

## 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](http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co)

[www.territoriosporlapaz.gov.co](http://www.territoriosporlapaz.gov.co)

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

[www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

[www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)



## Documento de PROFUNDIZACIÓN



Con el apoyo de:



Producido por:

**Acción CaPaz:**

Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia  
Documento de profundización

**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.

**Publicación apoyada por:**

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

Julio de 2017  
Bogotá, D.C., Colombia

**Corrección de estilo:**

Catherine Figueroa y María Camila Hernández

**Diseño editorial y portada:**

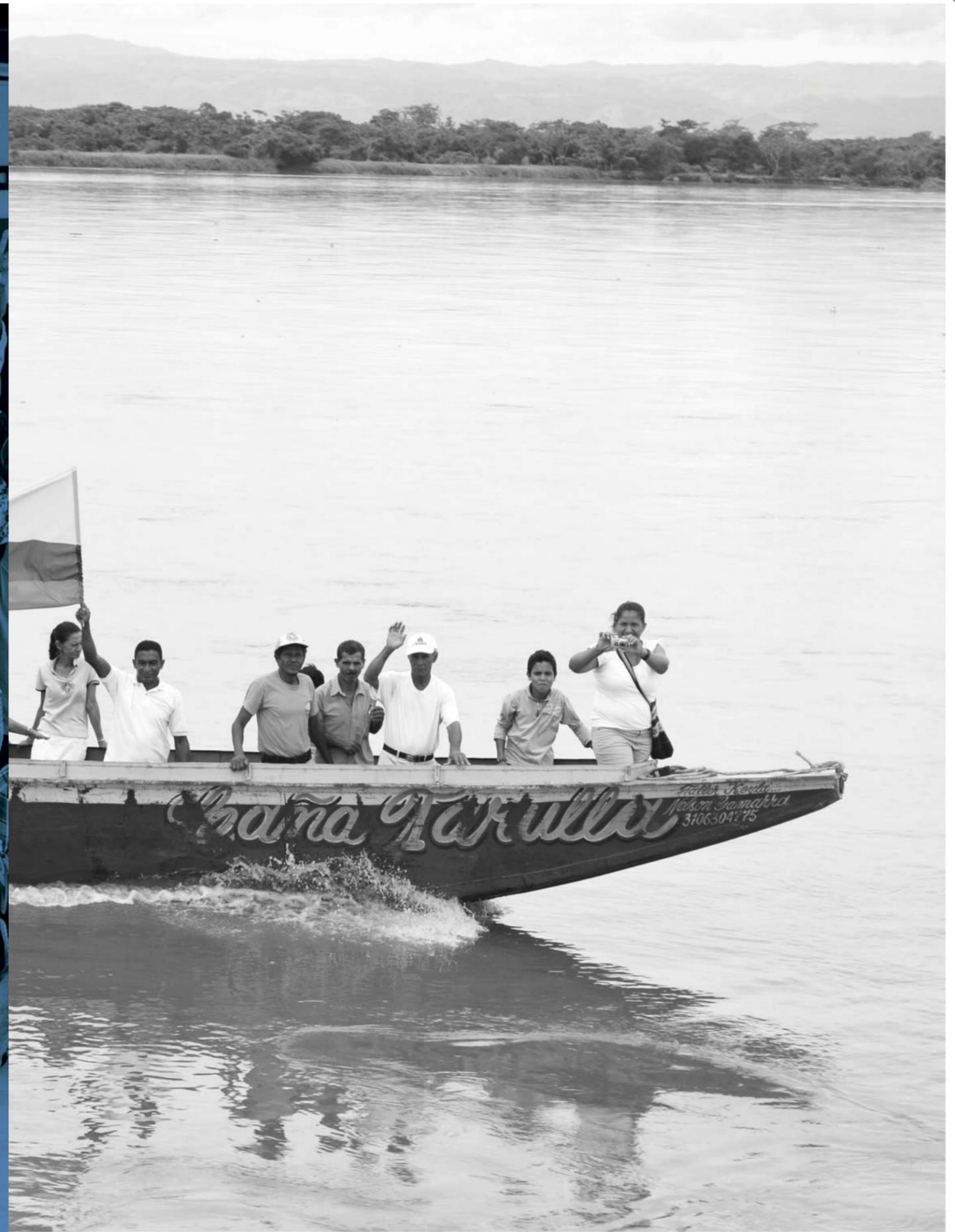
Tell

**Fotografías:**

Créditos generales para las fotos: Germán Moreno, Ángela Caicedo  
Fundación Redrodepaz 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.”**





## Agradecimientos

Quiero darle un enorme agradecimiento a las personas que hicieron posible la cartilla y este 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.

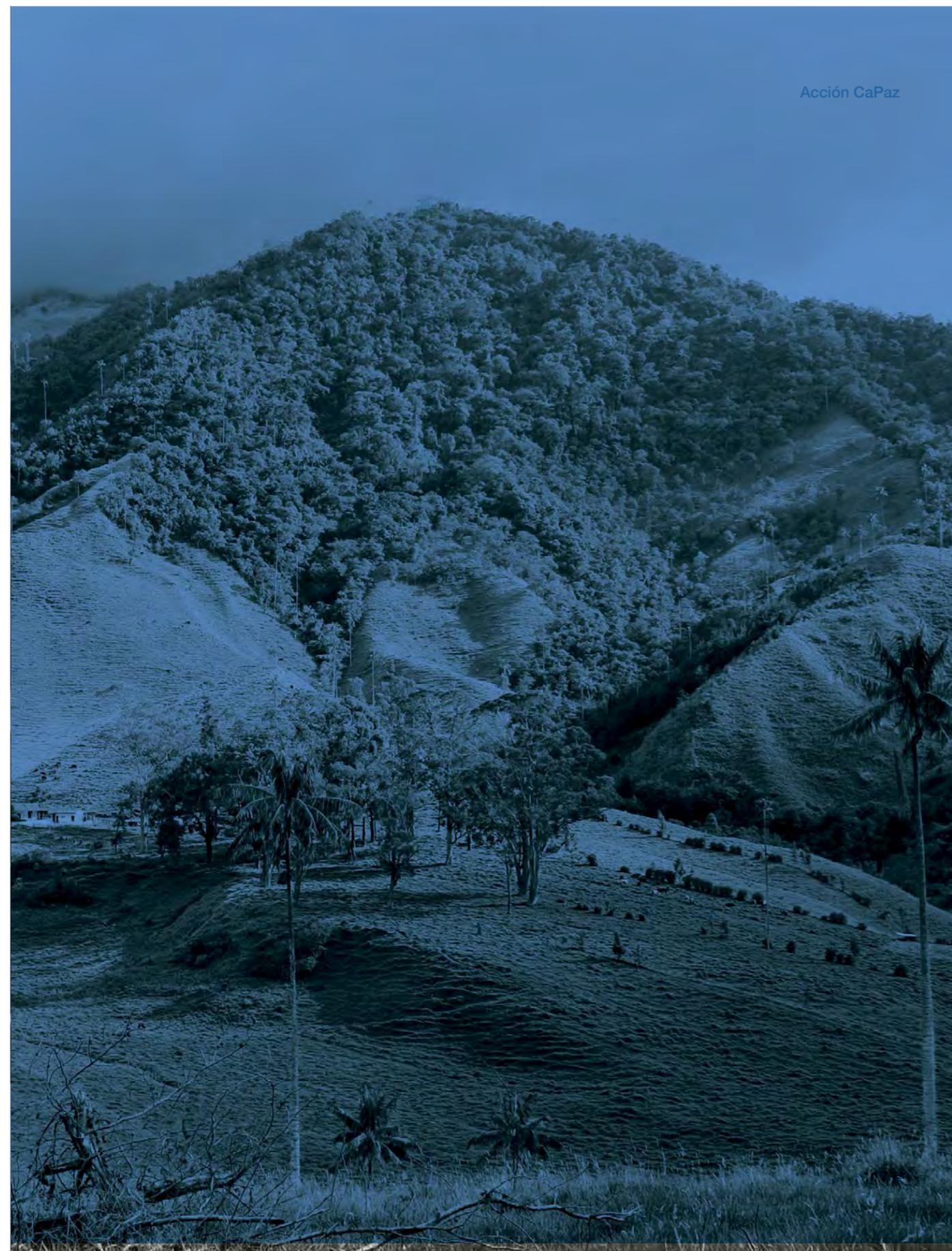
A todas las personas que participaron en esta tarea, mi reconocimiento y agradecimiento por este aporte visionario para Colombia. A Liliana Caballero y a sus asesores Maureen Guerrero, Sebastián Guerra, Alejandro Becker y Clara Collazos del DAFP, por reconocer oportunamente la importancia de incorporar 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



## 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 noviolentas** 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 noviolenta, 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:

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)



# Contenido

Prefacio.....	p. 08
Presentación .....	p. 09
Resumen ejecutivo .....	p. 10
Marco de referencia de Acción CaPaz .....	p. 14

## CAPÍTULO 1.

Marco conceptual .....	p. 18
------------------------	-------

1.1 La importancia del desarrollo y fortalecimiento de capacidades en un proceso de transición o cambio .....	p. 19
1.2 Algunos conceptos sobre capacidades .....	p. 23

## CAPÍTULO 2.

Identificación de las capacidades para la paz y la convivencia .....	p. 28
--	-------

2.1 Capacidades para la convivencia .....	p. 30
2.2 Capacidades temáticas .....	p. 35
2.3 Capacidades para la gestión territorial .....	p. 39

## CAPÍTULO 3

Desarrollo de Acción CaPaz. ....	p. 42
----------------------------------	-------

3.1 Objetivo, duración y líneas de Acción CaPaz .....	p. 43
3.1.1 Duración de Acción CaPaz .....	p. 43
3.1.2 Líneas de acción .....	p. 45
3.2 Recomendaciones para la sostenibilidad de Acción CaPaz .....	p. 61

Referencias bibliográficas .....	p. 66
----------------------------------	-------

ANEXOS .....	p. 70
--------------	-------

Anexo 1. Bitácora de las capacidades para la paz y la convivencia .....	p. 71
Anexo 2. Mapeo inicial de oferta existente en facilitación, mediación, transformación de conflictos y construcción de paz en instituciones colombianas a octubre de 2016 .....	p. 104
Anexo 3. Ejemplos desde la experiencia: gente con capacidad para inspirar .....	p. 110

En esta misma línea, las capacidades para la convivencia son 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) Z/Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Bogotá. Recuperado de: [http://www.ame-macarena.org/archivos-570-Sistematización\\_ELA\\_AMEM.html#tipos](http://www.ame-macarena.org/archivos-570-Sistematización_ELA_AMEM.html#tipos)



## 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.<sup>3</sup>

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.



### ¿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).

<sup>3</sup>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](http://www.ame-macarena.org/archivos-573-Sistematizacion_General_SerMacarena.html#tipos)



## Índice de figuras

Gráfica 1. Ruta para la construcción de la Estrategia .....	p. 17
Gráfica 2. Modelo del cambio socio-técnico.....	p. 21
Gráfica 3. Capacidades en cuatro niveles.....	p. 25
Gráfica 4. Ejemplo capacidades en los cuatro niveles.....	p. 26
Gráfica 5. Horizonte de la Estrategia.....	p. 44
Gráfica 6. Esquema de gobernanza propuesto.....	p. 63

## Índice de tablas

Tabla 1. Líneas y sublíneas de Acción CaPaz.....	p. 12
Tabla 2. Capacidades para la convivencia .....	p. 32
Tabla 3. Capacidades temáticas.....	p. 36
Tabla 4. Capacidades para la gestión territorial.....	p. 40
Tabla 5. Líneas de acción.....	p. 46
Tabla 6. Ofertas académicas actuales sobre fortalecimiento de capacidades.....	p. 52

## 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 a 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



## 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 no violencia.



### ¿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.

Fuente:

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.

## 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 en la sociedad. 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) y, en diálogo con varios actores públicos y sociales del orden nacional y regional, para dar respuesta al interrogante de: ¿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 tres 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 identifican los tres tipos de capacidades para la paz y la convivencia y se profundiza en su pertinencia para la construcción de paz. En el último capítulo, se plantea un esquema de trabajo desde la institucionalidad para el desarrollo de Acción CaPaz, teniendo en cuenta su objetivo, duración y líneas de acción. Adicionalmente se complementa con 2 anexos. En el Anexo 1 se describen los tres tipos de capacidades identificadas en el Capítulo dos y en el Anexo 2 se incluye una primera revisión de la oferta de programas de formación en construcción de paz y capacidades para la convivencia. Finalmente en el Anexo 3 se presentan ejemplos de cómo desde el fortalecimiento de las capacidades tanto en personas, como en organizaciones e instituciones, se ha dado respuesta a diferentes desafíos, conflictos o problemáticas en el territorio.

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

## Resumen ejecutivo

El presente documento contiene los lineamientos conceptuales y prácticos para la implementación de *Acción CaPaz- Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia*. En este sentido, el documento tiene cuatro alcances:

1. *Referente conceptual* para el país en los procesos que diferentes instituciones, organizaciones, sectores y actores estatales y no estatales buscan emprender para fortalecer capacidades para la paz.
2. *Insumo de política pública* desde el cual la institucionalidad estatal desarrolle las capacidades para la construcción de paz y el logro de cambios sostenibles, sustentados en la convivencia pacífica y en el diálogo como mecanismo para abordar las conflictividades.
3. *Referente programático* para orientar el accionar y la articulación de los esfuerzos de las entidades que integran la *Mesa Técnica de Fortalecimiento de Capacidades* para la implementación de los Acuerdos y la construcción de una paz estable y duradera<sup>1</sup>.
4. *Referente programático* para integrar y aprovechar las iniciativas sobre capacidades para la construcción de paz que se desarrollan en el territorio por parte de otros actores institucionales públicos, sociales, de cooperación, privados, iglesias, academia, etc.

En el presente documento se desarrolla entonces el objetivo general de Acción CaPaz, un marco conceptual, unas líneas de acción para su puesta en marcha en un horizonte de 15 años y unas recomendaciones para su institucionalización.

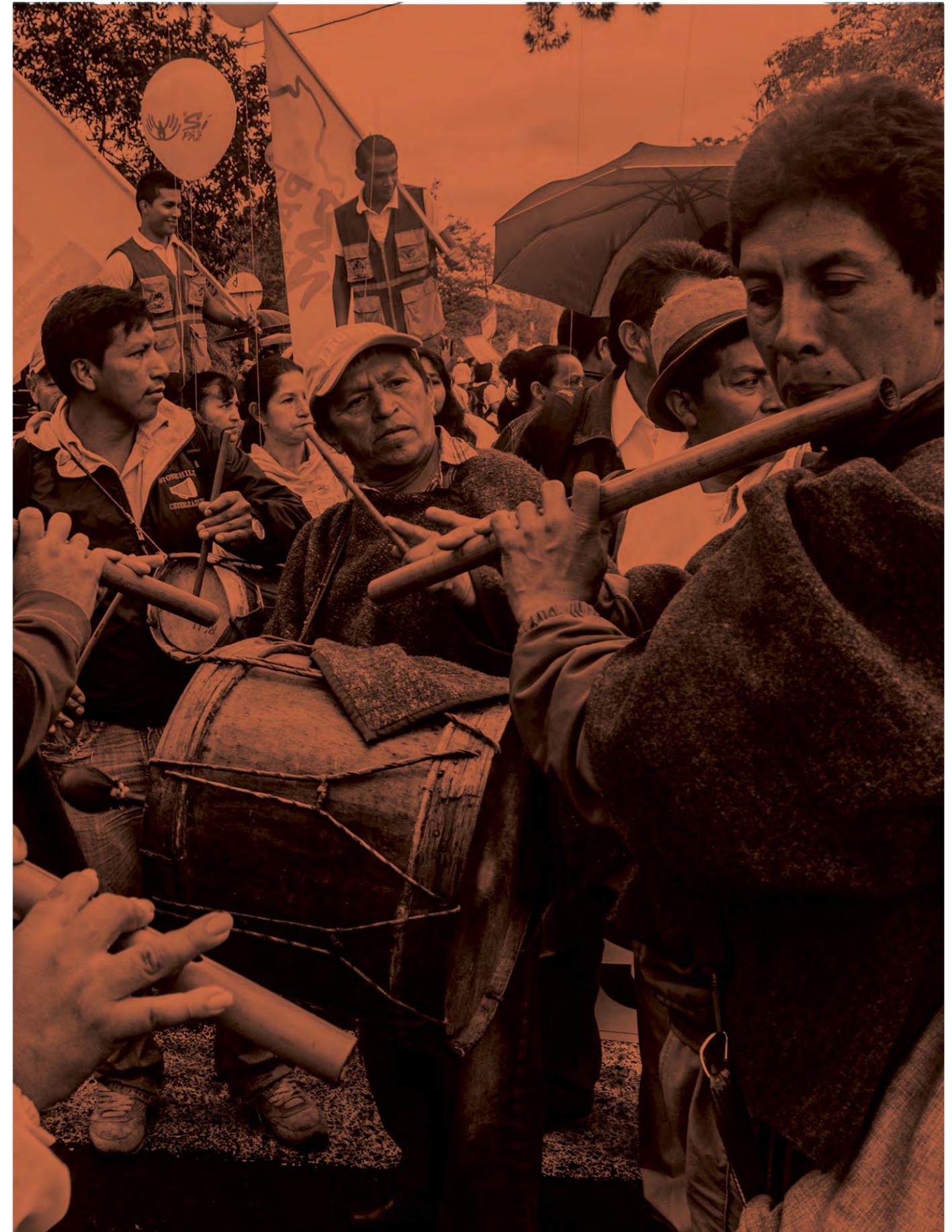
A continuación se presenta un breve resumen de los puntos mencionados:

### Objetivo general de Acción CaPaz:

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.

De acuerdo con el espíritu del proceso de negociación de paz, la fase de implementación de los Acuerdos implicará transformaciones territoriales, sociales e institucionales para poder tener un mejor país y en paz; será la oportunidad para innovar, activar la creatividad, pensar y hacer distinto conforme a lo expresado como el marco de referencia que guía Acción CaPaz.

<sup>1</sup>Liderada por la OACP y de la cual hacen parte el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). En la fase de desarrollo de la Estrategia se suma el SENA a través de la Escuela Nacional de Instructores.



## Anexo 3: 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\\_san-carlos\\_exodo\\_en\\_la\\_guerra.pdf](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2011/Informe_san-carlos_exodo_en_la_guerra.pdf)

## Marco conceptual

El objetivo, las líneas de acción y el horizonte de Acción CaPaz a lo largo de la transición o posconflicto, están guiados por el marco conceptual de la *gestión del cambio*, los *enfoques de capacidades*, así como elementos sobre la teoría de construcción del Estado y *el modelo integral de desarrollo y fortalecimiento de capacidades*.

Este marco de referencia implica comprender en primera instancia la importancia de las emociones en los procesos de cambio, ya que su gestión positiva es determinante para adelantar y lograr estos procesos, por ejemplo, el fin del conflicto armado interno y la focalización de los esfuerzos en la construcción de paz. Para lograr las transformaciones estructurales y sociales en esta transición se requiere el mejoramiento de capacidades en cuatro niveles de manera integrada: i) en lo individual o personal, ii) en las organizaciones e instituciones, iii) en las redes y/o alianzas y iv) en el campo político/social (esta última también denominada “condiciones”). El término capacidades incluye las nociones de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos para los individuos, así como las nociones de procesos, procedimientos, sistemas, normas y reglas, entre otras, para las instituciones, organizaciones y el trabajo en alianzas.

El conjunto de capacidades que comprende Acción CaPaz está agrupado bajo tres tipos: capacidades para la convivencia, capacidades temáticas y capacidades para la gestión territorial.

## Líneas de acción

Acción CaPaz tiene un horizonte mínimo de 15 años, correspondiente al tiempo previsto para el posconflicto, una vez firmados los Acuerdos de paz. En este periodo se propone desarrollar inicialmente cuatro líneas de acción prioritarias para el fortalecimiento de capacidades para la paz, con énfasis en capacidades para la convivencia. Esto desde una mirada integral que contempla actores sociales, públicos y privados, el fortalecimiento del nivel central y regional y la complementariedad de capacidades desde el conocer, comprender y saber hacer.

Adicionalmente y en términos de sostenibilidad para una paz estable y duradera, Acción CaPaz busca empoderar y fortalecer a las entidades públicas que por competencia tienen la tarea de formación o de prestar asesoría para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades a nivel central y territorial. De igual forma, busca vincular a aquellos actores sociales (y privados) que por misión también lideran el tema promoviendo la corresponsabilidad y el trabajo en alianzas.

**Tabla 1. Líneas y sublíneas de Acción CaPaz**

LÍNEAS	OBJETIVOS	SUBLÍNEAS
<b>Línea 1:</b> Capacidades para la convivencia en instituciones públicas	Incorporar una oferta de formación en capacidades para la convivencia en instituciones públicas del orden nacional	<p><b>a)</b> Sensibilización e inducción a personas servidoras públicas (charlas de sensibilización y cursos de pedagogía)</p> <p><b>b)</b> Formación en competencias para la paz a personas servidoras públicas</p> <p><b>c)</b> Institucionalización a través de incorporación de oferta sobre capacidades para la paz</p>
<b>Línea 2:</b> Nuevas pedagogías para la paz	Identificar nuevas pedagogías para la educación y el fortalecimiento de capacidades para la paz estable y duradera	<p><b>a)</b> Diagnóstico sobre pedagogías para la paz</p> <p><b>b)</b> Elaboración de principios orientadores en pedagogías para la paz</p>
<b>Línea 3:</b> Red de facilitación, diálogo y transformación de conflicto	Conformar una Red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos	<p><b>a)</b> Conformación y fortalecimiento de una red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos</p> <p><b>b)</b> Acompañamiento en espacios de diálogo, de transformación de conflictos en el territorio y fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos</p>
<b>Línea 4:</b> Acción-CaPaz con enfoque territorial	Desarrollar la Estrategia Acción CaPaz- con enfoque territorial	<p><b>a)</b> Construcción de herramienta para el diagnóstico participativo de las capacidades y la formulación de planes de acción a nivel territorial y central</p> <p><b>b)</b> Identificación de oferta para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la paz.</p> <p><b>c)</b> Implementación de un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades según las particularidades de cada territorio y a nivel central</p>

Fuente: Elaboración de autoras

 <b>NOMBRE</b>	 <b>DURACIÓN</b>
Programa de paz	-
Diplomado en cultura y pedagogía para la paz y el Posconflicto	100 horas
Colombia, Pedagogía de la paz y gestión del posconflicto	-
Programa modular de posgrado en derechos humanos, desarrollo legislativo y educación para la paz	1 Año
Curso en pedagogías innovadoras de paz y solución de conflictos	Julio - Agosto
Construcción de Paz: el sujeto y la transformación social	Octubre - Diciembre
Pedagogía para la construcción de una pedagogía de paz	4 días
Pedagogía para la construcción de una pedagogía de paz	100 horas
Diplomado en construcción de paz con enfoque de género	120 horas
Curso en construcción de paz	-
Diplomado en cultura de paz y reconciliación	120 horas
Diplomado Participaz: Políticas públicas para las víctimas y construcción de paz.	-

 <b>INSTITUCIÓN</b>	 <b>LUGAR</b>	 <b>TIPO FORMACIÓN</b>
Universidad Pedagógica Nacional de Colombia	Bogotá	Programa
Universidad Central/Redepaz	Bogotá	Diplomado presencial
RedUnipaz/Instituto Altos Estudios Europeos	Madrid & Bogotá	-
Instituto de Altos Estudios Europeos	Madrid & Bogotá	Maestría
Universidad del Rosario	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad del Rosario	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad de San Buenaventura	Medellín	Seminario Internacional
Politécnico Colombiano	Medellín	Diplomado presencial y virtual
ESAP	Popayán	Diplomado presencial
Universidad EAFIT	Medellín	Diplomado presencial
Universidad Tecnológica de Bolívar	Cartagena	Diplomado presencial
OACP/DNP/UARIV	Nacional	Diplomado presencial o virtual

### Recomendaciones para la institucionalización

Para la sostenibilidad de Acción CaPaz se realizan una serie de recomendaciones con el propósito de definir un esquema de gobernanza que regule a lo largo de 15 años la implementación de las líneas de acción. Las recomendaciones tienen especial énfasis en las capacidades para la convivencia y se dan pautas orientadoras en torno a la definición e integración de acciones para los otros dos tipos de capacidades: temáticas y de gestión territorial.



## Marco de referencia de Acción CaPaz

Las negociaciones para ponerle fin al conflicto armado con las FARC, y el Acuerdo General para iniciar una negociación con el ELN abren en Colombia la oportunidad de construir paz en un nuevo contexto. A diferencia de los intentos anteriores, el logro histórico del Acuerdo de Paz entre el Gobierno y las FARC es fruto de la voluntad de las partes y de los aprendizajes que como país se han recogido de procesos de negociación pasados; se estructuró una negociación basada en el diálogo acotado a seis puntos, con un objetivo común (el fin del conflicto armado como condición para la construcción de paz estable y duradera), con reglas acordadas para el funcionamiento de la mesa de diálogo y el acompañamiento de países garantes y acompañantes.

