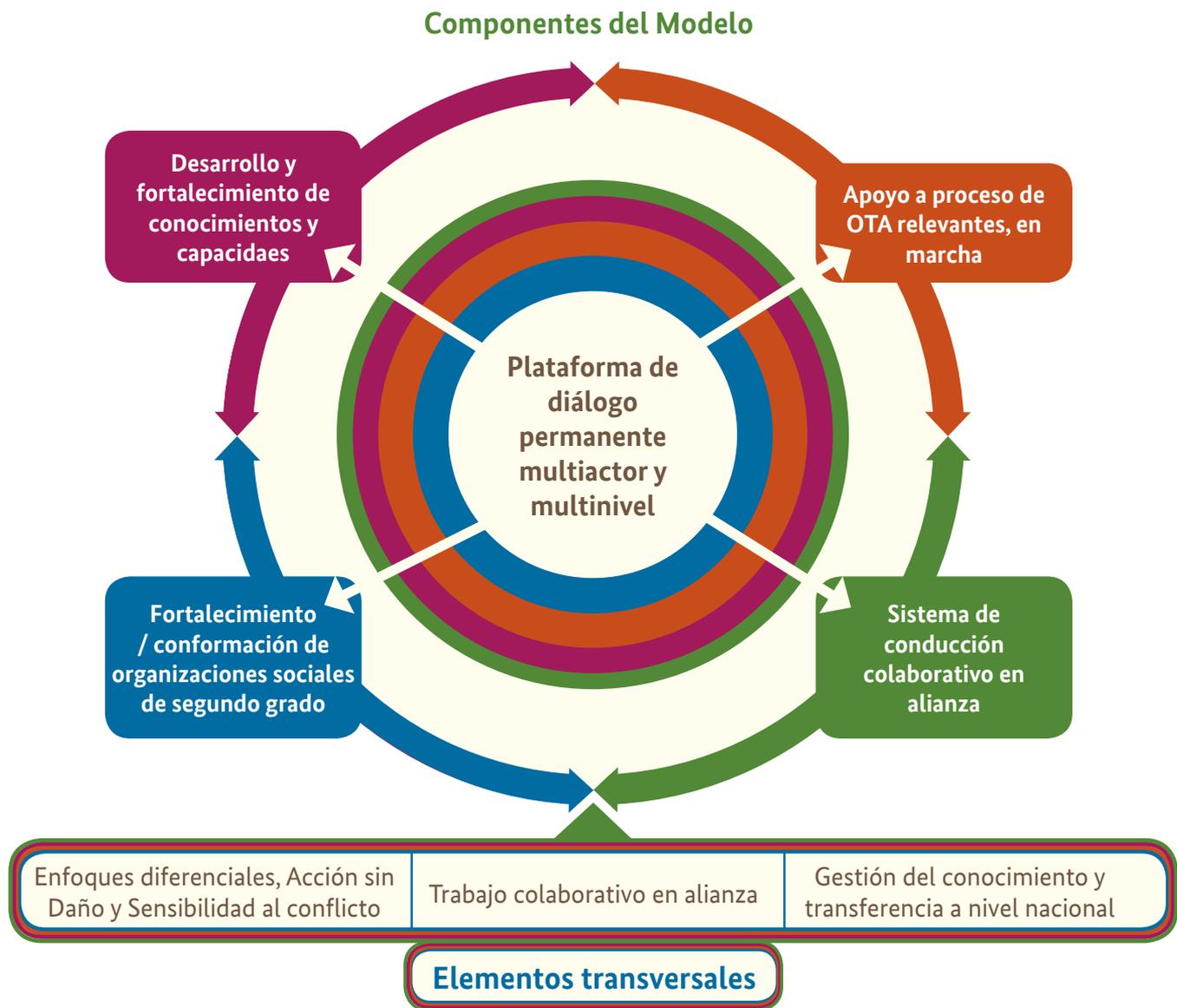


Figura 7. Componentes de la propuesta de modelo de gestión sobre OTA

Componentes de un modelo de gestión sobre OTA que aporta a la construcción de paz en un territorio marcado por el conflicto

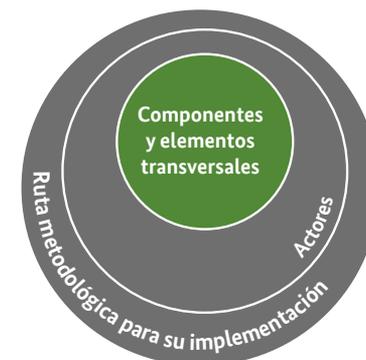
a. Plataforma de diálogo permanente multiactor y multinivel

El diálogo multiactor y multinivel, desarrollado y fortalecido como un diálogo horizontal en una **plataforma permanente** –como en el caso de SerMacarena el Grupo Gestor AMEM–, con la participación de representantes de la institucionalidad estatal del nivel territorial y nacional, y de organizaciones sociales y comunitarias del territorio, se convierte en el espacio central, el “corazón del modelo”.

