



ACCIÓN —PAZ

Estrategia de capacidades
para la paz y la
convivencia.



CONTENIDO

Acción CaPaz: Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia

Liderada por:

Oficina del Alto Comisionado para la Paz OACP
Edificio Administrativo
Calle 7 No 6-54
Bogotá D.C., Colombia
Conmutador (57 1) 562 9300

En alianza con:

Departamento Nacional de Planeación DNP
Calle 26 No 13-19, Edificio Fonade
Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador (57 1) 3815000

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Sede Principal Calle 44 # 53 - 37 CAN
Bogotá D.C., Colombia.
Conmutador: (57 1) 2202790

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP

Carrera 6 No. 12-62 Bogotá D.C
PBX: (57 1) 334 4080 / 334 4086 FAX:(57+1)3410515

Autoría:

María Paula Prada, Myriam Sánchez, Isabel Restrepo, Zohanny Arboleda.

Publicación apoyada por:

Embajada de Suecia-FUPAD, PNUD, USAID-Colombia Transforma,
GIZ y el Consorcio Como-Berghof.

Versión 2:

Junio de 2017
Bogotá, D.C., Colombia

Corrección de estilo:

Catherine Figueroa

Diseño editorial y portada:

Tell

Fotografías: : Créditos generales para las fotos: Germán Moreno, Fundación Redprodepaz y Fundación Ideas para la Paz.

“Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y no reflejan la posición institucional de las agencias de cooperación.”

PREFACIO

p.4

AGRADECIMIENTOS

p.5

PRESENTACIÓN

p.7

1

COMPRIENDIENDO LA TRANSICIÓN

p.8

1. ¿Cuál es el cambio en el que se encuentra Colombia?

p.10

¿Es posible lograr todo esto?

p.12

2. ¿Una estrategia de capacidades para qué?

p.13

3. Ejemplo desde la experiencia: gente con capacidad para inspirar

p.14

2

DESAFIANDO NUESTRAS CAPACIDADES

p.16

1. ¿Qué capacidades necesitamos para esta transición?

p.18

¿Por qué Acción CaPaz se centra en las capacidades para la convivencia?

p.19

2. ¿Capacidades en qué niveles?

p.19

¿Cuál es el lugar de cada persona en esta estrategia?

p.20

3. Ejemplo desde la experiencia: gente con capacidad para inspirar

p.21

3

HACIENDO REALIDAD EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

p.22

1. ¿Cuáles son las capacidades clave para la convivencia?

p.24

2. Bitácora de las capacidades para la convivencia

p.25

3. Ejemplo desde la experiencia: gente con capacidad para inspirar

p.32

4

PROYECTANDO EL CAMBIO

p.34

1. ¿Cuáles son las líneas de trabajo de Acción CaPaz?

p.36

2. Propuesta de horizonte de Acción CaPaz en el tiempo

p.37

3. Avances y recomendaciones para la sostenibilidad de Acción CaPaz

p.39

4. Ejemplo desde la experiencia: gente con capacidad para inspirar

p.42

BIBLIOGRAFÍA

p.44

PREFACIO

“Que las guerrillas dejen las armas es por supuesto una condición ineludible de la transición. Pero no es lo principal. Lo principal es lo que pasa después. Lo principal es entender la paz como una oportunidad, como una gran palanca de cambio para hacer lo que no hemos logrado hacer en cincuenta años de guerra. Se requiere la energía de la paz para poner en marcha la transformación de las condiciones que han mantenido vivo el conflicto. Eso no es nada diferente a lo que debe hacer cualquier democracia sensata: aprovechar los desafíos para dar saltos en su desarrollo.

(...) pensar en una transición de verdad (...) exige lo que en otra ocasión he llamado un acto de imaginación. Una capacidad de vencer el miedo natural al cambio y de vencer también la indiferencia de quienes, sobre todo en el mundo urbano, piensan que las cosas están bien como están. Entre todos y todas tenemos que poder imaginarnos una Colombia en paz. En el fondo, la paz es una decisión. Una decisión por el futuro y en contra del pasado. Se necesita que la gente en las ciudades y en las regiones se mire al espejo y diga: prefiero la paz. Esa es la tarea que tenemos ante nosotros. Una tarea sin duda difícil pero yo creo que al final primarán la sensatez y el sentido de realidad. Y la realidad es esa: que no va ver otra oportunidad para la paz”

(Jaramillo, 2014).

“¿Cuál es la paz que queremos? ¿Cuál es la esencia de la paz de Colombia? Como toda guerra, toda paz tiene sus particularidades (...) Queremos una paz que rompa los ciclos históricos de violencia y venganza, que no solo es el conflicto con las FARC, sino el legado de guerras y conflictos que se han sucedido en el tiempo y en los territorios (...) Debe ser una paz eficaz. Una paz que lleve a cambios reales en los territorios (...) para que entre todos transformemos la realidad”.

(Jaramillo, 2015)

“La más interesante de las enseñanzas del proceso de negociación es que uno aprende sobre uno y sobre el otro. Otra gran lección es que, si uno estructura bien y con métodos, los espacios de diálogo y negociación, y si uno está dispuesto a oír y se trata con respeto y trabaja juiciosa y responsablemente, es mucho más fácil resolver nuestros problemas por las buenas. Yo creo que esa lección le tiene que servir al país, en muchos otros escenarios que no solamente son los de una negociación con las FARC”

(Jaramillo, 2016)

Sergio Jaramillo Caro
Alto Comisionado para la Paz

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle un enorme agradecimiento a las personas que hicieron posible esta cartilla y el documento que la sustenta. El abordaje de la construcción de paz desde la reconstrucción o generación de nuevas relaciones entre las personas y al interior de las instituciones no está hoy en el primer nivel de prioridades de la agenda de las políticas públicas en el país. Sin embargo, es un tema indispensable para lograr que esta oportunidad de cambio se convierta en una realidad posible y sostenible para las generaciones que entregan la posta, y para las que la recibirán en el camino hacia la paz estable y duradera. Para conseguirlo necesitaremos una sociedad dispuesta a aprender a vivir la paz, y por lo tanto, una sociedad abierta a nuevos atributos.

A todas las personas que participaron en esta tarea, mi reconocimiento y agradecimiento por este aporte visionario para Colombia. A Liliana Caballero y a sus asesores Maureen Guerrero, Sebastián Guerra, Alejandro Becker y Clara Collazos del DAFP, por reconocer oportunamente la importancia de incorporar las “capacidades blandas” al nuevo escenario de la administración pública colombiana. Igualmente a Lina García y Catalina Rocha del DNP, y a Paola Pacheco de la ESAP, por sus aportes al posicionamiento de este tema en la misión de sus instituciones. Agradezco especialmente la generosidad y persistencia de María Prada de la OACP con sus asesoras Myriam Sánchez, Isabel Restrepo y Zohanny Arboleda por instalar el tema en la mesa de la discusión tradicional de las entidades públicas y así contribuir a dar los primeros pasos hacia lo que debería ser parte de una política de Estado en Colombia. Extiendo este sincero agradecimiento a José Noé Ríos y Carlos José Herrera quienes, desde su experiencia académica y práctica en el abordaje de conflictos de diversa índole en el país, han aportado constantemente en el desarrollo de este proceso.

Seguiremos haciendo la tarea para que la estrategia de Capacidades para la Paz y la Convivencia acompañe esta fase de transición. Si la implementación de los Acuerdos de Paz se hace con las mismas prácticas que hemos tenido durante el periodo de conflicto armado estaríamos desaprovechando esta ventana de oportunidad.

Diego Bautista
Director Grupo de Paz Territorial y Arquitectura Institucional para el Posconflicto
Oficina del Alto Comisionado para la Paz

PRESENTACIÓN

Avanzar en la construcción de paz en Colombia demandará importantes transformaciones institucionales, políticas y jurídicas para hacer realidad las visiones de paz territorial construidas entre los diferentes actores sociales, públicos y privados en cada territorio. Sin embargo, esto no será suficiente. Para construir una paz estable y duradera será indispensable que estas transformaciones vayan acompañadas de nuevas formas de relacionamiento entre diversos actores y nuevas formas de “hacer las cosas”. Por ejemplo, la participación amplia e incidente, la valoración de la diferencia, la legalidad, la profundización de la descentralización y las relaciones basadas en la confianza deberán ser características de este nuevo quehacer para la paz. Para ello vamos a requerir nuevas capacidades como sociedad; solo un pensar, sentir y hacer distintos nos permitirán superar las historias de exclusión, estigmatización y violencias, para empezar a escribir un nuevo capítulo de una sociedad incluyente, transparente, participativa y con capacidad para abordar los conflictos de forma pacífica. Avanzar en esta dirección hará posible que reconozcamos y aprovechemos el gran potencial que tenemos como país.

La Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP) reconoce que para lograr estas transformaciones es necesario desarrollar y fortalecer nuevas capacidades a nivel individual, institucional y de la sociedad en su conjunto. Ante este desafío, el grupo de Paz Territorial propuso iniciar un trabajo interinstitucional con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) para definir, en diálogo con varios actores públicos y sociales del orden nacional y regional, cuáles son las capacidades que se deben fortalecer en esta coyuntura de transformación hacia la paz estable y duradera, y cómo hacerlo.

Esta publicación, **Acción CaPaz**: Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia, busca ser un insumo estratégico para avanzar hacia la paz territorial desde nuevas formas de relacionamiento. Contiene 4 capítulos: un primer capítulo destinado a comprender la situación actual de transición y la relación que existe entre las capacidades y los cambios individuales, organizacionales y sociales. En el segundo capítulo se describe la estrategia de capacidades **Acción CaPaz** y se profundiza en su pertinencia para la construcción de paz. En el tercer capítulo se detallan las 24 capacidades clave para la convivencia. En el último capítulo, se plantea un esquema de trabajo desde la institucionalidad para el desarrollo de **Acción CaPaz**. De manera transversal, en cada capítulo se presenta un caso real de los territorios, en los cuales el uso estratégico de las capacidades para la convivencia fue esencial para la transformación de conflictos y la gestión territorial.

Esperamos que esta iniciativa sea de orientación para las instituciones públicas interesadas en diseñar y poner en marcha políticas públicas y procesos de fortalecimiento de capacidades para la paz. En ese sentido, aumentaremos la corresponsabilidad en la construcción de paz como deber de todo Gobierno y como derecho de cada ciudadano/a.