El Gobierno, desde la lógica de los Acuerdos de la Habana, considera que el silenciamiento de los fusiles es tan solo una parte de la paz y le da un carácter más profundo; la concibe como una paz territorial que requiere de grandes transformaciones en las regiones y del fortalecimiento del Estado de derecho en el territorio (Jaramillo, 2013). Por ello, la fase de transición o posconflicto, que tendrá una duración de aproximadamente 15 años de acuerdo con lo previsto en los Acuerdos de Paz, incluye además de las temáticas que se abordan en los mismos, el reconocimiento de las diversas conflictividades territoriales, así como la articulación con el trabajo que vienen adelantando de tiempo atrás diferentes actores en las regiones y sus aprendizajes. Según esto, el proceso de construcción de paz estará basado por una parte en las particularidades de cada territorio, caracterizado por su variedad y diversidad, que implican diferencias en la implementación de los Acuerdos; y de otra parte, en la visión compartida de diferentes actores sociales, autoridades locales, sector empresarial, la ciudadanía, las comunidades, la academia y las iglesias entre otros, sobre cómo debe ser esa construcción de paz.

*“Con la firma del Acuerdo Final se da comienzo al verdadero proceso de paz, el cual estará lleno de retos, sacrificios y trabajo de la sociedad en su conjunto para poder tener un mejor país y en paz. Además de la desmovilización de las FARC, se darán las transformaciones necesarias en los territorios, tanto en las instituciones como en el ámbito de la participación política y ciudadana, para reconstruir el pacto social en las regiones y garantizar la no repetición de hechos violentos. La paz se construye no solo mirando hacia atrás; por supuesto hay que enfrentar el legado de violaciones, pero sobre todo hay que mirar hacia el futuro, hacia un objetivo compartido de paz, para recuperar la confianza entre la sociedad en los territorios, lograr la convivencia, impulsar la reconstrucción y canalizar institucionalmente los conflictos”*

(Jaramillo, 2013, 2014, 2015).

 <b>NOMBRE</b>	 <b>DURACIÓN</b>
Diplomado de paz y noviolencia	Agosto-octubre/15
Me construyo en paz	Abril- julio
Diplomado en educación para la paz y la formación ciudadana	Agosto - octubre
Educativos promotores de paz	Agosto - Octubre
Diplomado: Paz a tiempo	120 horas
Educa para la paz	Febrero -Junio
Diplomado Participaz: Políticas públicas para las víctimas y construcción de paz	-
Semestre Paz y Región	1 Semestre
-	-
Programa Paz y competitividad	-
Encuentros de la Redunipaz	-
-	-
Ciudadanos de paz y gestores de paz	Exp. Piloto 2015
Teoría y práctica en la construcción de culturas de paz	1 Trimestre

 <b>INSTITUCIÓN</b>	 <b>LUGAR</b>	 <b>TIPO FORMACIÓN</b>
Universidad Minuto de Dios	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad El Bosque	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad El Bosque	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad El Bosque	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad Santo Tomás	Bogotá	Diplomado virtual
Politécnico Grancolombiano	Virtual- Bogotá	Diplomado virtual
Universidad Sergio Arboleda	Santa Marta	Diplomado
Universidad de Ibagué	Ibagué	Semestre de trabajo comunitario
Universidad Jorge Tadeo Lozano	Bogotá	Observatorio de construcción de paz
Universidad Autónoma de Manizales	Manizales	Investigación
Asociación colombiana de universidades, ASCUN	Nacional	Redunipaz, Red Universitaria para la Paz
Universidad Cooperativa de Colombia	Nacional*	Observatorios, foros, convenios e investigación en temas de paz en todas las sedes
SENA	Nacional	Programas de formación
Corporación Otra Escuela	Bogotá	Diplomado presencial

\* Apartadó, Arauca, Barrancabermeja, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Ibagué, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Quibdó, Santa Marta, Villavicencio



En este orden de ideas, para la implementación del Acuerdo Final se requiere de una gran movilización ciudadana desde sus bases, organizaciones comunitarias, el sector empresarial, la academia y las iglesias, entre otros actores, para acordar la paz territorial. De la visión o futuro deseado de paz, construido y compartido por todos los actores sociales en el territorio, de su conocimiento amplio sobre los Acuerdos de Paz y de la apropiación de espacios de participación y su efectiva incidencia en el diseño de planes que conlleven un mayor bienestar para toda la población, depende la construcción de paz estable y duradera. Ello demanda del fortalecimiento de las instituciones estatales en el territorio, de la estructuración de una lógica de planeación de abajo-arriba y de una respuesta articulada (Nación-Territorio), adecuada y oportuna a las demandas de la sociedad civil empoderada desde sus bases. En suma, se requiere de un Estado fortalecido en su presencia en todo el territorio colombiano y legitimado y acompañado por la sociedad para garantizar una paz estable y duradera en un ejercicio de corresponsabilidad sin el cual desarrollar esta agenda de transformaciones estructurales y culturales será imposible.

Bajo estas premisas y proyecciones, es evidente que más allá de la voluntad política, determinación y capacidades de las delegaciones para construir y firmar el Acuerdo Final, **para la implementación de este se requerirá igualmente de voluntad política, determinación y capacidades de todas las personas, instituciones y organizaciones en los territorios y a nivel central (público, social y privado) para poderlos llevar a buen término y promover así las transformaciones deseadas.** Por esto, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz/OACP a través del Grupo

de Paz Territorial inicia un trabajo interinstitucional para promover la reflexión e identificar cuáles capacidades se requieren para la implementación de los Acuerdos y la construcción de paz. Esta reflexión e identificación se enmarca a su vez en lo expresado por el Alto Comisionado para la Paz respecto a encontrar formas novedosas de hacer las cosas en la fase de transición o posconflicto:

*“El momento es trascendental, es la oportunidad para que la paz eche raíces en el país y esto da lugar a la innovación, a la creatividad, al pensar distinto, a ver otras formas diferentes de hacer las cosas y de aprovechar lo que hasta ahora no se ha logrado hacer por tantos años de guerra”*

*(Jaramillo, 2014).*

El trabajo interinstitucional responde a la necesidad sentida de articular esfuerzos y competencias del nivel central, para que la llegada de las entidades nacionales a los territorios se oriente hacia objetivos comunes y logre obtener resultados desde una perspectiva de Acción sin daño. Para iniciar este esfuerzo se establece la Mesa Técnica para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades liderada por la OACP y de la cual hacen parte el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo para la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)<sup>2</sup>. En la fase de desarrollo de la Estrategia se suma el SENA a través de la Escuela Nacional de Instructores.

La Mesa Técnica fija una ruta de seis pasos para el trabajo participativo en la construcción de esta Estrategia<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>Participan inicialmente desde la mirada de la sociedad civil y de la agremiación de municipios la Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz (RedProdepaz) y la Federación Colombiana de Municipios (FCM).

<sup>3</sup>La ruta en sus primeras fases realizó las siguientes actividades para identificar las capacidades necesarias para la construcción de paz: a) Realización de encuesta a aproximadamente 60 participantes en Encuentro Nacional para la Paz (octubre 2015), b) Conversatorio con directores y miembros de Programas de Desarrollo y Paz (diciembre de 2015), y Asamblea de RedProdepaz (diciembre de 2015), c) Diálogo con expertos/as de centros de pensamiento e investigación (octubre de 2015), d) Entrevista y conversatorio con John Paul Lederach (octubre de 2015 y febrero de 2016). Igualmente tuvo en cuenta los aportes de la Conferencia Internacional ¿Cómo construir la paz en los territorios? Los Retos de la Paz Territorial (febrero de 2016).



**NOMBRE**



**DURACIÓN**

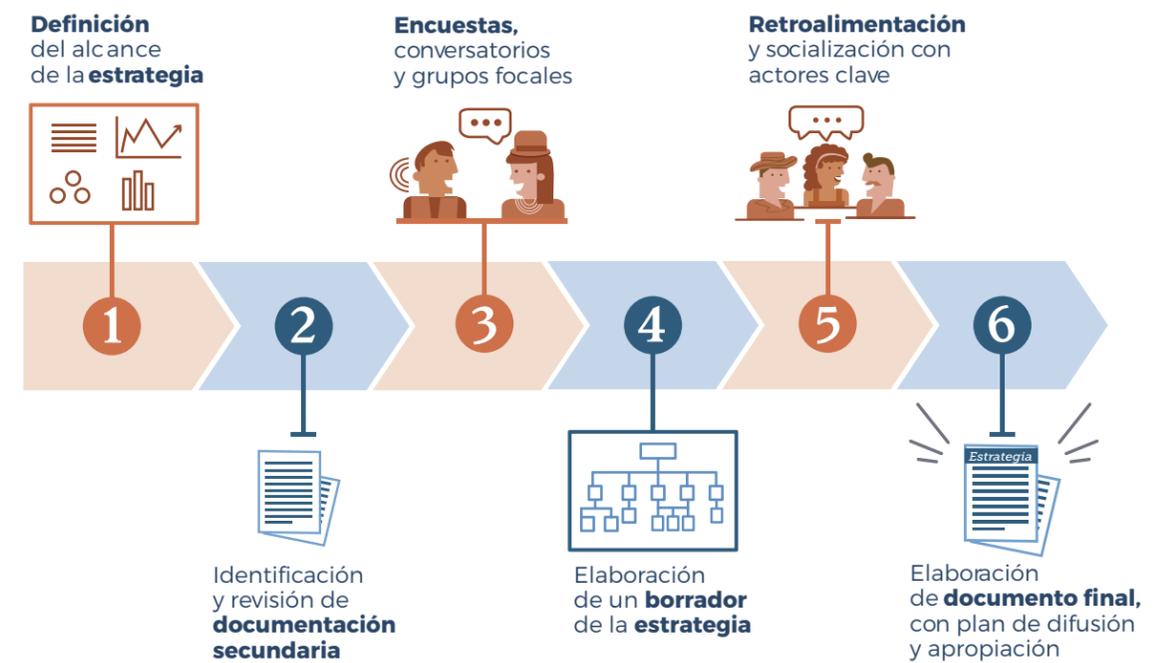
Maestría en construcción de paz	3 semestres
Maestría en Acción sin Daño y construcción de paz	2 semestres
Maestría en estudios de paz y resolución de conflictos	4 semestres
Maestría en conflicto social y construcción de paz	4 semestres
Maestría en conflicto y paz	4 semestres
Maestría en derechos humanos y cultura de paz	3 semestres
Maestría en paz, desarrollo y resolución de conflictos	4 semestres
Maestría y especialización en negociación y manejo de conflictos	1 año
Diplomado en posconflicto, justicia transicional y DDHH	110 horas
Maestría en territorio, conflicto y cultura	4 semestres
Especialización en pedagogía en solución de conflictos	2 semestres
Especialización en resolución de conflictos	1 año
Estudios políticos y resolución de conflictos	-
Acción humanitaria, posconflicto y construcción de cultura de paz	Marzo-julio
Cátedra y pedagogía de paz <sup>13</sup>	-
Curso virtual en cátedra de paz	-

## Anexo 2:

Mapeo inicial de oferta existente en facilitación, mediación, transformación de conflictos y construcción de paz en instituciones colombianas a octubre de 2016.

 INSTITUCIÓN	 LUGAR	 TIPO FORMACIÓN
Universidad de los Andes	Bogotá	Maestría presencial
Universidad Nacional	Bogotá	Maestría presencial
Universidad Javeriana	Bogotá	Maestría presencial
Universidad de Cartagena	Cartagena	Maestría presencial
Universidad de Medellín	Medellín	Maestría presencial
Universidad Javeriana	Cali	Maestría presencial
Universidad de Pamplona	Pamplona	Maestría presencial
Universidad del Norte	Barranquilla	Maestría y especialización presencial
Universidad del Norte	Barranquilla	Diplomado presencial
Universidad del Tolima	Ibagué	Maestría semipresencial
Universidad Manuela Beltrán	Bogotá	Especialización presencial
Universidad Externado de Colombia	Bogotá	Especialización presencial y semipresencial
Universidad del Valle	Cali	Pregrado presencial
Universidad Javeriana	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad Javeriana	Bogotá	Diplomado presencial
Universidad Javeriana	Virtual	Diplomado virtual

Gráfica 1. Ruta para la construcción de la Estrategia



Fuente: Elaboración de autoras

13 Se ha desarrollado en convenio con la Secretaría de Educación de la Gobernación de Antioquia en las siguientes zonas: 1) Bajo Cauca - Sede: Caucasia; 2) Oriente - Sede: La Ceja del Tambo; 3) Suroeste - Sede: Fredonia; 4) Urabá - Sede Necolí; 5) Valle de Aburrá - Sede Medellín.



01

## Marco conceptual

Estos reconocimientos e incentivos deben ser otorgados no solo desde parámetros cuantitativos que surgen de la aplicación de la medición del desempeño eficiente, eficaz, incluyente, participativo y transparente desde indicadores, sino también desde la percepción de la mejora en estos por parte de la sociedad civil.

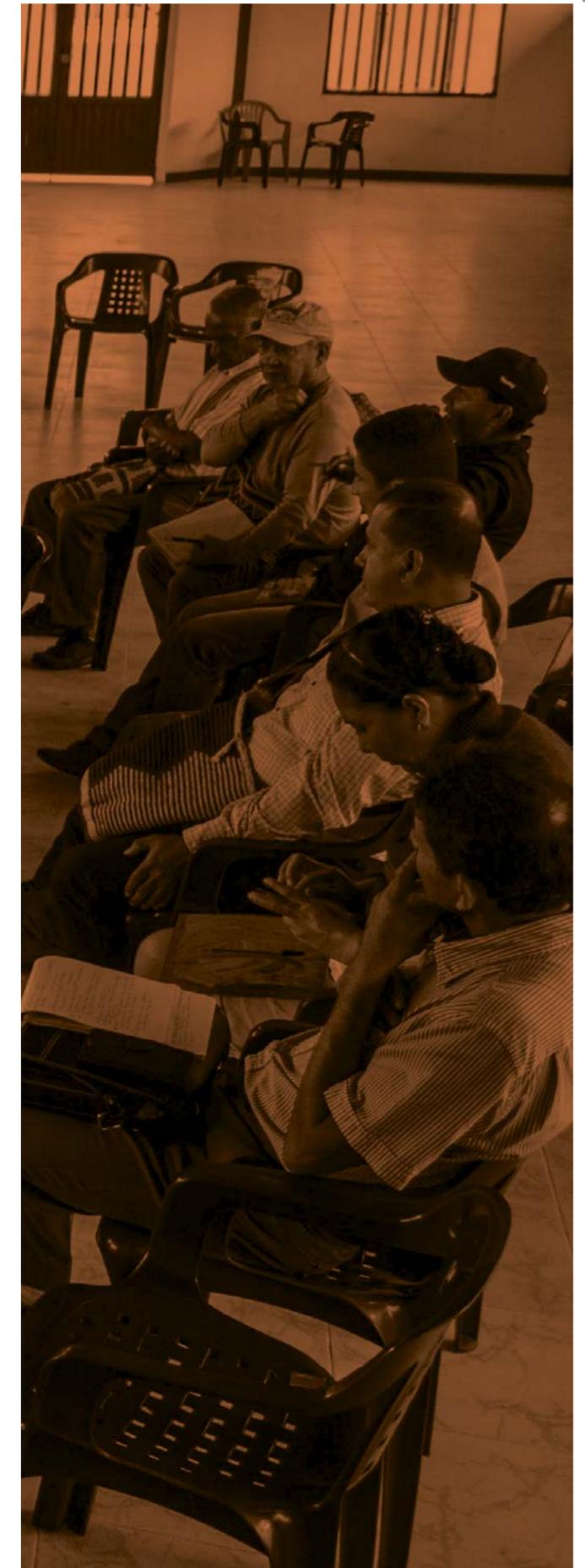
Los municipios con desempeños notables deben ser favorecidos con las políticas de paz y beneficiarse de las ventajas del mismo, a través de la asignación de recursos adicionales o de reconocimientos.

Es la oportunidad para reconocer un nuevo modelo de legitimidad del Estado: donde tanto la institucionalidad como la sociedad civil tienen la capacidad de reconocer lo que están haciendo mal y la voluntad (y acompañamiento) para cambiarlo.



### Establecer cultura de planeación del desarrollo y del territorio de largo plazo

Corresponde al cambio en la concepción sobre la planeación del territorio que en la nueva coyuntura exige una mirada de largo plazo. La paz territorial se construye con una visión que supere los periodos de gobiernos y los enfoques netamente poblacionales y sectoriales. Territorios planeados participativamente desde la construcción de visiones de largo plazo y con objetivos graduales a cumplir en el corto y mediano plazo son el sustento de una paz estable y duradera. Para ello es fundamental articular la implementación de los Acuerdos de Paz y procesos de construcción de paz a los Esquemas de Ordenamiento (EOTs) o Planes de Ordenamiento de Territorio (POTs) y a los demás planes que regulan la gestión en el territorio. Sobre la base de una visión compartida de paz, la agenda y el ritmo de la paz la pone cada territorio con decisiones y acuerdos concertados con la ciudadanía y la comunidad respecto a qué hay que hacer primero y cómo hacerlo, y qué se hace en un horizonte de tiempo mayor; esto permite el compromiso y la corresponsabilidad de todas las partes.





CAMPO POLÍTICO Y SOCIAL -  
UNA SOCIEDAD CAPAZ DE:



### Respetar la autonomía territorial

Los territorios son los protagonistas de la paz, por lo que la institucionalidad pública debe tener las capacidades para responder a ese reto, en particular en los municipios y departamentos mayormente afectados por el conflicto armado, caracterizados por ser entes territoriales con recursos financieros limitados y plantas de personal reducidas para hacer frente a las tareas que implica la paz. Por ello, a la par con las capacidades básicas que se deben desarrollar y/o fortalecer en la institucionalidad pública local, se requiere de un diseño institucional que responda a las condiciones de dispersión o de ruralidad que caracterizan a estos municipios y que demandan de una mayor atención, dedicación y especialidad. Estos municipios deben tener la oportunidad de disponer de mayores recursos financieros y humanos, con perfiles ajustados a las necesidades del territorio, bajo esquemas de carrera administrativa que privilegian la permanencia en los cargos basados en la calificación del desempeño. Esto implica profundizar en la descentralización que otorgue una real autonomía al territorio, bajo una clara articulación y coordinación de competencias entre el nivel central, el departamento (fortalecido como nivel intermedio) y los municipios, y en la transferencia de los recursos necesarios para poder cumplirlas.

El fortalecimiento de capacidades municipales es importante, sin embargo, hay que avanzar hacia la regionalización o hacia el nivel medio, que permita articular e integrar a municipios con características similares, no para sustituir sino para complementar.

El asunto está en resolver las asimetrías entre el nivel central y local, a través de un esquema regional basado en las posibilidades que otorga la Ley de Ordenamiento, como las asociaciones de municipios. Lo anterior, a la par con entidades nacionales que desarrollen sus procesos de planeación y de gestión sobre la base de un enfoque territorial, es decir, como un nivel central que cambia su actuar aislado y de jerarquía por un trabajo articulado y conjunto entre sectores y bajo una lógica de abajo-arriba, reconociendo que la paz se construye en el territorio.

Hay que avanzar hacia esquemas institucionales de territorios de paz con legitimidad en lo local por la presencia de un Estado capaz de responder a las demandas y necesidades de una ciudadanía y comunidad empoderada en sus derechos y que aporta desde sus propuestas, iniciativas y compromisos a la transformación de conflictos, la convivencia y la reconciliación en el territorio.



### Consolidar sistema de incentivos

Se trata de revisar y fortalecer los sistemas de incentivos para reconocer o premiar los desempeños destacados de municipios y departamentos, tanto en su gestión gubernamental directa (mejora en el cumplimiento de indicadores de desempeño, por ejemplo, por esfuerzo fiscal, mayor ahorro para inversión) como en cooperación horizontal o entre vecinos/as (asociaciones, por ejemplo). Esto incluye también incentivos a los procesos de participación ciudadana y comunitarias efectiva, es decir, a aquellos que desemboquen en la toma de decisión participativa y la formulación de programas y proyectos que se materialicen con ejecuciones reales, a través de recursos asignados en presupuestos. También, crear incentivos asociados a la gestión transparente de departamentos y municipios.

En este capítulo se relacionan las bases conceptuales de referencia para el diseño de Acción CaPaz. Estas contemplan:

- 1) La gestión del cambio.
- 2) Las orientaciones sobre capacidades según los enfoques de Amartya Sen y Martha Nussbaum ("libertades sustanciales", "capacidades combinadas"), así como algunos elementos de Herman Heller sobre la teoría de construcción del Estado ("normalidad" y "normatividad").
- 3) Un modelo integral de desarrollo y fortalecimiento de capacidades propuesto por la cooperación internacional alemana.

Este capítulo busca responder puntualmente a las siguientes tres preguntas:

¿Qué relación hay entre el desarrollo de capacidades y la gestión del cambio (transición hacia la paz)?

¿Qué entendemos por capacidades para la implementación de Acuerdos y para la construcción de paz?

¿Qué relación hay entre los cambios sociales, institucionales e individuales?

## 1.1 La importancia del desarrollo y fortalecimiento de capacidades en un proceso de transición o cambio

### Gestión del cambio

Las transiciones sociales, como toda transición en lo personal, organizacional o institucional, en lo político o en la profundización de la democracia, se enmarcan en un cambio que se verá afectado o dinamizado por fuerzas opositoras o impulsoras. Por ello, se considera relevante para el abordaje de esta Estrategia tener presente y comprender la relación entre la gestión del cambio y el desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Un aspecto clave de la gestión del cambio es el reconocimiento de la necesidad de las organizaciones e individuos de adaptarse a los entornos cambiantes.

Embarcarse en cambios o transformaciones no es fácil si no se comprende la finalidad de los mismos y no se reconoce la ganancia que representan. Según los estudios de la gestión del cambio, en primera instancia la respuesta de las personas y organizaciones o sistemas ante un cambio será de rechazo por considerar que los cambios traerán una carga adicional y complicarán el desarrollo normal de su quehacer; defenderán las prácticas vigentes e incluso pueden poner en duda la legitimidad y utilidad de los cambios. A la par con lo anterior hay que considerar las resistencias a los cambios por la tendencia a pretender cambiar todo de una vez, a concentrar las energías en el logro de cambios inmediatos y en otros casos a imponer y no reflexionar sobre los cambios logrados. Esto último es clave para entrar en una etapa de estabilización que permita consolidar los cambios alcanzados y evitar que se requiera regresar al estado inicial porque “todo lo anterior era mejor” (Zimmermann, 2000).

En una etapa de transición y cambios mayores como la terminación del conflicto armado y en materia de capacidades para la implementación de los Acuerdos y construcción de paz, son fundamentales las reflexiones anteriores. 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). El modelo del cambio socio-técnico (Gráfica 2) es orientador para el diseño de la Estrategia de fortalecimiento y desarrollo de capacidades (Gráfica 1). Este modelo define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen estable un determinado comportamiento de un sistema. Para modificarlo se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o cambiar ambas tácticas. Según este modelo, las organizaciones deben recorrer tres etapas para completar un cambio:

<p><b>1) EL DESCONGELAMIENTO</b></p>	<p>Donde el objetivo es que el individuo, el grupo o la organización entiendan y acepten el cambio. En esta etapa se trabaja con fuerzas opuestas y fuerzas impulsoras de los cambios, desde información fría (datos, cifras) o caliente (percepciones).</p>
<p><b>2) EL CAMBIO</b></p>	<p>Fase en la cual el individuo, el grupo o la organización descubre la necesidad de adoptar nuevas actitudes, valores y comportamientos y en la cual se actúa con rapidez y se alcanzan resultados visibles.</p>
<p><b>3) EL RECONGELAMIENTO</b></p>	<p>Fase en la que el individuo, el grupo o la organización incorporan nuevas normas de comportamiento con el fin de que este nuevo cambio sea permanente.</p>

- Implementación de procesos de dirección, planeación, administración, finanzas, seguimiento y evaluación para el desempeño eficiente y transparente en la prestación de los servicios, en las organizaciones ya constituidas o en las que se creen.

- Implementación de procesos básicos (administrativos, técnicos, presupuestales, contables, etc.) para la ejecución y mantenimiento eficiente y transparente de obras.



**Asociarse, cooperar e intermediar**

Capacidad para el fortalecimiento y creación de asociaciones de municipios para la gestión conjunta de prioridades de desarrollo (planeación de largo plazo), ejecución de proyectos de ámbito regional y la prestación conjunta de servicios públicos o de funciones administrativas para lograr economías de escala e impactos o mayores beneficios para la población que integra su territorio.

Los departamentos desarrollan sus capacidades en su rol de intermediación para la construcción de paz mediante (KAS & Red Rinde, 2014):

i. Procesos y procedimientos para contribuir en la recolección, sistematización y trámite de las demandas de las autoridades municipales frente a los programas nacionales.

ii. La implementación de procesos para el rediseño de programas y proyectos del nivel nacional (en particular los estratégicos de los Acuerdos de Paz y la construcción de paz), de tal manera que estos respondan a las diferencias y

particularidades de los territorios, bien conocidas por las gobernaciones e instituciones departamentales.

iii. El diseño y desarrollo de canales de comunicación y de información a nivel vertical y horizontal para promover una eficiente coordinación de la acción del nivel nacional, así como de los municipios en torno a figuras de cooperación entre vecinos/as y a nivel regional, establecidas en la Ley de Ordenamiento Territorial (LOOT), como las asociaciones de municipios, las provincias administrativas, etc.

iv. Procesos de asistencia técnica a las administraciones municipales en la formulación de proyectos y a las organizaciones o comunidades respecto a sus iniciativas, con el propósito de que logren cumplir con las exigencias técnicas y de calidad de las entidades financiadoras o cofinanciadoras, y también para que los municipios obtengan de otras instancias la asistencia requerida en temas particulares como justicia transicional o de conflictos de tierras y límites.