Se trata de un espacio de diálogo que cumple con las características señaladas en el capítulo anterior sobre las lecciones aprendidas respecto al diálogo multiactor y multinivel, en el que se propicia el intercambio de conocimientos sobre el territorio y sus actores (sus roles, competencias, posiciones, intereses y su visión del territorio) y que sirve de puente para el acercamiento entre la institucionalidad y las comunidades. De esta forma se propicia el desarrollo de las capacidades para el diálogo y concertación, la generación de confianza, el avance en acuerdos, y se promueve

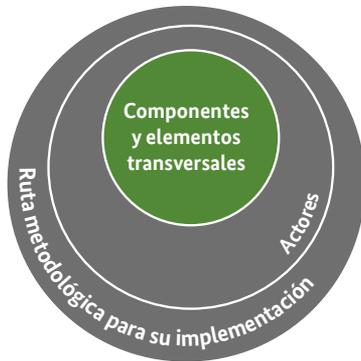
la corresponsabilidad de los actores en la gestión del territorio. Esto se logra porque el diálogo permite valorar y armonizar las necesidades profundas de la población, la disponibilidad de recursos del territorio, los riesgos, los objetivos estratégicos del Estado y las limitaciones definidas por la Ley en un horizonte deseable construido participativamente. En este sentido, es un espacio de profundización de las relaciones y coordinación de acciones para definir políticas más ajustadas a la realidad del territorio y sus actores.

El relacionamiento entre organizaciones comunitarias e instituciones genera un mejor entendimiento entre las partes pues, por un lado, las organizaciones pueden conocer más claramente las competencias, comprender el marco normativo que regula las decisiones que han tomado las instituciones y que las afectan, y cambiar, en ocasiones, sus percepciones y lecturas sobre las acciones institucionales. De otro lado, permite a las instituciones valorar el profundo conocimiento que las organizaciones tienen del territorio, sus dinámicas y amenazas, y con ello, su reconocimiento como interlocutores válidos y “aliados” en los procesos que



V

Modelo



ellas desarrollan en cumplimiento de su misión (como p. ej., la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial ambiental). Igualmente, permite una construcción social del territorio basada en el respeto y la colaboración, y abre oportunidades para buscar aliados institucionales que ayuden al logro de los objetivos planteados por las organizaciones.

Además, la participación de actores de nivel local, regional y nacional facilita que los acuerdos que se van logrando se articulen a la construcción de política pública enmarcada en una visión regional de territorio. Para ello, es necesaria la implementación de una estrategia de incidencia que permita escalar los acuerdos logrados, desde el nivel técnico hasta el nivel de directivos y tomadores de decisiones.

En la plataforma de diálogo deben identificarse los procesos y dinámicas del territorio que se consideren relevantes para apoyar, y donde se acuerdan los criterios técnicos y rutas metodológicas que orienten y alimenten esos procesos.

Esta plataforma de diálogo multiactor y multinivel requiere la presencia de un actor convocante y facilitador del diálogo que genere confianza y sea reconocido por los distintos actores por su transparencia, capacidad de facilitación, manejo de conflictos, interlocución y articulación entre actores, de “tender

puentes” y también reconocido por su multi-parcialidad.

El diseño del diálogo permanente y sus eventos requiere tanto de actitudes como de capacidades específicas³⁸, así como de la aplicación de la *metodología de facilitación de procesos sociales*³⁹ con técnicas de visualización para garantizar una participación horizontal y activa de todos los actores (pues la visualización resalta que lo importante es la idea no quien la dice y hace que todos los actores se sientan igualmente reconocidos), avanzar en los debates y lograr acuerdos.

Es importante verificar con las contrapartes si ya existen en el territorio plataformas de diálogo y/o de articulación que pudieran cumplir las funciones y características ya descritas y esperadas por las partes involucradas. Lo anterior resulta importante para evitar

38 Para mayor información sobre el rol, las capacidades y actitudes requeridas para cumplirlo, ver: Cercapaz. “Transformación de conflictos mediante el diálogo-Herramientas para practicantes”. 2014.

39 Existe abundante literatura que se puede consultar para profundizar sobre la metodología de facilitación de procesos sociales. Algunos de los textos sobre el tema son:
-GTZ. “Guía de moderación de procesos sociales”. El Salvador. 2007.
-CERCAPAZ. “Desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Manual de conceptos /herramientas para iniciativas de construcción de paz”, Capítulo 2. Moderación efectiva de talleres. 2011.
-SerMacarena, ELA AMEM. “Guía de Líderes y Lideresas. Módulo 7. Estrategias /herramientas para la gestión y acción organizativa en un contexto de construcción de paz. Unidad 7.1. Moderación de procesos sociales”. 2015.

la creación de “nuevos espacios” que se conviertan en una nueva “agenda” para los participantes y cuya sostenibilidad este adscrita al tiempo de ejecución de un proyecto.

b. Procesos “paralelos” específicos de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de conocimientos y capacidades