Diego Bautista
Director Grupo de Paz Territorial y Arquitectura Institucional para el Posconflicto
Oficina del Alto Comisionado para la Paz

Para más información consulte el documento de profundización **Estrategia Acción CaPaz en los siguientes links:**

www.altocomisionadoparalapaz.gov.co

www.territoriosporlapaz.gov.co

www.dnp.gov.co

www.funcionpublica.gov.co

www.esap.edu.co

COMPRENDIENDO LA TRANSICIÓN

1.

Tras más de cinco décadas de conflicto armado, Colombia se encuentra ante la posibilidad de construir una paz estable y duradera que más allá del silenciamiento de los fusiles de actores armados al margen de la ley, representa el inicio de grandes transformaciones sociales y políticas, y el fortalecimiento del Estado desde y con la participación de los territorios.

Para desarrollar este proceso de construcción de paz territorial necesitaremos por lo menos una fase de transición de 15 años que transcurrirá de manera diferenciada en cada territorio. Para esto se tendrán en cuenta los temas acordados en las negociaciones de paz, el reconocimiento de las particularidades de cada territorio (su vocación económica, conflictividades, cultura y presencia de poblaciones étnicas) y el trabajo que vienen adelantando de tiempo atrás diferentes actores y sus aprendizajes.

Ante este escenario de transición en el que se encuentra Colombia, será fundamental la visión compartida que se logre acordar entre autoridades locales, comunidades, academia, iglesias, sector empresarial, jóvenes, mujeres y la ciudadanía en general sobre cómo debe ser la construcción de paz. Para esto será necesario contar con la presencia del Estado y sus instituciones en todos los territorios, en un ejercicio constante de diálogo y corresponsabilidad entre los actores locales y el nivel central. Adicionalmente, tendremos el desafío de reconstruir el tejido social, superar la polarización y recuperar la confianza entre actores sociales, públicos y privados en el país.

Esto significa una nueva forma de relacionamiento entre personas, y entre la ciudadanía y la institucionalidad pública, que solo será posible asegurando un pensar y sentir distintos, para lograr un hacer distinto, un hacer para la paz.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN ESTA **TRANSICIÓN**



VISIÓN **COMPARTIDA**

- Vocación económica
- Conflictividades
- Cultura
- Presencia de poblaciones étnicas
- Autoridades locales
- Comunidades
- Academia
- Iglesias
- Jóvenes, mujeres y ciudadanía
- Sector empresarial

COLOMBIA ESTÁ CAMBIANDO



1. ¿Cuál es el cambio en el que se encuentra Colombia?

Se encuentra ante la transformación de un país con un conflicto armado de más de 5 décadas en una nación con un Estado fortalecido y presente en todo el territorio, que garantice los derechos de toda su población, tanto en el campo como en las ciudades, y donde prevalezca una cultura de la inclusión y la convivencia pacífica.

Si bien en este contexto se trata de un cambio social, la curva de la gestión del cambio organizacional¹ es de utilidad para comprender la importancia de las emociones en los procesos de transformación y lo natural que pueden resultar para las personas las resistencias ante lo nuevo o lo desconocido. En el contexto de Colombia se hace referencia a las emociones, sentimientos y percepciones que tiene una sociedad que ha vivido durante generaciones en un conflicto armado.

Según esta curva, los procesos de cambio despiertan sentimientos y emociones que pueden analizarse a través de tres momentos, y que será necesario reconocer y gestionar positivamente para permitir un cambio.

¹ Arthur Zimmermann (2000) retoma en su trabajo la curva de gestión del cambio propuesta por Kurt Lewin (1951) y actualizada posteriormente por Edgar Schein (1988, 1992).

LAS 3 FASES

POSIBLES PREGUNTAS EN LA TRANSICIÓN

Primer momento: Nos resistimos. Se trata de resistencias que se reflejan en emociones pasivas (miedo, duda, rabia y rechazo) o activas (acciones para mantener la situación actual).

¿Cómo así que estamos en diálogo con actores armados? ¿Hacia dónde nos llevan estas negociaciones? ¿Será posible lograr que los actores armados se desmovilicen y cambien de vida?

“Árbol que nace torcido, jamás su tronco endereza”

Segundo momento: Cedemos y adoptamos nuevas actitudes. Comenzamos a incorporar valores, actitudes y comportamientos que superan los antiguos para asumir el cambio e ir logrando transformaciones visibles (curiosidad y entusiasmo).

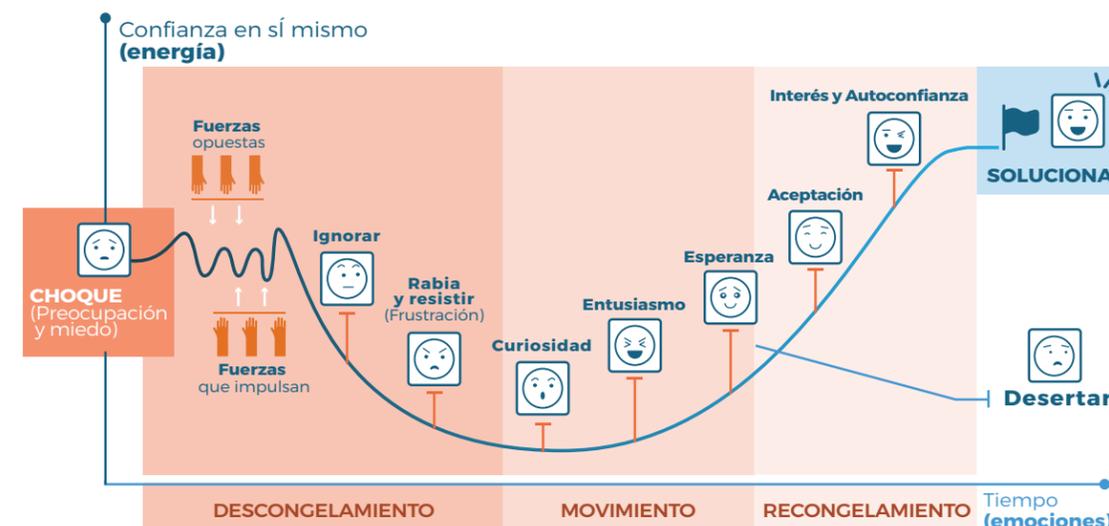
Es necesario superar la guerra, pero ¿podremos reconciliarnos en el largo plazo? Reparar a las víctimas es fundamental, pero ¿será factible que las partes en conflicto cumplan lo acordado?

“Ver para creer”

Tercer momento: Vivimos el cambio. Se refiere al momento de estabilidad en el que lograremos incorporar los cambios gracias a nuevos comportamientos que se asimilan e instauran permitiendo su permanencia en el tiempo (interés y autoconfianza).

¿Qué puedo hacer para aportar a la construcción de paz?
¿Cómo lo podemos construir juntos?
¿Cómo educamos a las próximas generaciones para que esta historia no se repita?

“No hay mal que dure cien años ni cuerpo que lo resista”



Diseño adaptado, con base en la curva de la gestión del cambio organizacional (Kurt (1951); Schein (1988, 1992) en Zimmermann (2000)).

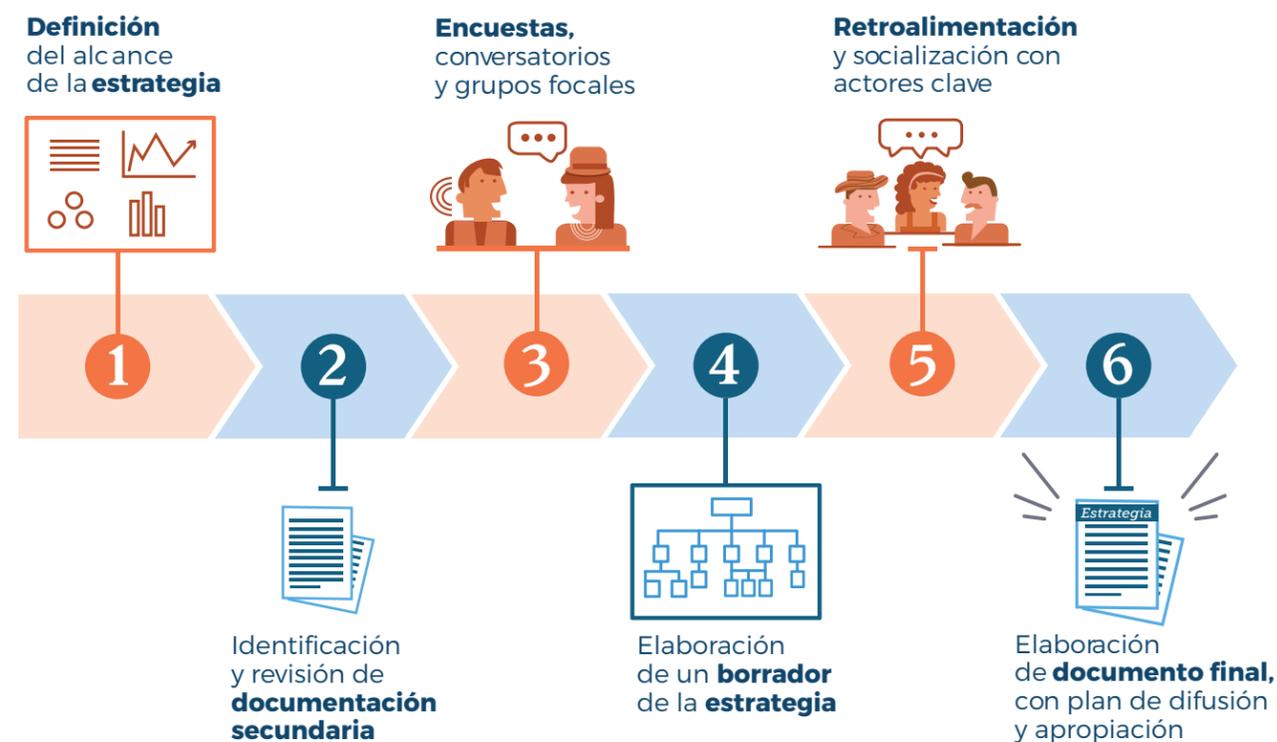
Para reflexionar

¿Qué tanto sabemos lo que significa construir paz y cómo sentirla? ¿Cómo superar una cotidianidad de guerra y confrontación para construir una paz estable y duradera? Una nueva situación como sociedad requiere un acto de imaginación y confianza: imaginar una Colombia en paz y creer que es posible.

¿Es posible lograr todo esto?