**Cooperar entre organizaciones para la lectura conjunta de la realidad social**

Cooperación entre organizaciones de la sociedad civil para tener una mirada integral del contexto territorial y su realidad social en términos de desarrollo humano y paz, apoyada en la lectura conjunta de las dinámicas sociales, económicas, culturales y políticas de los territorios. A partir de esto se definen estrategias de intervención directa o de participación con organizaciones, movimientos e instancias en los espacios de interlocución con la institucionalidad pública para incidir en las decisiones de políticas públicas de desarrollo y de garantía de derechos en el territorio (observatorios de paz y desarrollo humano).

i. **Procesos y procedimientos para ejercer y mejorar su desempeño de las tareas de control fiscal participativo:** recepción de quejas y adelanto de investigaciones por omisión, incumplimiento o extralimitación en las funciones por parte de servidoras/es públicos por el mal uso de los recursos públicos o por la adjudicación de contratos sin contar con los requisitos y procedimientos establecidos en los estatutos de contratación. Estos procesos son útiles también para el acompañamiento a las veedurías, entre ellas, las de promoción y protección de los derechos humanos.

ii. **Protocolos para el manejo ordenado y sistematizado de quejas y declaraciones de las víctimas del conflicto armado.**

iii. **Procedimientos y desarrollo de espacios para el diálogo con las entidades regionales del orden nacional y territorial con competencias en la atención y reparación a víctimas para promover mejoras en la coordinación de acciones.**



**Fortalecer capacidades para la gestión del desarrollo territorial en corporaciones públicas (concejos y asambleas)**

Corporaciones públicas que desarrollan sus capacidades para la gestión del desarrollo territorial mediante el fortalecimiento de procesos y procedimientos correspondientes a:

i. El trámite y aprobación de actos administrativos (acuerdos u ordenanzas), entre ellos los correspondientes a la asignación de recursos para programas y proyectos que se deriven de los planes de los Acuerdos de Paz.

ii. La implementación de mecanismos de participación (cabildos abiertos).

iii. La interlocución con las instancias de participación (consejos territoriales de planeación) en torno a la aprobación de planes de desarrollo.

iv. El ejercicio del control político a las personas mandatarias y a la gestión gubernamental.

v. La rendición de cuentas sobre su desempeño (debates realizados, acuerdos aprobados, negados, etc.).

vi. El pronunciamiento sobre los informes de rendición de cuentas de las alcaldías y gobernaciones, en particular sobre los referentes a la implementación de los Acuerdos de Paz.



**Incorporar principios éticos en instituciones y organizaciones**

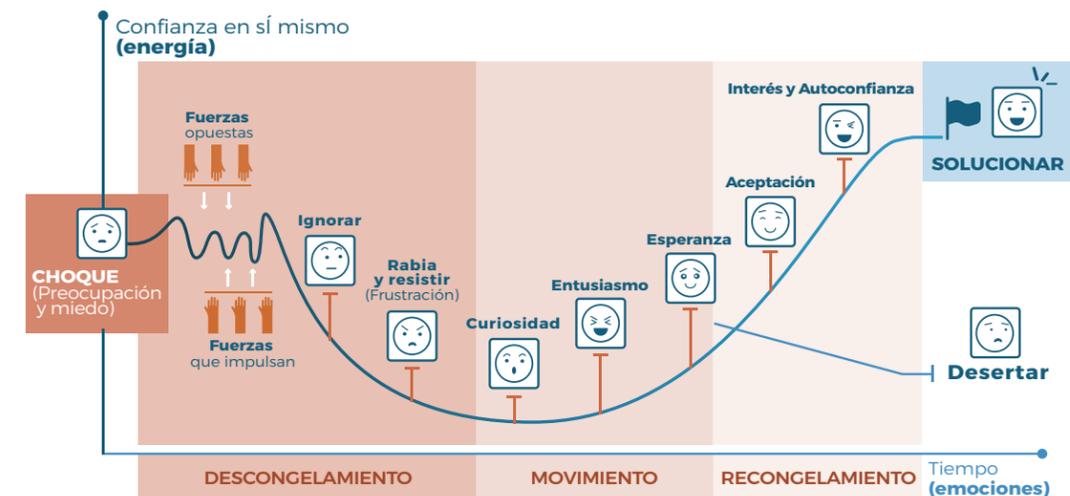
Reflexión y adopción de valores y principios en el quehacer de la institucionalidad pública y de organizaciones de la sociedad civil que favorecen la paz, como la inclusión, la igualdad, la equidad, la no discriminación y no estigmatización.



**Prestar de manera eficiente servicios por parte de organizaciones comunitarias y de ejecución/mantenimiento de obras**

- Diseño y formalización de estatutos y demás instrumentos legales de creación de organizaciones comunitarias para la prestación de servicios de agua potable y saneamiento básico en municipio pequeños y áreas rurales.

Gráfica 2. Modelo del cambio socio-técnico



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

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. 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.

La similitud del modelo con la etapa de transición o posconflicto y las capacidades, indica que en un **primer momento** (descongelamiento) hay que reconocer las voces de las fuerzas a favor (impulsoras) y opositoras al proceso de paz y a los Acuerdos; conocer sus puntos de vista, opiniones y críticas, al igual que sus emociones pasivas (miedo, dudas, confusión) o activas (bloqueos o esfuerzos para mantener la situación de guerra), para emprender estrategias que permitan el acercamiento de las fuerzas hacia el cambio esperado o escenario de paz anhelado.

En un **segundo momento** (movimiento o cambio), la sociedad colombiana en su conjunto (ciudadanía, líderes y líderes, representantes, funcionarios/as, empresarios/as, políticos/as, fuerza pública, iglesias, etc.) entraría en un proceso de des-aprendizaje, en el que cuestione la creencia de que la guerra es algo natural en el país y con lo cual hay que vivir, y asuma o fortalezca su liderazgo en favor de la paz. Lo anterior, bajo una visión compartida de paz en la cual se encuentren alternativas diferentes a la violencia para resolver los conflictos, sean estos de índole social, política, ambiental, etc. Adicionalmente, en este momento se concertarían los cambios estructurales necesarios para superar inequidades, desigualdades y pobreza, así como para llevar a cabo las transformaciones culturales que permitan la expresión o manifestaciones generalizadas de la sociedad de un “no” rotundo a la violencia. En este orden de ideas, se trata de visiones compartidas de paz con metas concretas y objetivas de corto, mediano y largo plazo que se materializan de acuerdo con los tiempos establecidos para su cumplimiento y se hacen visibles para generar y mantener la credibilidad en el proceso.

En un **tercer momento** (de estabilidad), se instauran los cambios mediante la interiorización y puesta en práctica en lo cotidiano de nuevos comportamientos por parte de la sociedad (cultura del diálogo y la concertación, cultura de la legalidad, cultura ciudadana, cultura política, etc.), la adopción de normas, políticas y estructuras que darán sostenibilidad a lo logrado en la transición y las cuales ofrecen nuevos marcos institucionales y sociales que sustenten la paz en el largo plazo.

Este modelo es orientador para estructurar el proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades, de tal forma que en una primera fase las acciones de formación, capacitación y asesoría ayuden a superar resistencias

“naturales”, relacionadas con todo proceso de cambio y promuevan la movilización ciudadana indispensable para respaldar los Acuerdos de Paz e iniciar su implementación temprana. En el mediano plazo, se esperan avances que generen una alta motivación para participar proactivamente en las actividades y mecanismos definidos para la implementación de lo acordado, con acciones complementarias de la Estrategia que busquen afianzar el empoderamiento de comunidades e instituciones. En el largo plazo, con mayores niveles de autoconfianza y confianza colectiva se garantizará la sostenibilidad de estos cambios, evidenciando, por ejemplo, la capacidad social y política para un abordaje constructivo de conflictividades. Con mucha frecuencia, cuando se emprenden cambios no se hacen explícitas las fases de descongelamiento, movimiento (cambio) y estabilización, razón por la que estos resultan lentos, incompletos y/o fallidos; es difícil pretender un cambio cultural en la manera de abordar los conflictos cuando los individuos aún tienen el imaginario de que todo conflicto es sinónimo de violencia.

Para abordar y superar las resistencias es preciso escuchar las expresiones de duda, temor o crítica sobre el proceso de negociación y sobre lo pactado, al igual que las voces a favor del proceso y de los cambios esperados. Son fundamentales las acciones orientadas al conocimiento, al saber y al quehacer de los diferentes actores sociales para que se apropien del proceso y aumente su compromiso y participación en el éxito de la transición (fase de estabilidad). Lo anterior se viene desarrollando a través de los espacios de pedagogía de los diversos actores, y deberá ser reforzado a lo largo de la Estrategia de capacidades y como política pública de capacidades nacionales, territoriales y de educación para la paz. De ahí la importancia de comprender el rol de las capacidades en una fase de transición.

También para la atención y respuesta oportuna a las denuncias y las alertas ciudadanas, y de organizaciones y movimientos sociales sobre corrupción (relación también con capacidades para la convivencia), en especial sobre la implementación de los Acuerdos y la asociada con el problema de las drogas ilícitas.

**vii. Espacios gerenciales** periódicos para la reflexión sobre avances en la gestión (logros, dificultades, retos) y toma de decisiones para el **cumplimiento de compromisos**.

**viii.** La disposición de protocolos para **preparar las reuniones con las personas de la sociedad civil, organizaciones e instancias** (conocimiento previo de avances y Acuerdos, al igual que sobre las **características de interlocutores/as**, representación, liderazgo); esto permite un mejor diálogo y genera confianza. La determinación de **espacios para la reflexión** sobre el desarrollo de las reuniones para ver qué estuvo bien y en qué hay que mejorar.

**ix. El diálogo y la concertación** (ver igualmente capacidades para la convivencia) tendrán un mayor reconocimiento si permiten llegar a acuerdos concretos y que estos se desarrollen. Para tal fin es esencial preparar las agendas de las reuniones con antelación, identificando tiempos, contenidos y metodologías adecuadas para cada momento. Igualmente saber quién facilita/modera la reunión, asambleas, talleres, mesas de trabajo, así como quién controla el tiempo, quién documenta el espacio, etc. Al finalizar, es esencial retomar los acuerdos, los/las responsables y si es el caso, los tiempos para la ejecución de los mismos.

**x. La institucionalización de la carrera administrativa** a través de la implementación de los procesos correspondientes de concurso, contratación y evaluación del desempeño para su permanencia en los cargos por méritos derivados de las calificaciones profesionales, técnicas, de idoneidad e integridad obtenidas.

**xi. Sistemas e instrumentos que integran la planeación del territorio en el corto, mediano y largo plazo** mediante la articulación de la visión compartida del territorio y los planes de ordenamiento y demás instrumentos de planeación.

**xii. Sitios web de las entidades territoriales con los contenidos mínimos para dar visibilidad y transparencia** a la gestión pública, actualizados periódicamente de acuerdo con estándares establecidos.

El fortalecimiento de capacidades en la institucionalidad pública territorial necesariamente debe estar ligado a reformas estructurales que profundicen la descentralización y les otorguen el músculo financiero a los municipios para asumir los desafíos de la paz territorial.



**Fortalecer capacidades básicas de construcción de paz en prisiones**

Prisiones que emprenden el desarrollo de sus capacidades como complemento a la implementación de los Acuerdos y la construcción de paz, mediante (USAID & FENALPER, 2015):

municipios y departamentos con énfasis en los instrumentos de presupuestación y ejecución de la inversión durante una vigencia y su proyección.



### Promover el desarrollo de observatorios de paz y desarrollo humano

Conocimientos sobre experiencias y aprendizajes sobre observatorios de paz y desarrollo humano en términos de su organización, logros y retos en investigación y monitoreo de indicadores sobre la dinámica social, económica, cultural y política en los territorios y sus aportes para la incidencia en decisiones de planes y políticas públicas.



### ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES CAPACES DE:



### Gestionar de manera eficiente, eficaz, incluyente y transparente

Entidades territoriales que emprenden el desarrollo de sus capacidades como complemento para la implementación de los Acuerdos y la construcción de paz, mediante:

- i. La institucionalización del sistema de banco de proyectos, a través del cual se establezca la viabilidad técnica y financiera de la inversión pública y se disponga de manera oportuna de proyectos formulados y viabilizados para acceder a recursos de cofinanciación.
- ii. La disposición de instrumentos “refinados” y criterios de focalización de los beneficiarios de subsidios para garantizar el acceso en condiciones de equidad y cobertura a los servicios de salud, educación, agua potable y saneamiento básico a toda la población municipal y la reincorporada que se asiente en el municipio.

Esto pasa por revisar la información y los criterios con los cuales se otorgan los subsidios estatales a beneficiarios/as actuales de tales servicios, a fin de garantizar que estas ayudas realmente lleguen a las personas y familias más necesitadas y a la nueva población beneficiaria (reincorporada) (KAS & RedRinde, 2014).

iii. **Procesos y procedimientos de organización y de actualización conjunta entre el nivel central, los departamentos y los municipios de sistemas de información** (fichas y georreferenciación) que brinden las estadísticas o la información básica y amplia sobre la situación del territorio. Esto contribuye a la elaboración de diagnósticos ciertos sobre las condiciones de vida de la población, sus carencias y necesidades, y las potencialidades y oportunidades del territorio. Lo anterior representa la base para la toma de decisiones participativas sobre planes y políticas públicas que incluyen metas o compromisos reflejados en indicadores que facilitan su monitoreo.

iv. **Estatutos actualizados de contratación** y de procedimientos que garanticen la transparencia en la convocatoria, selección, adjudicación y ejecución de contratos.

v. El desarrollo de procesos y procedimientos que mantienen **actualizados e integrados los diferentes instrumentos de gestión orientada a resultados**: planeación financiera, plan indicativo, plan operativo de inversiones, presupuesto, planes de acción, etc.

vi. Institucionalización de mecanismos y procedimientos para la **prevención de la corrupción**, a través de códigos de conducta íntegra, pactos de transparencia, gobiernos abiertos, etc..

## 1.2 Algunos conceptos sobre capacidades

Desde el enfoque de desarrollo de Amartya Sen, las capacidades son “libertades sustanciales” que tienen los seres humanos para elegir lo que quieren en la vida. Estas libertades dependen tanto de las capacidades internas o las aptitudes desarrolladas a través de procesos de formación o en la interacción con el entorno social, económico, familiar y político, así como de las oportunidades creadas por dicho entorno, denominadas “capacidades combinadas”. Se hace la distinción entre las capacidades internas y las combinadas porque en la práctica ocurre que “una sociedad podría estar produciendo adecuadamente las capacidades internas de sus ciudadanos y ciudadanas, al tiempo que, por otros canales, podría estar cortando las vías de acceso de esos individuos a la oportunidad de funcionar de acuerdo con esas capacidades” (Nussbaum, 2012). Se evidencia en muchas sociedades que estas

*“educan a las personas para que sean capaces de ejercer su libertad de expresión en asuntos políticos (es decir, a nivel interno), pero luego les niegan esa libertad en la práctica reprimiéndola (...) También es posible que una persona viva en un entorno político y social en el que podría materializar una capacidad interna (como por ejemplo, criticar al gobierno), pero carezca de una aptitud suficientemente desarrollada para pensar con sentido crítico o para pronunciarse en público”*

(Nussbaum, 2012).



Bajo el marco anterior y para lograr los propósitos de construcción de paz y de implementación de los Acuerdos, se requiere del fortalecimiento y desarrollo de capacidades en personas y de la disposición de capacidades combinadas para que estas las puedan ejercer. Las capacidades a nivel de las organizaciones, redes y alianzas son importantes para la construcción de paz como dispositivos que garantizan las relaciones sociales necesarias para transformar los conflictos y generar las condiciones en el país de una paz estable y duradera (Cercapaz GIZ, 2010).

En el mismo sentido, se toma como referencia para esta Estrategia el desarrollo que Hermann Heller hace en la teoría de la construcción del Estado sobre la “normalidad” y la “normatividad”; la primera, entendida como “el conjunto de conductas que se van instalando en un determinado cuerpo social y que le da legitimidad al orden establecido, y la segunda como el conjunto de instrumentos legales e instituciones que consolidan ese orden y le dan legalidad” (Diez, 2014 referido a Heller 1955). Las dos son interdependientes, “la única normatividad que sobrevive es la que genera normalidad y la normalidad se sostiene como válida solo si está apoyada por la normatividad” (Diez, 2014 referido a Heller 1955). Por ello, para la construcción de paz no basta la normatividad (Ej.: Acuerdos de Paz), ya que a ella “hay que sumarle un conjunto de cambios en conductas y dinámicas de relacionamiento social (una nueva normalidad) que acompañen y refuercen la dirección del cambio deseado” (Diez, 2014).

### La relación entre cambios sociales, organizacionales e individuales en un proceso de transición

Para abordar las capacidades en el proceso de transición, se propone retomar el modelo de desarrollo de capacidades elaborado por la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional – GIZ. Este modelo recomienda trabajar en cuatro niveles si se quiere lograr transformaciones sostenibles en las sociedades y los sistemas que las regulan. El trabajo en una sola dimensión y sin consideración de las demás, provoca desequilibrios en los procesos de transformación que se quieran promover, en este caso, el transitar de un contexto de conflicto armado hacia un proceso de construcción de paz estable y duradera. Retomando a Sen y a Nussbaum, esto significa que las personas o individuos solo pueden poner en práctica sus capacidades o hacer uso de sus “libertades sustanciales” si están dadas las oportunidades en el contexto organizacional, social, económico y político para ello.



*(Jairo Oviedo, miembro de la Red Prodepaz de Norte de Santander y participante en el Conversatorio con directores y miembros de Programas de Desarrollo y Paz, 2015).*

**- Rol y funciones del nivel intermedio**

Fortalecimiento en el rol misional de servidoras/es públicos de los departamentos como bisagra o intermediación entre los municipios y el nivel central desde sus funciones de planeación e integración del desarrollo regional. Adicionalmente, desde su función de apoyo y asistencia técnica a los municipios, en particular en la formulación de programas y proyectos y la promoción de procesos de concertación entre el nivel central y los municipios.

*En el nivel intermedio se debe conformar un equipo de “alto nivel” con capacidades técnicas para la formulación de programas y proyectos nacionales, regionales y locales, en particular sobre los que se prioricen para el postconflicto*

*(KAS & RedRinde, 2014).*

**- Planeación prospectiva**

Conocimientos sobre la disciplina o enfoque de planeación prospectiva que permite imaginar, proyectar y visionar para promover cambios partiendo del futuro deseado y no del problema actual. “La trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo hacia el futuro deseado” (Miklos & Tellos, 2007).

**- Manejo y actualización de la web de entidades territoriales**

Conocimientos sobre los contenidos mínimos de los sitios y las páginas web de las entidades territoriales y las exigencias para mantenerlas actualizadas como parte de los instrumentos de transparencia de la gestión territorial.



**Promover la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico, y ejecución y mantenimiento de obras**

Conocimientos sobre el marco normativo que regula y promueve la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico en municipios pequeños y áreas rurales a través de organizaciones comunitarias, y sobre los procesos para la conformación y formalización de las microempresas comunitarias respectivas (cooperativas, empresas comunales vinculadas a juntas de acción comunal, etc.), así como la regulación de las relaciones de estas con las administraciones municipales (contratos de gestión). Esto implica también conocimientos sobre la aplicación de instrumentos para mejorar la gestión de las microempresas ya constituidas. La idea es fortalecer los conocimientos sobre los requerimientos de orden técnico, financieros, administrativos y legales que deben cumplir las organizaciones comunitarias para ejecutar y mantener obras en sus territorios.



**Tener nociones básicas sobre el ciclo de la gestión pública**

Conocimientos por parte de integrantes de organizaciones, líderes, lideresas y otros actores de la comunidad a nivel territorial del ciclo de la gestión pública, es decir, del sistema de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que rige a las entidades estatales y en particular a

**Gráfica 3. Capacidades en cuatro niveles**

Bajo este modelo las capacidades que corresponden a cada nivel son:

Fuente: Elaboración de autoras

<b>Dimensión del modelo</b>	<b>¿A qué noción de capacidad se refiere?</b>	<b>Ejemplo de dichas capacidades</b>
 <p><b>Personas:</b> Fortalecen sus conocimientos en temáticas y metodologías para la construcción de paz y adquieren o potencian sus habilidades para la puesta en práctica.</p>	<p>Conocimientos Destrezas Habilidades Actitudes Comportamientos</p>	<p><b>Personas capaces de:</b> Dialogar, facilitar, mediar, cumplir deberes y derechos ciudadanos para aportar a una gobernabilidad democrática, formular, ejecutar y hacer veeduría a proyectos, entre otras.</p>
 <p><b>Organizaciones e instituciones:</b> Fortalecen sus capacidades de gestión y estructuran procesos que aporten a la construcción de paz.</p>	<p>Procesos Procedimientos Mecanismos Protocolos Metodologías Cultura organizacional</p>	<p><b>Organizaciones e instituciones capaces de:</b> Recolectar, organizar y analizar datos territoriales, gestionar conocimientos, rendir cuentas, atender a la ciudadanía de manera eficaz, contar con espacios formales para el manejo de conflictos, riesgos de seguridad y altos niveles de polarización, entre otros.</p>
 <p><b>Redes, alianzas y cooperaciones:</b> Fortalecen su capacidad para potenciar los esfuerzos en construcción de paz entre nación-territorio, y entre los actores públicos, sociales y privados del territorio.</p>	<p>Esquemas de gobernanza y coordinación Comunicación Toma de decisiones Otros procesos y procedimientos necesarios para el trabajo multiactor</p>	<p><b>Redes y alianzas capaces de:</b> Intercambiar conocimientos e información, construir iniciativas conjuntamente y articular acciones para generar sinergias y valores agregados del trabajo territorial y entre niveles.</p>
 <p><b>Campo social y político:</b> fortalece su capacidad para cimentar y lograr una sociedad incluyente, equitativa, en condiciones de convivencia y confianza en lo público.</p>	<p>Políticas públicas Legislación Normatividad Patrones culturales Tradiciones</p>	<p><b>Sociedades capaces de:</b> Expedir planes y políticas públicas (por ej., las orientadas a superar la pobreza, desigualdades e inequidades), o nuevas normas (por ej. para generar cambios en el sistema político, en la participación ciudadana, en la tenencia de la tierra), que favorecen la construcción y sostenibilidad de la paz, desde lo público. Promover prácticas cotidianas desde lo profesional, lo familiar y lo personal que promuevan la transparencia, la convivencia, el respeto por la diferencia, la gobernabilidad democrática y la no repetición.</p>

Se observa que actualmente los programas de fortalecimiento de capacidades se centran en la formación de servidoras/es públicos o personas de la sociedad civil a través de capacitaciones y cursos que después no tienen un referente directo en su quehacer a nivel de las instituciones, organizaciones o ámbitos en los que se desempeñan (KAS-RINDE, 2016). En los programas tradicionales de fortalecimiento de capacidades también se trabaja en la actualización de capacidades institucionales y organizacionales a través de lineamientos, programas y requisitos que con frecuencia no tienen en cuenta la capacidad de sus funcionarios/as y equipos para ser llevados a buen término. Y esto, con frecuencia, se refleja en el marco de condiciones políticas y sociales que no promueven dichas

capacidades. Por ejemplo, se requiere de una mirada territorial en servidoras/es públicos y comunidades para la formulación de planes de desarrollo, sin embargo, las políticas, planes y presupuestos están asignados desde el orden nacional de forma sectorial.

En los Acuerdos logrados en La Habana se encuentran referentes específicos que sustentan la necesidad del abordaje de la Estrategia de desarrollo y fortalecimiento de capacidades, bajo el enfoque integral de los cuatro niveles. Con base en algunas de las medidas acordadas en el Punto 2 (Participación Política: Apertura democrática para construir la paz), en la siguiente Gráfica 4., se ejemplifican las capacidades en cada uno de los niveles.

**Gráfica 4. Ejemplo de capacidades en los cuatro niveles.**

**PERSONAS**

- Capacidad de ciudadanos/as para expresar sus intereses.
- Conocimientos sobre mecanismos de participación, derechos de los ciudadanos/as, obligaciones y deberes de autoridades en materia de participación y control por parte de ciudadanos/as.

**REDES / ALIANZAS Y COOPERACIONES.**

- Redes de organizaciones y movimientos sociales para visibilizar liderazgos y garantizar la plena interlocución con los poderes públicos.
- Articulación de las instancias territoriales y nacionales del sistema de participación en los procesos de planeación (cooperación entre instancias).