Para que el diálogo sea verdaderamente un diálogo horizontal y simétrico, abierto a una participación incluyente, se requiere establecer **procesos previos o paralelos y sistemáticos de formación y desarrollo de conocimientos y capacidades técnicas y de interacción y negociación** para los líderes y lideresas de las organizaciones sociales y comunitarias (con proceso como la ELA AMEM) y para los equipos técnicos de las instituciones que participan en la plataforma de diálogo (mediante talleres específicos a demanda). La experiencia de SerMacarena mostró que el enfoque metodológico de aprendizaje vivencial es indispensable en los procesos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Este enfoque promueve el diálogo de saberes que reconoce y valida el conocimiento empírico y el conocimiento técnico mediante un trabajo colaborativo y construye a partir de los aportes de la experiencia práctica de los actores sociales y comunitarios, y los elementos y argumentos técnicos de los profesionales.

c. Apoyo al fortalecimiento / conformación de organizaciones sociales de segundo nivel

También se considera conveniente, como parte del modelo, **promover / apoyar iniciativas orientadas a la conformación y fortalecimiento de organizaciones sociales de segundo nivel** de alcance regional (como CORPOAMEM en el caso de SerMacarena), lo que permite mejorar la posición para el diálogo y la negociación y para gestionar sinergias.

d. Apoyo a procesos relevantes que se adelantan en el territorio

Todo lo anterior requiere “escenarios para la práctica”. Es conveniente, a partir del conocimiento inicial del territorio y de la interacción entre actores que se da en la plataforma permanente de diálogo multiactor y multinivel, identificar procesos y dinámicas en marcha en el territorio que se consideran estratégicos para apoyar, en función de las temáticas centrales acordadas. Si estos procesos/dinámicas se seleccionan no solo por su relevancia sino también por la posibilidad de potenciar sinergias, pueden servir de victorias tempranas, inspirando así otras actividades colaborativas y aumentando la confianza entre los actores.

Es conveniente, así mismo, establecer mecanismos de comunicación y

V

Modelo

articulación entre los procesos. Uno de estos mecanismos puede ser la socialización y retroalimentación periódica de avances de los procesos en la plataforma de diálogo multiactor.

d. Implementación de un sistema de conducción colaborativo en alianza

Para que el modelo de gestión funcione eficazmente, es importante que cuente con un sistema de conducción colaborativo. Para ello se requiere la identificación de actores diversos que puedan participar activamente como contrapartes. Esto permite ganar en pertinencia, confiabilidad y apropiación, y es además una buena base de sostenibilidad de los resultados que

se logren. La participación de actores diversos en este sistema es también clave para facilitar la ejecución y asegurar la sostenibilidad.

Algo que no debe olvidarse para garantizar un buen funcionamiento del sistema colaborativo en alianza es el acuerdo inicial sobre los roles, responsabilidades y aportes específicos de cada uno de los actores en función de su misión y competencia, pero también de su capacidad técnica y financiera. Así mismo, acordar los procedimientos de toma de decisiones (incluyendo mecanismos para toma de decisiones sobre asuntos emergentes), de comunicación interna y hacia afuera, de seguimiento y evaluación e instancias y momentos para reflexión crítica y aprendizaje.



Taller veredal en el marco de la revisión participativa de EOTs.

Elementos transversales del modelo de gestión

Trabajar en un escenario de conflictos y violencias es siempre un reto, pues se dan situaciones emergentes que no pueden ser previstas con anticipación; tampoco puede preverse qué resultados van a generarse. Por ello, un modelo de gestión sobre OTA que pretenda aportar a la construcción de paz en un contexto de conflictos debe incorporar

de manera transversal, por un lado, la gestión de conocimientos y, por otro, enfoques transversales como Acción sin Daño, Derechos Humanos y enfoques diferenciales.

En cuanto a la **gestión de conocimientos**, deben diseñarse e implementarse mecanismos y

procedimientos de sistematización sobre la marcha, así como de seguimiento y evaluación periódicos y sistemáticos. Es clave que cualquier actividad que se realice lleve incorporados estos mecanismos de forma que no se pierda información valiosa para aprender sobre “lo que funciona y no funciona” y sobre los cambios que las actividades y productos van ocasionando en los actores y sus relaciones. Con esto se podrán hacer ajustes oportunos en la ejecución en función de ir avanzando con paso seguro hacia el impacto que se quiere, al tiempo que se identifican los elementos y factores que permitirán socializar, replicar y ajustar el modelo.

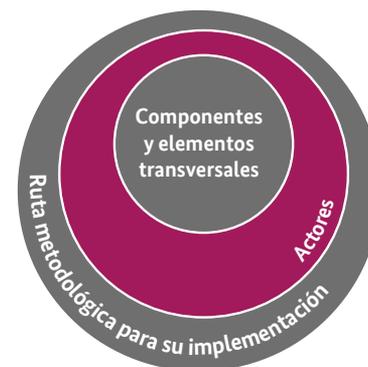
Respecto al **enfoque de Acción sin Daño y Sensibilidad al Conflicto**, se considera importante que cualquier intervención se inicie con un análisis de las conflictividades que se presentan en el territorio. Posteriormente se debe dar una reflexión sobre la interacción de las acciones de la implementación del modelo con el contexto y sus actores, y de los efectos posibles del contexto en el modelo (el sistema de conducción y sus aliados). Igualmente, es importante una reflexión sobre los posibles mensajes éticos implícitos que la ejecución del modelo pueda enviar a los distintos actores. Lo anterior dará los insumos requeridos para plantear una estrategia de Acción Sin Daño que se aplique periódicamente durante la implementación del modelo de gestión.