Claro que sí. Tal vez existe la duda de que sea posible debido al temor y a la desconfianza, dos profundos y casi invisibles daños que dejan varias décadas de guerra en las personas y en la sociedad. Sin embargo, una vez esta empieza a asumir la construcción de paz como una realidad, será posible tener una apertura de pensamiento dándole paso a la creatividad y a la innovación.

Con esta motivación y conscientes de la urgencia del proceso de transformación, surgió la propuesta **Acción CaPaz** – Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia.



2. ¿Una estrategia de capacidades para qué?

Como sociedad, Colombia se encuentra ante la oportunidad y necesidad de innovar, activar la creatividad, pensar y hacer distinto en coherencia con la construcción de un país en paz. Por esto, el objetivo principal de **Acción CaPaz** consiste en desarrollar y fortalecer las capacidades clave en actores de todos los sectores de la sociedad y de la institucionalidad pública a nivel central y territorial, como apuesta indispensable para la construcción de paz a largo plazo.

Para lograr este objetivo hay que aprender y en algunos casos desaprender. Será un proceso de educación y formación para empoderar y fortalecer a los actores institucionales que tienen competencias educativas y de asesoría en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades a nivel central y territorial. Igualmente, **Acción CaPaz** vincula a los actores sociales y privados que por misión lideran el tema de educación y formación para la paz, promoviendo la corresponsabilidad y el trabajo en alianzas para la paz.

¿Qué es Acción CaPaz?

1. Un referente conceptual para que diferentes instituciones, organizaciones, sectores y actores emprendan procesos de fortalecimiento de capacidades para la paz.
2. Un insumo de política pública con el cual la institucionalidad estatal pueda desarrollar capacidades para hacer nuevas cosas, desaprender, innovar, activar la creatividad y generar las capacidades relacionales para la paz, así como la institucionalización del diálogo como mecanismo para abordar las conflictividades.
3. Un referente para acciones de las instituciones que integran la Mesa Técnica de Capacidades y demás entidades interesadas en aportar y generar sinergias en el ámbito de las capacidades para la paz.

ACCIÓN CA -PAZ

Ejemplo desde la experiencia: Gente con capacidad para inspirar

“Unidos Retornando al San Carlos que queremos”.

La institucionalidad como protagonista en el proceso de reconstrucción de San Carlos, Antioquia



¿Cuál era el desafío?

Entre 1998 y 2007, San Carlos sufrió una afectación intensa por el conflicto armado debido a los atentados, masacres y amenazas contra la población civil y la infraestructura del municipio, así como por la confrontación armada entre grupos guerrilleros y paramilitares. La población de San Carlos se dividió por la presencia de estos grupos armados, lo cual repercutió en la estigmatización de las personas que vivían en las zonas de presencia de cada grupo. La guerra en San Carlos tuvo como consecuencia desplazamientos forzados individuales y colectivos de al menos 19.954 personas de las 25.840 que habitaban el municipio. De las 76 veredas, 30 fueron abandonadas en su totalidad y más de 20 parcialmente (Grupo de Memoria Histórica, 2011, p. 29).



¿Cuál fue la respuesta desde el fortalecimiento de capacidades?

En el año 2007 comenzó con fuerza el proceso de retorno de las víctimas al municipio de San Carlos, respaldado en gran parte por el acompañamiento institucional del Gobierno nacional, departamental y municipal, de manera articulada entre las instituciones encargadas de procesos de reparación a las víctimas. La articulación entre actores institucionales de los 3 niveles territoriales fue clave para el éxito de la reconstrucción del municipio. La Alcaldesa (2012-2015) lideró el proceso de retorno masivo de víctimas a San Carlos, siendo este el más grande del país.

Se emprendieron acciones de reconocimiento de las víctimas y la reparación de sus derechos. En este contexto, se diseñaron acciones encaminadas a romper la antigua estigmatización y recuperar la confianza. Para lograrlo, el Centro de Acercamiento para la Reconciliación, con el liderazgo de mujeres, generó espacios entre víctimas y victimarios. Se realizaron mesas de diálogo donde excombatientes de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) reconocieron sus acciones violentas frente a las víctimas. Fue un proceso de mucho dolor pero también de sanación.



¿Y cuál fue el cambio?

Las acciones para reconstruir el tejido social y la confianza permitieron llevar a cabo un proceso de perdón y reconciliación de la comunidad. En general se logró un proceso de reconciliación entre víctimas y victimarios, basado en la empatía y en la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona para reconocer a las y los victimarios desde su condición de seres humanos. El papel del campesinado fue fundamental, por su capacidad de perdonar y su valor para retornar voluntariamente a pesar de todas las dificultades (persistencia de factores de inseguridad y violencia contra la población y de la continuidad del desplazamiento). Fue clave su capacidad de resiliencia y sentido de pertenencia a la tierra para que víctimas y victimarios lograran convivir en un mismo municipio. Este proceso de reconciliación fue reconocido a nivel nacional y la comunidad de San Carlos recibió el Premio Nacional de Paz en 2011.

Fuentes:

Centro Nacional de Memoria Histórica y Corporación Región. (2013) *Memorias desde el retorno (2009-2013) Sistematización de las prácticas de memoria impulsadas en los programas de retorno al municipio de San Carlos, Antioquia.*

Recuperado de:

<http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/multimedias/tejiendoMemoriasSanCarlos/pdf/sistema.pdf>

Grupo de Memoria Histórica. (2011) *San Carlos: memorias del éxodo en la guerra.* Recuperado de: http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2011/Informe_sancarlos_exodo_en_la_guerra.pdf



DESAFIANDO NUESTRAS CAPACIDADES

2.

Acción CaPaz busca convertirse en un insumo innovador e integral para la gestión pública.

INNOVADOR porque el diseño de Acción CaPaz contempla la concurrencia, corresponsabilidad y compromiso de diferentes actores estatales y no estatales para emprender las acciones necesarias en aras de garantizar una paz estable y duradera. Sin embargo, esta iniciativa promueve el liderazgo del sector público como multiplicador idóneo y masivo de los mecanismos, procesos, proyectos y planes para una construcción de paz como política de Estado.

INTEGRAL porque el impacto de Acción CaPaz busca trascender el nivel individual y lograr cambios en organizaciones e instituciones, en redes, alianzas y apuestas asociativas. Esto con el objetivo de incidir en normas, leyes y políticas públicas que contribuyan a la generación de cambios a nivel social sustentados en nuevas costumbres, creencias y hábitos de convivencia, transparencia y legalidad.



INNOVADOR

**ACCIÓN
CA-PAZ**

INTEGRAL

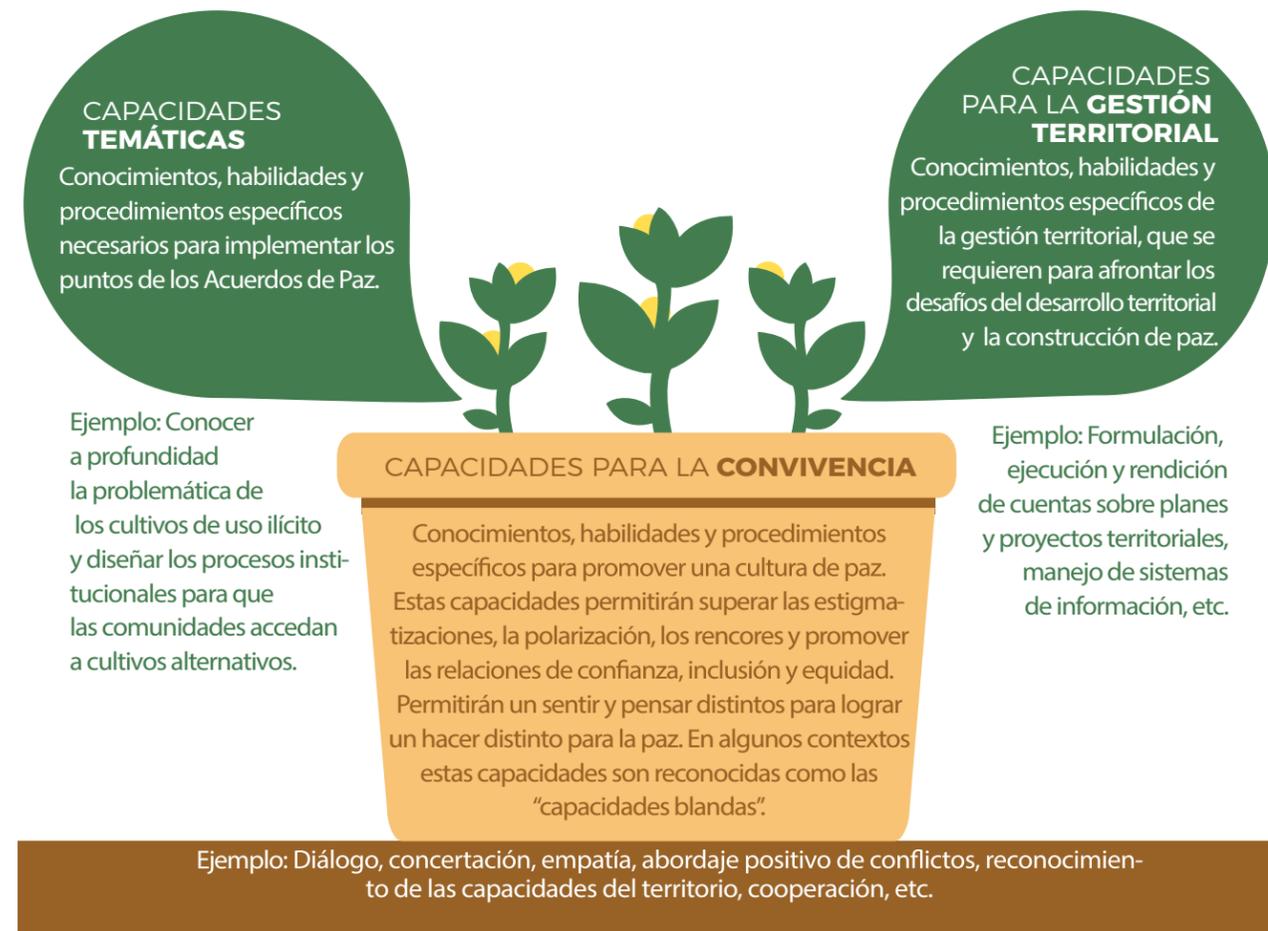


**CAPACIDADES
PARA LA CONVIVENCIA**

1. ¿Qué capacidades necesitamos para esta transición?