Fuente: Elaboración de autoras

**ORGANIZACIONES / INSTITUCIONES**

- Organizaciones y movimientos sociales y políticos desarrollan actividades que contribuyen a la expresión de intereses.
- Instituciones estatales brindan las garantías para la libre expresión, diseñan metodologías para facilitar la participación y asegurar la efectividad en la formulación de políticas públicas.
- Instancias de planeación participativa que fortalecen sus capacidades técnicas.

**CAMPO POLÍTICO Y SOCIAL**

- Modificación de normas que regulan la protesta social, según revisión y necesidad.
- Elaboración de proyecto de ley de garantías y promoción de la participación ciudadana.

**- Competencias en personerías y defensorías**

Debido al rol de estas instituciones a nivel territorial, como interlocutor directo y de apoyo para las comunidades, su fortalecimiento es esencial en el marco de la implementación de los Acuerdos de Paz y para todos los asuntos de la Justicia Transicional, como la Ley de Víctimas. Dentro de las capacidades básicas priorizadas por servidoras/es públicos de las personerías, está el fortalecimiento de conocimientos sobre: i) normas e instrumentos para el desarrollo de las funciones de control fiscal participativo, ii) manejo de archivos y sistematización ordenada de quejas y declaraciones de las personas víctimas del conflicto armado y; iii) competencias de las diferentes entidades del sistema de atención y reparación integral a víctimas.

**- Roles funciones y responsabilidades de concejos municipales y asambleas departamentales**

Es necesario generar mayor comprensión sobre el rol, funciones y responsabilidades por parte de quienes integran las corporaciones públicas, mediante la generación de conocimiento sobre la normatividad que rige el funcionamiento de los concejos y asambleas, sus atribuciones y competencias. En particular, sobre el control político que deben ejercer a las autoridades municipales y departamentales, así como sobre su papel en la implementación de los Acuerdos de Paz y construcción de paz, por ejemplo, a nivel de la aprobación de recursos para programas y proyectos de los planes establecidos en los diferentes puntos acordados.

*“Hay otro grupo de actores que serán definitivos en el posconflicto y que poca atención se les presta cuando se diseñan programas de fortalecimiento institucional. Se trata de los concejos municipales y las asambleas departamentales (...) Reformas al ordenamiento territorial necesarias para implementar los Acuerdos y aprobación de recursos para programas y proyectos que se derivan de los mismos, requerirán de la voluntad política de estos órganos. Esta será una manera clara de participación que debe no solo incentivarse sino cualificarse. Además, es necesario generar sensibilidad frente a la nueva realidad y la responsabilidad política que ellos tienen de generar credibilidad y adecuadas condiciones políticas de gobernabilidad que devuelvan a la sociedad la confianza en el Estado”*

(KAS & RedRinde, 2016)

**- Asociatividad**

Fortalecimiento o generación de conocimientos sobre la Ley de Ordenamiento del Territorio y demás normatividad sobre el tema, en particular sobre esquemas asociativos territoriales y entre estos, el de asociaciones de municipios.

*“Alternativas de asociatividad de acuerdo a ley de ordenamiento territorial para empezar a pensar estratégicamente en clave de construcción de paz, no cada uno por su lado, sino colectivamente para poder juntar los escasos recursos que tienen. Enfrentar colectivamente problemas que son conjuntos o comunes”*

## c. Las capacidades para la gestión territorial



PERSONAS CAPACES DE:



Fortalecer componentes básicos para la gestión de entidades territoriales (departamentos y municipios)

### - Planeación, presupuestación, seguimiento y evaluación de la gestión orientada a resultados.

Fortalecimiento, actualización o adquisición de conocimientos en: i) formulación de planes de desarrollo, planes de ordenamiento y demás planes exigidos por la ley a las entidades territoriales, así como sobre la articulación entre estos, ii) gestión pública orientada a resultados y sus instrumentos, iii) organización de estadísticas y construcción de indicadores de impacto y resultados, etc., iv) metodologías para la formulación de proyectos y de sistemas para el funcionamiento de bancos de proyectos, v) herramientas para establecer la viabilidad técnica y financiera de la inversión pública.

### - Prestación y garantía de acceso a servicios públicos básicos

Competencias entre departamentos y municipios en la prestación de servicios públicos básicos de salud, educación y agua potable y en particular sobre el uso de herramientas transparentes

para la focalización de beneficiarios de los subsidios para el acceso a estos por parte de las personas y familias más necesitadas y en particular por la población excombatiente que hará el tránsito hacia la vida civil y se asentará en diferentes municipios.

### - Contratación pública

Actualización en la normatividad que regula la contratación y los procedimientos para la transparencia de la misma.

### - Gestión de información (estadísticas)

Competencias en el levantamiento de estadísticas a nivel municipal, departamental y nacional e instrumentos para su producción/actualización; sobre sistemas y mecanismos para disponer de datos e indicadores oportunos de manera articulada entre niveles y su georreferenciación para poder visualizar la situación del territorio en lo social, económico, ambiental, cultural, infraestructura, etc.

### - Gestión de personal

Actualización de conocimientos sobre la carrera administrativa para garantizar un equipo humano idóneo (capacidades profesionales y técnicas, integridad, capacidades de convivencia y de conocimiento de los Acuerdos de Paz, etc.) que soporte en el corto, mediano y largo plazo las capacidades necesarias para la construcción de paz territorial.

El ejemplo, desde algunas de las medidas acordadas en La Habana para lograr propósitos de ampliación y profundización de la democracia, permite demostrar la importancia de abordar el desarrollo y fortalecimiento de capacidades desde los cuatro niveles.

- A nivel personas, se requiere que **la ciudadanía fortalezca sus conocimientos** sobre sus derechos en materia de participación y de sus destrezas y habilidades para expresar sus intereses y necesidades.

- A nivel de las organizaciones, es necesario **que tanto organizaciones como movimientos sociales e instancias de participación desarrollen o fortalezcan sus capacidades técnicas y políticas** para potenciar la expresión de intereses y necesidades colectivas de sus asociados/as o de quienes representan. De la misma forma, **las entidades estatales deben mejorar las capacidades institucionales para la participación**, mediante el diseño y puesta en práctica de protocolos, metodologías y procedimientos que, de una parte, garantizan la libre expresión de la ciudadanía y de la otra, facilitan y aseguran la incidencia efectiva en la formulación de políticas públicas sociales (salud, educación, lucha contra la pobreza y la desigualdad, medio ambiente y cultura).

- **Organizaciones, movimientos e instancias también requieren fortalecer sus capacidades para cooperar, conformar alianzas o articularse** tanto a nivel horizontal en lo local, como vertical entre el territorio y el nivel central para garantizar la plena interlocución con los poderes públicos. Es decir, para ampliar su capacidad de incidencia en las decisiones de planes y políticas públicas en los diferentes órdenes estatales.

- Trascendiendo al campo social y político, se evidencia la **necesidad del fortalecimiento de capacidades para incidir en la reforma de normas o la expedición de nuevas leyes** que garanticen la libre expresión y la participación incidente y efectiva.

En este orden de ideas, las capacidades para la paz y la convivencia se entienden como los esfuerzos institucionales y sociales en los que hay que seguir profundizando en los cuatro niveles, para que toda la ciudadanía pueda acceder en condiciones de igualdad y equidad a los derechos sociales, económicos, culturales y políticos, se evite el uso de la violencia como la forma de resolver los conflictos, se reparen los daños causados y se avance hacia la convivencia y la reconciliación.

Más allá de la expedición de normas que le otorgan sustento legal a la implementación de los Acuerdos, la paz se construye en los territorios con el concurso de toda la sociedad que le da legitimidad al proceso, desde sus iniciativas o formas particulares de ver la construcción de paz enmarcadas en el trabajo que vienen realizando de tiempo atrás miles de personas, que en medio de las dificultades (amenazas e intimidaciones) han persistido en su idea de una visión de paz territorial.

Por esta razón, del reconocimiento de las características del territorio, de los esfuerzos de construcción de paz y de la comprensión de sus conflictividades particulares depende la construcción de una paz estable y duradera.



**Institucionalizar mecanismos de interlocución y concertación similar a La Habana**

La mesa de La Habana debe ser vista como una escuela de abordaje positivo de conflictos. La experiencia y aprendizajes de este espacio dejan lecciones importantes que deben ser consideradas por la sociedad para su reproducción en otros escenarios, como por ejemplo, en los diálogos multiactor (campesinos/as, grupos étnicos, sector público, sector privado, empresarios, etc.) para definir y concertar “el modelo de desarrollo en el territorio” e incluso en los espacios y mecanismos de participación establecidos en los Acuerdos de Paz. La reproducción del modelo también es especialmente importante “porque en experiencias de otros países han demostrado que los Acuerdos, pos firma, no se dejan de renegociar” (OACP, DNP, ESAP et al, 2015).

02

Identificación de las capacidades para la paz y la convivencia



Este capítulo detalla los tres tipos de capacidades para la construcción de paz, identificadas por la Mesa Técnica.

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

Las líneas de acción de esta Estrategia se han centrado en las capacidades para la convivencia o capacidades relacionales, debido a que en este ámbito es donde se han identificado las mayores necesidades de fortalecimiento de la oferta institucional. No obstante, a continuación se exponen los tres tipos de capacidades.

#### CAPACIDADES TEMÁTICAS

Conocimientos, habilidades y procedimientos específicos necesarios para implementar los puntos de los Acuerdos de Paz.

Ejemplo: Conocer a profundidad la problemática de los cultivos de uso ilícito y diseñar los procesos institucionales para que las comunidades accedan a cultivos alternativos.

#### CAPACIDADES PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL

Conocimientos, habilidades y procedimientos específicos de la gestión territorial, que se requieren para afrontar los desafíos del desarrollo territorial y la construcción de paz.

Ejemplo: Formulación, ejecución y rendición de cuentas sobre planes y proyectos territoriales, manejo de sistemas de información, etc.

#### CAPACIDADES PARA LA CONVIVENCIA

Conocimientos, habilidades y procedimientos específicos para promover una cultura de paz. Estas capacidades permitirán superar las estigmatizaciones, la polarización, los rencores y promover las relaciones de confianza, inclusión y equidad. Permitirán un sentir y pensar distintos para lograr un hacer distinto para la paz. En algunos contextos estas capacidades son reconocidas como las "capacidades blandas".

Ejemplo: Diálogo, concertación, empatía, abordaje positivo de conflictos, reconocimiento de las capacidades del territorio, cooperación, etc.

## 2.1 Capacidades para la convivencia

Las capacidades para la convivencia o también conocidas como capacidades blandas se definen como habilidades inter e intrapersonales, o los procesos que facilitan la aplicación de conocimientos y el desarrollo del trabajo orientado a la construcción de paz. Constituyen los ‘cómo’ o las maneras novedosas del quehacer, y complementan en ese sentido, las capacidades para la gestión básica y las capacidades específicas sobre los contenidos de los Acuerdos.

En particular las capacidades para la convivencia tienen como propósito:

- Generar cambios en actitudes y comportamientos individuales y colectivos hacia el diálogo, la convivencia y la reconciliación.
- Contribuir al abordaje de los conflictos de manera positiva y al rechazo de la violencia como forma de tramitarlos.
- Promover el respeto por la diferencia de ideología política, religiosa, diferencias de género y de pensamiento, entre otras.
- Fomentar la solidaridad y la no estigmatización.
- Tender puentes entre las comunidades y de estas con las entidades estatales a través del diálogo y la negociación, a fin de superar años de exclusión e inequidades y restablecer la confianza entre el Estado y la sociedad civil.

Tan importantes son para la construcción de paz los conocimientos sobre normas y las habilidades técnicas, -por ejemplo, para orientar la planeación del territorio o para definir procedimientos para llevar a cabo presupuestos participativos-, como las habilidades para la convivencia/blandas que desarrollen tanto servidoras/es públicos como actores de la sociedad civil para el relacionamiento constructivo y respetuoso. La siguiente tabla (2) contiene la síntesis de las capacidades para la convivencia que fueron identificadas por cada nivel:



### Monitorear la situación de DDHH

Disposición de mecanismos para fortalecer el trabajo de organizaciones defensoras de derechos humanos, en particular en las zonas rurales, a través de la cooperación o trabajo en red a nivel territorial que les permita recolectar e integrar información sobre la situación de los derechos humanos, con el propósito de verificar la observancia por parte de las entidades estatales y la sociedad y participar en actividades de incidencia contra la violación de los mismos.

Así como aunar esfuerzos para la documentación de prácticas y violaciones de derechos humanos a fin de disponer del sustento de sus acusaciones o denuncias ante los organismos competentes con miras a incidir en las decisiones de tipo judicial o de procedimientos y leyes para que las actuaciones del Estado estén acordes con normas internacionales en la materia DDHH y DIH, máxime en una etapa de transición o posconflicto y construcción de paz.



### Interactuar y dialogar conjuntamente con la institucionalidad pública e intercambiar experiencias (ver también capacidades para la convivencia)

Cooperación horizontal y vertical entre instancias de participación, organizaciones y movimientos sociales en torno a exigibilidad de garantías para la participación (protección de líderes, lideresas y defensores/as de DDHH), a la interlocución con lo público e incidencia en planes y políticas públicas desde iniciativas o propuestas compartidas. Adicionalmente, cooperar para la integración de informes de control y veeduría y de respuestas por parte

de autoridades territoriales y nacionales a sus conceptos o informes de monitoreo, con el propósito de reconocer avances o cumplimientos de compromisos o elevar, de manera conjunta, exigencias o correctivos frente a incumplimientos, así como de intercambio de experiencias y de apoyo mutuo, etc



### Institucionalizar orden legal y social de la implementación de los Acuerdos de Paz

Corresponde al convencimiento de la sociedad de que la paz es posible y que requiere del compromiso de todos y cada uno de los colombianos y colombianas para encontrar los caminos para el cambio y reconstruir los territorios y la Nación. Es cierto que el reto es grande y puede parecer que la paz es algo inalcanzable, pero con el convencimiento de que es la mejor opción para el país se irán superando escepticismos, miedos y desconfianzas. A esto se llega mediante el diálogo con la ciudadanía y comunidades sobre los Acuerdos de Paz y la decisión entre estas y el Estado sobre su implementación en los territorios, bajo un pacto social en el que se adquieren compromisos mutuos que se materializan en planes y políticas públicas reales que se cumplen. Esto constituye la base de la confianza en la construcción de paz y la superación de la frustración social que generan los incumplimientos y la renovación de violencias en el territorio.

advertir sobre las situaciones de riesgo de líderes, lideresas y comunidades por amenazas que vulneran sus derechos fundamentales, y para tomar las medidas necesarias de protección. También para el desarrollo de mecanismos orientados a la transformación de conflictos en barrios y veredas (relación con capacidades para la convivencia) en el marco de los planes de seguridad y convivencia.



### Articular procesos Nación-Territorio

A la capacidad de interdependencia de la institucionalidad estatal a nivel nacional se suma la necesidad de la articulación de la Nación con el territorio en torno a los compromisos de los Acuerdos y la construcción de paz, otorgando poder de decisión en municipios y departamentos sobre propuestas, proyectos y recursos para implementar lo que se acuerde en los mecanismos y espacios de participación establecidos a nivel territorial. Esto debe ir a la par con el proceso de profundización de la descentralización, en el que las entidades nacionales articuladas en su quehacer, reconozcan las competencias y capacidades del nivel territorial y se definan procedimientos claros para poner en práctica los principios de concurrencia, subsidiariedad, concurrencia y corresponsabilidad.



### Gestionar recursos

Para poder gestionar recursos de los diferentes niveles (nacional y territorial), del sector privado e internacional es clave desarrollar capacidades para formular proyectos de manera participativa, organizar portafolios de proyec-

tos entre niveles, conocer las fuentes de recursos por sectores sociales (salud, educación, vivienda, agua potable), económicos (producción agropecuaria, formalización laboral rural y protección social), de infraestructura (vías, riego, electricidad y conectividad) y ambientales, así como de los procedimientos y requisitos para acceder a ellos.



### Monitorear la transparencia en la implementación de los Acuerdos (Observatorios de transparencia)

Velar por el uso eficiente y transparente de los recursos públicos, en particular sobre las inversiones que se decidan para la implementación de los Acuerdos de Paz, demanda del fortalecimiento de capacidades para desarrollar y dinamizar la labor de observatorios de transparencia. Para ello es fundamental la cooperación entre organizaciones, movimientos e instancias de participación desde sus ejercicios de control social y de petición de cuentas a la institucionalidad estatal. Esta cooperación servirá para canalizar los diferentes esfuerzos de la sociedad civil por monitorear los procesos de contratación y ejecución de inversiones, mediante indicadores definidos conjuntamente para velar por la transparencia. También para integrar los informes, las peticiones y las denuncias ante los organismos de control por el uso indebido de recursos públicos y por procesos de contratación que no cumplen con las normas. Este sistema de monitoreo conjunto, a través de observatorios de transparencia, facilitará el seguimiento al trámite de las denuncias en los organismos de control y de la verificación de la imposición de las correspondientes sanciones.

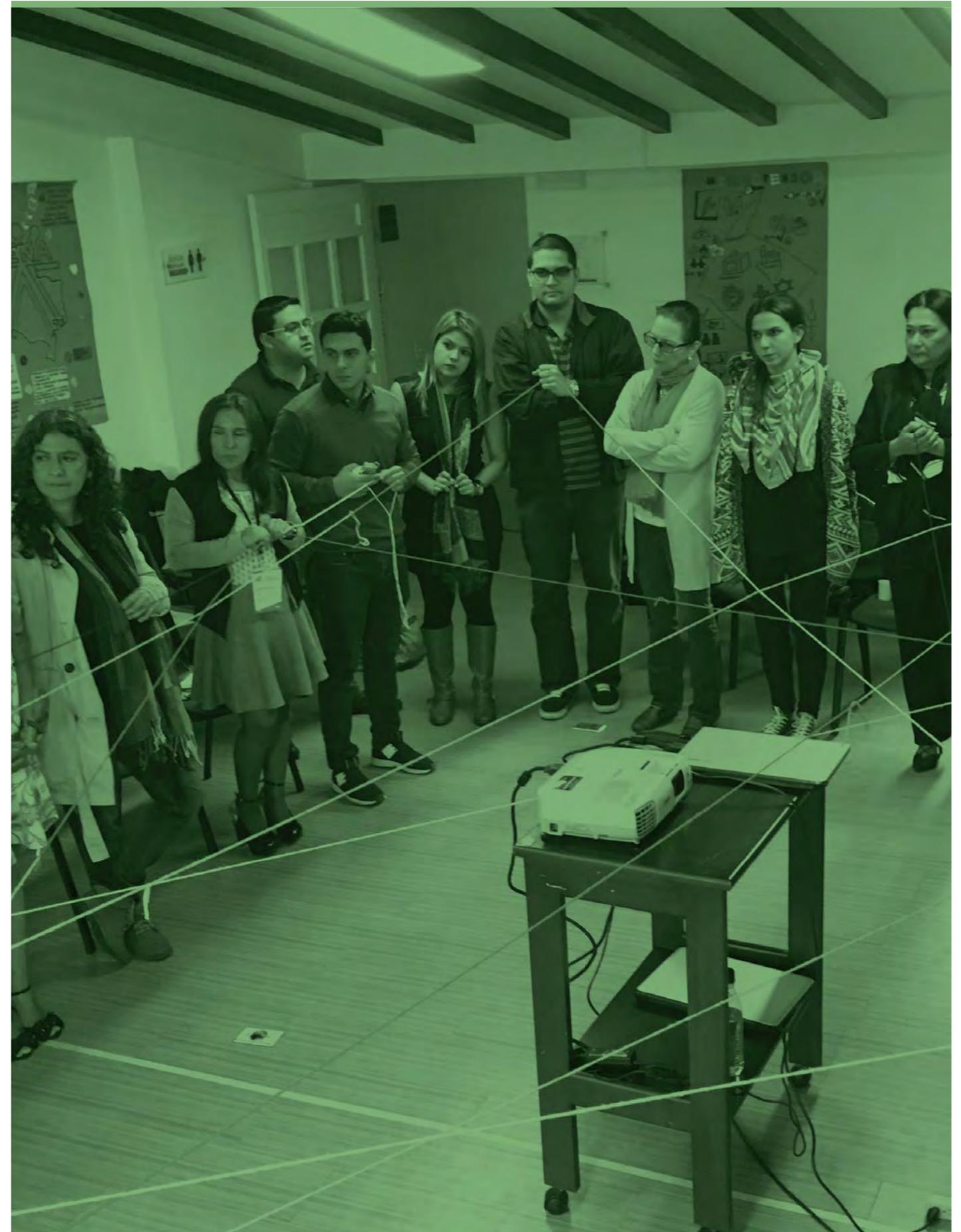


Tabla 2. Capacidades para la convivencia

	<b>Personas/ individuos</b>		<b>Instituciones/ organizaciones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogar, negociar y concertar. ....</li> <li>• Promover un diálogo intercultural (entender al otro/a desde sus cosmovisiones, significados, creencias e identidades, dada la alta diversidad cultural y étnica del país). ....</li> <li>• Analizar y abordar conflictos de manera positiva (prevención y transformación). ....</li> <li>• Ejercer un liderazgo transformador y democrático. ....</li> <li>• Garantizar principios y prácticas de legalidad. ....</li> <li>• Garantizar principios y prácticas para la reconciliación y convivencia pacífica. ....</li> <li>• Promover la inclusión social. ....</li> <li>• Incorporar Acción sin daño. ....</li> <li>• Reconocer y reflexionar sobre los factores personales de resiliencia. ....</li> <li>• Reconocer capacidades de territorio. ....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la conflictividad social y promover la seguridad humana y la convivencia: alertas tempranas, mapeo de conflictos y análisis. ....</li> <li>• Implementar una cultura organizacional e institucional de paz y resiliencia: calidad de presencia (tiempo suficiente de actores nacionales para las reuniones con la comunidad, además de estar física y mentalmente presentes, sinceridad y honestidad sobre lo que sí y lo que no se puede hacer, etc.) y reconocimiento de capacidades del territorio (nivel nacional); enfoques diferenciales/ inclusión en la planeación; espacios para la reflexión sobre sueños y visiones de servidoras/es públicos; conmemoraciones, iniciativas, etc. ....</li> <li>• Aportar a la comprensión de la realidad territorial. ....</li> <li>• Integrar una visión territorial: visión sectorial y poblacional. ....</li> <li>• Asumir y garantizar la participación ciudadana para la construcción de paz. ....</li> <li>• Desarrollar una gestión transparente, incluyente y eficaz para la paz. ....</li> <li>• Representar y fortalecer la participación e incidencia de las mujeres</li> </ul>

humanos, priorizadas en los Acuerdos de Paz para su fortalecimiento principalmente en áreas rurales) y su trámite ante los organismos competentes (seguimiento, control social y veeduría).

vi. La adopción de procedimientos para la formulación de proyectos para la financiación de sus propias iniciativas (fortalecimiento de su objetivo misional).

vii. El desarrollo de **sistemas y procedimientos para recoger aprendizajes y reflexionar** sobre sus acciones e impactos (reflexión y aprendizaje).

*“Fortalecer o desarrollar las capacidades de las organizaciones sociales y comunitarias de construir colectivamente el desarrollo de su territorio (...) Si a las organizaciones se les da la oportunidad de que construyan colectivamente, lo harán quizás no con la agilidad de un funcionario, pero eso que dice es con mayor arraigo, conocimiento, y pertinencia y por lo tanto se la juega en el territorio por darle sostenibilidad a los procesos de transformación políticas y sociales que sustentan la paz” (Álvaro Obando, Gerente ADEL Nariño, participante en OACP & RedProdepaz, 2015).*



**Participar en instancias de participación**

Instancias de participación formales (como los consejos territoriales de planeación, otros) e informales que emprenden el desarrollo de capacidades, a través de:

i. **Protocolos internos que garantizan la representación** de organizaciones y comunidad.

ii. La disposición de una **visión, valores y líneas estratégicas** para el cumplimiento de sus objetivos.

iii. **Procedimientos y metodologías para la elaboración de diagnósticos**, priorización y consenso sobre propuestas, presentación y deliberación en los espacios de diálogo e interlocución con la institucionalidad pública e instancias de aprobación.

iv. **Procedimientos para la emisión de conceptos** sobre planes de desarrollo y para la **interlocución con las instancias de aprobación** (consejos municipales y asambleas departamentales).

v. **Procedimientos y formatos para pedir cuentas a la institucionalidad pública**, análisis de documentos publicados y obtenidos como parte de la rendición de cuentas, preparación de informes de monitoreo y pronunciamiento sobre los mismos.

vi. **Procedimientos y formatos para rendir cuentas** a las organizaciones y comunidades que representan.



**Renovar medios comunitarios en clave de paz (emisoras y canales):**

Emisoras comunitarias con protocolos para el diseño y emisión de programas y mensajes que promuevan la participación, la convivencia y la reconciliación, etc. También es clave la difusión de la labor y opinión de organizaciones y movimientos sociales.