La aplicación del **enfoque diferencial** garantizará mayor pertinencia de las acciones al reconocer las diferencias en cuanto a las condiciones, expectativas, intereses y demandas de los actores y con ello, definir y desarrollar acciones específicas para responder al amplio abanico de condiciones, expectativas y demandas. Con ello se gana no sólo en efectividad en cuanto a las transformaciones que se espera generar, sino también en cuanto a credibilidad y apropiación y por ende, a sostenibilidad de los procesos y resultados.

Actores imprescindibles para el modelo

Como se plantea, el primer componente clave del modelo es una plataforma de diálogo multiactor y multinivel. En este sentido es imprescindible lograr la participación activa de:

● **Actores estatales** de nivel nacional, regional y local con competencias y responsabilidades en el ordenamiento territorial ambiental. Es importante lograr la participación permanente y activa de estos actores de forma que se logren escalar los acuerdos a que se vayan logrando y articularlos a políticas públicas de orden nacional.



V
Modelo



● **Organizaciones comunitarias de nivel regional (segundo nivel) y local** presentes en el territorio. Es indispensable asegurar una participación amplia de organizaciones de todo el territorio, con una actitud incluyente y abierta, cuidando porque la representatividad sea definida por las mismas organizaciones.

● **Organizaciones sociales** de nivel regional y ojalá nacional (plataformas o redes), relevantes para los temas y procesos que se vayan a implementar, y con reconocimiento y legitimidad de los demás actores. Esto permitirá aprovechar capacidades instaladas, propiciar sinergias y ganar apoyos para la visibilización de temas clave.

● **Academia** presente en el territorio. Involucrarla es un factor clave para enriquecer técnicamente los procesos de diálogo multiactor y sobretodo, un factor importante para asegurar dejar capacidad instalada local que pueda fortalecer posteriormente los procesos generados por el proyecto. Si la plataforma de diálogo multiactor y multinivel está formada por personas de nivel técnico (como es lo usual), se requiere establecer también espacios de diálogo y concertación menos regulares conformados por personas de nivel directivo/tomadores de decisiones de forma que se garantice que la participación sea institucional y no personal, y así mismo, se garantice el cumplimiento de los compromisos y acuerdos. El mantener

informada y comprometidas a personas de niveles directivos también le da más respaldo político a los procesos y acuerdos que se logren.

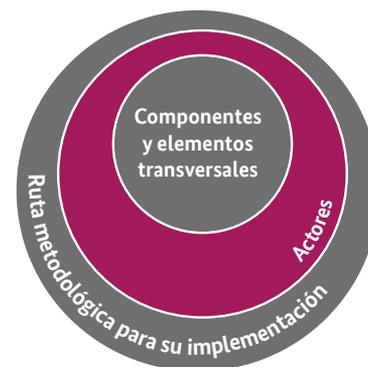


Figura 8. Actores multinivel

Es importante que, en la medida que el proceso vaya madurando, se propicie la participación de nuevos actores tanto estatales como actores sociales y comunitarios de base y, cuando el proceso lo requiera, también de actores del sector privado que inciden en el territorio, especialmente en las dinámicas de uso, ocupación y tenencia.

Por la experiencia de SerMacarena, aunque la participación de actores del sector privado es clave en los procesos de OTA, no parece conveniente vincularlos desde el inicio al proceso de diálogo si se evidencia una sentida prevención por parte de los actores comunitarios participantes. Se considera necesario avanzar primero en el conocimiento, generación de confianza y acuerdos entre la institucionalidad y las organizaciones sociales y comunitarias. Otro actor que podría ser incluido en el “modelo de gestión sobre OTA que

aporte a la construcción de paz en un contexto de conflicto” es la Cooperación Internacional que puede actuar como catalizadora y promotora de relaciones entre los actores (rol que cumplió GIZ en SerMacarena), siempre y cuando sea reconocida como actor multi-parcial y cuente con el reconocimiento de los actores institucionales y comunitarios. Sobre este aspecto, es recomendable propender por la articulación y coordinación con los diferentes actores de la cooperación internacional que trabajan directa o indirectamente en el contexto o el tema en cuestión. Lo anterior es muy importante para lograr intervenciones coherentes, evitar la duplicidad de esfuerzos y honrar los compromisos de la “Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo”. Las oficinas de cooperación internacional de los entes territoriales están llamadas a jugar un rol protagónico a este respecto.



V

Modelo



Ruta metodológica para la implementación del modelo

La conformación e implementación de la plataforma de diálogo multiactor y multinivel no es el primer paso de un proceso que busque dinamizar el ordenamiento territorial ambiental en un contexto de conflicto. Si un actor quiere implementar un modelo como el descrito, debe dar algunos pasos previos de conocimiento preliminar del territorio y sus actores que le permitan entrar “con pasos firmes” y “sin hacer daño” al territorio.