Acción CaPaz reconoce por lo menos tres tipos de capacidades necesarias para la construcción de paz territorial:

1. Capacidades temáticas
2. Capacidades para la gestión territorial
3. Capacidades para la convivencia



¿Por qué Acción Capaz se centra en las capacidades para la convivencia?

Acción CaPaz resalta las capacidades para la convivencia puesto que estas son imprescindibles en un contexto de reconciliación y construcción de paz para garantizar la no repetición, el desarrollo de una democracia deliberativa y de una sociedad incluyente. Se requerirán habilidades como la comunicación asertiva, el diálogo intercultural, la empatía y la reconciliación. Concebir una gestión territorial eficiente y pactos territoriales de paz implicará contar con capacidades para abordar positivamente los conflictos y concertar; con nuevos liderazgos institucionales y sociales que aporten a la construcción de consensos, al respeto y a la solidaridad.



2. ¿Capacidades en qué niveles?

Con el fin de proponer un marco de acción integral para el desarrollo de capacidades en el proceso de construcción de paz, Acción CaPaz toma como referente un modelo que define cuatro niveles de capacidades. Los cuatro niveles son necesarios para lograr transformaciones duraderas en los sistemas sociales, y se complementan entre sí.²

² Modelo desarrollo de capacidades de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional –GIZ–.

NIVELES DE CAPACIDADES	¿A QUÉ NOCIÓN DE CAPACIDAD SE REFIERE?
 <p>Personas: Fortalecen sus conocimientos en temáticas y metodologías para la construcción de paz y adquieren o potencian sus habilidades para la puesta en práctica.</p>	Conocimientos Destrezas Habilidades Actitudes Comportamientos
 <p>Organizaciones e instituciones: Fortalecen sus capacidades de gestión y estructuran procesos que aporten a la construcción de paz.</p>	Procesos Procedimientos Mecanismos Sistemas Metodologías Cultura organizacional
 <p>Redes, alianzas y cooperaciones: Fortalecen su capacidad para el trabajo en red para la construcción de paz; facilitan la relación nación - territorio y entre los actores públicos, sociales y privados del territorio.</p>	Esquemas de gobernanza y coordinación, comunicación, toma de decisiones y otros procesos y procedimientos necesarios para el trabajo multi-actor
 <p>Campo social y político: Fortalece su capacidad para cimentar y lograr una sociedad incluyente, equitativa, en condiciones de convivencia y confianza en lo público.</p>	Políticas públicas Legislación, normatividad Patrones culturales Tradiciones Prácticas sociales

¿Cuál es el lugar de cada persona en esta estrategia?

Cada persona está en el centro de esta estrategia puesto que lograr cambios sociales de largo plazo implica la transformación de la sociedad desde lo individual hasta lo colectivo. Cuando individualmente las personas tengan la capacidad de trabajar con respeto hacia las y los demás, y practiquen la legalidad desde lo cotidiano y en la vida pública, la sociedad contará con instituciones transparentes y trabajos cooperativos e incluyentes. Comprender esta interdependencia individuo – colectivo – individuo es indispensable para el logro de transformaciones estructurales y sociales en el país.

El protagonismo de los cambios está en las personas, puesto que son ellas quienes dan vida a las instituciones, organizaciones, redes y municipios. En este sentido, las personas con posiciones de liderazgo tendrán un rol fundamental en esta fase de transición del país, y específicamente en el fortalecimiento de capacidades para la paz.

3. Ejemplo desde la experiencia: Gente con capacidad para inspirar

**“Cerrar las cantinas para dejar de matarnos”
Acuerdos de vida en la población de Lerma- Cauca**

¿Cuál era el desafío?

El corregimiento de Lerma, ubicado en el departamento del Cauca, fue escenario de la mayor densidad de homicidios del país debido a la bonanza cocalera en la década de los ochenta. De esta bonanza surgieron la “cultura del atajo” y el “dinero fácil” y posteriormente las peleas y las luchas de poder, generando muertes violentas a diario.

¿Cuál fue la respuesta desde el fortalecimiento de capacidades?

En 1987, el sacerdote del pueblo, docentes de la escuela, trabajadores/as del puesto de salud, un grupo de mujeres y otros/as habitantes decidieron reunirse y dialogar para exponer su preocupación por la pérdida de sus maridos e hijos en esta escalada irracional de violencia. Los diálogos de la comunidad dieron como resultado pactos inquebrantables, cuyo único objetivo fue proteger la vida de sus habitantes:

Cerrar las cantinas de Lerma: la comunidad, incluidos los dueños de las cantinas, decidieron cerrarlas ya que descubrieron que el consumo de licor disparaba los índices de violencia y tensión. En noviembre de 1988 se cerró la última. Actualmente se permite que las cantinas se abran los días jueves y domingo hasta las 6 de la tarde.

Educar para la paz: la comunidad se organizó para construir un colegio con el apoyo y aporte de varios/as habitantes. Este colegio se convirtió en una obra comunitaria, un referente de paz en el que los profesores y profesoras son profundamente respetados/as. Por su parte, las organizaciones campesinas y de mujeres están fortalecidas y le apuestan a la noviolencia.

¿Y cuál fue el cambio?

A través de la capacidad para el diálogo, la empatía y la concertación de las comunidades e instituciones del municipio, fue posible crear las condiciones necesarias para transformar una convivencia reactiva y violenta en un escenario de convivencia pacífica para el bienestar de la población en su conjunto. La comunidad diseñó sus propios mecanismos de diálogo y cooperación y construyó un colegio que es el símbolo del cambio y de la asociatividad comunitaria. A través del tejido de confianza, en Lerma se han construido normas sociales que trascienden las políticas de cada gobernante. Por todo esto, Lerma es actualmente un territorio de convivencia y paz.

Fuentes:
 Toro, Y. (24 de noviembre de 2013) *En Lerma, Cauca, cerraron las cantinas para lograr un acuerdo de paz*. El País.com.co. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/lerma-cerraron-cantinaspara-lograr-acuerdo-paz>

Cancino, D. (Asesor) . (2016) *Proyecto diálogo y capacidades para la paz* - Taller trueque de acuerdos y transformación de conflictos realizado el 25 y 26 de Agosto de 2016.



1. ¿Cuáles son las capacidades clave para la convivencia?

Acción CaPaz identificó 24 capacidades para la convivencia, de las cuales 10 corresponden a capacidades en las personas; 7 a capacidades organizacionales y/o institucionales; 3 a capacidades para el trabajo en redes y alianzas y 4 al nivel de la sociedad como sistema.

Desde la comprensión de esta estrategia, las capacidades para la convivencia incorporan un enfoque diferencial transversal que reconoce las diferencias poblacionales y territoriales para los procesos de gestión pública y social del desarrollo y la convivencia.

A continuación se presenta una bitácora que organiza y describe por niveles las 24 capacidades para la convivencia priorizadas por Acción CaPaz.

24 Capacidades para la convivencia - Por niveles:

Personas/Individuos

Servidoras/es públicos, autoridades, miembros de organizaciones y personas con liderazgo social, público y privado capaces de:

- Dialogar, negociar y concertar (p.25)
- Promover un diálogo intercultural (p.25)
- Analizar y abordar conflictos de manera positiva (prevención y transformación) (p.26)
- Garantizar principios y prácticas de legalidad (p.26)
- Ejercer un liderazgo transformador y democrático (p.26)
- Garantizar principios y prácticas para la reconciliación y convivencia pacífica (p.26)
- Promover la inclusión social (p.27)
- Incorporar los principios de Acción sin Daño (p.27)
- Reconocer y reflexionar sobre los factores personales de resiliencia (p.27)
- Reconocer capacidades del territorio (p. 27)

Organizaciones/ instituciones

Instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil capaces de:

- Gestionar la conflictividad social y promover la seguridad humana y la convivencia (p.28)
- Implementar una cultura organizacional e institucional de paz y resiliencia (p.28)
- Aportar a la comprensión de la realidad territorial (p.28)
- Integrar una visión territorial: visión sectorial y poblacional (p.29)
- Asumir y garantizar la participación ciudadana para la construcción de paz (p.29)
- Desarrollar una gestión transparente, incluyente y eficaz para la paz (p.29)
- Representar y fortalecer la participación e incidencia de las mujeres (p.29)

Redes, alianzas y asociaciones públicas y de la sociedad civil capaces de articularse entre ellas para:

- Cooperar, co-construir y desarrollar procesos multiactor (p.30)
- Emprender movilizaciones sociales (organizaciones y movimientos) (p.30)
- Articular procesos Nación – Territorio (p.30)

Campo político y social

Una sociedad capaz de:

- Consolidar una cultura de diálogo y concertación (p.31)
- Incorporar una cultura de legalidad (p.31)
- Renovar la cultura política (p.31)
- Desarrollar una cultura de derechos humanos, convivencia, confianza y reconciliación (p.31)

2. Bitácora de las capacidades para la convivencia



Dialogar, negociar y concertar

- Capacidad para asumir y favorecer el diálogo entre actores diversos tanto del orden sectorial (públicos, privados, sociales e intersectoriales), como poblacional (víctimas, excombatientes, indígenas, afrodescendientes, campesinos/as, jóvenes, mujeres, etc.) para entender sus intereses y necesidades, así como las potencialidades y limitaciones de los territorios (geográficas, administrativas, ambientales, etc). Ceder posturas para llegar a acuerdos constructivos que generen bienestar para los actores involucrados.



Promover un diálogo intercultural

- Capacidad de los actores institucionales y sociales para desarrollar un diálogo intercultural con comunidades indígenas, afrodescendientes, rom y comunidades campesinas, que implica entender al otro/a desde sus cosmovisiones, significados, creencias, reconocimientos, identidades y necesidades. Estos diálogos tienen unas condiciones y características específicas que requieren del conocimiento y puesta en práctica de las y los servidores públicos y de la sociedad civil para entablarlos.



Analizar y abordar conflictos de manera positiva (prevención y transformación)

- Capacidad para comprender los conflictos como un elemento constitutivo de toda sociedad; abordarlos de manera positiva, a través del diálogo, para impulsar las transformaciones sociales sobre las cuales se sustentará la construcción de paz. Esto implica desaprender costumbres y prácticas de agresividad, coerción e imposición que han caracterizado los conflictos en la sociedad para dar lugar a prácticas de empatía y creatividad en la búsqueda de soluciones incluyentes.



Garantizar principios y prácticas de legalidad

- Capacidad para reconocer y adoptar valores y principios éticos, generar conciencia sobre el respeto a la ley y promover la sanción social sobre hechos o situaciones de ilegalidad, como los cultivos ilícitos, la corrupción, el contrabando y la minería ilegal, entre otros.