**Promover la seguridad humana**

Instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que emprenden el desarrollo de capacidades para la implementación de los Acuerdos de Paz y la construcción de paz mediante procedimientos de alertas tempranas, para monitorear y

vii. La disposición de **protocolos para el diseño participativo de los procesos** de decisión e incidencia a nivel de los presupuestos.

viii. El diseño de procesos que permitan responder en espacios de diálogo e interlocución a los conceptos, pronunciamientos e informes de monitoreo que realicen las instancias de planeación participativa, entre ellos, los consejos territoriales de planeación.

ix. El diseño de procesos que permitan atender, dar trámite y efectuar seguimiento a las denuncias y alertas de la ciudadanía, organizaciones y movimientos sociales sobre posibles hechos de corrupción en general y en especial respecto a la implementación de los Acuerdos de Paz.

x. La **formulación e inclusión en los presupuestos de proyectos** específicos para disponer de los recursos financieros y logísticos que demandan los procesos participativos (disposición de espacios adecuados, facilitación de los medios y recursos para asistir a las reuniones, jornadas de trabajo, talleres, etc.).

xi. La **reforma y aprobación por parte del concejo municipal del estatuto de rentas** del nivel municipal o del acuerdo correspondiente para que el recaudo del impuesto predial rural sea efectivo y responda a principios de progresividad, fundamentados en la equidad y la justicia social. Lo anterior ligado a una estrategia de formación o actualización del catastro rural en coordinación con las entidades competentes y su incorporación como la nueva base tributaria del impuesto predial e inclusión al registro de inmuebles rurales para formalizar la

propiedad de la tierra, al igual que a procedimientos que permitan a la ciudadanía velar por la transparencia de esta información.



**Emprender acciones para un desarrollo organizacional**

Organizaciones sociales defensoras de DDHH, comunitarias, de veeduría, etc., que emprenden el desarrollo de capacidades, mediante:

- i. La adopción de formas organizativas, de procesos y procedimientos e instancias de trabajo internas que les permitan **desarrollar o fortalecer sus capacidades de gestión** (autonomía, miembros activos y cohesionados alrededor de visiones, objetivos y valores compartidos de acuerdo con su objeto misional).
- ii. La implementación de **mecanismos para la construcción y fortalecimiento de relaciones** con otras organizaciones, basada en el diálogo, la transformación de conflictos y, de agencia y participación para generar cambios sociales (construcción de territorio).
- iii. La disposición de **protocolos para incidir en la toma de decisiones sobre asuntos públicos** (incidencia) y efectuar seguimiento a la gestión de las entidades públicas (control social).
- iv. La adopción de **metodologías para la rendición de cuentas** a sus miembros (transparencia y responsabilidad).
- v. La definición de **protocolos para formular denuncias sobre incumplimientos e irregularidades** en las entidades públicas, así como sobre violaciones a los derechos humanos (en el caso de organizaciones de defensa de derechos



**Redes/alianzas/ asociaciones**

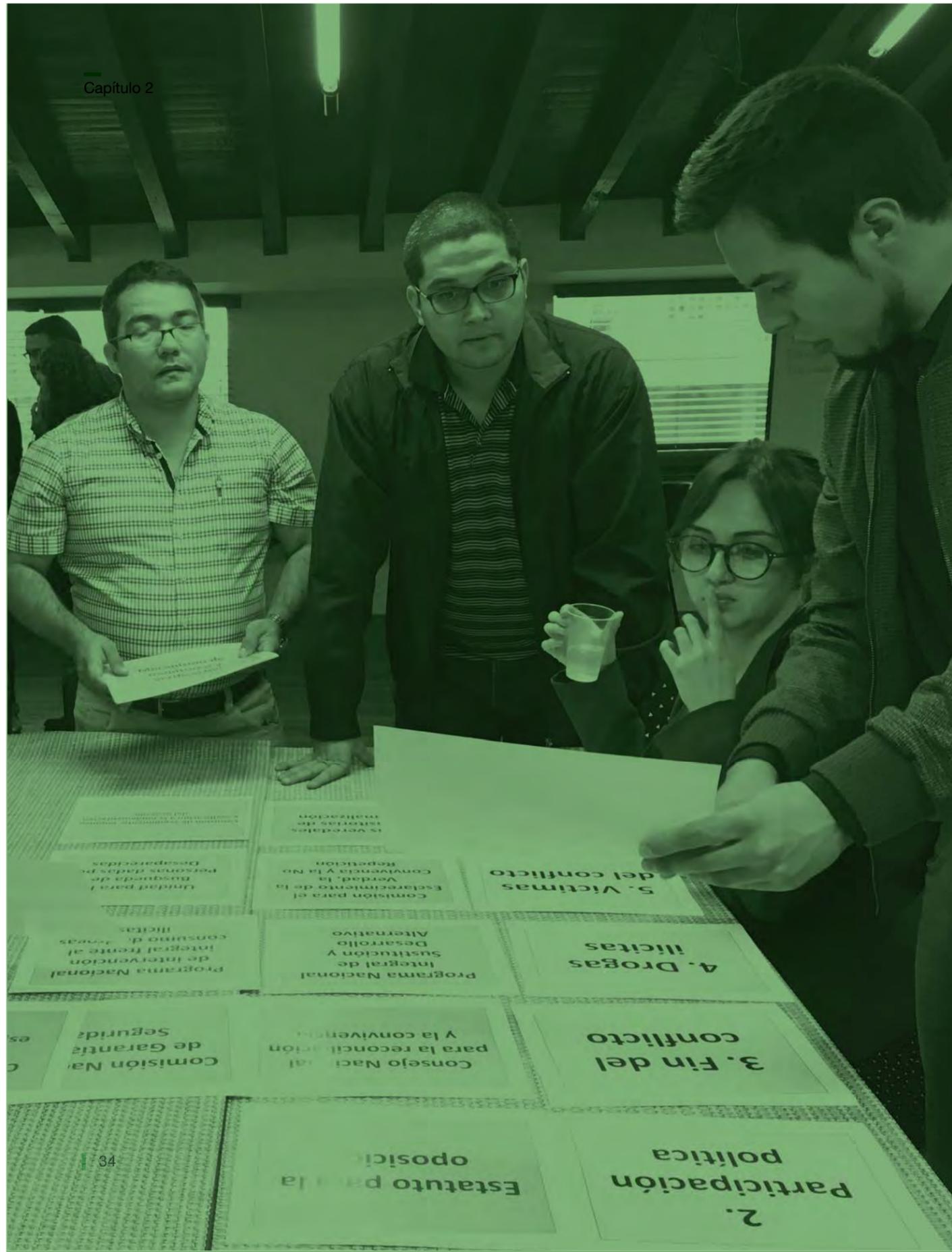
- **Cooperar, co-construir y desarrollar procesos multiactor:** encontrar un propósito común y forjar trabajo de alianzas y redes tanto públicas como privadas y/o mixtas. Diálogo social, negociación y concertación agenda de desarrollo/sostenibilidad ambiental, bienestar rural, crecimiento con equidad, etc.
- **Emprender movilizaciones sociales (organizaciones y movimientos):** en torno a demandas específicas, causas comunes, problemáticas y conflictividades para lograr un mayor impacto en las transformaciones sociales para la sostenibilidad de la paz (aunar esfuerzos por ej. en torno a acciones de sanción social frente a la ilegalidad y corrupción, acciones simbólicas de rechazo a la violencia y respeto por la vida, etc.).
- **Articular procesos Nación -Territorio:** coordinación y articulación de actores del nivel nacional al territorio, así como de actores municipales para su incidencia y diálogo con el departamento y el nivel nacional.



**Campo político/ social**

- **Consolidar una cultura de diálogo y concertación:** reglas legales y culturales compartidas para el abordaje con civilidad de marchas y protestas. Comportamientos sociales que promueven el diálogo.
- **Incorporar una cultura de legalidad:** nuevo orden o reglas compartidas legales y conductas sociales y culturales de rechazo a la corrupción, el clientelismo y a toda forma de ilegalidad.
- **Renovar la cultura política:** reglas legales y culturales compartidas para recuperar el valor de la política y lograr su dignificación.
- **Desarrollar una cultura de derechos humanos, convivencia, confianza y reconciliación:** reglas legales compartidas y conductas individuales y colectivas de respeto por la diferencia, no estigmatización y comportamientos hacia la convivencia y la reconciliación.

Fuente: Elaboración de autoras



**Gestionar de manera participativa, incluyente, transparente y eficaz**

Entidades territoriales y del nivel nacional que emprenden el desarrollo de sus capacidades para la implementación de los Acuerdos de Paz y la construcción de paz, mediante:

- i. **La incorporación de mapas de actores y sus relaciones** como parte de los instrumentos metodológicos que contribuyen a la realización de convocatorias amplias e incluyentes a los espacios de participación e incidencia en la gestión pública (asambleas, comités, consejos, etc.).
- ii. **La adopción y disposición de metodologías** (instrumentos y materiales para la representación gráfica o visualización de necesidades, conflictividades y oportunidades del territorio, etc.) **que facilitan la participación efectiva de la ciudadanía**, comunidad de base, organizaciones y movimientos sociales, e instancias de participación en la elaboración de diagnósticos, la formulación de visiones y de propuestas para incidir en los planes y presupuestos participativos establecidos en los Acuerdos (PDET-Planes de Acción-, Planes Nacionales para la RRI, PNIS, PISDA, Programa de reparación integral de víctimas, etc.).
- iii. **El desarrollo de mecanismos para la construcción colectiva** de criterios de priorización de necesidades y de su solución (por ej. semaforización, puntuación, etc., para beneficiar al mayor número de familias en proyectos de

acceso al agua en las zonas rurales o de obras de infraestructura con impactos inmediatos en la productividad agrícola, etc.) con base en los cuales se tomen decisiones participativas sobre el orden de elegibilidad de iniciativas y proyectos y su inclusión en los correspondientes instrumentos de planeación y en los presupuestos.

**iv. La institucionalización de procesos y procedimientos** para la publicación y entrega periódica y oportuna a la ciudadanía de **información** organizada, clara, completa y comprensible sobre la ejecución de programas y proyectos (obras ejecutadas, servicios prestados o mejorados, con indicación de avances en cumplimiento de metas e impactos logrados, valor de las inversiones y los contratos suscritos), y del desempeño de los gobiernos.

**v. El diseño de procesos de rendición de cuentas** que privilegien el desarrollo de espacios que faciliten el diálogo entre las organizaciones, ciudadanía y las instituciones, luego de haber realizado una etapa previa de consulta a la comunidad, organizaciones y ciudadanía sobre los temas de mayor preocupación o interés y que consideren de trato prioritario en los informes y en la agenda de los espacios de rendición de cuentas que se estructuren.

**vi. La construcción de agendas de trabajo para la atención temprana de las peticiones y propuestas** que los diferentes sectores sociales realicen a través de instancias de participación, organizaciones y movimientos sociales.

Estas capacidades tendrán como referente directo los planes establecidos en los Acuerdos de Paz y el ejercicio del control y veeduría a su ejecución.



### Renovar periodismo y comunicación en clave de paz

El rol de los medios en la construcción de paz es esencial puesto que son uno de los actores con mayor cobertura en los territorios, quienes llegan directamente a los públicos y pueden movilizar acciones según los mensajes y lenguajes que produzcan y reproduzcan. Es fundamental comprender los impactos que el conflicto armado ha tenido sobre el ejercicio periodístico y comunicativo en el país. En este sentido se requiere fortalecer capacidades, aprender y desaprender en esta profesión para promover estrategias de periodismo y comunicación que aporten a una cultura de participación, valores cívicos y libre expresión, promoción de identidades étnicas y culturales, inclusión política (mayor participación en asuntos públicos) y social, convivencia pacífica y paz con justicia social y reconciliación. Se trata del fortalecimiento del recurso humano y tecnológico de los medios comunitarios y nacionales en periodismo y comunicación en clave de paz.



### Gestionar conocimientos y aprendizajes

El reconocimiento de las experiencias y expresiones de construcción de paz y de derechos humanos pasa por un trabajo riguroso de sistematización y gestión de conocimiento aún débil en los territorios y a nivel central. En este sentido se requiere fortalecer conocimientos y adquirir herramientas para documentar buenas prácticas y sistematizar experiencias de las diferentes organizaciones y movimientos sociales en los procesos de liderazgo y repre-

sentación de intereses colectivos y sus logros para compartir aprendizajes a nivel territorial y nacional. Esta capacidad permite evitar la duplicidad de esfuerzos, canalizar recursos y tener mejores herramientas para incidir.



### ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES CAPACES DE:



### Comprender los Acuerdos de Paz como un sistema interdependiente

El asignar responsabilidades a entidades existentes o a las nuevas que se creen con los Acuerdos de Paz muestra la importancia y seriedad, conforme a experiencias internacionales, con que los gobiernos asumen los temas, disposiciones o medidas acordadas, pero esto por sí solo no asegura el éxito; se requiere que estas sean consideradas como un paquete interdependiente (Lederach, 2015). Por ello, es necesario desarrollar capacidades en servidoras/es públicos, principalmente del nivel central, para que visualicen las interrelaciones y promuevan la actuación coordinada y armónica entre las diferentes entidades con responsabilidades en los temas acordados y se garantice de esta manera la sostenibilidad de los Acuerdos de Paz en el tiempo.

El éxito de una medida está directamente ligado con el éxito de otra. Hay que ser creativos/as en el diseño de espacios o mecanismos que “integren”, unan y permitan abordar las medidas de los Acuerdos de Paz de manera interdependiente. Es fundamental que las entidades se comuniquen entre sí y compartan información. Esta coordinación debe ser extensiva a las relaciones entre el nivel central y territorial, otorgándole el protagonismo a este último para el logro de los propósitos de una paz estable y duradera en el territorio.

## 2.2 Capacidades temáticas

Estas capacidades corresponden al fortalecimiento o desarrollo de conocimientos específicos necesarios para implementar los temas del Acuerdo de Paz. También se refiere a los procedimientos en los que se requiere innovar, tanto a nivel de las organizaciones del orden estatal como de la sociedad civil, y en las relaciones entre estas a nivel de redes y alianzas para alcanzar los objetivos acordados. En el Acuerdo de Paz se establece que la construcción de paz es un asunto de la sociedad colombiana, de ahí la importancia que se da a la participación de toda la población, sin distinción, para que incida en los asuntos públicos y principalmente en la implementación del mismo.

Ello implica profundizar en el desarrollo de una democracia deliberativa, en la que instancias de participación, organizaciones y movimientos sociales interactúen y dialoguen en la búsqueda de consensos sobre propuestas concretas. De esta manera, podrán incidir desde los escenarios de participación con las instituciones estatales en los planes y programas definidos en el Acuerdo de Paz y desde una perspectiva integral de los mismos, en las visiones de desarrollo y de ordenamiento del territorio. Con esto se lograrán materializar los objetivos trazados en los puntos acordados (desarrollo rural integral, sustitución de cultivos de uso ilícito, el reporte de beneficios sociales y económicos desde la conservación, protección y manejo sostenible de recursos naturales, etc.) y la construcción de paz estable y duradera. La siguiente tabla (3) contiene la síntesis de las capacidades temáticas que fueron identificadas en cada nivel tanto para actores públicos como de la sociedad civil:

Tabla 3. Capacidades temáticas



**Personas/  
individuos**

- Conocer los Acuerdos de Paz: proceso, agenda, metodología y puntos acordados.
- Participar y hacer control social: conocimientos normativos, mecanismos, instancias, deberes y derechos ciudadanos, deberes y obligaciones de autoridades y servidoras/es públicos, así como sobre herramientas de planeación y presupuesto participativo.
- Promover seguridad y convivencia desde la seguridad humana
- Conocer las competencias y responsabilidades por niveles de gobierno para el logro de objetivos de los Acuerdos de Paz: visión integral del desarrollo, planeación y ordenamiento del territorio/planes, presupuestos participativos, política de transformación rural del campo, víctimas conflicto armado, desminado, sustitución cultivos de uso ilícito, dejación de armas y reincorporación a la vida civil, visión territorial vs. visión poblacional.
- Implementar mecanismos alternativos de resolución de conflictos
- Construir y fortalecer formas organizativas: derecho a la organización y asociación, ¿cómo nos organizamos/cómo nos fortalecemos?
- Incidir, hacer seguimiento y veeduría: conciencia de derechos, ejercicio y exigibilidad; análisis y comprensión crítica de la realidad social; liderazgo y representación de intereses colectivos; comunicación, diálogo y deliberación; control y veeduría con énfasis en los Acuerdos etc.
- Renovar periodismo y comunicación en clave de paz
- Gestionar conocimientos y aprendizajes



**Instituciones/  
organizaciones**

- Comprender los Acuerdos de Paz como un sistema interdependiente: coordinación y armonización entre entidades a nivel central y territorial.
- Gestionar de manera participativa, incluyente, transparente y eficaz: participación efectiva en planes, presupuestos y ordenamiento del territorio; formulación y ejecución de proyectos decididos participativamente; rendición de cuentas, visibilidad y facilidad de acceso a información; agendas de trabajo locales, municipales, departamentales y nacionales para atención temprana de peticiones y propuestas, etc.
- Emprender acciones para un desarrollo organizacional (organizaciones defensoras de DDHH, comunitarias, veedurías, etc.): visión y valores compartidos, diagnósticos, formulación de propuestas/incidencia en políticas públicas, denuncias, formulación de proyectos para acceso a financiación de sus propias iniciativas, etc.
- Participar en instancias de participación: amplia representación, consensos sobre propuestas e incidencia en planes y políticas públicas, etc.
- Renovar medios comunitarios en clave de paz (emisoras): promoción de cultura de participación, convivencia pacífica, reconciliación, etc.
- Promover la seguridad humana: alertas tempranas sobre amenazas a derechos fundamentales, protección, y mecanismos para la transformación de conflictos en barrios y veredas (planes de seguridad y convivencia).

- **Hacer seguimiento para que las obras se ejecuten** con los parámetros de costos establecidos en los contratos, bajo especificaciones técnicas de calidad y en los tiempos acordados, a no ser que medien razones o argumentos válidos de orden técnico que exijan ajustes en los cronogramas de ejecución. Para lo anterior se requiere de conocimientos básicos sobre presupuestos de obras, aspectos técnicos de materiales, cantidades, cronogramas, entre otros.

- **Denunciar o reportar** las anomalías encontradas en la formalización y ejecución de los contratos, previo conocimiento de las instancias ante las cuales se deben interponer o reportar, así como la documentación necesaria, etc.



- **Análisis y comprensión crítica de la realidad local e integral del territorio** mediante la recolección, síntesis, e interpretación de manera diferenciada (grupos poblacionales) de datos e información sobre la situación y necesidades sociales, económicas y ambientales. Además, comprender las oportunidades y potencialidades del contexto local-rural, regional y nacional, y de establecer prioridades respondiendo a una lógica de criterios (núcleos poblacionales con mayores necesidades, complejidad de los problemas, disponibilidad de recursos financieros, opción de respuestas o soluciones rápidas, por etapas o de más largo plazo, etc.).

- **Comunicación, diálogo y deliberación para escuchar las diferentes voces y argumentos de la ciudadanía y comunidad** sobre propuestas para resolver necesidades, problemas y conflictividades sociales; acercarse a un entendimiento común, a través de un diálogo constructivo, del cual resulten decisiones consensuadas para posicionarlas en los espacios de decisión y lograr su inclusión como proyectos en los diferentes planes que comprenden los Acuerdos de Paz, los presupuestos participativos y en los demás instrumentos de planeación de las entidades territoriales.

**Para el seguimiento y control social** se requiere en la ciudadanía y comunidad las capacidades para:

- **Analizar los informes de rendición de cuentas** tanto de las instituciones públicas como de las organizaciones y movimientos sociales e instancias de participación, para identificar el nivel de cumplimiento de metas o compromisos pactados y reconocer a partir de esto las realizaciones o detectar los incumplimientos y las razones de los mismos.

Para ello son fundamentales los conocimientos previos sobre la estructura de los instrumentos de planeación y de presupuesto con sus programas y proyectos, metas de impacto y de resultados o productos de corto y mediano plazo, para poder realizar una comparación entre estas y los informes de rendición de cuentas, a partir de lo cual se puedan identificar avances, demoras o incumplimientos.

- **Exigir de manera consensuada**, con organizaciones y movimientos sociales e instancias de participación, el cumplimiento de los compromisos pactados. Para esto son claves los conocimientos sobre derechos, deberes y mecanismos para pronunciarse sobre los informes de rendición de cuentas y en particular para exigir el cumplimiento de acuerdos ante las mismas instituciones públicas u organismos de control, o sus propias organizaciones o movimientos cuando se trate de sus informes.

**A nivel de veeduría**, son fundamentales las capacidades para la vigilancia del buen uso de los recursos públicos, desde habilidades para:

- **Comprender y verificar** que los procesos de contratación se den conforme a lo establecido en las normas o leyes. Como requisito previo para ello son indispensables los conocimientos sobre la normatividad que rige el tema y en particular sobre los estatutos correspondientes de las entidades territoriales que regulan la publicidad, los términos de referencia o pliegos, las cuantías y las modalidades de contratación, los procesos de selección, la formalización de los contratos, etc.



**Redes/alianzas/ asociaciones**

- **Articular procesos Nación-Territorio:** para la implementación del Acuerdo de Paz, teniendo en cuenta la interdependencia, la calidad de presencia y la idea de combinar espacios colectivos con espacios reducidos representativos.
- **Gestionar recursos:** identificación y gestión de recursos para garantizar una ejecución e inversión concertadas (planes de los Acuerdos de Paz).
- **Monitorear la transparencia en la implementación de los Acuerdos:** integración y canalización de información entre organizaciones, movimientos sociales e instancias de participación sobre cumplimientos de acciones y medidas pactadas, denuncias por desvíos de recursos, seguimiento a sanciones etc. (observatorios de transparencia).
- **Monitorear la situación de DDHH:** recolección e integración de información entre organizaciones defensoras de derechos humanos en particular de zonas rurales para el examen periódico de indicadores y vigilancia de la realización de los derechos, etc.
- **Interactuar y dialogar conjuntamente con la institucionalidad pública, e intercambiar experiencias:** exigibilidad de garantías para la participación y la incidencia efectiva en las políticas públicas entre instancias de participación, organizaciones y movimientos sociales, y la sistematización de experiencias y aprendizajes para compartir conocimiento.



**Campo político/ social**

- **Institucionalizar orden legal y social de la implementación del Acuerdo de Paz:** normas legales e institucionalización de diálogo social en los territorios que legitiman su implementación.
- **Institucionalizar mecanismo de interlocución y concertación similar a La Habana:** reglas legales compartidas y aprendizajes que son considerados por la sociedad y reproducidos en otros escenarios.

Fuente: Elaboración de autoras



### Implementar mecanismos alternativos de resolución de conflictos

Conocimientos sobre los mecanismos alternativos como la conciliación (fortalecidos en su agilidad y eficacia, conforme a lo establecido en los Acuerdos) para resolver los conflictos relacionados con los derechos de tenencia y uso de la tierra, así como para promover la regulación de la propiedad rural.



### Construir y fortalecer formas organizativas

Conocimientos sobre el derecho a la organización y asociación, a la definición de plataformas y su divulgación. También sobre los procedimientos formales para su constitución, cualquiera sea su índole (defensora de derechos humanos, comunitarias, de veeduría, de mantenimiento y sostenibilidad de obras etc.), las posibilidades de acceso a recursos para la financiación de sus iniciativas y proyectos propios. Adquisición de destrezas y habilidades en el manejo de herramientas organizacionales sobre gestión de cambio para mejorar su desempeño según sea el caso o el tipo de organización.

*“Una de las falencias más grave que tiene Colombia para la paz, es la organización. Para poder responder a los Acuerdos de la Habana y a los retos de construcción de paz, se requiere de organizaciones. La organización es la única forma como una persona puede ser ciudadano, individualmente no tiene ese poder; el único caso donde lo tiene, al menos por Constitución, es en la tutela, de resto hay que estar organizado. Nadie se atreve a violarle a una persona un derecho humano si está organizado y pertenece a varios contratos sociales; la organización y estos la protegen. Para el futuro de la paz se necesitan dos cosas: protección de intereses y autorregulación, esto lo*

*genera la organización. La autorregulación genera libertad en una vereda, en un barrio; hay que volver sobre las organizaciones de barrio de vereda, destruidas por el impacto del conflicto armado, estas son la que forman la estructura estable de la vida cotidiana.*

*Uno de los grandes aportes de la Constitución del 91 fue volver sobre el poder del ciudadano; si se quiere la paz y sistemas para crear valores, se requiere fortalecer las organizaciones locales e intermedias; las organizaciones grandes se sostienen solas”*

(Toro, 2015).



### Incidir y hacer seguimiento y veeduría

Se requiere de conocimientos y en particular de actitudes y habilidades en las personas de la comunidad y ciudadanía para lograr una mayor conciencia sobre sus derechos, el ejercicio y la exigibilidad de los mismos para posicionarlos en la agenda pública e incidir desde sus organizaciones, movimientos o las instancias de participación en los planes, presupuestos y las políticas públicas para garantizar la inclusión social y el disfrute de los derechos que están siendo vulnerados.

**Para la incidencia** es fundamental el desarrollo de capacidades en:

- **Liderazgo y representación de intereses colectivos** de las personas en su condición de miembros de una organización de la sociedad civil o de instancias de participación; ello implica el conocimiento a profundidad de a quiénes representan, sus expectativas y propuestas. El saber recoger los consensos o acuerdos para lograr incidir bajo un actuar colectivo en las decisiones públicas que reporten los mayores beneficios a sus representados/as.

#### - Víctimas del conflicto armado

Conocimientos sobre el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR), retornos colectivos y reparación integral y colectiva en el marco de RRI y PDET. Aprendizajes de experiencias actuales y del pasado.

#### - Dejeción de armas y reincorporación a la vida civil

Proceso para el tránsito de excombatientes del conflicto armado hacia la vida civil y la paz (condiciones de vida digna, seguridad y convivencia). Aprendizajes de experiencias actuales y del pasado.

#### - Justicia Transicional y Verdad

Comprensión básica sobre la diferencia entre Justicia Ordinaria y Justicia Transicional, así como entre Justicia Penal y Justicia Restaurativa. Sin necesidad de brindar una información especializada para la ciudadanía en general y todos los actores corresponsables de la construcción de paz en los territorios, entender estos conceptos es esencial para la comprensión general de los Acuerdos de Paz y de su espíritu de aportar a una paz estable y duradera y a la no repetición. Comprender estos conceptos y su validez internacional ayuda a trascender los sentimientos de impunidad e injusticia que existen actualmente en algunos espacios/sectores, sentimientos que pueden bloquear la buena implementación de los Acuerdos de Paz. También son fundamentales los conocimientos sobre la Jurisdicción Especial para la Paz y la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. Los aprendizajes de experiencias actuales y del pasado son igualmente importantes para la comprensión del sistema de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición acordado.

#### - Herramientas de planeación y presupuesto participativo

Para lograr la participación efectiva en la toma de decisiones sobre planes, presupuestos y política públicas, además de la voluntad política de las autoridades gubernamentales, se requiere que tanto servidoras/es públicos como la sociedad civil conozcan la normatividad que regulan estos procesos y en particular adquieran habilidades y destrezas en el manejo y aplicación de herramientas específicas. Estas deben facilitar la participación ciudadana y de comunidades de base en veredas y áreas urbanas en la elaboración de diagnósticos o caracterizaciones sobre sus necesidades, potencialidades y oportunidades del territorio, construcción de visiones (planeación prospectiva), formulación de propuestas e iniciativas o proyectos para su incorporación en planes y presupuestos.

Igualmente, es necesaria la construcción de indicadores básicos para establecer puntos de partida (situación inicial) y de llegada o situación esperada en cuanto a cambios o mejora en las condiciones de vida en el territorio. Herramientas como cartografía social, mapas parlantes y mándalas (para la construcción de visiones), entre muchas otras formas de visionar y planificar el territorio por parte de comunidades étnicas u otras experiencias, permitirán la participación e incidencia en las decisiones públicas para lograr las transformaciones sociales en territorio (cierre de brechas urbano-rural, disminución de la pobreza en el campo, etc.).

## 2.3 Las capacidades para la gestión territorial

Se enmarcan dentro de este tipo de capacidades (duras), las competencias que deben tener servidores/as públicos en los diferentes niveles de gobierno (nacional, departamental y municipal) para el desempeño de los cargos que ocupan, dadas estas por sus conocimientos profesionales o técnicos y sus destrezas en temas y procesos de la gestión pública.

Igualmente, estos conocimientos los deben adquirir o fortalecer las personas de las organizaciones sociales de acuerdo con el objeto que desempeñen a nivel territorial. También corresponden a los arreglos formales (organización y procesos) que las instituciones públicas y las organizaciones sociales necesitan para que soporten y hagan sostenible los propósitos de desarrollo y paz. Esto tiene que ver, en el caso del sector público a nivel territorial, con la forma en que se organicen, integren o articulen las instituciones públicas en municipios y departamentos para consolidar la presencia de un Estado garante de derechos en el territorio, teniendo en cuenta las leyes y decretos ya existentes o las nuevas normas que se expidan. Además de establecer sus relaciones horizontales, es clave definir las relaciones verticales o entre niveles, municipal, departamental y central. Se trata de que cada nivel cumpla sus competencias y se lleven a la práctica los principios de subsidiariedad, coordinación, complementariedad y corresponsabilidad, de tal manera que las entidades territoriales funcionen con plena autonomía y capacidades para brindar condiciones de vida digna en el territorio a toda la población bajo principios de igualdad y equidad. La siguiente tabla (4), contiene la síntesis de estas capacidades por niveles:

Tabla 4. Capacidades para la gestión territorial

	
<b>Personas/ individuos</b>	<b>Instituciones/ organizaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer componentes básicos de la gestión de entidades territoriales (departamento, municipio): planeación, formulación proyectos, elaboración de presupuesto, seguimiento y evaluación, prestación de servicios públicos básicos, gestión de información y de recurso humano, planeación prospectiva, asociatividad y competencias del nivel intermedio. Incluye temáticas priorizadas por las personerías, al igual que roles, funciones y responsabilidades de corporaciones públicas (concejos municipales y asambleas departamentales).</li> <li>• Promover la prestación del servicio de agua potable y saneamiento básico, y ejecución/mantenimiento de obras por organizaciones comunitarias: conocimientos sobre legislación que regula la prestación por parte de organizaciones comunitarias en áreas rurales, así como sobre requerimientos básicos para la ejecución y mantenimiento de obras.</li> <li>• Tener nociones básicas sobre la gestión pública/ciclo.</li> <li>• Promover el desarrollo de observatorios de paz y desarrollo humano: conocimientos de experiencias y aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar de manera eficiente, eficaz, incluyente y transparente (entidades territoriales): fichas de estadísticas municipales actualizadas; funcionamiento del banco de proyectos; gestión orientada a resultados; transparencia en el otorgamiento de subsidios para acceso a servicios básicos (salud, educación y agua potable); carrera administrativa; preparación de agendas y moderación de reuniones, asambleas, talleres, mesas de trabajo; códigos de conducta íntegra, pactos por la transparencia, gobiernos abiertos, et.</li> <li>• Fortalecer capacidades básicas de construcción de paz en personerías.</li> <li>• Fortalecer capacidades para la gestión del desarrollo territorial en corporaciones públicas (concejos y asambleas): estudio riguroso y aprobación de proyectos de acuerdo en función del desarrollo y la paz territorial, ejercicio del control político, etc.</li> <li>• Incorporar principios éticos en instituciones y organizaciones: reflexión sobre la aplicación de principios que aportan a la construcción de paz (inclusión, no discriminación, igualdad/equidad, no estigmatización, etc.)</li> <li>• Prestar servicios de manera eficiente: por parte de organizaciones comunitarias y de ejecución/mantenimiento de obras (fortalecimiento de procedimientos de administración, planeación, presupuestos, formulación de proyectos, entre otros).</li> </ul>

principios de progresividad (equidad y justicia), así como de instrumentos y sistemas de la liquidación, cobro y recaudo de los tributos municipales, en especial del impuesto predial. Igualmente, es importante el conocimiento sobre experiencias exitosas o buenas prácticas de municipios con características similares en la administración y recaudo de este impuesto.

**- Tierras (abordaje técnico/legal de asuntos de tierras/límites/Zonas de Reserva Ambiental)**

Competencias y conocimientos para el abordaje técnico y legal de los asuntos de propiedad, uso y restitución de la tierra: i) normatividad y procesos para democratizar el acceso a tierras, selección participativa de beneficiarios/as por adjudicación gratuita y subsidio integral, ii) derecho a la seguridad sobre la propiedad, iii) participación en la formalización de la pequeña y mediana propiedad, y en reformas normativas u operativas pertinentes, iv) zonas de reserva forestal y participación en la planificación del cierre de frontera agrícola y en la formulación de planes para la sostenibilidad social y ambiental de tierras provenientes de dicha reserva, y v) normas, competencias, instancias y procedimientos para la restitución de tierras.

**- Sustitución de cultivos y solución al problema de las drogas ilícitas**

Estrategias para la erradicación manual, sustitución voluntaria, desarrollo alternativo, prevención del consumo de drogas ilícitas y salud pública y solución al problema de producción y comercialización de narcóticos. Aprendizajes de experiencias actuales y del pasado.

**- Integración de planes de los Acuerdos de Paz sobre desarrollo integral y de ordenamiento del territorio**

Estrategias para articular e integrar en el territorio los objetivos de la reforma rural integral y los diferentes planes de los Acuerdos de Paz (por ejemplo, Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial –PDET- y sus correspondientes Planes de Acción, Plan Nacional para la Reforma Rural Integral –PNRRI-, Programa Nacional de Sustitución de Cultivos Ilícitos –PNIS-, Planes Integrales de Sustitución y Desarrollo Alternativo –PISDA-, Programa de Reparación Integral a las Víctimas, presupuestos participativos, etc.) con los demás instrumentos de planeación del nivel territorial (planes de desarrollo y de ordenamiento). Adicionalmente, es clave la articulación de las estrategias para implementar el enfoque reparador en los procesos de reparación colectiva que se integran a los planes y programas de la Reforma Rural Integral –RRI- y a los PDET.

**- Desminado (Protocolos)**

Conocimientos sobre los protocolos o procedimientos establecidos para el desminado humanitario, sus fases, las acciones pedagógicas para promover comportamientos seguros y el manejo del riesgo, así como las competencias que sobre el tema tienen las administraciones departamentales y municipales. Además, conocimientos sobre las estrategias para la implementación de programas de desarrollo económico y de reconstrucción de las zonas tras las labores de desminado en articulación con las demás medidas de recuperación del campo.

implementación de los Acuerdos y la construcción de paz, como los cambios legales o la nueva arquitectura institucional y sobre cómo prepararse para asumir estas transformaciones.



**Participar y hacer control social**

Fortalecimiento de conocimientos nuevos y/o ya existentes sobre: i) mecanismos e instancias de participación ciudadana y control, su importancia y el cómo participar, ii) los deberes y derechos ciudadanos frente a estos espacios, y de las obligaciones y deberes de las autoridades, iii) las garantías para la participación e interlocución y, iv) mecanismos tanto administrativos como judiciales frente a la obstaculización por parte de autoridades del derecho de la ciudadanía a la participación y el control. Estos puntos corresponden a los mecanismos, instancias y garantías que se creen o fortalezcan en el marco de los Acuerdos de Paz (p. ej. revisión de funciones y conformación de consejos territoriales de planeación) y a lo ya existente en su carácter de complementariedad.



**Promover seguridad y convivencia desde la seguridad humana**

Conocimientos sobre la concepción moderna de seguridad, basada en la promoción de la protección de las personas, el respeto por la vida y por los derechos civiles y políticos. Igualmente, en el acceso al bienestar o disfrute de los demás derechos (económicos, sociales) y en dar privilegio a mecanismos alternativos para abordar los conflictos que se presentan en las comunidades de barrios y veredas.

La capacidad para comprender y relacionar en la práctica la interdependencia entre la convivencia y la seguridad (relación con capacidades para la convivencia); trascender la comprensión de la seguridad basada en medidas reactivas o represivas para promover acciones y estrategias desde la prevención y la acción desde la educación, la cultura, el deporte, etc.



**Conocer las competencias y responsabilidades por niveles de gobierno para el logro de objetivos de los Acuerdos de Paz**

Es fundamental que tanto servidoras/es públicos como actores de la sociedad civil en el territorio tengan el suficiente conocimiento sobre las competencias entre los niveles de gobierno, los recursos disponibles para asumirlas y las responsabilidades que cada uno/a asume frente al desarrollo y cumplimiento de las diferentes temáticas que comprenden los Acuerdos de Paz, entre ellas:

**- Formación y actualización de catastros rurales**

Catastros rurales como instrumento para formalización de la situación jurídica de la tierra en los municipios y de la tenencia o propiedad de predios (registro) y para favorecer el aumento y el recaudo equitativo del impuesto predial.

**- Tributación y fiscalización**

Conocimiento integral o actualización por parte de servidoras/es públicos responsables de las áreas de hacienda de los municipios, sobre la legislación que regula las tarifas y su aplicación bajo



**Redes/alianzas/ asociaciones**

- Asociarse, cooperar e intermediar: relaciones de cooperación entre municipios e intermediación de departamentos (Nación-Territorio) para resolver problemas locales y regionales, incrementar prestación de servicios, mejora en competencias municipales, formulación, gestión y cofinanciación de proyectos estratégicos de los Acuerdos y la construcción de paz, etc.
- Cooperar entre organizaciones: para la lectura conjunta de la realidad social del territorio y formulación de iniciativas de política pública de desarrollo y de garantía de derechos (promoción de observatorios de transparencia).



**Campo político/ social**

- Respetar autonomía territorial: orden legal que profundiza la descentralización, competencias territoriales con recursos asignados y aplicación de principios de concurrencia, subsidiaridad, coordinación y corresponsabilidad, etc.
- Consolidar sistema de incentivos: orden legal a incentivos transparentes para el desempeño territorial, asociatividad, participación efectiva, etc.
- Establecer cultura de la planeación del desarrollo y del territorio de largo plazo: institucionalización de la articulación de planes de corto plazo con los Planes de Ordenamiento (EOT o POT) del territorio.

Fuente: Elaboración de autoras



03

## Desarrollo de Acción CaPaz



### b. Capacidades temáticas



PERSONAS CAPACES DE:



Conocer los Acuerdos de Paz

En el marco de la pedagogía sobre los Acuerdos de Paz, es esencial para servidoras/es públicos y personas de la sociedad civil:

- **Conocer:** el porqué y el para qué de los Acuerdos y la construcción de paz. Conocimientos sobre el proceso de negociación entre el Gobierno y los grupos armados, la agenda, su metodología y cada uno de los puntos acordados para

lograr la apropiación del proceso y la comprensión sobre los objetivos de los mismos y la construcción de paz, los alcances o metas en el corto, mediano y largo plazo o situación futura esperada. En este sentido es esencial comprender el espíritu de los Acuerdos, su visión del largo plazo, así como la interdependencia de los puntos y temas acordados para lograr la integralidad de las transformaciones estables y duraderas.

- **Saber y hacer:** ¿Quiénes y cuáles son las responsabilidades y competencias para la implementación de los Acuerdos y la construcción de paz? ¿Cómo se asumirán? ¿Cuáles serán los compromisos de cada actor? Comprensión sobre el papel o rol formal tanto de los actores del Estado y de la sociedad civil en la



## CAMPO POLÍTICO Y SOCIAL - UNA SOCIEDAD CAPAZ DE:



### Consolidar una cultura de diálogo y concertación

- Desarrollar como sociedad nuevas formas de relacionamiento, prácticas, comportamientos y actitudes 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 ciudadanía 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 disenter 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 parte de la ciudadanía y al mismo tiempo que las víctimas satisfagan sus derechos a la verdad, a la justicia, a la reparación y 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 actor armado y, por otro lado, las estigmatizaciones a líderes, organizaciones y movimientos por pensar distinto.

Este capítulo plantea los objetivos y las líneas de acción de la Estrategia. Las orientaciones planteadas se basan en los lineamientos conceptuales y en los tipos de capacidades que se han expuesto en detalle a lo largo del documento.

## 3.1 Objetivo, duración y líneas de acción de Acción CaPaz

Acción CaPaz tiene como objetivo:

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.

### 3.1.1 Duración de Acción CaPaz

La presente Estrategia contempla el cumplimiento de su objetivo en un horizonte mínimo de 15 años, correspondientes al tiempo previsto para la transición o posconflicto en el que se sentarán las bases de una paz estable y duradera. A continuación se plantean los parámetros y líneas de acción:

La Estrategia se estructura de acuerdo con las fases del cambio y los niveles de las capacidades propuestas en el marco teórico del presente documento, en el que los individuos, tanto servidores/as públicos como actores de la sociedad civil, fortalecen conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes en construcción de paz, las aplican en sus lugares de trabajo o donde se desempeñen según su rol en la sociedad, y las convierten en una práctica cotidiana en los territorios donde habitan.

Gráfica 5. Horizonte de la Estrategia



Fuente: Elaboración de autoras

La gráfica 5 indica la relación entre las líneas de acción, los niveles en los que se espera generar transformaciones dentro de la sociedad y los tiempos definidos para ello. Como se puede observar, en un primer momento, correspondiente a un periodo de 1 a 3 años (corto plazo), el foco de la Estrategia estará en la formación de las personas en los tres tipos de capacidades. Además de fortalecer sus capacidades en construcción de paz, el propósito estará puesto en afianzar conocimientos en lo pactado entre el Gobierno y los grupos armados con el fin de superar resistencias sobre el proceso, basadas en el miedo, dudas y desinformación, entre otros factores. Una sociedad que ha vivido más en la guerra y en las violencias que en ambientes pacíficos y de buena convivencia tiene por naturaleza dificultades para imaginarse y visionar colectivamente escenarios de paz.

planear y resolver problemas sociales locales y regionales con sus vecinos/as de manera integral en el caso de los segundos (planeación participativa de largo plazo, ejecución de obras de ámbito regional, prestación de servicios públicos en subregiones, etc.).



**Emprender movilizaciones sociales (organizaciones y movimientos)**

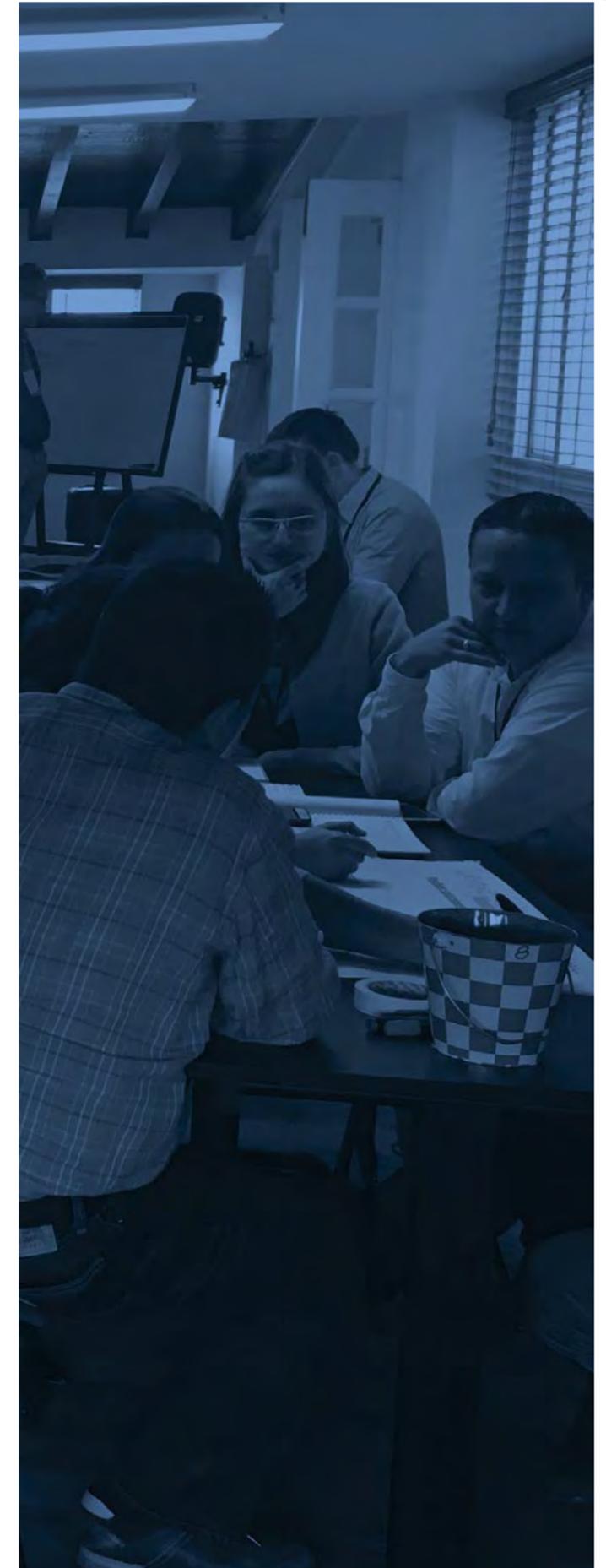
- Aunar esfuerzos constructivos en torno a demandas específicas y causas comunes para lograr un mayor impacto en las transformaciones sociales para la sostenibilidad de la paz. Por ejemplo, acciones simbólicas de rechazo a la violencia y respeto por la vida, y de sanción social frente a la ilegalidad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



- 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, 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 de los Acuerdos de Paz (promoción de la actuación coordinada y armónica entre las diferentes entidades con responsabilidades en los

diferentes temas para garantizar la sostenibilidad). De la experiencia de sistemas de cooperación se han identificado patrones que aseguran su regulación y éxito; estos corresponden al desarrollo de capacidades para (GIZ, 2015):

- Construir y ponerse de acuerdo sobre una estrategia conjunta para alcanzar objetivos (estrategia).

- Establecer roles y responsabilidades (cooperación), a través de los cuales se logre la construcción de una confianza mutua.

- Acordar mecanismos sobre cómo y entre quiénes preparar y adoptar decisiones estratégicas (esquema de conducción) y quiénes desarrollan actividades; es decir quién lidera y cómo se hace el trabajo participativamente e incluyente con los/as demás.

- Establecer los procesos para desarrollar de manera eficaz y eficiente las líneas de acción o medidas de cooperación para lograr los objetivos conjuntos.

- Entablar diálogos multiactor eficientes y eficaces.

- Encontrar formas innovadoras para la sostenibilidad o transformación positiva de sus relaciones, a través del desarrollo de competencias de aprendizaje entre los actores socios de cooperación (aprendizaje e innovación).

Estas capacidades y principios de factores de éxito son aplicables a instancias de participación, a redes de organizaciones y movimientos sociales y figuras de asociación de municipios, por su similitud con los propósitos de un sistema de cooperación. En este sistema, diferentes actores sociales comparten un objetivo común, bien sea de incidencia en políticas públicas y de control de la gestión gubernamental o estatal en el caso de los primeros, o para

A lo largo de los 3 primeros años y durante los 7 años siguientes la Estrategia busca que las instituciones, organizaciones, redes, alianzas y asociaciones existentes o que se creen, incorporen en su quehacer las acciones relacionadas con la implementación de los Acuerdos y la construcción de paz, a través de procesos, procedimientos, protocolos, agendas y metodologías que les permitan fortalecer sus capacidades institucionales de construcción de paz. Esto, a su vez, les permite a las personas formadas desplegar sus conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes desarrolladas o fortalecidas en los procesos de formación.

De igual manera y con el fin de lograr transformaciones estables y duraderas, la Estrategia deberá impactar en el campo del sistema político y social en los 15 años previstos para la transición e incluso en un periodo más amplio (20 años y más – largo plazo-). A este campo corresponden las siguientes condiciones:

- La expedición de nuevas normas o reformas a las existentes (leyes, decretos, resoluciones) que respalden y les den viabilidad a varios de los puntos acordados.

- La adopción de nuevas formas de relacionamiento, prácticas, comportamientos y actitudes que privilegian el diálogo como cultura, que promueven la cultura de la legalidad para superar hechos o situaciones que están erosionando la credibilidad en las instituciones estatales y la confianza entre la misma ciudadanía, y que promuevan una cultura de paz para consolidar la transición del contexto de guerra a un contexto de convivencia pacífica.

- El desarrollo de una mayor conciencia colectiva del actuar ciudadano sobre los valores democráticos para cambiar la forma de hacer política en el país, sin clientelismo ni corrupción, basada en nuevas prácticas en favor del debate libre de ideas, el derecho a disentir, a la crítica y a la oposición, y que adquiere el compromiso de 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.

## 3.1.2 Líneas de acción

En la coyuntura actual se vienen realizando en el país diferentes acciones de formación o asesoría para el desarrollo de capacidades y que se pueden enmarcar dentro de los planteamientos del horizonte de la Estrategia expresados en el punto anterior. Reconociendo y construyendo a partir de lo existente, Acción CaPaz busca hacer énfasis y generar valor agregado en cuatro líneas que considera indispensables e innovadoras para el periodo inicial de la fase de transición, en el que se deben dar pasos firmes para consolidar las bases sobre las cuales se edificarán las transformaciones sociales en el mediano y largo plazo. Estas líneas relacionadas en la gráfica 5 del numeral 3.1.1 corresponden a:

Tabla 5. Líneas de Acción

Líneas	Objetivos
<p><b>Línea 1:</b> Capacidades para la convivencia en instituciones públicas</p>	<p>Incorporar una oferta de formación en capacidades para la convivencia en instituciones públicas del orden nacional.</p> <p><i>¿Por qué es necesario para la paz?</i></p> <p>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 ejemplo en</p>
<p><b>Línea 2:</b> Nuevas pedagogías para la paz</p>	<p>Identificar nuevas pedagogías para la educación y el fortalecimiento de capacidades para la paz estable y duradera.</p> <p><i>¿Por qué es necesario para la paz?</i></p> <p>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</p>
<p><b>Línea 3.</b> Red de facilitación, diálogo y transformación de conflictos</p>	<p>Conformar una Red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos.</p> <p><i>¿Por qué es necesario para la paz?</i></p> <p>Facilitar y mediar será un oficio indispensable durante la transición del país. Será necesario acercar actores diversos, transformar conflictos, construir consensos y así recons-</p>
<p><b>Línea 4.</b> Acción-CaPaz con enfoque territorial</p>	<p>Desarrollar la Estrategia Acción CaPaz con enfoque territorial.</p> <p><i>¿Por qué es necesario para la paz?</i></p> <p>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</p>

- 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**

- Mediante la recolección y organización de información, facilitar 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 va a permitir 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 con miras a 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, incidente y reconciliadora 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.

Fuente: Elaboración de autoras



**Reconocer capacidades del territorio**

- Servidoras/es públicos de entidades nacionales con capacidades para facilitar el actuar de los actores en el territorio, teniendo en cuenta las dinámicas, realidades, conocimientos y experiencias propias; lo que significa reconocer y promover la capacidad de agencia que existe en el territorio para garantizar la pertinencia, apropiación y sostenibilidad de los procesos de construcción de paz.

*En el territorio hay expresiones de prevención sobre el actuar de funcionarios del nivel nacional: “ustedes creen que son más inteligentes e importantes que nosotros, que tienen la conexión con Bogotá, eso nos quita agencia”. Esto crea dependencia, lo cual no es bien recibido*

(Lederach, 2015).



**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.

	<b>Sublíneas</b>
<p>liderazgo y agentes para la paz. Esta línea permite contar en el mediano plazo con instituciones públicas que pongan en práctica procesos de capacitación y asesoría para formar a servidoras/es públicos y personas de la sociedad civil en capacidades para la convivencia.</p>	<p>a) Sensibilización e inducción a servidoras/es públicas (charlas de sensibilización y cursos).</p> <p>.....</p> <p>b) Formación en competencias para la paz a personas servidoras públicas.</p> <p>.....</p> <p>c) Institucionalización a través de incorporación de oferta sobre capacidades para la paz.</p>
<p>que articulen momentos cognitivos con momentos emotivos, enfoques socio-afectivos y 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 permitiría cualificar la oferta existente y proponer nuevas pedagogías para la paz que puedan integrarse a dichas ofertas.</p>	<p>a) Diagnóstico sobre pedagogías para la paz.</p> <p>.....</p> <p>b) Elaboración de principios orientadores en pedagogías para la paz.</p>
<p>truir el tejido social. Una red nacional y regional de facilitación permitiría contar con un recurso humano especializado para 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 del Acuerdo de Paz es indispensable contar con este rol como un mecanismo formal de infraestructura para la paz.</p>	<p>a) Conformación y fortalecimiento de una red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos.</p> <p>.....</p> <p>b) Acompañamiento a espacios de diálogo, de transformación de conflictos en el territorio y fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos.</p>
<p>territoriales, reconozca sus capacidades y proponga acciones que respondan a su realidad. Esta línea permitiría 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>	<p>a) Construcción de herramienta para el diagnóstico participativo de las capacidades y la formulación de planes de acción.</p> <p>.....</p> <p>b) Identificación de oferta para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades territoriales para la paz.</p> <p>.....</p> <p>c) Implementar un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades según las particularidades de cada territorio.</p>

### Línea 1. Capacidades para la convivencia en instituciones públicas

Esta línea comprende acciones de sensibilización y formación de servidores/as públicos de entidades del nivel nacional que tienen dentro de sus competencias misionales la coordinación y/o ejecución de procesos de fortalecimiento de capacidades y han participado en el desarrollo de esta Estrategia (DAFP, ESAP, DNP-DDT/PFET y SENA). El resultado esperado de esta línea es incorporar capacidades para la construcción de paz en el quehacer institucional de formación y asesoría. Se propone igualmente la participación del Ministerio del Interior y del Ministerio Público (personerías y defensorías), al igual que de la Agencia para la Renovación del Territorio (ART) y la Agencia Nacional de Tierras (ANT).

Acciones
a) Sensibilización e inducción dirigida a servidoras/res públicos (charlas de sensibilización y curso con énfasis en pedagogía).
b) Formación en competencias para la paz dirigida a servidoras/res públicos.
c) Institucionalización a través de ofertas explícitas de capacidades para la paz desde las instituciones.

#### a) Sensibilización dirigida a servidoras/res públicos

Esta acción comprende acciones inmediatas y de corto plazo como las charlas de sensibilización en educación para la paz y de pedagogía sobre el proceso de negociación a servidoras/res públicos de los niveles central y territorial. También incluye formación de mayor profundidad como el Curso de Inducción en Capacidades para la Paz-Formación de Formadores/as de tres días de duración y una apuesta teórico-práctica para las personas participantes.

El curso tiene como objetivo general fortalecer capacidades conceptuales, metodológicas y pedagógicas de entidades nacionales y territoriales para sus actividades de formación en temas esenciales para los primeros años de implementación de los Acuerdos de paz y la transición hacia la construcción de paz. Los ejes temáticos del Curso son:

- 1) Conflictos, violencias, negociaciones y paz desde la teoría a la experiencia práctica (internacional y nacional).
- 2) El proceso de negociación entre el Gobierno colombiano y las FARC-EP (y ELN) y la construcción de paz como bien público y desde lo cotidiano.
- 3) La corresponsabilidad en la construcción de paz, retos y compromisos institucionales para la paz territorial.



#### 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, que 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. Es fundamental que las convocatorias lleguen a toda la población y que se realice un mapeo de los actores y sus relaciones, a fin de identificarlos y garantizar su participación.

A su vez, es clave la identificación de necesidades particulares de las mujeres y otros grupos poblacionales tradicionalmente excluidos para tomar las medidas que faciliten su participación en los procesos. En el caso de las mujeres, se deben brindar alternativas para el cuidado de sus hijos/as mientras asisten a asambleas, comités y demás espacios o acordar horarios que no interfieran con las actividades domésticas en sus hogares o actividades laborales (hombres y mujeres).



#### 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.

y características específicas que requieren del conocimiento y puesta en práctica por parte de servidores/as públicos y personas de la sociedad civil para entablarlos.



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

*Entraremos en la época de los “conflictos del posacuerdo”; los conflictos no resueltos históricamente van a emerger y necesitaremos tener las capacidades para abordarlos pacíficamente.*

*(OACP, DNP, ESAP et al, 2015 - Resumen Conversatorio con Centros de Pensamiento e Investigación).*

- Capacidad para comprender los conflictos como un elemento constitutivo de toda sociedad. Su abordaje positivo, mediante el diálogo, impulsa 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 el abordaje de conflictos en la sociedad para dar lugar a prácticas de empatía y creatividad en la búsqueda de soluciones incluyentes.

*El país va a requerir en los territorios de personas preparadas para la paz en concreto, conocedoras de las tensiones existentes y de los actores en juego, con reconocimiento y respeto para mediar y/o negociar en los distintos diálogos multiactor que se adelantarán para tratar y transformar múltiples conflictos*

*(CINEP/PPP, 2014).*



### 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 la 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 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.

En particular, el curso cuenta con un espacio para que servidores/as públicos expresen sus temores, miedos, desconfianzas y escepticismos (resistencias) y motivaciones (fuerzas impulsoras) sobre los Acuerdos de paz, reflexionen sobre estos factores y acuerden estrategias para su abordaje y transformación. También aborda la temática de educación para la paz, con el fin de sensibilizar sobre la necesidad de innovar en pedagogías para la formación en temas de construcción de paz y en el contexto de transición. Además de las capacidades para la convivencia, como el diálogo, la concertación y la transformación de conflictos, el curso hace énfasis en la participación para la construcción de paz, teniendo en cuenta para ello: i) el contenido (lo visible) y lo relacional (lo invisible) en los procesos de planeación participativa para lograr transformaciones en contextos de conflicto y ii) los principios de la participación para la construcción de paz.

El curso es liderado por la OACP en alianza con la Mesa de Capacidades, el Centro de Diálogo Social y Solución de Conflictos Sociales de la Presidencia de la República (CEDISCO) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP)<sup>4</sup>. A la fecha se han formado aproximadamente 300 personas de las siguientes instituciones: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), Ministerio de Educación (MEN), DNP, DAFP, SENA y ESAP. El DNP, como parte de la estrategia de institucionalización de las capacidades, promovió y amplió el curso de inducción a personas servidoras públicas de varias dependencias (Dirección de Seguimiento y Evaluación a Políticas Públicas, Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno, Subdirección de Desarrollo Ambiental Sostenible, Servicio al Ciudadano y Regalías) y de entidades territoriales (Nariño y Arauca).

### b) Formación en competencias para la paz dirigida a servidoras/res públicos

Esta acción de formación semipresencial de seis semanas de duración comprende la transferencia del Curso de Competencias para la Paz desarrollado en 2015 en alianza entre la OACP y la FIP y busca dejar capacidades instaladas en entidades públicas para que puedan fortalecer sus propias capacidades institucionales para la construcción de paz y replicar el proceso de formación según sus dinámicas y competencias.

El curso comprende las siguientes temáticas:

- Paz y conflictos
- Procesos de paz en Colombia y el mundo (se trabaja sobre los Acuerdos de Paz de La Habana y sobre procesos de paz como los de Polonia, Irlanda y El Salvador)
- Participación ciudadana y diálogo y escucha para la construcción de paz
- Liderazgo para la paz
- Transformación y abordaje positivo de conflictos
- Cooperación y trabajo en redes
- Enfoque apreciativo

<sup>4</sup> La OACP desarrolló con la FIP el Curso Competencias para la Paz. Desde el 2015 se ha venido trabajando en el tema con esta fundación.

- Reconciliación y perdón
- Empatía y confianza
- Moderación

A lo largo del curso se incluyen momentos de reflexión sobre la pedagogía, herramientas y usos del mismo, encaminados a orientar la apropiación del modelo pedagógico para su adopción y réplica por parte de las entidades participantes. En el curso que se realizó entre diciembre de 2016 y febrero de 2017 participaron las siguientes entidades: DAFP, ESAP, SENA, UARIV, Ministerio del Interior, Agencia Nacional de Tierras (ANT), Agencia de Renovación del Territorio (ART), 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.

Con esta transferencia se le apuesta a un trabajo en cascada, donde se inicia con la formación de formadores/as, o de quienes deben conocer a fondo los temas, con el fin de poder desplegar un trabajo intra-institucional masivo y de alto impacto en una segunda ronda de apropiación y transferencia.

Como resultado de la formación de los Cursos de Inducción y Competencias para la Paz, las instituciones y organizaciones formulan un plan para la adopción de procesos, procedimientos, protocolos y medidas necesarias para la puesta en práctica (capacidades en instituciones y organizaciones, así como su proyección en la dimensión de redes y alianzas) de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades desarrolladas durante la formación.

En la formación se han priorizado las capacidades para la convivencia teniendo en cuenta que estas son las más necesarias para poder avanzar en escenarios de concertación territorial y de Nación – Territorio, y que al mismo tiempo son las menos “evidentes” en procesos de fortalecimiento de capacidades. También se incluyen en la priorización las capacidades en participación para la construcción de paz, así como un buen conocimiento sobre la visión de construcción de paz del proceso de negociación y los Acuerdos de Paz pactados hasta la fecha. Se parte de la hipótesis de que en la medida que haya capacidades para el diálogo y la concertación, el respeto y la empatía entre actores es posible subsanar positivamente los vacíos que surjan en las otras capacidades identificadas en Acción CaPaz (y que se fortalecerán en un mediano y largo plazo).

## Anexo 1: Bitácora de las capacidades para la paz y la convivencia

En este anexo se detallan las capacidades identificadas y relacionadas en las tablas del Capítulo 2 y que constituyen las temáticas priorizadas para la Estrategia. La descripción se realiza por los tipos y niveles de capacidades.

### a. 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, afro, 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.

John Paul Lederach habla de la importancia de diferenciar entre el oído de contenido y el oído del corazón: el primero tiene la capacidad de concentrarse en el mensaje (el contenido, lo evidente) y el segundo lo complementa al comprender el por qué de lo que se dice y qué está detrás de ese mensaje (lo profundo). En este sentido, el segundo oído es aquel que permite identificar percepciones y emociones, las cuales son esenciales para un relacionamiento constructivo (Lederach, 2015). A la par con lo anterior, herramientas y conceptos

como la comunicación no violenta, la comunicación asertiva, el lenguaje para catalizar la prevención, el lenguaje corporal, las condiciones para el diálogo simétrico, la negociación, la construcción de acuerdos y la moderación de espacios de diálogo son contenidos clave para desarrollar capacidades de diálogo, negociación y concertación.

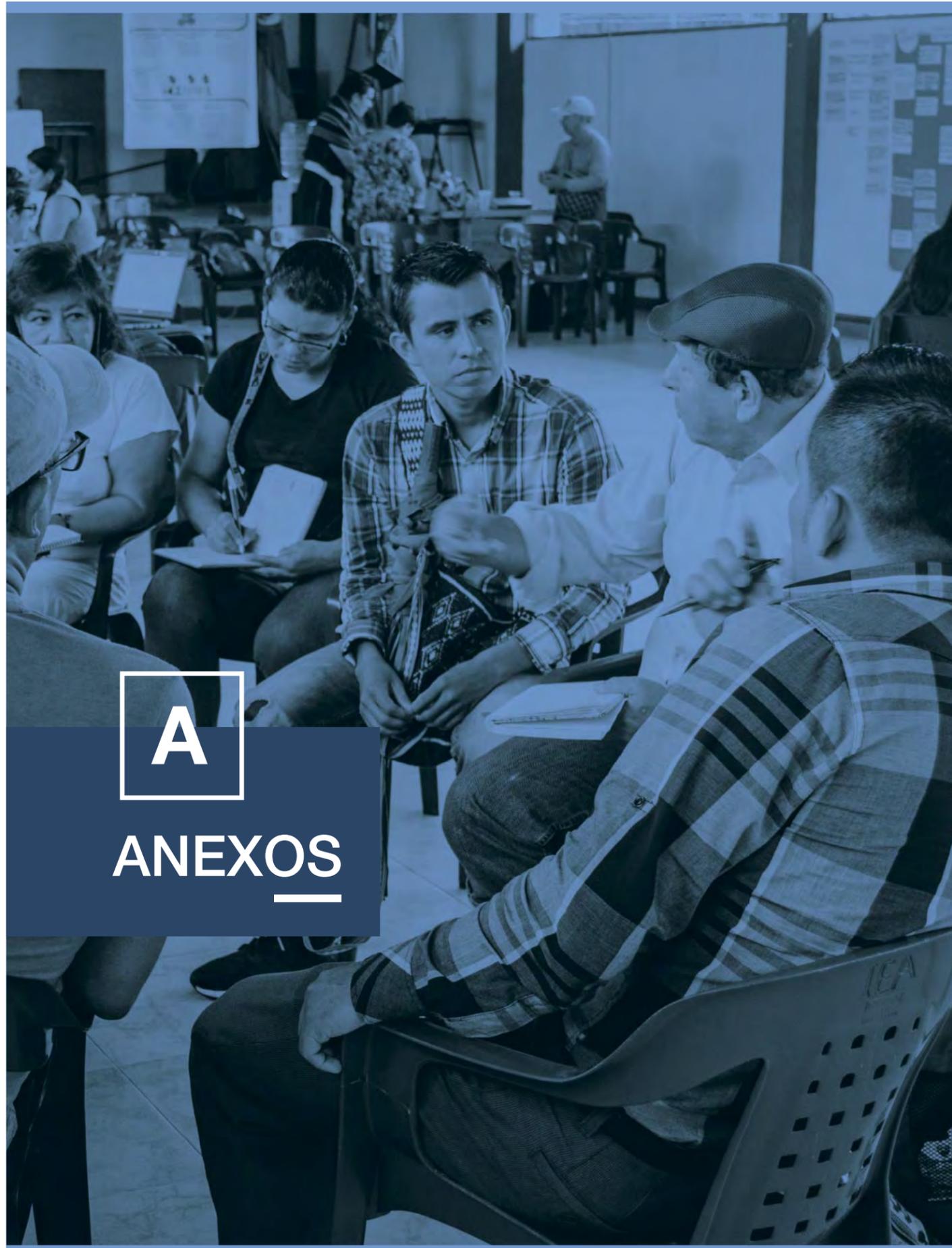
*“La disposición de escucha por parte de los [las] funcionarios [as] cambia de manera inmediata el imaginario de legitimidad sobre la institucionalidad que representa”*

(Lederach, 2015).



#### Promover un diálogo intercultural

- Capacidad de los actores institucionales y sociales para desarrollar un diálogo intercultural (con indígenas, pueblos afro, Rom y comunidades campesinas), que implica entender al otro/a desde sus cosmovisiones, significados, creencias, reconocimientos, identidades y necesidades. Estos diálogos tienen unas condiciones



A

ANEXOS

### c) Institucionalización a través de ofertas explícitas de capacidades para la paz desde las entidades

Los pasos anteriores de sensibilización e inducción a servidoras/res constituyen la base para la incorporación de los temas de construcción de paz en las instituciones públicas. Sin embargo, para la institucionalización formal en ofertas puntuales de formación para la paz y/o como líneas transversales en procesos de fortalecimiento de capacidades se requiere de un proceso de más largo plazo. Por ello en esta acción se llevarían a cabo:

- La asesoría de mediano y largo plazo a las instituciones ya vinculadas a la Estrategia para la incorporación de los temas en sus procesos <sup>5</sup>.
- La vinculación al proceso de ejecución de la Estrategia de otros actores como los Ministerios de Educación, Justicia, Interior y el Ministerio Público.
- Para el caso de territorios mayormente afectados por el conflicto armado: la articulación de la Agencia de Renovación del Territorio (ART) con las entidades arriba mencionadas para la definición y acuerdos sobre las ofertas de acompañamiento y asesoría para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los niveles de instituciones y organizaciones, redes, alianzas, asociaciones y el campo político y social en el mediano y largo plazo.
- Para las demás zonas del país se considera que esta tarea la pueden seguir desarrollando las instituciones que hacen parte de la Mesa Técnica, en articulación con el Ministerio de Educación y el Ministerio del Interior <sup>6</sup>.

**El resultado esperado** de esta línea es la disposición en cada entidad de una oferta explícita de desarrollo y fortalecimiento de capacidades para la paz y la convivencia, que permita la puesta en práctica de los procesos de formación de servidoras/es públicas y personas de la sociedad civil; es decir, que impacte o genere los cambios institucionales y organizacionales en los territorios, en sus relaciones horizontales y a nivel vertical entre lo local, regional y nacional, así como en los ajustes normativos, en las costumbres y en las transformaciones culturales que le darán sostenibilidad a los propósitos de paz. **Se espera que esta oferta se defina y disponga entre septiembre de 2016 y diciembre de 2017.**

<sup>5</sup> Ver avances en tabla 6. Sobre oferta académica, en relación con DNP, SENA, ESAP y DAFP, entidades integrantes de la Mesa Técnica para el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades, en la siguiente página

<sup>6</sup> En el numeral 3.1.3 se propone el Esquema de gobernanza de la Estrategia.

**Tabla 6. Ofertas académicas actuales sobre fortalecimiento de capacidades**

**Oferta desde algunas instituciones y organizaciones orientada al desarrollo y fortalecimiento de capacidades**

Las diferentes instituciones públicas que integran la Mesa de Capacidades, así como otras del nivel central, ya vienen ejecutando algunos proyectos orientados al desarrollo y fortalecimiento de capacidades o se encuentran en el proceso de formulación y ejecución de iniciativas para su implementación:

**OACP:** desde el año 2014 la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP) en alianza con la Embajada de Canadá, la OIM, el PNUD, la Unión Europea, FIP, Visionarios por Colombia y varias universidades ha venido trabajando temáticas de capacidades con públicos y en regiones diferentes, a través de proyectos orientados a fortalecer capacidades estratégicas en actores clave tanto del nivel central como territorial (servidoras/es públicos y personas de la sociedad civil) para el diálogo, la participación y la superación de resistencias sobre los Acuerdos. Algunos de estos proyectos liderados por la OACP son: i) **Curso de Competencias para la Paz desarrollado** con la FIP, ii) Herramienta pedagógica **Hagamos las Paces** ejecutado con el PNUD para la movilización de estudiantes universitarios en torno a la construcción de paz, iii) **Líderes de Paz** (metodologías en nuevos liderazgos y comunicación para la paz con OIM/Canadá, y iii) **Diálogos y Capacidades para la Paz**, ejecutado en nueve regiones del país con el PNUD, Red Prodepaz, APC, Ruta Pacífica de Mujeres, Embajadas de Suecia, Suiza y Noruega y el Instituto Kroc de la Universidad de Notre Dame.

**ESAP:** ha diseñado un proyecto denominado **Gobernanza para la Paz**, el cual plantea un marco conceptual y líneas de trabajo que definen el papel de la Escuela en el escenario de posconflicto y en particular formula la estrategia para cumplir la meta de fortalecimiento institucional de 100 municipios en zonas afectadas por el conflicto.

**DAFP:** entre los proyectos adelantados por esta institución se encuentran la exposición itinerante “**Servidores Públicos Constructores de Paz**” y las charlas “**Implementación de los Acuerdos de La Habana y construcción de paz en Colombia: retos para los servidores públicos**”. Otros procesos corresponden a la vinculación de los temas de capacidades para la paz en: **Curso para la alta dirección, Plan Nacional de Formación, Diplomado ESAP, Estrategia de equipos transversales, Formación de multiplicadores (jóvenes) y Participación en la gestión.**

**DNP:** bajo la estrategia del DNP llamada **Estructuración de proyectos integrales en la construcción de paz y posconflicto** en la línea de fortalecimiento institucional se priorizó la formulación de un proyecto específico de fortalecimiento de capacidades institucionales para el diálogo, concertación y reconciliación, así como de fortalecimiento a los procesos de participación ciudadana orientado al seguimiento en la implementación de los Acuerdos de Paz. Asimismo, en el marco del **Programa de Fortalecimiento Institucional de Entidades Territoriales (PFET)** de DNP se llevan a cabo formaciones a servidoras/es públicos territoriales en más de 80 municipios del país dentro de los cuales se espera multiplicar la formación en capacidades para la paz y la convivencia.

38. OACP. (2016) *Démosle una oportunidad a la Paz*. Bogotá.

39. 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 afrodescendientes 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/sabemoscomo/wpcontent/uploads/2016/05/Marchantes.pdf>

40. Schein, E. H. (1988) *Consultoría de procesos*. México: Ed. Addison-Wesley.

41. Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Publishers.

42. 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-lograracuerdo-paz>

43. Universidad Nacional de Colombia, Synergia, COSUDE, GIZ y PNUD. (2007) *Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica*. Armonía Impresores. Bogotá

44. Universidad del Norte (Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano). (2015) *Resiliencia en Mujeres Víctimas del Desplazamiento Forzado*. Uniediciones. Barranquilla

45. USAID y FENALPER. (2015) *Evaluación de la situación actual y el desempeño de las Personerías*. Bogotá.

46. Zimmermann, A. (2000) *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*, Quito: Ediciones ABYA-YALA.

24. 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://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/alto-comisionado>
25. Jaramillo, S. (6 de septiembre de 2016). Entrevista con RCN Radio. Recuperado de [https://www.facebook.com/rcnradio/videos/10157328859765654/?hc\\_ref=PAGES\\_TIMELINE](https://www.facebook.com/rcnradio/videos/10157328859765654/?hc_ref=PAGES_TIMELINE)
26. Konrad Adenauer Stiftung y RINDE. (2014) *Descentralización en clave de paz. Serie Rutas para la Paz*, Opciones Gráficas Editores Ltda. Bogotá
27. Konrad Adenauer Stiftung y RINDE. (2016) *Diseños institucionales para la gestión territorial de la paz. Serie Rutas para la Paz*. Opciones Gráficas Editores Ltda. Bogotá.
28. Lederach, J.P. (2015) *Entrevista a John Paul Lederach realizada por OACP, DNP/GPE ESAP, DAFF, FCM, RedProdepaz, Mesa Técnica Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades*. Bogotá.
29. Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
30. Milklos, T. y Tello E. (2007) *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/124EE685AEA-872BF05257E88000D98AB/\\$FILE/PLANEACION\\_PROSPECTIVA\\_MIKLOS\\_Y\\_TELLO\\_COMPLETO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/124EE685AEA-872BF05257E88000D98AB/$FILE/PLANEACION_PROSPECTIVA_MIKLOS_Y_TELLO_COMPLETO.pdf)
31. Morin, E. (2001) *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Cooperativa Editorial del Magisterio. Bogotá
32. Nussbaum, M. (2012) *Crear capacidades, propuesta para el desarrollo humano*, (Santos A., trad.) Paidós sello editorial de Espasa Libros. Barcelona
33. OACP. (2016) *Entérese del proceso de paz. Publicación de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz*, tercera edición. Bogotá
34. OACP, RedProdepaz. (2015) *Conversatorio con directores y miembros de Programas de Desarrollo y Paz*. Bogotá.
35. OACP, DNP, ESAP, DAFF, FCM, RedProdepaz, *Mesa Técnica Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades*. (2015) Encuesta sobre capacidades aplicada a 60 personas, Bogotá.
36. OACP, DNP, ESAP, DAFF, FCM, RedProdepaz, *Mesa Técnica Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades*. (2015). Resumen Conversatorio con Centros de Pensamiento e Investigación. Bogotá.
37. OACP. (2016) *Conversatorio con Jhon Paul Lederach*. Bogotá.

**SENA:** lidera la iniciativa de **Formación en Cultura para la paz** dirigida a actores de la sociedad civil en el territorio. Este proyecto comprende tres cursos: i) Ciudadano promotor de paz, ii) Gestor de paz, y iii) Formadores en Cultura de Paz. Estos cursos se realizaron en 2016 a nivel central y territorial y desde la Estrategia se han dado algunas pautas para los diseños curriculares. Adicionalmente, esta iniciativa cuenta con un componente de formación a instructores/ras del SENA, dirigida a la atención de las personas excombatientes en su tránsito a la vida civil en los centros de formación del SENA a nivel territorial en 14 departamentos con Zonas Veredales y Puntos Transitorios de Normalización.

**Entidades nacionales:** en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

**Universidades:** oferta en temas de construcción de paz, a nivel de maestrías, especializaciones y cursos cortos (ver anexo 2).

**Organismos de cooperación internacional:** Alianzas Territoriales para la Paz y el Desarrollo (PNUD), Programa Propaz (GIZ), Forpaz (RedProdepaz-UE-GIZ), entre otros.

Fuente: Elaboración de autoras

## Línea 2. Nuevas pedagogías para la paz

A través de esta línea se busca desarrollar y fortalecer capacidades en nuevas pedagogías en servidoras/es públicos y en personas de la sociedad civil pertenecientes a entidades públicas y de organizaciones del nivel central y territorial con responsabilidades en la formación y asesoría para la construcción de paz.

Para lograr los cambios o transformaciones colectivas que favorecen la construcción de una cultura de paz, a través del fortalecimiento y desarrollo de capacidades, se requiere de pedagogías adecuadas. En los territorios se cuestiona la metodología tipo cátedra magistral y con proyección de presentaciones de largos textos y poco pedagógicas que todavía usan, como única herramienta, entidades responsables de impartir conocimientos sobre leyes y diferentes temáticas públicas y sociales. También se cuestiona poner ejemplos o llevar ejercicios descontextualizados de la realidad de la región, con cifras o situaciones de territorios con características completamente diferentes. Al final no hay comprensión de las leyes y temáticas, ni sobre el cómo incorporarlas en el quehacer de las instituciones u organizaciones.

La comprensión y apropiación de conocimientos y su puesta en práctica requiere de escenarios de formación diferentes, en los que se dé prioridad al uso de pedagogías y dispositivos de trabajo que conduzcan al desarrollo de aprendizajes participativos. Ello implica cambios en las capacidades de quienes forman o prestan asesoría a personas servidoras públicas, a organizaciones de la sociedad civil y a instituciones estatales, quienes además de innovar en estrategias pedagógicas y en la forma de brindar la asesoría, deben tener la capacidad de abordar los conflictos desde una perspectiva positiva, como fundamento de las condiciones que propician la paz.

Paco Cascón (2012) en su documento “Educar en y para el conflicto” señala que en los programas de las facultades de pedagogía y de ciencias de la educación hacen falta temas como la resolución de conflictos. Estos temas son especialmente importantes para que las personas que tienen la responsabilidad de capacitar o asesorar en temas de paz puedan tener una mejor argumentación respecto a que la paz no es la ausencia de conflictos, sino que por el contrario estos son consustanciales a las relaciones humanas y que su abordaje positivo es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo y se convierten en la palanca de las transformaciones sociales.

Desde la educación popular que propone Freire (1970), el fortalecimiento o desarrollo de capacidades demanda de espacios de interacción; en estos la persona que enseña o asesora se integra a las que aprenden o son asesoradas y juntos bajo un carácter auténticamente reflexivo recrean la realidad y generan nuevos conocimientos transformadores. Para que esta interacción sea posible y se garantice la expresión de todas las personas participantes y el aporte de sus conocimientos, es fundamental conocer los factores que median el proceso de fortalecimiento de capacidades, es decir las problemáticas, los saberes, las tradiciones, los conflictos históricos y las estrategias de supervivencia de quienes participan (EDUPAZ y UNICEF, 2006). La sociedad con la capacidad de comprender el contexto en que vive, sus problemáticas, sus potencialidades u oportunidades y su historia, tendrá en consecuencia la capacidad de transformar esa realidad.

En este orden de ideas, la figura de la persona formadora o asesora adquiere el carácter de facilitadora de procesos. Por lo tanto, la persona comparte conocimientos, orienta el desarrollo de ejercicios prácticos o de estudios de caso acordes a la realidad del contexto, otorga herramientas que facilitan el análisis para que las personas participantes procesen y ubiquen en su propia realidad la información o conocimientos, integren y visualicen aprendizajes mutuos y lleguen a sus propias conclusiones o propuestas (Cercapaz GIZ, 2010).

Bajo el marco anterior, el fortalecimiento o desarrollo de capacidades en servidoras/es públicos y actores de la sociedad civil y sus instituciones u organizaciones, requiere de tiempo y dedicación de las entidades responsables de la formación o asesoría, para el diseño de espacios tipo taller de trabajo, en los que se dé lugar a:

- La aplicación de metodologías participativas que invitan a la reflexión y al aprendizaje colectivo desde las propias experiencias, conocimientos y saberes.
- La utilización de ayudas didácticas que permitan a las personas participantes procesar el conocimiento, desde lo racional o el intelecto y lo emocional; es decir, desde el pensamiento lógico del hemisferio izquierdo del cerebro y de la imaginación, creatividad, capacidad de asombro y de cuestionamiento del hemisferio derecho. Lo anterior basado en la relación establecida entre estos dos hemisferios por el filósofo francés Edgar Morín y que fundamentan su propuesta de los saberes necesarios para la educación del futuro (2001).
- El desarrollo de actividades que combinan la teoría y la práctica; es decir, que el aprendizaje obtenido tenga una aplicación directa en las comunidades, organizaciones o instituciones (aprender haciendo).

13. Federación Colombiana de Municipios. (2014) *Política pública de paz en los gobiernos locales colombianos: desafíos y oportunidades*. Bogotá.

14. 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: Zeta Comunicaciones.

15. Fundación Presencia. (2004) *Manos a la obra, herramientas para la construcción de ciudadanía, convivencia y civilidad*. Bogotá: La Imprenta Editores Ltda.

16. Freire, P. (2015) *Pedagogía del oprimido* (Jorge Mella, trad.) México: Siglo XXI editores, séptima reimposición

17. GIZ GmbH. (2105) *Gestión de la cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity Works*. Alemania: SpringerGabler editores.

18. 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: Segunda edición.

19. Grupo de Memoria Histórica. (2011) *San Carlos: memorias del éxodo en la guerra*. Recuperado de: [http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2011/Informe\\_sanarlos\\_exodo\\_en\\_la\\_guerra.pdf](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2011/Informe_sanarlos_exodo_en_la_guerra.pdf)

20. 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. DeutscheGesellschaftfür Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Bogotá. Recuperado de: [http://www.ame-macarena.org/archivos-570-Sistematizacion\\_ELA\\_AMEM.html#tipos](http://www.ame-macarena.org/archivos-570-Sistematizacion_ELA_AMEM.html#tipos)

21. 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-sergiojaramillo/352033-3>

22. 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>

23. 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.

## Referencias Bibliográficas

1. Bautista, D. e Ibáñez, L. (2014) *Lineamientos para una política de desarrollo territorial*. Compilación. Bogotá: Sin publicar.
2. 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.
3. 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.
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.centrodememoriahistorica.gov.co/multimedias/tejiendoMemoriasSanCarlos/pdf/sistemapdf>
7. Consorcio Swisspeace, odcp consult gmbh y Cercapaz GIZ. (2010) *Desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Manual de conceptos y herramientas para iniciativas de construcción de paz*. Bogotá: Ediciones Arko.
8. 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.
9. Departamento Nacional de Planeación. (2014) *Conpes 3850/2014 Fondo Colombia en Paz*. Bogotá.
10. Díez, F. (2016) Documento de trabajo. *Puntos para la Reflexión sobre Paz Territorial*. Bogotá.
11. EDUPAS y UNICEF. (2006) *Desarrollo de Capacidades para el Ejercicio de la Ciudadanía*. Buenos Aires: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
12. Equipo negociador y expertos internacionales. (febrero de 2016) *Conferencia Internacional ¿Cómo construir la paz en los territorios? Los retos de la Paz Territorial*. Hotel Tequendama, Bogotá.

- La identificación y el análisis de problemas y la búsqueda de soluciones. Entender las situaciones, analizar sus causas y formular las soluciones o respuestas participativas acordes al problema y al contexto.
- Comprensión de intereses y necesidades propias y de los otros/as; “La construcción de paz no se hace entre los que están de acuerdo sino entre las y los otros, para aprender a caminar juntos” (Lederach, 2015).
- La aplicación en el proceso de fortalecimiento o desarrollo de capacidades de técnicas creativas, métodos de visualización, relatos, dibujos, mapas parlantes, teatro foro y muchas otras, acordes a las diferentes culturas y al enfoque de género y diferencial de comunidades afrodescendientes e indígenas. Estas técnicas motivan y abren la creatividad para encontrar nuevas opciones y formas del saber y del hacer de la construcción de paz en un escenario de posconflicto.

Esta línea comprende las siguientes acciones:

Acciones
a) Diagnóstico sobre pedagogías para la paz
b) Elaboración de principios orientadores en pedagogías para la paz

### a) Diagnóstico sobre pedagogías para la paz

Esta acción comprende la revisión bibliográfica sobre el estado del arte actual en pedagogías para la paz y educación vivencial para personas adultas, a través de lo cual se identificarán métodos, herramientas y prácticas que promueven la educación y el fortalecimiento de capacidades para la paz. Asimismo, incluye el desarrollo de un diagnóstico o valoración del tipo de pedagogías que utilizan las instituciones u organizaciones con competencia en la formación y asesoría para la construcción de paz.

### b) Elaboración de principios orientadores en pedagogías para la paz

Los resultados del diagnóstico de la acción anterior son la base para la elaboración de los principios que orientarán el ajuste y desarrollo de nuevas pedagogías en los procesos de formación y asesoría de instituciones y organizaciones en temáticas de construcción de paz.

El resultado esperado de esta línea es la valoración y ajuste de pedagogías para la ejecución de la Estrategia como una apuesta integral, a través de la cual se garanticen aprendizajes participativos. Por otro lado, se busca la puesta en práctica de las pedagogías para la paz en el quehacer de instituciones y organizaciones necesarias para lograr los cambios o transformaciones colectivas que requieren para la creación de una cultura de paz. El liderazgo de esta línea estará en las Mesas Nacional y Territorial propuestas como parte del esquema de gobernanza y su desarrollo se daría entre el periodo de septiembre de 2016 y diciembre de 2018.

#### ¡Recomendaciones!

Es esencial para este trabajo rescatar el saber ancestral y comunitario, cultural y tradicional de las regiones, así como las apuestas de grupos juveniles. Para la valoración y ajuste de pedagogías se podrían establecer las siguientes alianzas:

- Algunos centros de formación, fundaciones, universidades y organizaciones de la sociedad civil en las regiones y en Bogotá que trabajan el tema (por ejemplo: Alianza Educación para las Culturas de Paz, Corporación Otra Escuela, FIP).
- Organismos de cooperación internacional como PNUD, GIZ, UE, OIM, entre otras agencias.
- El Instituto Kroc – Universidad de Notre Dame – John Paul Lederach y Francisco Diez.
- Escuela de Cultura de Pau – Vicenc Fisas.

### Línea 3. Red de facilitación, diálogo y transformación de conflictos

La implementación de los Acuerdos y la construcción de paz van a implicar una novedad en el relacionamiento de actores y se requerirán diferentes diálogos:

- Entre actores diversos (públicos, privados, sociales e intersectoriales)
- Entre actores distanciados (víctimas, victimarios, indígenas, afro, campesinos/as, jóvenes, etc.)
- Entre niveles fragmentados (veredas, municipios, departamentos, territorios, y nivel central).

Adicionalmente, para pactar la paz territorial en cada lugar será indispensable la movilización de la sociedad en torno a la reflexión y apropiación de los Acuerdos de Paz. Contar con resultados concretos y tangibles en corto tiempo también será fundamental para garantizar la credibilidad y confianza en el proceso. Los diálogos diversos, la movilización ciudadana y los resultados solo se podrán garantizar bajo el acompañamiento de personas expertas en facilitación y moderación de espacios de diálogo, cualificadas y sensibilizadas, tanto en el nivel nacional como territorial. Así mismo, experiencias nacionales e internacionales han evidenciado que todo inicio de una fase de posconflicto presenta aumentos en la conflictividad social y posible nuevas violencias. Ante este panorama y de acuerdo con algunas recomendaciones de centros de pensamiento, investigación y acción para la paz, para la fase de construcción de paz en concreto, el país necesita en los territorios de un grupo de:



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 central 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.

*“Personas preparadas para acompañar y promover los procesos de construcción de paz, conocedoras de las tensiones existentes y de los actores en juego, con conocimientos y aprendizajes sobre las relaciones reales y concretas que determinan los procesos sociales, políticos y económicos, que saben de los vínculos entre las élites locales y regionales, la pugna sobre los recursos disponibles, las motivaciones para establecer sistemas económicos legales e ilegales, etc.” (Berghof Foundation, CINEP/PPP & IRG, 2014).*

Este grupo debe contar con reconocimiento y respeto para facilitar los distintos diálogos multiactor que se adelantarán para tratar y transformar múltiples conflictos, así que las personas identificadas a nivel central, regional y local conformarían un cuerpo amplio de mediadores/as para dar legitimidad y sostenibilidad a los diálogos de paz regional.

El resultado esperado de esta línea es contar con una red de personas expertas en diálogo, moderación y transformación de conflictos, así como en metodologías participativas a nivel nacional y regional. Estas personas estarían a cargo de la orientación del diseño metodológico y la facilitación de los mecanismos y espacios participativos que sean establecidos en los Acuerdos de Paz. Así mismo, a largo plazo otro resultado de esta línea será el acercamiento entre los diversos actores que participen en estos espacios y mecanismos, el abordaje positivo de conflictos y la construcción de acuerdos en torno a propósitos de construcción de paz.

Esta línea comprende dos acciones:

#### Líneas de acción

- a) Conformación y fortalecimiento de una red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos.
- b) Acompañamiento a espacios de diálogo, de transformación de conflictos en el territorio y fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos:
  - Implementación temprana de los Acuerdos
  - Estrategia de Respuesta Rápida (ERR)
  - Planes y mecanismos acordados, entre ellos, los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET)

### a) Conformación y fortalecimiento de una red nacional y territorial de facilitación, diálogo y transformación de conflictos: generación de puentes

La red tendría como objetivo facilitar los distintos diálogos multiactor que se adelantarán en los territorios en el marco de la implementación de los Acuerdos (por ejemplo, los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial –PDET-) y de otros mecanismos de participación establecidos en los diferentes puntos acordados, al igual que apoyar a los actores institucionales en la transformación de conflictividades que puedan surgir durante el alistamiento y la implementación de los Acuerdos.

Se propone que esta red o equipo de actores “terceros” comprometidos con el proceso de transición y su visión de cambio tenga representación de todos los territorios priorizados y cuente con capacidad de diálogo y legitimidad ante comunidades, autoridades territoriales, entre otros criterios. Este equipo que se integraría en una Red Nacional de Facilitación y Nodos Territoriales según agrupaciones subregionales que se acuerden, sería el encargado de:

- **Diseñar participativamente** (con servidoras/es públicos y actores de la sociedad civil del nivel nacional y territorial) la metodología detallada de cada uno de los espacios de diálogo. El contar con personas de cada territorio permite de una vez hacer propuestas que sean territorialmente sensibles.
- **Formar** a las personas en territorio para los ejercicios de facilitación.
- **Orientar** a las personas en territorio para los ejercicios de documentación y sistematización.
- **Liderar** espacios de fortalecimiento de capacidades (Acuerdos de Paz, diálogo y participación) en territorio previos al arranque de mecanismos de participación.
- Ejercer la **moderación principal** de espacios de participación (asambleas comunitarias, comités municipales y subregionales de planeación participativa) para la formulación participativa de planes de los Acuerdos de Paz.
- Hacer **seguimiento y evaluación** continua del proceso de facilitación en cada territorio.
- **Conectar y comunicar** retos, aciertos y necesidades con el nivel central.
- Ser **facilitadores/as y mediadores/as** en los diálogos multiactores (comunidades campesinas y étnicas, actores públicos, actores privados, etc.) y en los procesos de transformación de conflictos si es necesario.
- **Canalizar** dudas, cuestionamientos, temores (factores de resistencia) o motivaciones (factores impulsores) sobre lo acordado y a partir de ello **plantear estrategias** con la institucionalidad para su abordaje y transformación.

Entre las capacidades con las que debe contar y destacarse el equipo se encuentran: moderación orientada a resultados y capacidad de síntesis, diálogo intercultural, empatía e inclusión social, cultura de participación (metodologías participativas), diálogo, negociación y concertación, análisis y abordaje positivo de conflictos (prevención y transformación), Acción sin daño, conocimiento de los Acuerdos, buen gobierno y gestión pública. Adicionalmente, deberían ser actores que cuenten con cierta legitimidad en los territorios y en los espacios donde se desempeñen.

Gráfica 6. Esquema de gobernanza propuesto



Fuente: Elaboración de autoras

En este marco, la Estrategia cuenta con avances en su implementación a través del trabajo interinstitucional 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 y son los siguientes:

- 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, además del liderazgo y trabajo articulado de la ESAP y el DAFP, requieren 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 cuatro líneas de Acción CaPaz y sus impactos es fundamental la articulación interinstitucional, a través de un esquema de gobernanza para que articule las entidades que conforman la Mesa Técnica, así como a las demás que tienen responsabilidades en cuanto a las tareas de 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 Nación- 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).

## b) Acompañamiento a espacios de diálogo, de transformación de conflictos en el territorio y fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos.

El equipo de facilitación y moderación diseñaría un plan para:

- El acompañamiento de espacios de diálogo y de transformación de conflictos en los territorios priorizados para la implementación temprana de los Acuerdos de Paz.
- El fortalecimiento de capacidades, bajo la metodología aprender-haciendo de actores claves<sup>7</sup> para el diseño participativo en el territorio del proceso de formulación de los planes establecidos en los Acuerdos de Paz, en particular de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) y su acompañamiento en cada una de las instancias y mecanismos participativos que se definan.
- El acompañamiento en la elaboración participativa del diagnóstico de capacidades y la formulación de propuestas para su desarrollo y fortalecimiento como parte de planes de acción<sup>8</sup> específicos que se articularían a los programas y proyectos de los diferentes ejes de los PDET, e incluso a sus propias fases de alistamiento, planeación, ejecución y seguimiento.

Las capacidades a fortalecer por parte del equipo de facilitación y moderación en los **actores claves** mencionados anteriormente estarían enfocadas en: i) la comprensión de los Acuerdos de Paz, la superación de resistencias ante los mismos (basadas en la desinformación, el miedo, la desconfianza y el escepticismo, entre otras razones) y el asumir los compromisos para su implementación, ii) la convivencia (diálogo, negociación y concertación, diálogo intercultural, empatía e inclusión social, análisis y abordaje positivo de conflictos, liderazgo transformador, Acción sin daño, entre otras), y 3) la participación ciudadana para la construcción de paz.

El abordaje de las capacidades en el acompañamiento debe ser integral, de tal manera que los **actores claves mencionados anteriormente** desarrollen **habilidades individuales** para el diálogo y la concertación como práctica cotidiana; se desarrollen **procedimientos institucionales** para incorporar la participación ciudadana como elemento esencial en el ciclo de gestión territorial; se llegue a **acuerdos interinstitucionales para lograr ofertas integrales** de servicios del Estado en los territorios e igualmente se instauren **costumbres y prácticas sociales** que rechacen toda forma de exclusión, estigmatización y corrupción en el ámbito público y privado, entre otras capacidades que se requieren para aprovechar esta oportunidad de cambio y transformación.

<sup>7</sup> A nivel nacional: Ministerio Público y encargados regionales de UARIV, ARN (Agencia para la Reincorporación y la Normalización), URT, CMH, Alta Consejería para el Posconflicto, ART y ANT. A nivel territorial: Ministerio Público (defensorías y personerías); gobernaciones y alcaldías: secretaría de desarrollo social, gobierno, planeación, etc.; algunos diputados/as y concejales/as; directores regionales de UARIV, ACR, URT, CMH, Alta Consejería para el Posconflicto, ART y ANT; encargados regionales de los siguientes Ministerios: Agricultura, Interior, Ambiente, Justicia, Vías y Transporte, Defensa, Educación, Salud y Trabajo; personas líderes y representantes de organizaciones comunitarias (JAC, otras), sociales y movimientos; representantes ante instancias de participación; universidades, periodistas, comunicadores/as, líderes y lideresas eclesiales e integrantes de partidos políticos.

<sup>8</sup> En la Línea 4 se relaciona la propuesta de herramienta para el diagnóstico y formulación de planes de acción para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades a nivel territorial y nacional, tanto de servidoras/es públicos como personas de la sociedad civil y sus instituciones u organizaciones.

### Línea 4. Acción CaPaz con enfoque territorial

La Estrategia en cada territorio se implementará a través de planes de acción que se formulen participativamente tanto en las zonas más afectadas por el conflicto armado<sup>9</sup>, así como en las demás zonas del país. Estos planes permitirán definir la focalización diferencial de la Estrategia según territorios y también según necesidades y capacidades existentes, al igual que los requerimientos particulares de pedagogías de acuerdo con el tipo de población, para que estas reconozcan saberes ancestrales, como es el caso de zonas habitadas por indígenas. La dimensión y requerimientos de la Estrategia en cada territorio estarán igualmente dados por la existencia de la oferta necesaria en los mismos para responder a los planes de acción, o para disponer de una oferta adicional de acuerdo con las exigencias.

Lo anterior se enmarca dentro de las funciones que tiene la ART de implementar metodologías, guías y procedimientos para la medición de las capacidades de las entidades territoriales públicas y privadas, las organizaciones sociales y comunitarias, entre otras, como la base para definir la Estrategia en materia de fortalecimiento institucional<sup>10</sup>.

Esta línea comprende las siguientes acciones:

Acciones
a) Construcción de herramienta para el diagnóstico participativo de las capacidades y la formulación de planes de acción.
b) Identificación de oferta para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades.
c) Implementación de un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades en cada territorio. Desarrollo de los planes de acción.

#### a) Construcción de herramienta para el diagnóstico participativo de las capacidades y la formulación de planes de acción

Mediante esta acción se realizará el mapeo de herramientas de diagnóstico de capacidades existentes y se determinará la necesidad de ajuste, complementariedad o construcción de una herramienta específica que permita hacer visible cuáles capacidades se deben desarrollar y/o fortalecer en cada territorio para la implementación de los Acuerdos y la construcción de paz estable y duradera (según tipos y niveles de capacidades identificadas en el Capítulo 2).

La herramienta que se diseñe debe ser práctica para realizar el diagnóstico participativo de las capacidades y la formulación de planes de acción para su desarrollo y fortalecimiento. Esta debe ser útil no solo para el nivel territorial sino para el nacional, a fin de que las entidades del orden central puedan disponer igualmente de sus respectivos diagnósticos y planes de acción.

<sup>9</sup> Estos planes estarán estrechamente relacionados con las necesidades en capacidades que se identifiquen en los espacios de formulación participativa de los PDET y otros mecanismos establecidos en los Acuerdos de Paz.

<sup>10</sup> Artículos 15 y 17, numerales 10 y 2, respectivamente del Decreto de creación de la ART.

En su diseño se tendrán en cuenta los indicadores de desempeño integral de los municipios y experiencias previas de medición de capacidades de organizaciones sociales (DNP/GPE/DJSG), así como las adelantadas por Ministerios y la RedProdepaz, entre otras entidades<sup>11</sup>.

#### b) Identificación de oferta para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades

Es necesario que la herramienta contribuya a la formulación de los planes de acción, permitiendo dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué oferta existe a nivel nacional y en los territorios para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades identificadas? ¿Quién lo hace? ¿Bajo qué modalidades? (presencial, virtual, formación formal o no formal, asesoría, etc.) ¿Cuál es el costo?
- ¿Cuáles son los contenidos que se requieren y aún no existen ni en los territorios ni en el nivel nacional? ¿Cómo se podrían desarrollar? ¿Con qué aliados hacerlo? ¿Qué costos podría tener?

#### c) Implementar un proceso de desarrollo y fortalecimiento de capacidades en cada territorio. Desarrollo de los planes de acción

Este punto busca implementar un proceso territorial de fortalecimiento de capacidades, en donde los actores en las regiones ponen en marcha su plan de acción. Este plan parte del diagnóstico de cada organización/institución y la oferta identificada que arroja la herramienta propuesta para emprender acciones hacia el fortalecimiento de capacidades para la paz.

De esta manera, el **resultado esperado** de esta línea es contar con una herramienta de diagnóstico organizacional en capacidades para la paz e identificación de la oferta existente para su fortalecimiento, así como formular y desarrollar unos planes de acción de cada actor en los territorios.

## 3.2 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 de 2014 -Fondo Colombia en Paz-, son dos herramientas que actualmente permiten adelantar acciones encaminadas al fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales para la construcción de paz<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> De justicia, GIZ-ESAP, etc.

<sup>12</sup> El Conpes 3850 de 2014 (Fondo Colombia en Paz) que fija los lineamientos para aunar esfuerzos institucionales y financieros en función de las inversiones que son necesarias para que el país pueda hacer el tránsito a una paz estable y duradera, es un referente importante para la estructuración de la Estrategia de desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Estos lineamientos incluyen un eje estratégico en cuanto al fortalecimiento del Estado de Derecho, el imperio de la ley y construcción de paz que tiene como propósito orientar proyectos encaminados al fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales para la construcción de paz.