1

Ubíquese en el contexto: conozca sus actores y las dinámicas clave del territorio

En este sentido, el paso inicial debe ser un mapeo preliminar de actores del estado, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias de base, y sector privado para identificar “quién es quién”, qué hacen y cómo es su relacionamiento. Esto facilitará entrar al territorio “de la mano” de actores locales reconocidos, facilitando la creación de confianza.

Igualmente, es importante realizar una línea de base sobre las dinámicas del territorio relacionadas con Ordenamiento Territorial, que incluya un análisis de las conflictividades existentes.

2

Permita que los actores clave conozcan y modifiquen su hipótesis inicial de trabajo, válidela y formule con ellos los lineamientos estratégicos para el trabajo

Esto facilita un mayor conocimiento mutuo (de quien promueve la implementación del modelo y de los actores del territorio), aprovechar capacidades y conocimiento local y con ello, garantizar mayor pertinencia de las acciones que se ejecuten. También genera mayor compromiso, permite establecer sinergias y da más garantías de sostenibilidad de los procesos y resultados que se generen.

3

Propicie un evento fundacional y la firma de un acuerdo de voluntades

No se deje tentar por los indicadores y cronogramas apretados con los que normalmente se llega a un nuevo territorio. Permítase dudar sobre las certezas de las “planificaciones desde el escritorio” y promueva un evento donde se reúnan los diversos actores relacionados con el Ordenamiento Territorial para que intercambien ideas, posiciones y propuestas. Los resultados seguramente le servirán para revisar las ideas preconcebidas y en el mejor de los casos, permitirán configurar una agenda de trabajo que reconozca los antecedentes, esfuerzos y capacidades territoriales y con ello, avanzar un paso importante en la apropiación del proceso por parte de los actores.

Apoye plataformas de diálogo multiactor y multinivel de carácter permanente, pero con delimitación territorial (el AMEM, en el caso de SerMacarena) y temática (el OTA en este caso). Antes de pensar en la conformación de un “nuevo” escenario de participación, verifique junto con sus contrapartes si los escenarios existentes podrían cumplir la función esperada.

Los procesos que se realicen en contextos de alta polarización y conflicto violento requieren de espacios de encuentro permanente para “oxigenar” el escenario deliberativo, esclarecer e identificar intereses y expectativas. Aunque el evento fundacional haya generado un ambiente de motivación favorable, este corre el riesgo de ser efímero si no se aprovecha la energía de cambio que propició. Para ello es importante canalizar la motivación hacia el diálogo democrático sostenido sobre aspectos concretos o sub-temas del tema central (el OTA) que generen más interés entre los actores, para seguir

4

avanzando en el conocimiento e indagación apreciativa entre ellos e incluso preparar el terreno para abordar temas más sensibles. Es importante recordar que siempre el diálogo requiere preparación y facilitación, y es necesario aprender de las experiencias de otros ejercicios de diálogo que se hayan dado anteriormente en el territorio o que sean de conocimiento de las contrapartes.

5

Concerte y acuerde roles, responsabilidades, aportes, productos y resultados.

Además de lo anterior, es clave definir y acordar reglas de juego, mecanismos de toma de decisiones y de seguimiento, evaluación y sistematización sobre la marcha.

6

“**Súbase al bus**” identificando procesos /dinámicas relevantes en marcha para apoyar.

En este sentido, es importante tener en cuenta que los procesos de planeación regional y OTA en marcha o futuros (formulación de planes de desarrollo, revisión de planes de ordenamiento territorial, planes de manejo, etc.) son una buena puerta de entrada para la promoción del diálogo y el restablecimiento de relaciones de confianza entre actores divididos por el conflicto armado y/o tensiones territoriales.

Igualmente, es importante definir mecanismos claros para la retroalimentación y articulación entre las dinámicas/procesos que se apoyen. La apuesta por el fortalecimiento de procesos ya en marcha en el territorio permite la unión de esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre actores públicos, organizaciones sociales y la academia. Sobre todo facilita la generación de confianza por la percepción de reconocimiento y valoración de lo existente en el territorio.

7

Defina agendas con hitos y resultados claros y establezca espacios para la reflexión y seguimiento a su avance.

8

Propicie acciones y proyectos colaborativos y emblemáticos entre los actores para fortalecer el relacionamiento y llevar a la práctica los acuerdos logrados.

☉ La acción colaborativa se dificulta en la medida que existan imágenes distorsionadas o estigmatizadas de los actores participantes. Usualmente las organizaciones sociales que tienen presencia en zonas donde operan actores al margen de la ley son excluidas de la toma de decisiones en proceso de OTA por prejuicios y estigmatización. Por ello, los procesos de asistencia técnica deben adelantar acciones afirmativas que aseguren abordar estas situaciones con acciones intencionadas de inclusión.

☉ Así mismo, deben incorporar medidas para el fortalecimiento organizacional e institucional. Medidas orientadas, en primer lugar, a fortalecer capacidades que le permitan a las organizaciones sociales volverse interlocutores válidos y competentes para asumir las responsabilidades que se derivan de los procesos de OTA. En segundo lugar, medidas orientadas a procurar que las administraciones públicas se abran a la participación activa de las organizaciones sociales como un criterio ineludible de calidad y sostenibilidad de los procesos de OTA que lideran.