Ejercer un liderazgo transformador y democrático

- Capacidad para asumir y fomentar al interior de las instituciones, del sector empresarial, con las comunidades y en la sociedad civil la apertura a compartir nuevas ideas y formas de hacer las cosas (fomento de la creatividad).

- Motivar y liderar los cambios desde una visión amplia de construcción del territorio de largo plazo, y con resultados graduales (corto plazo), producto del trabajo entre varios actores y en beneficio del interés colectivo.

- Adquirir el reconocimiento, respeto y confianza de la sociedad, y que desde su gestión de líderes resalten los elementos que unen los territorios y eviten la polarización y fragmentación social.

- Asumir prácticas en la ciudadanía y actores políticos que reconocen el valor en la posibilidad del disenso, del pluralismo, del debate libre de ideas y del respeto a la oposición, como elementos fundamentales de la democracia y la construcción de paz.



Garantizar principios y prácticas para la reconciliación y convivencia pacífica

- Construcción de nuevas creencias, imaginarios y valores en favor de la paz y la reconciliación, para defender el valor de la vida, de lo público, de la convivencia en comunidad sin estigmatizaciones, convirtiendo en práctica cotidiana la libertad de expresión y la garantía de los derechos humanos.

- Actitudes y comportamientos que ayuden a tender puentes, a fortalecer la identidad territorial, aporten a la construcción de pactos y visiones colectivas de paz y sustenten la construcción de un país en paz basado en un ejercicio corresponsable entre la institucionalidad pública, las organizaciones sociales, las comunidades y el sector privado.



Promover la inclusión social

- Tener iniciativa para la gestión inclusiva, en particular de las personas excombatientes que formalizarán su paso a la vida civil, al igual que para satisfacer los derechos de las personas víctimas y comunidades campesinas y étnicas en condiciones de vulnerabilidad en los territorios.

- Reconocer la importancia de incorporar los enfoques diferenciales (género, etnia, etario, diversidad sexual, etc.) en las políticas públicas de construcción de paz y así garantizar la inclusión social y la perspectiva territorial de desarrollo.



Incorporar los principios de Acción sin Daño

- Fortalecer la auto-reflexión y el análisis sistemático para prever y prevenir los impactos negativos que puedan resultar en ocasiones, con buenas intenciones y en nombre del desarrollo y la construcción de paz, del quehacer de individuos, instituciones, organizaciones, empresas y corporaciones en los territorios.



Reconocer y reflexionar sobre los factores personales de resiliencia

- Capacidad de reconocer y reflexionar sobre los factores de resiliencia con los que cuentan las personas para superar la adversidad y mantener un ejercicio propositivo de ciudadanía. Generar un trato cercano, sensible y de confidencialidad desde las comunidades, instituciones y organizaciones a las víctimas del conflicto armado.

- Brindar atención desde una perspectiva propositiva y motivadora para que se reconozcan como ciudadanos/as más allá de su condición de víctima y puedan avanzar en su recuperación emocional a nivel individual y colectivo.



Reconocer capacidades del territorio

- Capacidad por parte de las y los servidores públicos de entidades nacionales para facilitar el actuar de los actores en el territorio, teniendo en cuenta las dinámicas, realidades, conocimientos y experiencias propias. Es fundamental reconocer y promover la capacidad de agencia que ya existe en el territorio para garantizar la pertinencia, la apropiación y sostenibilidad de los procesos de construcción de paz.



ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES CAPACES DE:



Gestionar la conflictividad social y promover la seguridad humana y la convivencia

- Mediante sistemas de información y análisis de conflictos, monitoreo y medidas para su atención, transformación y prevención.
- Generación de alertas tempranas sobre amenazas a derechos fundamentales, protección y mecanismos para la transformación de conflictos en barrios y veredas.
- Capacidad para comprender y relacionar en la práctica la interdependencia entre la convivencia y la seguridad; trascender la comprensión de la seguridad basada en la represión y las estrategias policiales para promover acciones y estrategias desde la prevención y la acción intersectorial (educación, cultura, deportes, etc.).



Implementar una cultura organizacional e institucional de paz y resiliencia

- Mediante normas, procesos y procedimientos que permitan garantizar la “calidad de la presencia” de actores del nivel central en las reuniones con las comunidades (disponer de tiempo suficiente, estar física y mentalmente presentes, ser sinceros/as y honestos/as en las respuestas sobre lo que sí y lo que no se puede hacer, y tener conocimiento de contexto, entre otros aspectos).
- Institucionalizar espacios internos para la reflexión sobre sueños y visiones de servidoras/es públicos, como seres humanos que aportan a la construcción de paz desde sus experiencias, expectativas y esperanzas.
- Fortalecer protocolos de autocuidado para decantar emociones de las personas que trabajan en contextos de alta conflictividad.
- Comprender que desde la institucionalidad se puede aportar a la reparación de las víctimas y a la reconciliación, desde ejercicios simbólicos que dignifiquen a las personas y los territorios afectados por el conflicto armado, al igual que promover explícitamente la superación de la condición de víctima desde el empoderamiento como ciudadanos/as.



Aportar a la comprensión de la realidad territorial

- Facilitar por medio de la recolección y organización de información los ejercicios de comprensión de la realidad de cada región (sus conflictos y problemáticas sociales, económicas, políticas y culturales), sus potencialidades y oportunidades para acceder a un desarrollo incluyente, equitativo y sostenible.
- Los procesos de formación, investigación y extensión de la academia pueden ser un aporte directo en este sentido, favoreciendo la relación teórico-práctica y la investigación-acción.



Integrar una visión territorial: visión sectorial y poblacional

- Capacidades para asumir y promover la concepción del desarrollo bajo una visión territorial que integre las visiones poblacionales (agenda de mujeres, agenda de jóvenes, agenda étnica, etc.) y sectoriales (agenda del agua, agenda de desarrollo, agenda de seguridad, etc.). Solo una mirada holística del territorio permitirá la reconstrucción del tejido social y la reconciliación en torno a un objetivo compartido de bienestar para toda la población.



Asumir y garantizar la participación ciudadana para la construcción de paz

- Para que las organizaciones de la sociedad civil o de instancias de participación ejerzan el liderazgo y la representación de intereses colectivos deben conocer a profundidad a quienes representan, sus expectativas y propuestas.
- Desarrollar metodologías que faciliten el diálogo, la deliberación y concertación de actores sociales en los espacios de decisiones públicas y para incidir en planes y presupuestos públicos.
- Desarrollar el potencial de las organizaciones, por ejemplo de jóvenes, para encontrar formas novedosas en la planeación participativa en sus territorios, desde el uso de las TICs, las redes sociales, el arte y otras formas pedagógicas.
- Garantizar por parte de las instituciones públicas, a través de procesos y metodologías, la participación incluyente, informada, deliberativa, innovadora, sin daño, reconciliadora e incidente de las comunidades en los procesos de planeación participativa.



Desarrollar una gestión transparente, incluyente y eficaz para la paz

- Implementar procesos que garanticen el uso eficiente de los recursos públicos y su impacto en mejores condiciones de vida de la población rural y el cierre de brechas entre el campo y las ciudades.
- Rendir cuentas y permitir el libre ejercicio de la veeduría y el control social a la gestión pública.
- Incorporar enfoques diferenciales en los procesos de participación, planeación, seguimiento y evaluación para garantizar la inclusión social en el territorio.



Representar y fortalecer la participación e incidencia de las mujeres

- Fortalecimiento de las organizaciones de mujeres en su capacidad para representar sus intereses y necesidades prácticas y estratégicas en las instancias de participación y toma de decisión de políticas públicas (planes) y en las reformas normativas o de procedimientos para lograr la garantía de sus derechos.
- Contar con un liderazgo en la política, con una representación equilibrada tanto en cargos de elección popular como en cargos de dirección.

REDES, ALIANZAS Y ASOCIACIONES PÚBLICAS Y DE LA SOCIEDAD CIVIL, CAPACES DE ARTICULARSE ENTRE ELLAS PARA:



Cooperar, co-construir y desarrollar procesos multiactor

· Habilidades para forjar un trabajo de alianzas y redes tanto públicas como privadas y/o mixtas para encontrar objetivos comunes entre diferentes actores, así como los acuerdos, procedimientos y medidas concretas para su desarrollo.

· Comprender y asumir la interdependencia de acciones y medidas acordadas en las negociaciones de paz (promoción de la actuación coordinada y armónica entre las diferentes entidades con responsabilidades en los diferentes temas para garantizar la sostenibilidad).



Emprender movilizaciones sociales (organizaciones y movimientos)

· Aunar esfuerzos constructivos en torno a demandas específicas y causas comunes para lograr un mayor impacto en las transformaciones sociales para la sostenibilidad de la paz. Por ejemplo, acciones simbólicas de rechazo a la violencia y respeto por la vida, y de sanción social frente a la ilegalidad y corrupción.



Articular procesos Nación-Territorio

· Capacidad para el trabajo en equipo, coordinación y articulación de actores del nivel central y de los territorios, así como entre municipios para la incidencia y el diálogo con el departamento y el nivel nacional.

· El departamento, desde su rol misional de bisagra o intermediación entre los municipios y el nivel central, favorece la planeación e integración del desarrollo regional y la asistencia técnica a los municipios. Particularmente, en la promoción de los procesos de concertación con las entidades del nivel central.



Consolidar una cultura de diálogo y concertación

· Desarrollar nuevas formas de relacionamiento, prácticas, comportamientos y actitudes como sociedad que privilegien el diálogo y la concertación como cultura desde los espacios colectivos micro (en las familias) hasta los más amplios como los escenarios de desarrollo territorial.

· Se ponen en práctica como sociedad, las capacidades para intercambiar opiniones, argumentos, posturas y necesidades, para encontrar soluciones conjuntas y abordar con civilidad cualquier inconformidad frente a las decisiones públicas o por el incumplimiento de acuerdos o necesidades no resueltas.



Incorporar una cultura de legalidad

· A la par con las normas legales, se adoptan pautas de comportamientos cotidianos de rechazo a conductas ilegales.

· La cultura de la legalidad se construye entre toda la sociedad mediante la autorregulación, autodeterminación, el ejemplo, la sanción social y el reconocimiento por el cumplimiento de normas (Fundación Presencia, 2004).



Renovar la cultura política

· Reglas legales y culturales compartidas en la sociedad para recuperar el valor y cambiar la forma de hacer política en el país; sin clientelismo ni corrupción.

· Se requiere de una cultura política como sistema social/colectivo que fomente las nuevas ideas y prácticas a favor del respeto por los valores democráticos, el derecho a disentir y a la crítica, y la búsqueda de la pluralidad y la ética política para la construcción participativa de la paz.



Desarrollar una cultura de derechos humanos, convivencia, confianza y reconciliación

· Compromisos que adquiere la sociedad en su conjunto para avanzar en la construcción de paz mediante un nuevo pacto de convivencia y de pasos firmes hacia la reconciliación, para reconstruir la confianza entre todos los actores sociales.

· Valores, comportamientos y visiones colectivas en pro de la paz y la convivencia serán más fáciles de adoptar por cada persona si hay un ambiente social y político favorable para ello. Esto permitirá, por ejemplo, que la sociedad acepte que la población excombatiente tenga una nueva oportunidad como ciudadana y al mismo tiempo que las víctimas satisfagan sus derechos a la verdad, a la justicia, a la reparación y a la no repetición.

· Esto implica contar con la capacidad para construir la memoria y adoptar reglas legales compartidas y conductas individuales y colectivas de respeto por la diferencia y la no estigmatización. Así será posible superar, por un lado, los estereotipos creados por la guerra que señalan a pueblos y comunidades de pertenecer a uno u otro grupo armado ilegal y, por otro lado, las estigmatizaciones a líderes, organizaciones y movimientos por pensar distinto.

3. Ejemplo desde la experiencia: gente con capacidad para inspirar

Una escuela para aprender a construir territorios en paz: la Escuela de Liderazgo Ambiental para el Área de Manejo Especial La Macarena (ELA AMEM)

¿Cuál era el desafío?

En 1989 se creó el Área Especial de Manejo de la Macarena –AMEM–, conformada por 16 municipios del Meta (39,8% del territorio) y 3 municipios del Guaviare (8,8% del territorio). Esta Área se estableció para regular las actividades humanas permitidas y no afectar la estabilidad ecológica del territorio. En sus 3.891.790 hectáreas se desarrollaba una dinámica de conflictividad social entre colonos, campesinos e indígenas por divergencias de expectativas y diferencias en sus intereses y perspectivas de desarrollo territorial, tales como la conservación de sus cuatro parques nacionales naturales y el desarrollo de proyectos económicos (hidrocarbúricos, expansión de la ganadería extensiva y monocultivos agroindustriales, presencia de cultivos ilícitos, entre otros). Esta conflictividad se manifiesta hasta el día de hoy.

¿Cuál fue la respuesta desde el fortalecimiento de capacidades?

Ante esta problemática surgió la Escuela de Liderazgo Ambiental -ELA-, como una iniciativa del Grupo Gestor AMEM para el Ordenamiento Ambiental y Territorial Participativo.³

ELA-AMEM es una **estrategia participativa** de educación ambiental en contextos de conflicto enfocada en ser un ejemplo de **desarrollo de capacidades y de acción colaborativa** entre la comunidad y la institucionalidad. Los facilitadores institucionales, además de transmitir sus conocimientos como practicantes en los temas de formación, promueven mejores condiciones para el **aprendizaje colaborativo**, para la **reconstrucción de confianza** y en este sentido, para las **transformaciones positivas en el relacionamiento** entre comunidades e instituciones.

La escuela imparte **formación a líderes y lideresas en herramientas democráticas y de control social** para que sean corresponsables con la institucionalidad en el manejo y gestión para el aprovechamiento de los recursos naturales renovables y no renovables en los ecosistemas del AMEM. La estrategia está enfocada en desarrollar un **pensamiento colaborativo, un diálogo constructivo** y un modelo de gestión que conduzca a una mejor calidad de vida en el AMEM.

³ El Grupo Gestor fue una plataforma de diálogo multi-actor y multi-nivel que operó entre 2012 y 2015 en el departamento del Meta para dinamizar los procesos de Ordenamiento Territorial Ambiental participativo en el AMEM. Más información en: http://www.ame-macarena.org/archivos-573-Sistematizacion_General_SerMacarena.html#tipos



¿Y cuál fue el cambio?

El caso de la ELA-AMEM demuestra que en la búsqueda de soluciones a problemáticas territoriales resultó efectiva la combinación de 2 tipos de capacidades claves para la construcción de paz territorial. En este sentido, mientras se abordaban asuntos técnicos relacionados con el ordenamiento territorial (capacidades para la gestión territorial), paralelamente se fortalecían y desarrollaban capacidades para la convivencia a través **del diálogo intercultural** (entre colonos, campesinos e indígenas), **el diálogo entre comunidades e instituciones** y **el diálogo interinstitucional** (instituciones del nivel nacional con las del nivel territorial).

En esta misma línea, las capacidades para la convivencia han sido las protagonistas de la Escuela. Los líderes y lideresas las han puesto en práctica mediante campañas de sensibilización ambiental y la promoción en sus organizaciones del **trabajo en alianza** con otros actores, resaltando de esta manera su rol como “puentes de comunicación” y agentes de cambio en sus comunidades. Otro de los cambios evidentes han sido el empoderamiento y la capacidad de interlocución y argumentación frente a directivas de las organizaciones y otros actores, como entidades públicas y actores privados. Finalmente, la comunidad en general está entendiendo que **el conflicto puede ser una oportunidad de cambio y transformación** si se afronta con apertura y creatividad.

Fuente:

Home, A., Vela, G. (s.f) *Ole pariente, ¿se puede cultivar aquí?* Sistematización de la experiencia de la Escuela de Liderazgo Ambiental para el Área de Manejo Especial La Macarena (ELA AMEM) Cohorte (2014-2015) ZDeutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Bogotá. Recuperado de: http://www.ame-macarena.org/archivos-570-Sistematizacion_ELA_AMEM.html#tipos



PROYECTANDO EL CAMBIO

4.

Lograr pensar, sentir y hacer distinto como sociedad requerirá varias generaciones. Es por esto que desarrollar capacidades para la convivencia en todos los niveles implica varios años de esfuerzos y requerirá de múltiples proyectos, iniciativas y procesos. En este sentido, **Acción CaPaz** propone convertir esta estrategia en una política pública de capacidades para la paz. Para iniciar este trabajo plantea 4 líneas de trabajo durante los próximos 15 años, así como algunas recomendaciones para su desarrollo.

ACCIÓN
CaPAZ

ES LA CLAVE



TRANSFORMACIÓN — PENSAR — SENTIR — HACER —

1. ¿Cuáles son las líneas de trabajo de Acción CaPaz?

Esta estrategia plantea 4 líneas de acción innovadoras para el periodo de transición en términos de capacidades para la convivencia:

LÍNEAS	¿CUÁL ES EL APOORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ?
<p>Línea 1: Capacidades para la convivencia en instituciones públicas.</p>	<p>Objetivo: Incorporar una oferta de formación en capacidades para la convivencia en instituciones públicas del orden nacional.</p> <p>¿Por qué es necesario para la paz? Para recuperar la confianza en la institucionalidad y construir el Estado en varios territorios será esencial que personas servidoras públicas del nivel central y territorial sean ejemplos de liderazgo y agentes para la paz. Esta línea permite contar en el mediano plazo con instituciones públicas que pongan en práctica procesos de formación y asesoría para formar personas servidoras públicas y de la sociedad civil en capacidades para la convivencia.</p>
<p>Línea 2: Nuevas pedagogías para la paz</p>	<p>Objetivo: Identificar nuevas pedagogías para la educación y el fortalecimiento de capacidades para la paz estable y duradera.</p> <p>¿Por qué es necesario para la paz? Vivir en un proceso de transición y educar para la no repetición implica desaprender, crear y generar nuevas formas de aprendizaje, incluyendo por ejemplo, enfoques innovadores que articulen momentos cognitivos con momentos emotivos, enfoques socio-afectivos basados en la solución de problemas. Realizar una valoración y ajuste de las pedagogías utilizadas en los procesos de formación por parte de las instituciones, la academia y la sociedad civil permitirá cualificar la oferta existente y proponer nuevas pedagogías para la paz que puedan integrarse a dichas ofertas.</p>

LÍNEAS	¿CUÁL ES EL APOORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ?
<p>Línea 3: Red de facilitación, diálogo y transformación de conflictos</p>	<p>Objetivo: Conformar una red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos.</p> <p>¿Por qué es necesario para la paz? Facilitar y mediar será un oficio indispensable durante la transición del país. Será necesario acercar actores diversos, transformar conflictos, construir consensos y así reconstruir el tejido social. Una red nacional y regional de facilitación permitirá contar con un recurso humano especializado en acompañar y orientar esos espacios de diálogo, concertación y construcción de pactos territoriales. En la actualidad se identifican varias personas que en los territorios y a nivel central ejercen este rol; para la fase de transición e implementación de un acuerdo de paz es indispensable contar con este rol como un mecanismo formal de infraestructura para la paz.</p>
<p>Línea 4: Acción CaPaz- con enfoque territorial</p>	<p>Objetivo: Desarrollar la estrategia Acción CaPaz - con enfoque territorial.</p> <p>¿Por qué es necesario para la paz? Para desarrollar Acción CaPaz en los territorios de forma sistemática y coordinada se requiere de un diseño como política pública de capacidades para la paz, que responda a los principios de la paz territorial; que empodere a los actores territoriales, reconozca sus capacidades y proponga acciones que respondan a su realidad. Esta línea permitirá formular e implementar planes de acción para el fortalecimiento de capacidades en los territorios y a nivel nacional, basados en una herramienta de diagnóstico territorial de capacidades para la paz, y la identificación de la oferta existente para su fortalecimiento.</p>

2. Propuesta de horizonte de Acción CaPaz en el tiempo

Dado el amplio alcance que tiene esta propuesta para lograr transformaciones en la sociedad, Acción CaPaz ha sido pensada como un ejercicio de desarrollo y fortalecimiento de capacidades con una mirada progresiva en el corto, mediano y largo plazo.

Corto plazo: 3 años

Con el fin de aportar al periodo de transición, la estrategia propone para el corto plazo -de 1 a 3 años-, hacer énfasis en la formación de servidoras/es públicos y líderes sociales, así como del sector privado en: capacidades para la convivencia, capacidades temáticas sobre aspectos específicos de los acuerdos de paz y capacidades básicas de la gestión territorial.