9

Incida en tomadores de decisión para asegurar una participación institucionalizada y el respaldo político a los acuerdos. La incidencia en los tomadores de decisión garantiza también que se pase del diálogo y la concertación a la acción.

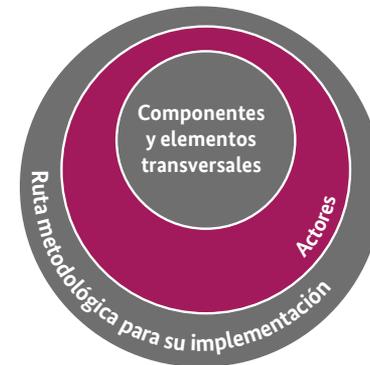
10

Reflexione continuamente sobre sus intervenciones con los demás actores, para evitar impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades.

11

Planifique anticipadamente la estrategia de salida para tener mayores garantías de sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados.

V
Modelo



VI

Recomendaciones a diferentes actores

Las recomendaciones presentadas están orientadas a garantizar condiciones de sostenibilidad y escalabilidad del modelo de gestión del ordenamiento territorial ambiental como una plataforma permanente para la prevención y solución de conflictos ambientales y territoriales, y la promoción de políticas de OTA concertadas, en un marco de construcción de paz.

Para actores estatales de nivel nacional

- ◉ Para facilitar la coherencia y “bajar” los acuerdos nacionales a los escenarios de diálogo multiactor del nivel regional, se recomienda contar con la participación activa y permanente de representantes del nivel nacional en los espacios de diálogo regionales y, al mismo tiempo, asegurar la participación de representantes de los actores regionales en los escenarios de

formulación y concertación de políticas públicas que afecten los territorios.

- ◉ Se recomienda el apoyo a procesos de sistematización y divulgación de experiencias significativas de diálogo multiactor y multinivel como un medio para evitar pérdida de tiempo y recursos al implementar experiencias ya probadas que solo requieren ajustes a las condiciones específicas de los territorios.

Para actores estatales de nivel regional y local

- ◉ Las expectativas de transitar hacia un escenario de post conflicto ha puesto en el panorama diversas iniciativas de planeación territorial. Se habla de planes estratégicos para la construcción de paz, planes de desarrollo con enfoque territorial y planes de respuesta rápida. Seguramente cada una de



Diálogo y negociación entre campesinos y las instituciones sobre asentamientos humanos en áreas del sistema de PNN

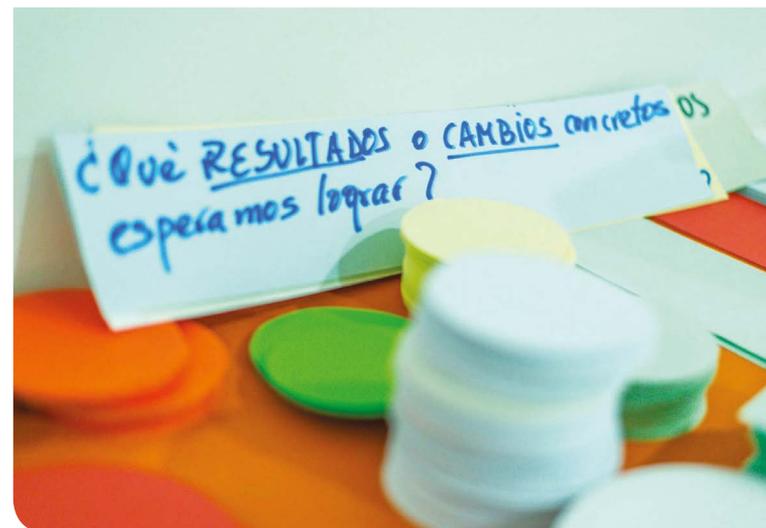
estas iniciativas tendrá sus propios instrumentos y propuestas para armonizar la gran cantidad de instrumentos y planes ya existentes. Así mismo se prevé la llegada de grandes flujos de recursos de diversas fuentes que si no son asignados y administrados adecuadamente, podrían generar más daño que beneficio en un contexto de frágil gobernabilidad. Lo anterior, valida la necesidad del diálogo democrático entre múltiples actores y niveles. Independientemente de que una plataforma de diálogo multiactor multinivel como el Grupo Gestor continúe, es deseable que sus aprendizajes puedan ser incorporados en otras iniciativas de diálogo y concertación y de planeación y ordenamiento territorial que se desarrollen en el AMEM y otras regiones del país. En el caso concreto del AMEM, se recomienda aprovechar las capacidades locales desarrolladas por SerMacarena para orientar y facilitar los procesos de OTA que se implementen.

- ◉ Un aspecto importante en un ordenamiento territorial para la construcción de paz es que las instituciones tomen en serio las propuestas presentadas por las organizaciones sociales. En el AMEM

dos resultados parecen claves para las comunidades: desarrollar las Zonas de Reserva Campesina como espacios de protección de las familias, de sus modelos de producción y de sus formas de relacionamiento con el territorio; y la microzonificación para la exclusión de áreas claves de actividades extractivas con potencial de daño para la biodiversidad y la producción de agua. Tomando en serio estas propuestas, se dará una señal clara a las comunidades sobre su pertenencia a una Nación que valora la opinión de sus habitantes, y delega responsabilidades en temas tan críticos como la conservación de las riquezas naturales y la protección de las familias.

Se recomienda definir bien el/ los actores que asuma/n el rol de facilitador de los procesos de diálogo a nivel regional.

- ◉ Igualmente se recomienda, apoyar la sistematización de herramientas que hagan funcional la labor de prevención y transformación de conflictos ambientales y territoriales (como manuales, protocolos, metodologías) teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y buenas prácticas de funcionamiento del Grupo Gestor.



VI

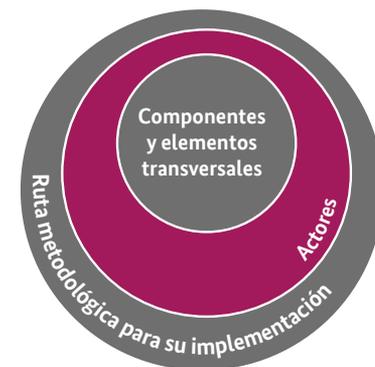
Recomendaciones



Estudiante de la ELA AMEM hace un ejercicio de réplica en su comunidad

Para la Cooperación internacional

- Para la ejecución de proyectos que respondan a las condiciones del post conflicto en territorios de alta conflictividad, se recomienda considerar la aplicación de la ruta metodológica del modelo de gestión sobre OTA tal como se presenta en capítulo V derivada de la experiencia de SerMacarena, independientemente del tema, problema u oportunidad que se quiera abordar con el proyecto. Especialmente, se recomienda el conocimiento previo del contexto y sus actores, la validación y ajuste de la oferta con los actores clave del territorio y la aplicación de un sistema de conducción colaborativo.



VII

Bibliografía

Paladini, Borja. "Informe final de consultoría. Evaluación intermedia del Proyecto SerMacarena de la GIZ en Colombia". (No oficial)

Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental –CORDEPAZ. "Ordenamiento Territorial y Ambiental en el Área de Manejo Especial de la Macarena (Departamento del Meta). Un documento para el debate propositivo a partir del estudio de línea de base del proyecto SerMacarena". GIZ. Bogotá. 2012.

GIZ –SerMacarena. "El Grupo Gestor AMEM. Aprendizajes preliminares para un ordenamiento territorial y ambiental participativo en el Área de Manejo Especial La Macarena". 2014.

GTZ. Capacity WORKS. El modelo de gestión para el desarrollo sostenible. Eschborn. 2009.

Hurtado Lina María. "Documentación y Caracterización de las Experiencias de Ordenamiento Territorial y Formalización de la Tenencia de la Tierra en sectores aledaños al Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena, municipio de Puerto Rico

Departamento del Meta (2007 – 2011)", Parques Nacionales Naturales de Colombia, Bogotá. 2011

Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg

Molina Acosta, Lizeth. "Distritos de Manejo Integrado: Estrategia de Conservación y Utilización sostenible de la biodiversidad". Revista Ingeniería de los Recursos Naturales y del Ambiente – EIDENAR, Universidad del Valle. EJEMPLAR 12 - Enero-Diciembre 2013. Cali.

PNUD. "Consideraciones ambientales para la construcción de una paz territorial estable, duradera y sostenible en Colombia". Bogotá D.C (2014

PNUD. "Desplazamiento forzado tierras y territorios. Agendas pendientes: La estabilización socioeconómica y la reparación". Colección Cuadernos INDH 2011. Bogotá. DC. 2011.

Silke Pfeiffer, Infraestructuras de Paz en Colombia, Berghof Foundation. 2014.

VIII

Anexos

ANEXO 1.

Proceso metodológico seguido en la sistematización del proyecto SerMacarena

Desde el equipo de SerMacarena se propuso centrar el proceso de sistematización en las siguientes preguntas como guía para la reflexión crítica sobre la experiencia vivida:

1. ¿Cuál es el modelo de gestión sobre Ordenamiento Territorial Ambiental –OTA, en contextos de conflicto y construcción de paz derivado del proyecto SerMacarena?
2. ¿Qué aprendizajes, lecciones (positivas y negativas) y buenas prácticas se derivan de los procesos claves acompañados por SerMacarena que sean útiles para el público meta de la sistematización?
3. ¿Qué aprendizajes, lecciones y buenas prácticas se derivan

de SerMacarena en términos de la planeación, ejecución y evaluación técnica y administrativa de un proyecto de cooperación internacional de la GIZ que opere en contextos de conflicto?

Con estas preguntas en mente y a partir de una *lectura y análisis de documentos e informes del proyecto*, el equipo consultor hizo una propuesta preliminar de diseño metodológico de la sistematización.

Luego se realizó un *taller inicial con el equipo de SerMacarena* en el que se precisó el objetivo y alcance de la sistematización, su contenido, actores participantes, ideas para la divulgación y el cronograma preliminar.

El paso siguiente fueron *entrevistas individuales de sondeo con público meta* que permitieron verificar intereses específicos para la formulación de preguntas motivadoras, e identificar ventanas de oportunidad para la divulgación y la incorporación de los resultados de la sistematización en los procesos que lideran. Se realizaron 3 entrevistas con personal de GIZ de Alemania y Filipinas, y 13 entrevistas en Colombia (6 con funcionarios de instituciones del nivel nacional, 1 con una funcionaria de la Gobernación del Meta, 2 con funcionarios de la Alcaldía de La Macarena y 4 con personas de organizaciones sociales). La realización de entrevistas de sondeo iniciales con públicos no es un paso común en los procesos de sistematización, pero se considera que fue un paso decisivo en este caso, pues dio un panorama amplio de intereses y facilitó enfocar en ellos las preguntas que guiaron el proceso de sistematización con el fin de hacerlo más útil y pertinente.

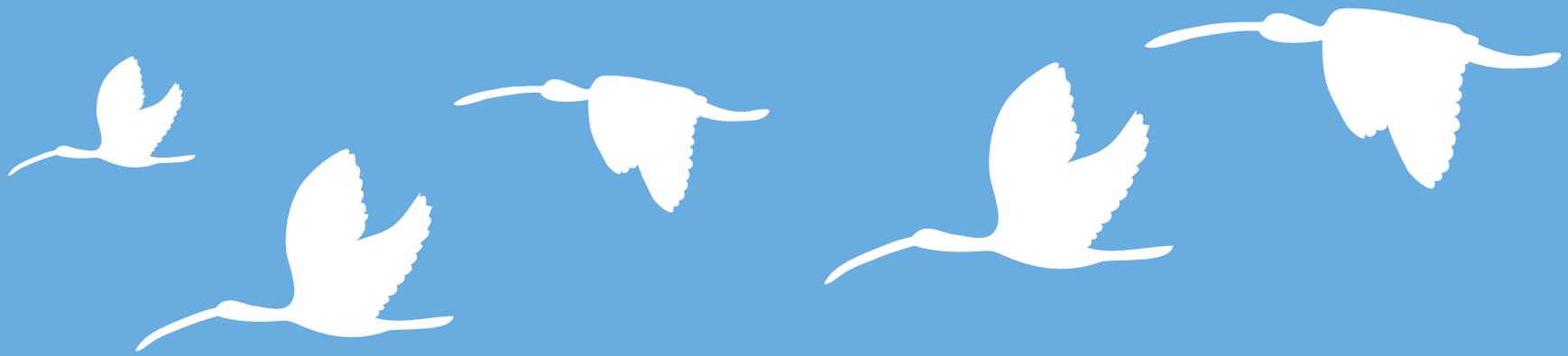
Con las preguntas orientadoras ajustadas, se realizó un *taller interno de sistematización con el equipo de SerMacarena* en el que se hizo una identificación preliminar de la línea de tiempo del proyecto y sus hitos clave, así como algunas lecciones aprendidas durante la ejecución. Los resultados de este taller se tomaron como insumo en el *Taller participativo de sistematización con contrapartes*, lo que permitió optimizar el tiempo. En ese taller se complementó la línea de tiempo construida inicialmente por el equipo, se identificaron lecciones aprendidas en cada uno de los procesos acompañados y se definieron elementos clave del “modelo de gestión para el OTA del AMEM” a partir de los aspectos comunes identificados en los procesos apoyados por el proyecto.

Las lecciones aprendidas identificadas hasta ese momento se complementaron con una *reunión con representantes de la Mesa Nacional de Concertación* entre PNN y organizaciones campesinas sobre *uso, ocupación y tenencia en áreas protegidas*, otro de los procesos apoyados, que se inspiró en el modelo desarrollado por SerMacarena.

Así mismo, se incorporaron las lecciones aprendidas identificadas en la sistematización específica del Grupo Gestor que se había realizado con anterioridad, en la sistematización de la Escuela de Liderazgo Ambiental –ELA AMEM- y la del proceso participativo de ajuste de los EOT del municipio de Uribe y de La Macarena, que se realizaron paralelamente a la sistematización general de SerMacarena.

Una vez reunida toda la información, el equipo consultor hizo una *lectura analítica y elaboró el informe preliminar* de sistematización, el cual fue retroalimentado en un *taller con el equipo de SerMacarena, contrapartes y público meta*. Este último taller se centró, fundamentalmente, en la retroalimentación del modelo de gestión sobre OTA derivado del proyecto, y en la precisión de las lecciones aprendidas durante su ejecución. Los comentarios y aportes de la retroalimentación se incluyeron en este *documento final* de sistematización de SerMacarena.





Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

SerMacarena
Cra 33 N° 38-45
Edificio Gobernación del Meta
Villavicencio, Colombia
T + (578) 662 2645
I www.giz.de



APC
Colombia

Agencia
Presidencial
de Cooperación
Internacional
de Colombia

JUNTOS CONSTRUENDO.
GOBERNACIÓN DEL META



DNP Departamento
Nacional
de Planeación