Mediano plazo: 15 años

Una vez integrados los nuevos conocimientos y habilidades en las personas, se requiere hacer énfasis en los procesos de fortalecimiento organizacional e institucional: durante los siguientes 12 años, las instituciones, organizaciones, redes, alianzas y asociaciones existentes o nuevas deben incorporar, a través de procesos y procedimientos, las acciones relacionadas con la construcción de paz y teniendo en cuenta como eje transversal las capacidades para la convivencia.

Largo plazo: 20 años y en adelante

Contar con personas, instituciones, organizaciones y plataformas colaborativas fortalecidas en el quehacer para la paz. Esto permitirá alcanzar los impactos necesarios en el sistema político y social en un horizonte de 20 años e incluso en un periodo más amplio. Se trata de desaprender y educar a toda una sociedad para la paz y la no repetición.



3. Avances y recomendaciones para la sostenibilidad de Acción CaPaz

Los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país” (2014-2018), así como el Conpes 3850 del 2014 -“Fondo Colombia en Paz”-, son dos instrumentos de política que actualmente permiten adelantar acciones encaminadas al fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales para la construcción de paz.

En este marco, la estrategia cuenta con avances en su implementación a través del trabajo inter-institucional entre la OACP, DAFP, ESAP y DNP y la cooperación más reciente con el SENA y el Ministerio de Educación Nacional.

Los avances corresponden a la **LÍNEA 1** Capacidades para la convivencia en instituciones públicas y la **LÍNEA 2** Nuevas pedagogías para la paz:



- La formación de servidores/as públicos de DNP, DAFP, ESAP, SENA, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio del Interior, Agencia Nacional de Tierras (ANT), Agencia de Renovación del Territorio (ART), UARIV, Federación Nacional de Personeros de Colombia (Fenalper), Gobernación del Meta, Gobernación de Norte de Santander y la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar.



- La formulación de planes para la institucionalización de las capacidades para la convivencia en el quehacer de estas entidades.



- La estructuración en DNP, DAFP, ESAP y SENA de una oferta de formación y asesoría para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades para la convivencia, como actividad misional a nivel central y en los territorios.



- La elaboración de un mapeo inicial de pedagogías para la paz existentes a nivel central y territorial.



La **LÍNEA 3** Red de facilitación, diálogo y transformación de conflictos y la **LÍNEA 4** Acción CaPaz- con enfoque territorial requieren además del liderazgo y trabajo articulado de la ESAP y el DAFP, del trabajo de otras entidades del nivel central que durante la fase de transición tendrán tareas misionales de fortalecimiento de capacidades en los territorios, por ejemplo: la Agencia de Renovación del Territorio, la Agencia Nacional de Tierras, la Alta Consejería para el Posconflicto, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Justicia y del Derecho.



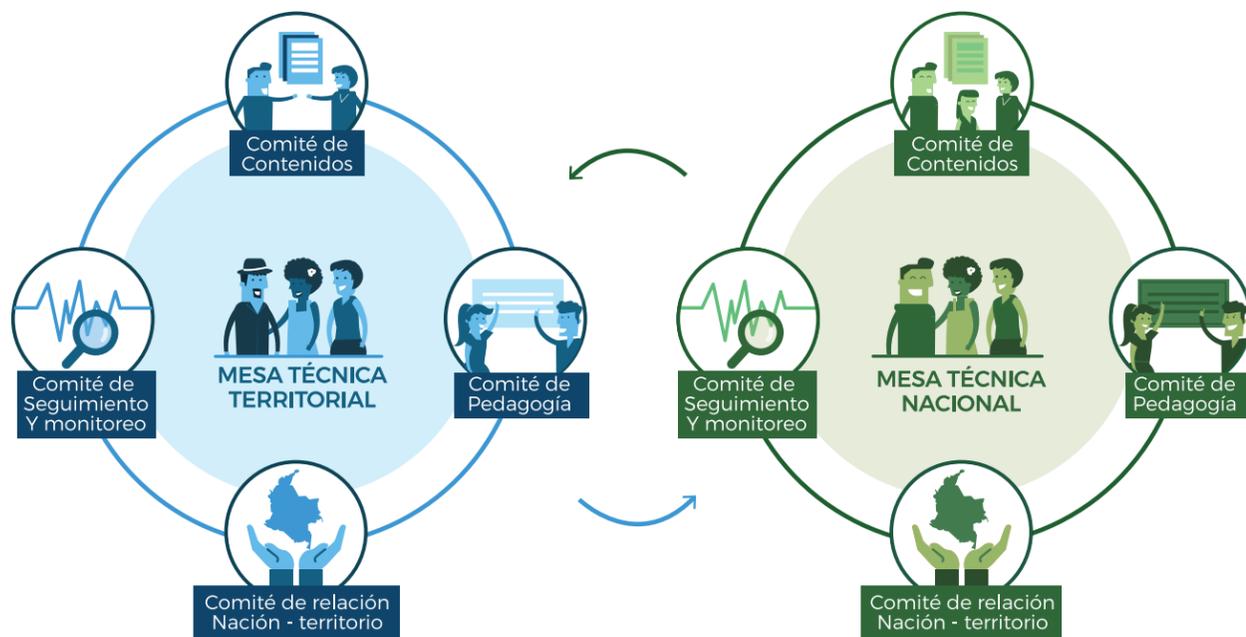
Para garantizar la sostenibilidad de las 4 líneas de **Acción CaPaz** y sus impactos, es fundamental la articulación interinstitucional a través de un esquema de gobernanza que articule las entidades que conforman la Mesa Técnica, así como a las demás que tienen responsabilidades en la implementación de los acuerdos de paz y el periodo de transición.



De acuerdo con experiencias de fortalecimiento de capacidades, **Acción CaPaz** recomienda que el esquema de gobernanza, además de establecer aspectos de dirección y coordinación, contemple su operatividad a través de grupos de trabajo en torno a:

1. Los contenidos y pedagogías para la formación y asesoría en capacidades para la convivencia.
2. La relación entre la nación y el territorio para la articulación y armonización de las apuestas en el fortalecimiento y desarrollo de capacidades.
3. El seguimiento y monitoreo de los procesos de fortalecimiento de capacidades.
4. El diseño de mecanismos de incentivos ligado a logros o avances significativos en el nivel central y territorial (ver esquema de gobernanza).

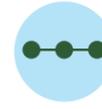
ESQUEMA DE GOBERNANZA PROPUESTO



Adicionalmente, para continuar y ampliar el desarrollo de **Acción CaPaz** como política pública se recomienda que los actores institucionales realicen los siguientes avances:



· Las reformas necesarias en entidades públicas del nivel nacional para hacer sostenibles los logros alcanzados en la **LÍNEA 1** de **Acción CaPaz**.



· La incorporación de una línea permanente en los planes de fortalecimiento institucional de las entidades del orden central, para incluir el desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la paz al interior de las instituciones y como elemento transversal en su quehacer.



· La formulación de un plan de ejecución integral (incluye un plan a nivel central y los planes territoriales), en un horizonte mínimo de 15 años y con la respectiva disponibilidad presupuestal.



· La elaboración de dicho plan debe responder al enfoque territorial: cada territorio debe contar con un diagnóstico previo para que los planes que se formulen sean relevantes y pertinentes para su contexto (**Línea 4** de **Acción CaPaz**).



· La ejecución con recursos propios o directos de las entidades públicas, desde sus presupuestos.



· Clarificar las competencias para el fortalecimiento de capacidades. Actualmente varios actores institucionales del nivel central acompañan a los territorios con ofertas de fortalecimiento de capacidades. Hay duplicidad en algunos territorios y desatención en muchos otros.



· La articulación con los procesos y recursos de organizaciones sociales, la academia, el sector privado y los organismos de cooperación para aumentar los impactos y aportar a un horizonte conjunto de capacidades para la paz en los territorios.



· La estructuración de un sistema de medición de cambios, evaluación y certificación para asegurar contenidos, calidad y pedagogía en la oferta de formación y asesoría para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Este sistema de medición podría indicar el desarrollo de capacidades en cada territorio y en las entidades del nivel central a través, por ejemplo, de una semaforización. Según el avance en cada territorio o entidad, se definen las ofertas pertinentes y un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo que permita abarcar el territorio progresivamente.



· La adopción de un mecanismo de incentivos territoriales asociado al desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la paz.



· El reconocimiento y la promoción del saber tradicional y ancestral en varios territorios, así como las buenas prácticas en la gestión territorial que tienen varios departamentos y municipios del país. Promover el aprendizaje horizontal.

3. Ejemplo desde la experiencia: Gente con capacidad para inspirar



Cambios de paz en marcha

Acompañamiento a los Marchantes de Palenque y comunidades afrodescendientes.



¿Cuál era el desafío?

Las comunidades afrodescendientes y víctimas del conflicto armado del territorio ancestral de San Basilio de Palenque y las comunidades de las veredas de La Bonga, La Pista, Catival, Todo Sonrisa, Bocas de San Juan, Nueva Jerusalén, Paraíso y Malagana acordaron movilizarse el 9 de marzo de 2015 por el reconocimiento de sus derechos como víctimas del conflicto. Lograr la mayor movilización en las mejores condiciones requería de acciones y organizaciones efectivas que favorecieran su movilización y lograran un amplio alcance.



¿Cuál fue la respuesta desde el fortalecimiento de capacidades?

Ante las necesidades y expectativas de la comunidad marchante se generaron las siguientes acciones y estrategias con el acompañamiento de la Redprodepaz. En primer lugar, se incorporaron elementos de la construcción de paz en la planeación de la marcha. En este sentido hubo **organización, coherencia y acciones no violentas** por parte de las comunidades marchantes con el principal objetivo de que sus exigencias se hicieran oír y que ninguna reacción violenta desviara la atención de sus consignas.

Por lo tanto, se preparó a la comunidad inculcando el respeto por el espacio público, el uso de lenguaje asertivo en la manera en la que se planteaban las exigencias durante la marcha y las capacidades de convivencia para no generar conflictos con las personas no marchantes. En línea con los planteamientos de la acción no violenta, se realizó un trabajo previo a nivel individual y colectivo para integrar formas de expresión y comportamientos que partieran del objetivo común: la exigencia de derechos y la visibilización de la problemática sin acudir a la agresión y a la violencia.



¿Y cuál fue el cambio?

Las capacidades fortalecidas significaron la creación de alianzas dentro de las mismas comunidades y la creación de un Comité de Interlocución y un Comité de Autorregulación, logrando así el fortalecimiento organizacional para la concertación, la incidencia y la construcción de agendas de paz. Dichos comités luego fortalecerían las capacidades de diálogo y concertación de un Comité Político para la interlocución con el Estado y llevar a cabo un proceso más asertivo con las entidades públicas.

Fuente:

OACP. Redprodepaz y Corporación Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera. (s.f) *Proceso de Acompañamiento a los Marchantes de Palenque y comunidades afrodescendiente; como estrategia de incidencia política en el marco de la reparación individual y colectiva de víctimas de Conflicto Armado*. Recuperado de: [http://redprodepaz.org.co/sabemos-como/wp-content/uploads/\(2016/05\)/Marchantes.pdf](http://redprodepaz.org.co/sabemos-como/wp-content/uploads/(2016/05)/Marchantes.pdf)



Bibliografía

El desarrollo y propuesta de esta estrategia tuvo en cuenta insumos y propuestas elaboradas previamente por las y los siguientes autores y documentos de trabajo:

1. Bautista, D. e Ibañez, L. (2014). *Lineamientos para una política de desarrollo territorial*. Compilación. Bogotá: Sin publicar.
2. Berghof Foundation, CINEP/PPP, IRG. (2014). *10 Propuestas para la Paz en Colombia desde las Regiones. Lecciones aprendidas para el diseño de la fase de implementación de los acuerdos de paz*. Bogotá: Impresol Ediciones.
3. Becker A., Chavarría A. y otros Cercapaz. (2010) *Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades: Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de construcción de paz*. Bogotá, Ediciones Arko.
4. Cancino, D. (Asesor) . (2016) *Proyecto diálogo y capacidades para la paz* - Taller trueque de acuerdos y transformación de conflictos realizado el 25 y 26 de Agosto de 2016.
5. Cascón, F. (2006) *Educación en y para el conflicto*. Cátedra UNESCO sobre la Paz y Derechos Humanos, Barcelona. Recuperado de <http://escolapau.uab.cat/img/docencia/recursos001.pdf>
6. Centro Nacional de Memoria Histórica y Corporación Región. (2013) *Memorias desde el retorno (2009-2013) Sistematización de las prácticas de memoria impulsadas en los programas de retorno al municipio de San Carlos, Antioquia*. Recuperado de: <http://www.centrodehistoriahistorica.gov.co/multimedias/tejiendoMemoriasSanCarlos/pdf/sistema.pdf>
7. Delegación del Gobierno Nacional y Delegación de las FARC-EP. (12 de Noviembre de 2016) *Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. La Habana.
8. Díez, F. (2016) Documento de trabajo. *Puntos para la reflexión sobre paz Territorial*. Bogotá.
9. Departamento Nacional de Planeación. (2014) *Conpes 3850/2014 Fondo Colombia en Paz*. Bogotá.
10. EDUPAS y UNICEF. (2006). *Desarrollo de Capacidades para el Ejercicio de la Ciudadanía*, Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
11. Federación Colombiana de Municipios. (2014) *Política pública de paz en los gobiernos locales colombianos: desafíos y oportunidades*. Bogotá.
12. Fundación Ideas para la Paz FIP, Fundación Paz y Reconciliación, USAID, Organización Internacional para las Migraciones y Ministerio del Interior. (2015) *Capacidades locales para la paz. Recursos y Retos para el posconflicto*. Bogotá: Zetta Comunicaciones.
13. Fundación Presencia. (2004) *Manos a la obra, herramientas para la construcción de ciudadanía, convivencia y civilidad*. Bogotá: La Imprenta Editores Ltda.
14. Freire, P. (2015). *Pedagogía del oprimido* (Mellao, J., trad.) México: Siglo XXI editores, séptima reimpresión.
15. Gómez, J., Prada, M., Sánchez M., y otros Cercapaz. (2014) *Compendio de orientaciones prácticas y aprendizajes de la cooperación entre Estado y Sociedad Civil para el desarrollo de la paz*. (GIZ) Cooperación Alemana y Consorcio COMO Consult/Berghof Foundation. Bogotá: 2da. Edición.
16. Grupo de Memoria Histórica. (2011) *San Carlos: memorias del éxodo en la guerra*. Recuperado de: http://www.centrodehistoriahistorica.gov.co/descargas/informes2011/Informe_sancarlos_exodo_en_la_guerra.pdf
17. Home, A., Vela, G. (s.f) *Ole pariente, ¿se puede cultivar aquí?* Sistematización de la experiencia de la Escuela de Liderazgo Ambiental para el Área de Manejo Especial La Macarena (ELA AMEM) Cohorte (2014-2015) ZDeutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Bogotá. Recuperado de: http://www.ame-macarena.org/archivos-570-Sistematización_ELA_AMEM.html#tipos
18. Jaramillo, S. (25 de Julio de 2013) *Audiencia pública sobre el Marco Jurídico para la Paz*. Revista Semana. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/lea-discurso-integro-del-alto-comisionado-para-paz-sergio-jaramillo/352033-3>
19. Jaramillo, S. (7 de Abril de 2014) *No va a haber otra oportunidad para la paz*. Conferencia en la Universidad de Harvard "La Paz Territorial". Periódico El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13791996>

Bibliografía

20. Jaramillo, S. (2015) *Intervención del Alto Comisionado para la Paz en el marco del Seminario de Sistematización de los Encuentros Regionales para la Paz*. Bogotá.
21. Jaramillo, S. (2 de Marzo de 2015) *Hay que separar justicia de la verdad para que esta haga su trabajo*. Periódico El Tiempo. Recuperado de <http://eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/alto-comisionado->
22. Jaramillo, S. (6 de septiembre de 2016). Entrevista con RCN Radio. Recuperado de https://www.facebook.com/rcnradio/videos/10157328859765654/?hc_ref=PAGES_TIMELINE
23. Konrad Adenauer Stiftung y RINDE. (2014). *Descentralización en-clave de paz. Serie Rutas para la Paz*, Bogotá: Opciones Gráficas Editores Ltda.
24. Konrad Adenauer Stiftung y RINDE. (2016) *Diseños institucionales para la gestión territorial de la paz. Serie Rutas para la Paz*. Bogotá: Opciones Gráficas Editores Ltda.
25. Lewin, K. *Field Theory in Social Science*.(1951). New York: Harper.
26. Milkos, T. y Tello, E. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*, México (2007). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/124EE685AEA872BF05257E8800D98AB/\\$FILE/PLANEACION_PROSPECTIVA_MIKLOS_Y_TELLO_COMPLETO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/124EE685AEA872BF05257E8800D98AB/$FILE/PLANEACION_PROSPECTIVA_MIKLOS_Y_TELLO_COMPLETO.pdf)
27. Morin, E. (2001) *Los Siete saberes necesarios para la Educación del futuro*, Bogotá: Cooperativa Editorial del Magisterio.
28. Nussbaum, M.C. Traducción Santos A. (2012). *Crear capacidades, propuesta para el desarrollo humano*, Barcelona: Paidós sello editorial de Espasa Libros.
29. OACP, DNP, ESAP, DAFP, FCM, RedProdepaz, Mesa Técnica Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades. (2015). *Entrevista Jhon Paul Lederach*, Bogotá.
30. OACP, DNP, ESAP, DAFP, FCM, RedProdepaz, Mesa Técnica Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades. (2015). *Resumen Conversatorio con Centros de Pensamiento e Investigación*. Bogotá.
31. OACP. (2015). *Démosle una oportunidad a la Paz*, Bogotá.
32. OACP. (2016) *Entérese del proceso de paz* . Bogotá: Publicación de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, tercera edición.
33. OACP. Redprodepaz y Corporación Desarrollo y Paz del Canal del Dique y Zona Costera. (s.f) *Proceso de Acompañamiento a los Marchantes de Palenque y comunidades afrodescendiente; como estrategia de incidencia política en el marco de la reparación individual y colectiva de víctimas de Conflicto Armado*. Recuperado de: [http://redprodepaz.org.co/sabemos-como/wp-content/uploads/\(2016/05\)/Marchantes.pdf](http://redprodepaz.org.co/sabemos-como/wp-content/uploads/(2016/05)/Marchantes.pdf)
34. Schein, E.H. (1988). *Consultoría de procesos*. México: Ed. Addison-Wesley.
35. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Publishers.
36. Toro, Y. (24 de noviembre de 2013) *En Lerma, Cauca, cerraron las cantinas para lograr un acuerdo de paz*. El País.com.co. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/lerma-cerraron-cantinaspara-lograr-acuerdo-paz>
37. Universidad Nacional de Colombia, Synergia, COSUDE, GIZ y PNUD. (2007) *Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica*. Bogotá: Armonía Impresores.
38. Universidad del Norte (Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano). (2015). *Resiliencia en Mujeres Víctimas del Desplazamiento Forzado*. Barranquilla: Uniediciones.
39. USAID y FENALPER. (2015) *Evaluación de la situación actual y el desempeño de las Personerías*. Bogotá.
40. Zimmermann, A. (2000) *Gestión de Cambio Organizacional, Caminos y herramientas*, Quito:Ediciones ABYA-YALA.



ACCIÓN CAPAZ

Avanzar en la construcción de paz en Colombia demandará importantes transformaciones institucionales, políticas y jurídicas, para hacer realidad las visiones de paz territorial construidas entre los diferentes actores sociales, públicos y privados en cada territorio. Sin embargo, esto no será suficiente.

Para construir una paz estable y duradera será indispensable que estas transformaciones vayan acompañadas de nuevas formas de relacionamiento entre diversos actores y nuevas formas de “hacer las cosas”. Por ejemplo, la participación amplia e incidente, la valoración de la diferencia, la legalidad, la profundización de la descentralización y las relaciones basadas en la confianza deberán ser características de este nuevo quehacer para la paz. Para ello vamos a requerir nuevas capacidades como sociedad; solo un **pensar, sentir y hacer distintos** nos permitirán superar las historias de exclusión, estigmatización y violencias, para empezar a escribir un nuevo capítulo de una sociedad incluyente, transparente, participativa y con capacidad para abordar los conflictos de forma pacífica.

Avanzar en esta dirección hará posible que reconozcamos y aprovechemos el gran potencial que tenemos como país.

Para más información consulte video y cartilla de la Estrategia Acción CaPaz en los siguientes links:

www.altocomisionadoparalapaz.gov.co

www.territoriosporlapaz.gov.co

www.dnp.gov.co

www.funcionpublica.gov.co

www.esap.edu.co



OFICINA DEL ALTO COMISIONADO
PARA LA PAZ



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



Escuela Superior de
Administración Pública



DNP Departamento
Nacional
de Planeación

Con el apoyo de:



Producido por:

