

¡Insistir, persistir y no desistir!

Lecciones y aprendizajes para implementar rutas de trabajo y fortalecimiento con la Acción Comunal en escenarios de posacuerdo y construcción de paz (2017-2018)



Redprodepaz®

Red Nacional de Programas
Regionales de Desarrollo y Paz

¡Insistir, persistir y no desistir!

Lecciones y aprendizajes para implementar rutas de trabajo y fortalecimiento con la Acción Comunal en escenarios de posacuerdo y construcción de paz (2017-2018)

Publicado por:
Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental,
Cordepaz
Calle 37 #28-39 Barrio San Isidro
Villavicencio, Colombia.

Sonia Pabón Barrera
Directora ejecutiva

Federación de Acción Comunal departamento del Meta
Fedemeta
Calle 9 #9-55
El Castillo, Colombia.

Arbey Martínez González
Presidente

Con la cooperación de
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa de Apoyo a la Construcción de Paz en Colombia
(ProPaz)
Cra. 24 #39A-41 Parkway
Bogotá D.C., Colombia

Anja Heuft
Coordinadora General del Programa ProPaz
Asesoría técnica

Componente de Construcción de Paz con Enfoque Territorial
del Programa ProPaz, ejecutado por:
Consortio Como-Berghof
c/a Como Consult GmbH
Winterstraße 4-8
D-22765 Hamburg
Alemania

Texto
Tatiana Pineda Piñeros

Apoyo técnico
Santiago Sánchez Jiménez
Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz,
Redprodepaz
Calle 35 #7-25, Edificio Caxdac, piso 10
Bogotá D.C., Colombia

Edición y coordinación editorial
Sandra Helena Botero Ortiz

Diseño y diagramación
Mónica Cárdenas Vera

Fotografías
Cristian Arismendy
Erika Ramírez
Marie Claude Simard
Roberto Sanabria García
Fotos de la Presentación: Sonia Pabón Barrera, por Foros
Semana. Arbey Martínez González,
por Roberto Sanabria García.

Versión interactiva a la fecha de la publicación
<https://redprodepaz.org.co/experiencias/insistir.jac.pdf>

Sebastian Jung
Representante del Consorcio, Como Consult GmbH
www.como-consult.de

Barbara Unger
Directora de Programa América Latina, Berghof Foundation
Operations GmbH
www.berghof-foundation.org

Andrés Home
Coordinador del Componente, Consorcio Como-Berghof

Coordinación de la asesoría técnica
Andrés Home
Roberto Sanabria García
Andrés Aunta



Este documento es un resumen centrado en los resultados de la sistematización de la experiencia de acompañamiento a entidades fortalecedoras de la Acción Comunal en el Meta, en 2017 y 2018.

Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad de la autoría; no comprometen la línea institucional de la GIZ.

Los términos usados en este texto se refieren de manera equitativa a hombres y mujeres. En ocasiones, con el fin de facilitar la lectura, se emplea solo la forma masculina como género neutro, sin insinuar preferencias o perjuicio de un sexo u otro.

“Para lograr grandes cambios se debe trabajar en formas creativas de darle el vuelco a la lógica tradicional de hacer las cosas”

Testimonio de participante en las actividades sistematizadas en este documento.

Índice

08 Presentación

10 Introducción

11 1. Enfoque metodológico

13 2. Aspectos claves sobre la Acción Comunal y su relación con la construcción de paz

22 3. Principales aprendizajes para las entidades fortalecedoras, en clave de pistas para una ruta metodológica de ajuste de sus formas de trabajo con la Acción Comunal en contextos de posacuerdo y construcción de paz

44 4. Principales recomendaciones para entidades fortalecedoras

52 5. Referencias documentales

Abreviaturas

- ART** —○ Agencia de Renovación del Territorio
- C1** —○ ‘Construcción de Paz con Enfoque Territorial’ es el componente 1 de ProPaz, Programa de Apoyo a la Construcción de la Paz en Colombia, implementado por la GIZ y sus contrapartes por encargo del Gobierno federal alemán; ejecutado por el Consorcio Como-Berghof.
- CdP** —○ Construcción de paz
- Cordepaz** —○ Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental
- Fedemeta** —○ Federación de Acción Comunal del Meta
- GIZ** —○ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- JAC** —○ Junta de Acción Comunal
- OAC** —○ Organización de Acción Comunal
- OACP** —○ Oficina del Alto Comisionado para la Paz
- PDET** —○ Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
- PDP** —○ Programa Regional de Desarrollo y Paz
- PNIS** —○ Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito
- PNUD** —○ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- ProPaz** —○ Programa de Apoyo a la Construcción de la Paz en Colombia, implementado por la GIZ y sus contrapartes por encargo del Gobierno federal alemán.
- REDCaquetáPaz** —○ Fundación Red Desarrollo y Paz del Caquetá
- Redprodepaz** —○ Red de Programas Regionales de Desarrollo y Paz

Glosario

Acción CaPaz

Estrategia de Capacidades para la Paz y la Convivencia, desarrollada por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, OACP, entre 2016 y 2018. Es un abordaje que identifica las capacidades que se deben fortalecer en la coyuntura de transformación hacia la paz estable y duradera, basado en el Modelo de Desarrollo de Capacidades de la GIZ, que plantea cuatro niveles de capacidades: nivel individual; nivel de organizaciones e instituciones; nivel de redes, alianzas y cooperaciones; y nivel del campo político y social. Estos cuatro niveles de capacidades se complementan entre sí y son necesarios para lograr transformaciones. Es una apuesta que implica el compromiso de diferentes actores estatales y no estatales.

Acción Comunal

La Acción Comunal como concepto data de 1958, y hace referencia a “una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable, construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad”¹. Se concibe como un proceso que va de lo local a lo nacional, y se estructura así:

- Juntas de Acción Comunal: integradas por la comunidad organizada en Juntas de Acción Comunal. Corresponden al primer nivel, o veredal.
- Asociación de Juntas de Acción Comunal: integrada por varias juntas. Corresponden al segundo nivel, o municipal.
- Federación de Acción Comunal: integrada por varias asociaciones de juntas. Corresponden al tercer nivel, o departamental.
- Confederación Comunal Nacional: integrada por varias federaciones de Acción Comunal. Corresponden al cuarto nivel, o nacional.

¹ ABC comunal para la participación. Herramienta 1. Ministerio del Interior. Bogotá D.C., Colombia. 2013.

Entidades Facilitadoras de los PDP (Programas Regionales de Desarrollo y Paz)

“Son personas jurídicas que promueven a los PDP, en el marco de arreglos institucionales territoriales entre actores con presencia e incidencia en la región”².

Proceso de Cambio

Proceso mediante el cual se busca que a través de intervenciones en las comunidades se logren transformaciones en un marco temporal definido, con unos resultados esperados.

Programa Regional de Desarrollo y Paz (PDP)

“Los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, PDP, son expresiones de la sociedad civil que, en alianza con actores representativos de las regiones, promueven procesos incluyentes de amplia participación ciudadana con el fin de generar condiciones de desarrollo y paz bajo un enfoque de desarrollo humano integral sostenible”³.

Redprodepaz

“La Redprodepaz es un sistema de coordinación y articulación de la sociedad civil, con el Gobierno, las empresas, las iglesias y la cooperación internacional, en función de sumar a la construcción de una nación en paz, desde procesos locales y regionales de desarrollo y paz territorial”⁴. Agrupa a los PDP, a la red de pobladores y pobladoras que los integran, y a las entidades facilitadoras.

Subsidio local

Modelo de cooperación de la GIZ, diseñado, ejecutado y evaluado entre GIZ-ProPaz y sus contrapartes, en el marco del mandato y plan estratégico de estas, para el fortalecimiento de capacidades organizacionales.

² https://issuu.com/redprodepazsr/docs/redprodepaz_modelo_de_gobernanza_co

³ <http://redprodepaz.org.co/que-es-un-pdp-2/>

⁴ www.redprodepaz.org.co/corporativo/

Presentación



*Sonia Pabón Barrera,
Directora ejecutiva de Cordepaz.*

Las Juntas de Acción Comunal, JAC, siguen siendo un actor fundamental en los territorios. Aunque han tenido transformaciones a través del tiempo, su esencia como organización de base y como primera institucionalidad comunitaria continúa en pie, dadas sus funciones y liderazgo. Son la organización más reconocida dentro del marco de la descentralización colombiana y en algunos territorios han sido forjadoras del Estado en lo rural, pues jalonaron la construcción de infraestructura básica: vías, escuelas, viviendas, acueductos veredales, etc., y la presencia de instituciones. Por ello, en el Acuerdo de Paz las JAC son consideradas un actor central a fortalecer durante el posacuerdo.

Actualmente las JAC tienen debilidades en los territorios donde hizo mayor

presencia la exguerrilla de las FARC-EP, toda vez que estuvieron sometidas a las medidas impuestas por este actor armado. El reto hoy en estos territorios es apoyar la legitimidad de las JAC como autoridad social, en tres direcciones: construirla donde no ha existido, reconstruirla donde la hubo y fortalecerla donde la hay.

Este desafío sustenta la necesidad de desarrollar capacidades para la paz y la convivencia de las JAC, destacada por el Acuerdo de Paz, para fortalecerse organizacionalmente y aumentar su participación en escenarios de construcción de paz donde puedan incidir en la toma de decisiones para el desarrollo territorial. A contrapelo, por este nuevo aire las JAC están volviendo a ser objeto de amenazas y asesinatos de sus líderes y lideresas; una situación que se ha agravado en los dos últimos años, con el inicio de la implementación del Acuerdo. Por ello, es necesario que actores institucionales y sociales continúen apoyando y acompañando a las JAC en el fortalecimiento de capacidades que les permitan ser más autónomas, tener procesos autogestionarios y lograr protección para sus líderes.

Este documento da cuenta de las acciones realizadas para fortalecer a actores estratégicos para la construcción de paz del Meta: la Corporación Desarrollo



para la Paz del Piedemonte Oriental, Cordepaz, en su asesoría para el fortalecimiento de las JAC en un piloto en los municipios de Uribe y Mesetas; y la Federación de Acción Comunal del Meta, en fortalecimiento de capacidades y en su relacionamiento con otros actores mediante intercambios de experiencias que nutren el quehacer más efectivo de la Acción Comunal.

El proceso deja importantes resultados en la recuperación de la confianza interna en las JAC, su apropiación de conceptos y herramientas para el diálogo, transformación de conflictos y sistematización de experiencias, el relacionamiento de sus conocimientos con las realidades y conflictividades de los territorios y organizaciones, el incremento de la capacidad de interlocución asertiva de sus líderes y lideresas con entidades públicas (desde la concertación, más que desde la confrontación), la incidencia en espacios de implementación de los Acuerdos (PDET), la elaboración de documentos organizacionales con enfoque de construcción de paz diseñados participativamente (diagnósticos, planes estratégicos y de institucionalización de capacidades), y el trabajo colaborativo entre diversos actores.

De igual manera, nos deja una ruta metodológica y recomendaciones para que

entidades fortalecedoras como la Re-dprodepaz, las alcaldías y gobernaciones, realicen ajustes de trabajo en sus dinámicas organizacionales, que potencien sus procesos de fortalecimiento con la Acción Comunal en contextos de posacuerdo y construcción de paz. La invitación a seguir esta ruta queda abierta a todas las entidades y organizaciones que tengan en su radar el trabajo con JAC.

Esperamos que este documento aporte ‘ingredientes’ para la definición o ajustes de políticas públicas de fortalecimiento a la Acción Comunal, en estos momentos en que la paz territorial ha prendido motores y avanza sin reverso, con fuerza y convicción. ❖

Sonia Pabón Barrera,

Directora ejecutiva de Cordepaz.

Arbey Martínez González,

Presidente de Fedemeta.

**Arbey Martínez
González,
Presidente de la
Federación
de Acción
Comunal del
Meta.**



Introducción

El texto que tiene en sus manos recopila las principales lecciones aprendidas durante la sistematización de una experiencia de fortalecimiento de la Acción Comunal en el contexto del posacuerdo, entre junio de 2017 y noviembre de 2018. El proceso fue realizado con Cordepaz y Fedemeta. A su vez, Cordepaz llevó a cabo el fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal de los municipios de Mesetas y Uribe, a través de un subsidio local⁵.

El desarrollo y fortalecimiento de capacidades de organizaciones de Acción Comunal para participar e incidir cualificada y activamente en espacios de posacuerdo y construcción de paz resulta fundamental, toda vez que las Juntas de Acción Comunal son los únicos actores con presencia territorial, donde sucedió el conflicto armado. En particular están presentes en las veredas, que son la división mínima del territorio. Por ello el papel de las JAC en el tránsito hacia la

paz es determinante, así como lo es el rol que cumplen entidades fortalecedoras tales como la Gobernación y las alcaldías, y organizaciones sociales que trabajan en temas de paz, dentro de las cuales se encuentran las Entidades Facilitadoras de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, PDP.

En este sentido, la presente sistematización del acompañamiento brindado durante 2017 y 2018 desde el C1 de GIZ-ProPaz permite compartir la experiencia con pares de organizaciones sociales y de la institucionalidad que estén implicados en procesos similares, y que puedan interesarse en los aprendizajes de la experiencia para adaptarla a las condiciones específicas y al contexto de cada proceso territorial. ❖



⁵ Para el C1 de GIZ-ProPaz, la experiencia sistematizada se enmarca en la realización de dos proyectos de cooperación registrados: 'Fortalecimiento de JAC de Uribe y Mesetas, en el contexto de posacuerdo (julio 2017 a junio de 2018)', y 'Fortalecimiento de JAC en el contexto de posacuerdo (enero a diciembre de 2018)'.

1. Enfoque metodológico

La pregunta orientadora de la sistematización fue: *¿cuáles son los aprendizajes de la experiencia de acompañamiento realizada por Cordepaz y GIZ-ProPaz, en 2017 y 2018, respecto a cómo actores relacionados con el fortalecimiento a la Acción Comunal pueden ajustar sus estrategias de trabajo e institucionalizar buenas prácticas que permitan la incidencia de dicha Acción Comunal en los escenarios de posacuerdo y construcción de paz?*

Las principales destinatarias de la sistematización de la experiencia son las entidades cuyo trabajo puede potenciar y directamente fortalecer la Acción Comunal, en los escenarios de posacuerdo y construcción de paz:

- Entes territoriales (alcaldías y Gobernación), en tanto tienen competencias en el tema de fortalecimiento a la Acción Comunal.

- Entidades Facilitadoras de los PDP, que trabajan sus diferentes líneas estratégicas con organizaciones sociales de base, entre ellas las Juntas de Acción Comunal.
- La Redprodepaz, que articula a las Entidades Facilitadoras de los PDP y cumple un rol clave en el intercambio entre ellas y su escalonamiento de aprendizajes.

Estos actores pueden estar interesados en encontrar claves para incorporar en sus procesos el fortalecimiento de las organizaciones de Acción Comunal en sus tres primeros niveles (JAC, aso-juntas y federación), y que logren mayor incidencia en escenarios de posacuerdo y construcción de paz.

Respecto a la metodología, se indagaron fuentes secundarias y se recogieron percepciones de actores involucrados, a través de entrevistas, grupos focales y observación de algunos espacios de asesoría. Se contó con la percepción de alcaldías (Mesetas y Uribe), Cordepaz, Redprodepaz, organizaciones de Acción Comunal, y la mirada de otros actores (PNUD, ART, GIZ-ProPaz). ❖

Participante en Intercambio de experiencias entre Juntas de Acción Comunal de Uribe y Mesetas, en Uribe.



¿Cómo se estructura la organización comunal?



Gráfica 1: Estructura de la organización comunal

2. Aspectos claves sobre la Acción Comunal y su relación con la construcción de paz

Algunos elementos sobre la Acción Comunal

Las personas participantes en la experiencia señalaron varios elementos claves de las organizaciones de Acción Comunal, que se deben tener en cuenta como marco de referencia:

- La mayor fortaleza de la Acción Comunal es su existencia en todas las veredas y su relacionamiento directo con las comunidades de los territorios rurales, en cuya gran mayoría hay poca o nula presencia estatal. La Acción Comunal es considerada como el primer piso de la autogestión del desarrollo comunitario en lo territorial.
- Entre los desafíos a fortalecer de la Acción Comunal, se encuentran:
 - La heterogeneidad en sus procesos, por la cual algunas instancias se han fortalecido y otras no; se han dado procesos de acompañamiento especialmente a nivel de las JAC.
 - El frágil relevo generacional de sus liderazgos.
 - Las tensiones en los diferentes niveles de las organizaciones de Acción Comunal, por el abordaje de conflictos internos; esto debilita los procesos organizativos, porque desgasta y desmotiva a sus integrantes.

Taller en Mesetas.





- La cooptación. Algunas organizaciones de Acción Comunal son cooptadas por distintos actores (políticos, actores armados, empresas privadas tales como petroleras, etc.), lo cual desvirtúa su quehacer y puede llevarlas a responder más hacia lógicas particulares que comunitarias. En algunos casos este hecho se traduce en prácticas clientelistas en las organizaciones.
- La seguridad. Por su fortaleza en los territorios, líderes y lideresas de las Juntas de Acción Comunal han sido estigmatizados, criminalizados y asesinados. Esta problemática se ha agudizado en el escenario de posacuerdo, en el país.
- La articulación y armonización de acciones entre los diferentes niveles de la Acción Comunal (JAC, veredal; asojustas, municipal; federación, departamental). Se percibe desconianza entre los niveles, y que no actúan en red.
- Por su parte las entidades, en general, trabajan de manera desarticulada con las organizaciones de Acción Comunal. Cada una llega con una oferta sectorial temática y saturan de capacitaciones a las JAC; en especial, en los ocho municipios priorizados para el posconflicto en el departamento del Meta⁶.

Las y los actores participantes expresan que las Juntas de Acción Comunal son piezas claves para que los territorios sean viables en el contexto de posacuerdo y construcción de paz, especialmente en lo referido a transformación de conflictos. Resaltan además, que como organizaciones comunitarias de base tienen un rol fundamental en lo territorial para los procesos de reconciliación y construcción de paz.

Hipótesis de cambio

La hipótesis de esta experiencia fue fortalecer las capacidades organizacionales para la paz y la convivencia de Cordepaz en su asesoría a JAC, mediante un trabajo colaborativo con otros actores que posibilitara intervenciones más pertinentes, sinérgicas y complementarias. Además, con la documentación de los aprendizajes de esta experiencia de Cordepaz y su ampliación a escala, se buscó contribuir a la sostenibilidad del proceso y promover la institucionalización de buenas prácticas a nivel comunitario e institucional, para sumar a la construcción de paz y a la implementación del Acuerdo. También fue parte de la hipótesis de cambio desarrollar y fortalecer las capacidades organizacionales de la Federación de Acción Comunal del Meta, alrededor del fortalecimiento de JAC en el contexto de posacuerdo.

⁶ Mesetas, Uribe, La Macarena, Mapiripán, Puerto Concordia, Puerto Lleras, Puerto Rico y Vistahermosa.

Impacto

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) del Departamento del Meta (en especial de los municipios relevantes para el posacuerdo) avanzan en la **concertación de visiones sobre su desarrollo territorial e inciden de manera participativa y eficiente en los diferentes escenarios de la implementación del Acuerdo** y construcción de paz.

Cambios de 3er nivel

La institucionalidad responsable de fortalecer JAC y de implementación del Acuerdo de Paz, **ajusta sus estrategias** para la cooperación con JAC, **acuerda rutas de cooperación / articulación y comparte aprendizajes.**

La sistematización, divulgación y ampliación en escala de la experiencia de 2017 promueve la institucionalización de buenas prácticas a nivel comunitario e institucional, y logra incidencia de JAC en escenarios de posacuerdo y construcción de paz.

Cambios de 2do nivel

Con esto se logra

Líderes y líderesas **implementan capacidades para el diálogo y transformación de conflictos** en escenarios de CdP en los que tiene incidencia, y comparten aprendizajes con otras JAC, alcaldías y Gobernación.

Cordepaz escala los aprendizajes de su experiencia a la Redprodepaz, y promueve la transferencia de capacidades desarrolladas en JAC de Uribe y Mesetas hacia otras JAC de estos municipios.

Fedemeta **fortalece capacidades de JAC** en el contexto de posacuerdo.

Cambios de 1er nivel

Con esto se logra

Cordepaz fortalece capacidades para el diálogo y la transformación de conflictos, de líderes y líderesas comunales de Uribe y Mesetas.

Institucionalización de aprendizajes en Cordepaz, en el Plan de mejoramiento y en la Estrategia de asesoría a JAC.

Institucionalización de capacidades de Fedemeta.

Productos

Si esto se usa, se logra

Cordepaz **cuenta con capacidades organizacionales y herramientas** para la asesoría a JAC en diálogo y transformación de conflictos, y asesora a JAC de Mesetas y Uribe (Meta).

Cordepaz cuenta con los aprendizajes documentados del piloto de asesoría a JAC.

Fedemeta cualifica sus capacidades organizacionales en diálogo y transformación de conflictos.

Etapas del proceso de fortalecimiento

Primera etapa: 'Pongámonos de acuerdo'

En esta primera etapa se trata de acordar qué hacer, cómo hacerlo y dónde hacerlo, entre otras preguntas. Para el caso del piloto de JAC de Mesetas y Uribe, donde se involucraron varios actores, se buscó la respuesta a la pregunta ¿quién aporta qué? para la que llegaron a acuerdos principalmente Cordepaz, las alcaldías de Mesetas y Uribe, el PNUD y la ART.

Como acciones más importantes desarrolladas en esta etapa, Cordepaz, las JAC de Mesetas y Uribe, y Fedemeta, realizaron reuniones de planeación con la totalidad de las y los actores involucrados; se construyó el documento del 'Plan Estratégico con Enfoque de Construcción de Paz', para Fedemeta; se hizo un diagnóstico organizacional en el ámbito de construcción de paz, y se definió el proceso de cambio a desarrollar a partir de la priorización de lo trabajado en el diagnóstico.

Segunda etapa: 'Empecemos el fortalecimiento'

En esta etapa, desde el enfoque de Acción CaPaz se desarrollan o fortalecen

capacidades para la paz y la convivencia, con el objeto de lograr un cambio interno en la organización, en términos de actitudes, relaciones y estructuras a nivel de personas, equipos y la organización en sí. Esto se realizó en Cordepaz y en las tres primeras divisiones de la Acción Comunal (JAC, asojuntas y federación).

Se cualifican las capacidades de los equipos de Cordepaz, para que estos a su vez, se encarguen de fortalecer a los líderes y lideresas de las JAC de Mesetas y Uribe, y los preparen para participar en espacios de diálogo con la institucionalidad para la incidencia en escenarios de posacuerdo; específicamente en los relacionados con la construcción del PDET. Además, se fortalecen las capacidades de Fedemeta para el diseño e implementación del proceso de diálogo multiactor.

En el caso del fortalecimiento a las organizaciones de Acción Comunal, para buscar su cambio interno, se buscó contar con elementos para comprender sus realidades organizacionales y el contexto de las comunidades donde se desenvuelven; para orientar el fortalecimiento hacia un liderazgo transformador.





Líderes de Mesetas.

En esta etapa se desarrollaron talleres de fortalecimiento de capacidades para la convivencia (conceptos y herramientas en transformación de conflictos; diálogo multiactor), y de capacidades temáticas (información técnica y actualizada sobre los PDET, competencias de institucionalidad relacionada con la implementación del Acuerdo de Paz; asesoría de procesos; sistematización de experiencias).

Las actividades se caracterizaron por favorecer la comprensión analítica de las realidades organizacionales y del contexto comunitario, con base en casos reales de los territorios; con transferencia de conocimientos asociados al ámbito de construcción de paz, e intercambio de vivencias entre pares.

Tercera etapa: **‘Metámonos en la toma de decisiones’**

En esta etapa, prevalecen las acciones que apuntan a la incidencia de las Juntas de Acción Comunal en escenarios de

posacuerdo y construcción de paz (en particular de las JAC de Mesetas y Uribe).

Las acciones principales son el acompañamiento a espacios de diálogo de las JAC con la institucionalidad alrededor de conflictos territoriales seleccionados, y participación de las JAC en espacios de incidencia en construcción de paz (PDET).

Las actividades se caracterizaron por una participación cualificada en los escenarios de interlocución con entidades, propiciadora de diálogo entre actores diversos como instrumento transformador.

Cuarta etapa: **‘Intercambiamos con otros y documentemos los aprendizajes’**

En esta etapa se desarrollan actividades para compartir experiencias junto con otros actores, documentar los aprendizajes, escalonarlos y reflexionar sobre nuevas alternativas para mejorar la experiencia.

Entre los factores más relevantes que motivan las acciones de esta etapa, están la necesidad de las organizaciones fortalecedoras (Cordepaz) y de las fortalecidas (Juntas de Acción Comunal y asojustas) de enriquecerse con la vivencia de otras experiencias similares y de encontrar nuevos caminos para abordar sus realidades, más la necesidad de escalar los aprendizajes.

Se realizaron intercambios entre las JAC de Mesetas y Uribe en espacios de la Redprodepaz, con Programas Regionales de Desarrollo y Paz, PDP, y la REDCaquetáPaz. Cordepaz documentó la experiencia, identificando aprendizajes y recomendaciones.

Las actividades desarrolladas se caracterizaron por favorecer la reflexión sobre las vivencias de líderes y lideresas sociales, el diálogo entre diversos, las diferentes realidades de cada territorio

y la documentación de aprendizajes, para pensar creativamente en nuevas opciones para la acción.

Herramientas del proceso de fortalecimiento

En el proceso de fortalecimiento con Cordepaz y las organizaciones de Acción Comunal se utilizaron varias herramientas:

- Asesorías organizacionales: desarrolladas con Cordepaz, con las JAC de Mesetas y Uribe y con Fedemeta.
- Subsidio local: a través del cual, en un proceso de cooperación concertado entre GIZ-ProPaz y Cordepaz, se buscó el fortalecimiento de capacidades organizacionales de la corporación para cualificar su rol de asesoría a las

Comunidad e
institucionalidad
reunidas
en Uribe.





Espacio de diálogo entre Juntas de Acción Comunal e instituciones, en Villavicencio.

JAC mencionadas, en escenarios de construcción de paz.

- Talleres de capacitación: fortalecimiento de capacidades para la paz y la convivencia (transformación de conflictos mediante el diálogo y comunicaciones, entre otros).
- Intercambios de experiencias: para compartir vivencias y/o escalar aprendizajes entre actores diversos (JAC, alcaldías, PDP).
- Espacios de diálogo de las JAC con la institucionalidad, y participación en escenarios de incidencia del posacuerdo: en estos se llevaron a la práctica las capacidades adquiridas y se buscó que las JAC participaran cualificadamente.
- Documentación de la experiencia del subsidio local de Cordepaz: en esta se consignaron los principales aprendizajes de la asesoría a JAC en los municipios de Mesetas y Uribe⁷.

Principales cambios y resultados del proceso

En líderes y lideresas de las organizaciones de Acción Comunal:

- Líderes y lideresas de las JAC valoraron positivamente el sentirse escuchados por la institucionalidad.
- Incremento en la autoconfianza y en empoderamiento para la defensa de sus opiniones. Por otro lado, pudieron hacer explícita con otras la importancia del rol de su organización en el territorio, en el contexto actual de posacuerdo.
- Afianzar conocimientos y relacionarlos con las realidades y conflictos de sus territorios y organizaciones; la experiencia se nutrió de lo local.

⁷ Asesoría a Juntas de Acción Comunal en contextos de construcción de paz. Aprendizajes de una experiencia piloto en los municipios de Mesetas y Uribe. Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental, Cordepaz. Villavicencio, Colombia. 2018:

http://www.cordepaz.org/publicaciones/LECCIONES_Y_APRENDIZAJES_JAC_MESETAS_Y_URIBE_2018.pdf

- Ganancia en capacidad de interlocución asertiva y cualificada con las entidades públicas, y de relacionamiento más desde la concertación que desde la confrontación; las entidades señalaron que líderes y lideresas se relacionaron más positivamente.
- Cuentan con nuevos elementos para abordar los conflictos en su organización y con sus comunidades, y la comprensión de que el conflicto es una oportunidad de cambio.
- Se fortalecieron capacidades para la convivencia de la Acción Comunal (JAC y Fedemeta), en diálogo y transformación de conflictos que les permiten contar con elementos para un mejor relacionamiento con sus comunidades y el abordaje de conflictos.

En organizaciones de Acción Comunal:

- 49 líderes y lideresas de las JAC (69% hombres y 31% mujeres) de Mesetas y Uribe fortalecieron sus capacidades para el diálogo y la transformación de conflictos e incidieron en espacios de construcción del PDET, previstos como escenarios de implementación del Acuerdo de Paz.
- 24 líderes y lideresas (67% hombres y 33% mujeres) de Fedemeta cualifi-

caron sus capacidades de planeación estratégica, diálogo multiactor y transformación de conflictos.

- Fedemeta cuenta con documentos organizacionales con enfoque de Construcción de Paz, diseñados participativamente (Diagnóstico Organizacional, Plan Estratégico, Plan de Institucionalización de Fortalecimiento de Capacidades en Escenarios de Construcción de Paz).

En entidades fortalecedoras (Cordepaz y alcaldías):

- Cordepaz identificó sus fortalezas y debilidades en el ámbito de construcción de paz, y priorizó acciones para su mejoramiento. También, construyó un instrumento que le da luces para la acción: “Estrategia de trabajo de Cordepaz en temas de Construcción de Paz para la asesoría a organizaciones de base (JAC), de cara al contexto de posacuerdo”.
- 18 personas (61% mujeres y 39% hombres) de Cordepaz cualificaron sus capacidades en transformación de conflictos, asesoría de procesos y sistematización de experiencias, y las llevaron a la práctica en sus procesos de acompañamiento (piloto de fortalecimiento a las JAC de Mesetas y Uribe, y otros procesos).



- Posicionar en la Junta Directiva de Cordepaz la importancia de trabajar con JAC en ámbitos de construcción de paz.
- Los equipos técnicos incorporaron el enfoque de género durante la implementación en acciones como la promoción de la participación de mujeres; el cuidado de la equidad en las intervenciones en las discusiones, y la apertura en los talleres a la asistencia de las mujeres junto con sus hijos.
- Las administraciones municipales destinaron recursos (humanos y en bienes y servicios) para el desarrollo del proceso de fortalecimiento.

En redes, alianzas y cooperaciones:

- Se favorecieron nuevos relacionamientos colaborativos entre varios actores (Cordepaz, alcaldías y asojustas), y se

realizó una exploración inicial de posibilidades de trabajo conjunto entre Fedemeta y la Gobernación, y entre Fedemeta y Cordepaz.

- La construcción de paz motiva la generación de alianzas, por el interés que despierta. Esto favorece la suma de esfuerzos y aportes específicos, y la identificación de ventanas de oportunidad para el desarrollo del proceso de fortalecimiento y/o nuevas acciones conjuntas.

En el nivel del campo social y político:

- Líderes y lideresas participan cualificadamente en espacios de construcción del PDET, donde pudieron poner en práctica sus capacidades calificadas, en un escenario concreto de concertación con otros actores. ❖



Taller de evaluación, Plan de Mejoramiento de Cordepaz. Villavicencio.

3. Principales aprendizajes para las entidades fortalecedoras, en clave de pistas para una ruta metodológica de ajuste de sus formas de trabajo con la Acción Comunal en contextos de posacuerdo y construcción de paz

La presente experiencia de fortalecimiento a la Acción Comunal en el ámbito de posacuerdo y construcción de paz, deja aprendizajes que evidencian el rol capital que juegan entidades fortalecedoras como los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, las alcaldías y las gobernaciones, en este tipo de procesos.

Las principales lecciones aprendidas se describen a continuación en clave de una ruta metodológica para que las entidades fortalecedoras realicen ajustes de trabajo en sus dinámicas organizacionales, en procesos de fortalecimiento a la Acción Comunal. Las etapas propuestas deberán ajustarse al contexto y particularidades de cada proceso:

Concreción de ideas para el Plan de Mejoramiento de Cordepaz.



Primera etapa

Marco de política y alianzas institucionales

- Marco de política pública
- Mapa de actores y alianzas institucionales
- Comprometer a tomadores/as de decisiones
- Estructuras de conducción

Segunda etapa

Diagnósticos y diseño de la ruta del proceso de fortalecimiento para hacer los ajustes organizacionales

- Enfoques de trabajo
- Diagnóstico de capacidades organizacionales de entidad fortalecedora en ámbito de construcción de paz
- Diseño de la ruta del proceso de fortalecimiento para hacer los ajustes organizacionales

Tercera etapa

Alistamiento de los equipos de trabajo

- Acordar comprensiones conjuntas sobre el sentido y enfoques del proceso
- Cualificar capacidades de los equipos técnicos de las entidades fortalecedoras

Cuarta etapa

Implementación del proceso de fortalecimiento de la Acción Comunal

Quinta etapa

Aprendizaje reflexivo sobre la práctica, incorporando cambios en las entidades fortalecedoras

Sexta etapa

Comunicación, escalamiento y réplicas

Gráfica 2: Etapas de la ruta metodológica

Primera etapa. Marco de política y alianzas institucionales

En esta etapa es importante establecer el marco institucional existente en el tema de fortalecimiento a la Acción Comunal, realizar el mapeo de actores claves a vincular, y comprometer decisores/as para que se sumen al proceso.

Sobre los marcos de política pública e institucionales claros y la voluntad política de decisores/as

- El contar con marcos de política pública o institucionales que promuevan el fortalecimiento a la organización de la Acción Comunal favorece el desarrollo de los procesos y el posicionamiento de las acciones enfocadas a abordar su fortalecimiento. Así mismo, provee el marco de referencia para realizar ajustes estratégicos u operativos en las formas de trabajar los temas relacionados con la Acción Comunal, en las entidades fortalecedoras involucradas.

Estos marcos institucionales se reflejan en las metas previstas en los planes de desarrollo municipales y departamentales; también en la misionalidad de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, comprometida con el trabajo con organizaciones sociales de base, entre ellas las JAC.

- Es fundamental contar con la voluntad política, el compromiso y la disposición al cambio y la innovación por parte de tomadores/as de decisiones en los entes territoriales y en los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, para dinamizar los cambios e incorporar ajustes o nuevos procedimientos de trabajo con la Acción Comunal. Esto debe traducirse en acciones concretas tales como la reflexión crítica de sus prácticas, el diseño de rutas de ajustes organizacionales, la destinación de recursos y personal cualificado para implementar el proceso de fortalecimiento, la inclusión de procesos de seguimiento y el registro de aprendizajes de las experiencias.

Una buena práctica resultante es que la alcaldía de Uribe ahora cuenta con un enlace local cualificado para JAC, que se vinculó activamente en el proceso. La existencia de este tipo de enlaces locales favorece el desarrollo del proceso en tanto que facilita la comunicación local y la asesoría directa con líderes y lideresas de las JAC; posiciona el tema en la agenda pública; contribuye a facilitar el diálogo y la transformación de conflictos entre sociedad civil y la institucionalidad, y apoya temas logísticos.



De otro lado, varias de las personas participantes señalan como expresión importante de la voluntad política en procesos de fortalecimiento, la destinación de recursos públicos para ser ejecutados por las Juntas de Acción Comunal y/o el involucramiento de líderes y lideresas de las JAC como apoyo técnico (por ejemplo, para formar a otros pares). Estas acciones se asumen como muestras de confianza hacia la Acción Comunal y apoyo a su empoderamiento. Es vital el acompañamiento y fortalecimiento que se realice a estos procesos, para su buen devenir.

- La posibilidad de realizar cambios organizacionales en las entidades fortalecedoras se afecta por prácticas institucionales tales como la rotación

de personal de las alcaldías, gobernaciones y Programas de Desarrollo y Paz; por relaciones clientelistas entre funcionarios/as y líderes/lideresas de las JAC y dentro de las mismas estructuras de la Acción Comunal. En virtud de ello, un abordaje fundamental desde lo institucional, que garantice cambios en sus formas de trabajo con la Acción Comunal, implica:

- Reconocer esta realidad y evidenciar los costos sociales y financieros de las prácticas clientelares y de corrupción.
- Desarrollar mecanismos con base en casos emblemáticos, que demuestren que es posible lograr mejores resultados, comparables, si no se cae en estas prácticas.



- Desarrollar estrategias innovadoras que permitan aprovechar el tiempo de permanencia de los funcionarios/as, dada su alta rotación, y hacer empalmes con quienes lleguen para garantizar la implementación.

Sobre las alianzas entre diversas entidades fortalecedoras

- Realizar el mapeo de actores que trabajan temas de fortalecimiento con la Acción Comunal. Identificar quién es quién, qué hace y cuál es su relacionamiento facilitará la posibilidad de establecer sinergias y/o alianzas de trabajo. Es fundamental involucrar como entidades fortalecedoras a la institucionalidad pública (alcaldía, gobernaciones y Ministerio del Interior), a los Programas Regionales de Desarrollo y Paz y a la Acción Comunal en el nivel que se vaya a fortalecer. Así mismo, es importante realizar un mapeo de las entidades externas que puedan asesorar a la entidad fortalecedora en el proceso de ajuste organizacional.
- Construir **capacidades para trabajar en alianza** con otras entidades fortalecedoras requiere tiempo y procesos. Por ello, al inicio es fundamental desarrollar acciones que posibiliten el reconocimiento de experiencias previas y la construcción de confianza, que permi-

tan luego mejores sinergias de trabajo y el desarrollo conjunto de innovaciones. Esto puede hacerse a través de intercambios entre las entidades fortalecedoras para reflexionar sobre sus aprendizajes sobre el trabajo de fortalecimiento: qué estrategias les han funcionado, cuáles no, qué requieren sus equipos y qué acciones conjuntas podrían desarrollar.

- Es fundamental encontrar sinergias y **armonizar los procesos de fortalecimiento** de la Acción Comunal que realicen los entes territoriales (gobernanación y /o alcaldías) y los PDP. Esto permitirá sumar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos comunes, optimizar recursos, ser complementarios temáticamente desde las fortalezas y competencias, potenciar los resultados y facilitar el escalonamiento de la experiencia. De no hacerse, se corre el riesgo de generar paralelismo de acciones, saturación de oferta, desgaste institucional y de los líderes/líderesas comunitarios, y se puede generar desconfianza en la comunidad ante procesos institucionales fragmentados y desarticulados. En consecuencia, es importante que se diseñen procesos integrales para el fortalecimiento a la Acción Comunal, en los cuales se robustezcan capacidades alrededor de una situación concreta, para la que cada entidad fortalecedora involucrada aporte desde sus propias ventajas.

- El fortalecimiento de capacidades de convivencia blandas, como diálogo y transformación de conflictos, será más comprensible y apropiado si se hace basado en procesos cercanos a la lógica y contextos de las organizaciones de Acción Comunal; como por ejemplo la construcción de estatutos, contabilidad y finanzas de las JAC, el desarrollo de proyectos de infraestructura, etc.
- Para el buen funcionamiento de un proceso de fortalecimiento en alianza, es importante que las diversas entidades fortalecedoras involucradas cuenten con el tiempo necesario para **establecer acuerdos tanto sobre elementos de comprensión del proceso, como sobre elementos estratégicos** tales como la ruta del proceso, roles, propuesta metodológica, etc., y de procedimientos operativos como el seguimiento a compromisos y las pausas para reflexión de aprendizajes sobre la marcha. La falta de claridad respecto a algunos de estos elementos puede generar tensiones, por miradas distintas, pérdida de tiempo en la implementación o poca pertinencia de lo que se realice. Sin embargo, no todo es previsible desde el inicio; por tanto, será importante contar con instancias estratégicas y operativas para tomar las decisiones y realizar los ajustes que se requieran, en el camino. De otro lado, **la implementación del proceso de fortalecimiento por parte de un**

solo actor puede hacer que los demás actores de la alianza se desinteresen y no capitalicen los aprendizajes para realizar los ajustes organizacionales que requieran.

Plan de Mejoramiento de Cordepaz, en Villavicencio.



Estructura de conducción

- En un trabajo en alianza es importante la definición de las instancias de conducción estratégica y operativa del proceso. Resulta clave contar con un Comité Orientador Político, como mecanismo que regularmente involucra a tomadores/as de decisión, que abordan temas presupuestales o de posicionamiento político. Además, permite entregar la información directa sobre los avances del proceso, poder posicionar el tema en las prioridades institucionales y/o en la agenda pública, y definir acciones estratégicas.
- En la medida en que los procesos de fortalecimiento tengan un anclaje municipal, es recomendable que estos espacios de Comités Orientadores Políticos y Operativos se desarrollen a nivel local, involucrando a otros actores que

puedan aportar al proceso. Esto favorece la articulación y la puesta en práctica de las capacidades, tanto por parte de la institucionalidad como por parte de los líderes y lideresas involucrados.

También es fundamental que en las instancias de decisión se involucre a los entes territoriales, para fortalecer la sinergia con las acciones de política pública, y a la Acción Comunal, con el fin de alimentar el proceso con recomendaciones aplicadas a sus vivencias reales.

Comité directivo
estratégico del
piloto con Juntas
de Acción Comunal.
Villavicencio.



Segunda etapa. Diagnósticos y diseño de la ruta del proceso de fortaleci- miento para hacer los ajustes organizacionales

Sobre los enfoques de trabajo

Para diseñar procesos de fortalecimiento más pertinentes, es fundamental que estos se **aborden desde el enfoque territorial** que los haga contextualizados. Es decir, que las entidades fortalecedoras se tomen el tiempo necesario para reconocer y comprender las dinámicas territoriales de la Acción Comunal, realizar lecturas o diagnósticos en las veredas y hablar con las comunidades, y que acorde con los hallazgos diseñen el proceso de fortalecimiento. De otra manera pueden concebirse procesos descontextualizados, que simplemente instrumentalizan a la Acción Comunal para cumplir las metas y/o el desarrollo de proyectos institucionales de las entidades fortalecedoras.

Algunas formas a través de las cuales las entidades fortalecedoras pueden incorporar el enfoque territorial en procesos de fortalecimiento con la Acción Comunal son:

- **Indagar con la Acción Comunal su mirada** sobre su historia en el territorio, su rol en el contexto de construcción de paz y posacuerdo, y sus

aprendizajes y/o experiencias exitosas que puedan incluirse en el diseño del proceso.

- Realizar procesos de re-aprendizaje, **adaptando los procesos institucionales a las dinámicas territoriales**; es decir, que sean flexibles y acondicionen sus propuestas (currículos, formatos, etc.) a las realidades del contexto y dinámicas de la Acción Comunal.
- Al trabajar temas de transformación de conflictos con la Acción Comunal es vital que las entidades fortalecedoras se **acerquen profunda y honestamente para entender los conflictos de las comunidades**. Para ello, es importante realizar diálogos para evidenciar qué hay detrás de dichos conflictos. Esto implica acercarse a los territorios y sus realidades, escuchar a las personas y entender lo que se requiere para ajustar los procedimientos o rutas de trabajo organizacionales de las entidades fortalecedoras.
- Se deben adecuar los casos o ejemplos que se trabajen, con las realidades de la Acción Comunal. Por ejemplo, para trabajar temas de transformación de conflictos, se deben **documentar previamente los ejemplos de conflictos que viven los líderes y lideresas** de la Acción Comunal u otras organizaciones en sus territorios (por ejemplo, tensiones por temas de linderos, construcción

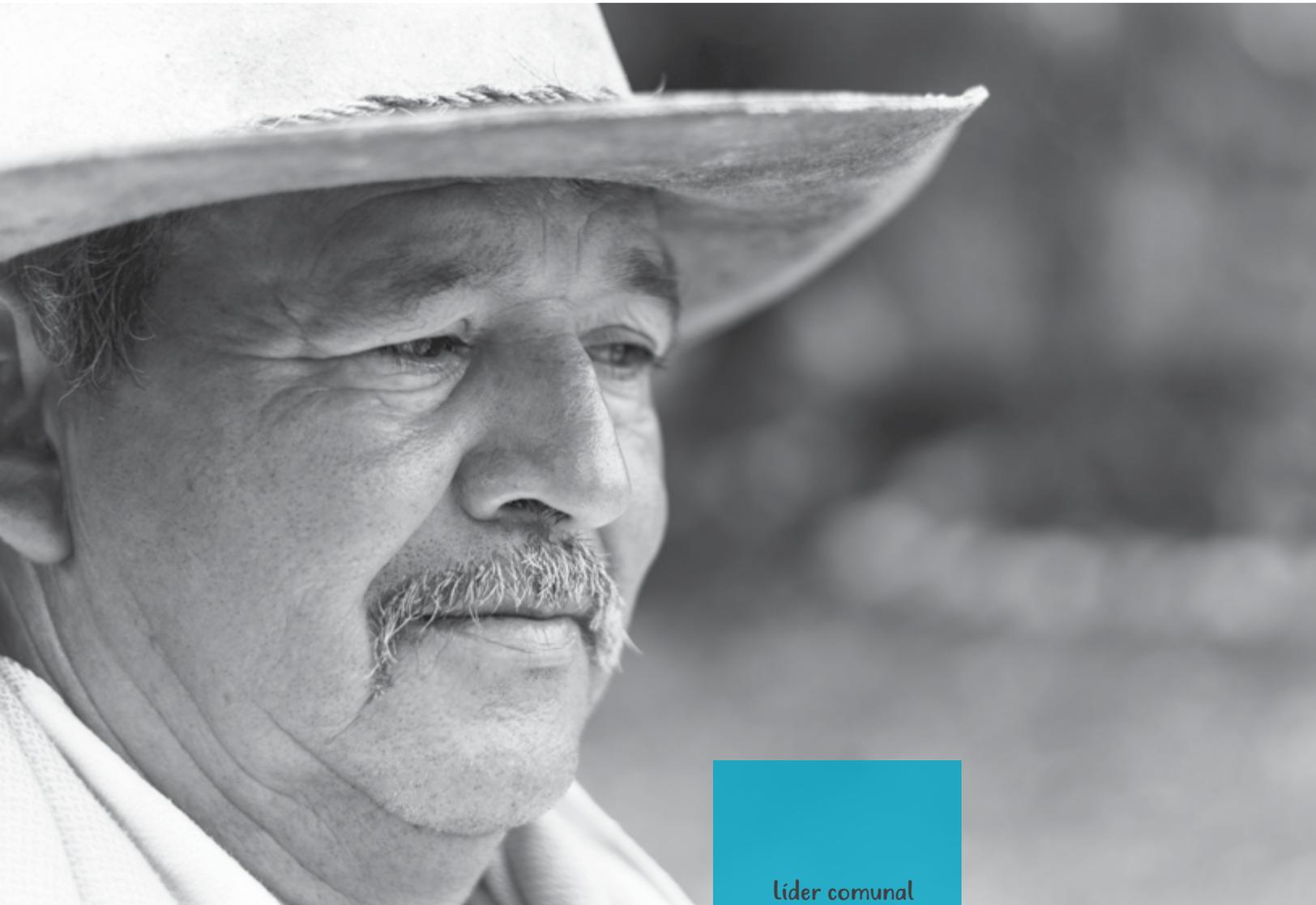
de estatutos) y ver ejemplos de cómo ciertas comunidades abordan exitosamente situaciones adversas (como el caso de la Guardia Indígena para protegerse en contextos del conflicto armado). De lo contrario, trabajar con ejemplos artificiales, desde la teoría, puede hacer que las organizaciones de Acción Comunal pierdan interés y credibilidad en la efectividad de cualificarse en estos temas.

- Se deben reconocer los procesos territoriales que se estén dando en el contexto asociado a la construcción de paz y el posacuerdo, con el fin de evidenciar oportunidades de articulación del proceso de fortalecimiento hacia la incidencia de la Acción Comunal en espacios estratégicos (por ejemplo PDET, PNIS u otros).
- Es importante que los equipos técnicos cuenten con **espacios permanentes de lectura y reflexión del contexto territorial**, para monitorear las situaciones del entorno social, político, etc. que puedan influir en el proceso de fortalecimiento; bien sea para analizarlas en las sesiones de fortalecimiento o contemplar medidas externas que se requieran para su manejo.
- Es fundamental contar con un **referente conceptual de construcción de paz**, que oriente de manera estratégica el proceso de fortalecimiento de la Acción Comunal y que favorezca el diseño e implementación del mismo. En

esta experiencia fue un factor de éxito el tomar como referente la estrategia Acción CaPaz, que aborda integralmente tres tipos de capacidades: para la convivencia, temáticas y de gestión territorial. Esta estrategia facilitó contar con un marco amplio de capacidades para realizar los diagnósticos organizacionales, y ayudó a los equipos a diseñar el proceso de fortalecimiento.

En este mismo sentido, es importante valorar los contextos territoriales para establecer el enfoque de trabajo que convoque más a las comunidades: posacuerdo, construcción de paz, no-violencia, cultura de paz, entre otros. En algunas comunidades aún generan resistencia los temas asociados al posacuerdo. En tales casos, es preferible empezar a abordar el tema indirectamente, para acercarse de otra forma a las comunidades.

- Se deberán definir desde **el diseño del proceso de fortalecimiento, las estrategias** para la incorporación de los enfoques diferenciales (género, generacional, étnico, etc.). Por ejemplo, con la definición de criterios y la reflexión diferenciada de la afectación de las situaciones para ciertas poblaciones. Durante la implementación, se debe ser flexible y creativo para incorporar las medidas que se requieran. En esta experiencia resultó exitoso concertar desde el inicio del proceso los criterios para la vinculación de mujeres y jóvenes.



Líder comunal
de Mesetas.



Taller de diagnóstico organizacional de Fedemeta. Villavicencio.

Sobre los diagnósticos organizacionales

- La elaboración de autodiagnósticos organizacionales de capacidades en el ámbito de construcción de paz resulta útil para establecer las fortalezas, necesidades y acciones prioritarias de los equipos que se involucren en el proceso de fortalecimiento a la Acción Comunal. Es importante que la organización retome luego estos diagnósticos para otros procesos relacionados, los actualice cuando lo requiera y gestione con otros aliados los temas priorizados; si no se orienta el trabajo a su uso presente y futuro, puede percibirse como un ejercicio desgastante para la organización, de utilidad solo como un requisito institucional de trabajo para un momento específico.

Sobre el diseño del proceso de fortalecimiento para el ajuste organizacional

- Es ideal que un proceso de fortalecimiento organizacional para ajustar las estrategias de la entidad prevea dos componentes: por un lado, el fortalecimiento interno a la organización fortalecedora; por otro, el fortalecimiento a la Acción Comunal como práctica reflexiva. Deberá destinarse el tiempo necesario para cada uno. El primero seguramente tomará más tiempo, porque implica alistamiento del equipo técnico y diseño de metodologías. Luego de que el equipo cuente con los elementos de alistamiento, se podrá iniciar el proceso de práctica reflexiva con la Acción Comunal. Será esencial la armonización de los tiempos entre estos dos componentes, toda vez que el proceso de fortalecimiento no tendrá mayor sentido

para los equipos si se da a destiempo de la práctica reflexiva.

- Un elemento esencial es la creatividad en el diseño y uso de didácticas y formatos innovadores, tanto para el fortalecimiento organizacional de las entidades fortalecedoras como para el trabajo directo con la Acción Comunal. Esto permite mejorar los procesos de aprendizaje, llevarlos a la práctica y evidenciar cambios reales tanto a nivel individual como organizativo. De no cuidarse este aspecto, se corre el riesgo de que los procesos de fortalecimiento resulten tediosos, tengan poca apropiación y no sean sostenibles en el tiempo.

Se recomienda por ejemplo a las entidades fortalecedoras realizar salidas de campo para conocer experiencias de fortalecimiento en otros territorios; hacer recorridos de reconocimiento de veredas y realidades territoriales, análisis de casos y experiencias, conversatorios entre expertos desde lo vivencial, entre otros.

En este mismo sentido, las entidades fortalecedoras pueden desarrollar un mejor proceso de fortalecimiento a la Acción Comunal si diseñan cajas de herramientas innovadoras, en clave de construcción de paz. Estas ayudan a los equipos técnicos de las entidades fortalecedoras a asesorar con más elementos a los líderes y lideresas, y ellos a su vez cuentan con este material de apoyo para la réplica del conocimiento.

Las cajas de herramientas deben ser adaptables o contextualizadas a las dinámicas de cada territorio, y es clave que tengan formatos diversos que faciliten el aprendizaje; como juegos asociados a la cotidianidad de la gente u otros diferentes (por ejemplo, ajedrez formativo, parques, pruebas de conocimientos⁸), videos con testimonios, cartillas con casos reales de la Acción Comunal, cartas con historias de vida, etc.

Es fundamental construir material pedagógico y didáctico sobre los temas abordados en el proceso integral de fortalecimiento, como guías de trabajo y cartillas prácticas. Es recomendable que este material se disponga tanto impreso como para medios digitales, y facilitar su uso en territorios con accesibilidad a internet.

- Es indispensable diseñar una estrategia o sistema de monitoreo y seguimiento, con batería de indicadores cualitativos y cuantitativos, que permita dar cuenta de los ajustes organizacionales de la entidad fortalecedora y de los cambios de la Acción Comunal en el contexto de posacuerdo y construcción de paz, y que posibilite construir líneas de base y medir cambios durante y luego del proceso de fortalecimiento.

⁸ Experiencias de la REDCaquetáPaz.

Además, el contar con una estrategia o sistema de seguimiento permitiría visibilizar las victorias tempranas en la incorporación de nuevos procedimientos y/o metodologías, lo cual puede ser un factor de éxito que motive a los directivos de las entidades fortalecedoras a promover cambios organizacionales en el trabajo con la Acción Comunal.

- Se deben diseñar espacios para el aprendizaje y la práctica reflexiva, que posibiliten realizar los ajustes organizacionales que requiera la entidad fortalecedora.
- En una entidad fortalecedora, la sostenibilidad de un proceso de fortalecimiento con la Acción Comunal depende de varios elementos, como:

- Tener en cuenta los tiempos previstos, para diseñar procesos con alcances reales.
- Verificar corresponsabilidades en la cooperación con actores externos.
- Definir una estrategia inicial para el apoyo externo, que sea coherente y realizable.
- Ser transparente respecto a las implicaciones de las opciones para realizar el proceso de fortalecimiento a la entidad.

Taller de formulación del Plan Estratégico de Fedemeta, en Villavicencio.



- Tener y comunicar la estrategia de salida (terminación de las acciones), desde el inicio.
- Ser claro en los límites de la cooperación y elegir la combinación de instrumentos que permitan lograr el cambio esperado. No ofrecer más de lo que se puede.
- Identificar ‘palancas’ de cambio, que lo apoyen, que se pueden activar dentro del tiempo y con los recursos disponibles.
- Decir NO, a tiempo, a opciones planteadas no viables. Esto evitará frustraciones si no se pueden lograr algunos cambios deseados. Se corre el riesgo de generar falsas expectativas, con diagnósticos y acciones que no son posibles de cumplir; de caer en el activismo de la ejecución de acciones que no lleven a resultados que se reflejen en ajustes organizacionales reales que cualifiquen la forma de hacer las cosas en el trabajo con la Acción Comunal, en el contexto de posacuerdo y construcción de paz.
- En aras de hacer ajustes organizacionales estables y duraderos, es vital que la entidad fortalecedora prevea desde el inicio la estrategia de sostenibilidad financiera para la gestión de los recursos para seguir desarrollando la línea de fortalecimiento a la Acción Comunal. Por ejemplo, que prevea asesorías

en formulación de proyectos y/o de marketing, y explore potenciales actores interesados en apoyar el tema, sus intereses y lo que se les podría ofrecer con el proceso, entre otros.

Tercera etapa. Alistamiento de los equipos de trabajo

- En esta etapa es necesario acordar las comprensiones conjuntas del proceso, como equipo, y fortalecer las capacidades priorizadas en el diagnóstico.
- Será esencial contar con equipos técnicos multidisciplinarios interesados en el tema, empáticos con las comunidades, con conocimiento del territorio, con sensibilidad para el abordaje desde el enfoque territorial, con apertura para la realización de nuevas tareas y con disposición al cambio. Esto favorecerá el desarrollo del proceso, porque se contará con un equipo capaz de reflexionar críticamente sobre la experiencia, de innovar y de hacer los ajustes que se requieran.
- Es muy importante que los equipos de las entidades fortalecedoras destinen un tiempo al inicio para **acordar comprensiones conjuntas del sentido del proceso**; especialmente en lo referido al enfoque territorial y la dinámica de la Acción Comunal en el contexto en

que se desarrolle el proceso. Para ello será necesario contar con espacios de reflexión conjunta. Si no se surte este paso, se estará dando por sentado que todos y todas tienen la misma comprensión del proceso, lo cual puede generar diferencias en su abordaje y acciones, y pérdida de las potencialidades y de las claridades de su sentido.

- Es fundamental contar con tiempo para que el equipo se cualifique tanto en capacidades para la convivencia como en capacidades temáticas. Respecto a las primeras, se señalan como fundamentales el proceso de diálogo multiactor, la transformación de conflictos, el enfoque de Acción sin Daño, el enfoque de Género, la capacidad de promover la inclusión social, y el reconocimiento de las capacidades del territorio, entre otras. Con relación a las capacidades temáticas, es necesario que los equipos tengan conocimiento tanto del funcionamiento general de la Acción Comunal, como –muy importante– de la dinámica de estas organizaciones desde un enfoque territorial. Esto les permite comprender la historia, realidades y particularidades de estas instancias en cada uno de sus territorios. Por otra parte, es necesario que temáticamente los equipos se cualifiquen en la comprensión del Acuerdo de Paz, la arquitectura institucional para su implementación y los avances de este a nivel nacional y territorial.

El contar con equipos cualificados en estas capacidades favorece procesos de fortalecimiento más pertinentes a las realidades y dinámicas de la Acción Comunal, y a los retos del contexto de cada territorio asociados al posacuerdo y la construcción de paz.

- Por otro lado, es importante que las entidades fortalecedoras cuenten con equipos estables, que puedan acompañar a los líderes y lideresas de los procesos de manera continua, e incorporar los aprendizajes y/o ajustes en sus propias dinámicas organizacionales. De lo contrario, se corre el riesgo de no continuidad de los procesos, y el riesgo de que la entidad no capitalice los aprendizajes a nivel organizativo por tener personas vinculadas temporalmente.

Cuarta etapa. Implementación del proceso de fortalecimiento con la Acción Comunal

En esta etapa la entidad fortalecedora genera los espacios periódicos de aprendizaje sobre la práctica, involucrando a equipos y a líderes y lideresas comunitarios.



Sobre la implementación del proceso de fortalecimiento con la Acción Comunal

- Desde el inicio del proceso, es importante la definición de criterios de convocatoria incluyentes y pertinentes. En la experiencia realizada constituyó un factor de éxito en lo municipal, la concertación de criterios para la vinculación de veredas y participantes en el proceso de fortalecimiento. Se fomentó la participación de personas diferentes a los dignatarios, con paridad de mujeres y hombres, y la motivación a la vinculación de jóvenes; para esta última en particular se requiere el desarrollo de estrategias lúdicas, salidas de campo y/o alentar previamente la participación de la población joven con un trabajo articulado con el sector educativo.

De otro lado, es recomendable que uno de los criterios de participación

para personas de la Acción Comunal sea que su perfil o interés esté relacionado con temas de construcción de paz, como el diálogo y la transformación de conflictos. En ese aspecto, es esencial vincular a actores de los diferentes niveles de la Acción Comunal, tales como representantes de los Comités de Conciliación y Convivencia, o en caso que existan, de los Comités de Derechos Humanos, Paz y Posconflicto, y al Secretario General, que se encarga de articular a todos los comités de la Acción Comunal. Cualificar a las personas de los Comités de Conciliación y Convivencia resulta clave, dado su papel fundamental como primera instancia comunitaria encargada de tramitar los conflictos en sus comunidades. Son figuras cer-

Participantes de Uribe y Mesetas.





Taller de construcción de proceso de cambio con Fedemeta, en Villavicencio.

canas a las comunidades, contextualizadas con las dinámicas territoriales y con mayor flexibilidad de acción que las figuras institucionales al frente de la conciliación de conflictos. Vincularlas en los procesos de fortalecimiento contribuirá a la valoración de su participación en la Acción Comunal y las motivará a dinamizar los espacios y/o Comités de los cuales hacen parte.

No cuidar la definición de criterios para la participación de personas, puede recaer en el poco uso práctico de las capacidades fortalecidas en las instancias más pertinentes en la organización; además, se corre el riesgo de que se centralice la participación en los directivos y no se amplíen las bases cualificadas.

- Realizar diagnósticos de las capacidades organizacionales de la Acción Comunal, para definir los temas a forta-

lecer. Entre las capacidades que las y los actores consultados señalan como claves para fortalecer en este tipo de procesos, se cuentan:

- Capacidades para la convivencia: en transformación de conflictos, diálogo multiactor, negociación, comunicación asertiva, liderazgo transformador y democrático, y construcción de alianzas, entre otras.
- Capacidades temáticas: en el Acuerdo de Paz, nueva institucionalidad para la implementación, gestión de recursos, planeación estratégica, normatividad y funcionamiento de la Acción Comunal, entre otras.
- Capacidades para la gestión territorial: en formulación y gestión de proyectos, desarrollo territorial, instrumentos de planeación territorial,

estructura del Estado, participación ciudadana, incidencia en planes de desarrollo municipales, y control social, entre otras.

• **Desarrollar diferentes estrategias didácticas que vinculen lo teórico con lo práctico**, que puedan potenciar las habilidades de los líderes y lideresas en sus organizaciones. En este sentido se recomienda:

- ♦♦ Hacer acompañamiento a la Acción Comunal, sobre la práctica. Por ejemplo, brindar asesorías personalizadas o especializadas a las organizaciones sobre casos concretos en las veredas, que complementen lo tratado en los talleres de capacitación. Si este elemento se descuida, es poco probable que los líderes y lideresas lleven a sus organizaciones las capacidades adquiridas o que las repliquen con otros.
- ♦♦ De acuerdo con la necesidad de cada proceso, usar juegos, análisis de casos o ejemplos asociados a realidades de la Acción Comunal, videos con testimonios de pares, video-foros, etc.
- ♦♦ Salidas de campo para conocer realidades del mismo municipio o de otros territorios.

• **La adecuación de las temáticas de fortalecimiento a las necesidades de las comunidades** se convierte en un factor de éxito, por su pertinencia con los requerimientos del contexto y por potenciar la acción de las organizaciones en los territorios. Es importante que la información que se transmita sea oportuna y clara, para que permita el empoderamiento eficiente y mayor incidencia en escenarios como el PDET, PNIS, conflictos territoriales como los socio-ambientales u otros, etc.

• En el caso de la experiencia de fortalecimiento a las JAC de Mesetas y Uribe, la preparación de líderes y lideresas para la participación e incidencia en espacios de construcción del PDET fue exitosa, toda vez que se generaron espacios oportunos para conocer el concepto y contenido de un PDET, y para organizar las propuestas que se presentaron.

• De otro lado, la preparación y desarrollo de espacios de diálogo multiactor, donde se relacionan la comunidad y la institucionalidad como pares, favorecen las relaciones de reconocimiento y horizontalidad y hacer que líderes y lideresas se sientan más seguros para la interlocución. Sin embargo, es clave que estos espacios se enmarquen alrededor de una temática específica, para un mejor reconocimiento, acuerdos y seguimiento. De lo contrario,

puede quedar como una acción suelta, sin mayor impacto en lo territorial.

- Los espacios de intercambio y diálogo entre actores relevantes enriquecen significativamente los procesos de fortalecimiento de la Acción Comunal. Fueron un elemento reconocido por todos los actores, en tanto que:

- Constituyen espacios de confianza e interlocución entre pares (organizaciones comunitarias, Programas de Desarrollo y Paz y/o entidades territoriales), donde se comparten realidades comunes entre personas de diferentes territorios y organizaciones, y conocimientos y aprendizajes de experiencias desde las diversas competencias.

- Las y los actores se empoderan de la experiencia para transmitírsela a otras y otros actores sociales y/o institucionales.

- Se fomenta la innovación y el desarrollo de alternativas de solución, al conocer lo que hacen otras y otros actores.

- En los intercambios es clave tener en cuenta la pertinencia de las personas que participan; deben tener el conocimiento y la disposición para compartir sus experiencias.

Es recomendable prever el desarrollo de intercambios entre experiencias de Acción Comunal entre veredas.

- El desarrollo de capacidades en construcción de paz a nivel de las personas que conforman los diferentes niveles de la Acción Comunal resulta fundamental, ya que estas pueden ser agentes de cambio en su entorno, como multiplicadoras de conocimiento o al promover acciones en sus contextos. Sin embargo, es preciso fomentar en los procesos de fortalecimiento acciones específicas de acompañamiento al desarrollo de capacidades **a nivel de la organización**, para que los cambios sean sostenibles.

- **Líderes/lideresas cualificando a pares:** en procesos de fortalecimiento, es importante identificar líderes y lideresas que puedan luego cualificar a otros pares. De ser viable, la entidad puede darles un reconocimiento económico y/o hacerlos parte del equipo técnico del proceso, como asistentes técnicos locales. Esta ha sido una experiencia exitosa que Cordepaz ha implementado para la presentación de Convenios Solidarios a la Gobernación del Meta.





Quinta etapa. Aprendizaje reflexivo sobre la práctica, con incorporación de cambios en las entidades fortalecedoras

En esta etapa se requiere que los equipos cuenten con espacios de reflexión y aprendizaje sobre la experiencia, y, por otro lado, que la entidad fortalecedora ajuste lo que se requiera a nivel organizacional.

Espacios de reflexión

- Generar espacios durante el proceso, para la reflexión sobre lo que la organización quiera aprender de ella mis-

ma. Por ejemplo, cuáles estrategias funcionan, cuáles no, qué falta por hacer, cómo está el cumplimiento de intereses y expectativas, cómo se pueden visibilizar las innovaciones, etc.

Es importante contar con espacios de aprendizajes internos y externos; en estos últimos se involucra a otros actores del proceso (organizaciones de Acción Comunal u otros), para enriquecer con diversas opiniones lo que

Cartografía social con Fedemeta, en Villavicencio.

está ocurriendo en la experiencia. Será necesario documentar los aprendizajes e innovaciones que permitan enriquecer los ajustes organizacionales.

También es importante vincular a la academia, para que a través de procesos de investigación y proyección social (pasantías) apoye con nuevas miradas los procesos de fortalecimiento de la Acción Comunal.

El tener diversos espacios de aprendizaje, incluida la academia, le permitirá a la entidad fortalecedora contar con más elementos de reflexión para

realizar los ajustes que requiera, y generar conocimiento útil para la misma experiencia y para otras.

Incorporando cambios

- Es importante que la entidad fortalecedora retome los aprendizajes para establecer los ajustes y acciones que se requieran realizar organizacionalmente, bien sea en sus líneas estratégicas, procedimientos, metodologías o enfoques, etc., y que los vaya incorporando en otros procesos de la organización en los cuales se trabaje con la Acción Comunal.

Es muy provechoso el intercambio de experiencias entre juntas de Acción Comunal; en este caso, de Meta y de Caquetá, reunidas en Mesetas.



Sexta etapa. Comunicación, escalamiento y réplicas

Esta etapa implica documentar y comunicar los aprendizajes e innovaciones de la experiencia, y escalarla o replicarla con otros actores que quieran conocerla.

Comunicar los aprendizajes, innovaciones y victorias tempranas

- Se deben comunicar las experiencias desde narrativas de construcción de paz, de manera innovadora, con contenido que genere reflexión sobre el tema. Es importante usar formatos audiovisuales, de amplia aceptación y llegada masiva; por ejemplo videoclips con registro de las actividades e impactos y/o conferencias motivadoras que comunican ideas que vale la pena difundir (como las charlas TED, adaptadas a la educación popular).

Es recomendable construir historias cortas para video, que den cuenta del objetivo del proceso, los actores involucrados, los impactos de la experiencia con historias humanas que visibilicen el antes y el después de la Acción Comunal en el marco de un proceso de fortalecimiento, en el contexto del posacuerdo y construcción de paz.

- La **visibilización estratégica de cambios, resultados y victorias tempranas** durante el proceso de fortalecimiento con la Acción Comunal, puede con-

tribuir a ganar más espacio con los tomadores de decisión de las organizaciones involucradas, lo cual puede generar condiciones favorables para realizar los ajustes que se requieran organizacionalmente y posicionar el tema en la agenda pública. Esto puede lograrse transmitiendo mensajes breves y estratégicos, a través de reuniones periódicas cortas, boletines informativos, etc. De lo contrario, se corre el riesgo de que disminuya o se pierda la voluntad política en el proceso, no se cumplan los compromisos y/o se debilite la sostenibilidad.

Escalar la experiencia

- Es importante definir estrategias de escalonamiento de los aprendizajes de la experiencia con otros actores que trabajen el tema (pares, redes, entidades nacionales, entre otros). Para ello, puede ser útil realizar un mapa de posibles actores interesados y desarrollar estrategias tales como intercambios, pasantías o conferencias. ❖

4. Principales recomendaciones para entidades fortalecedoras

Las recomendaciones presentadas están enfocadas a aportes específicos que puedan orientar de una mejor forma el trabajo de entidades como la Redprodepaz, los Programas Regionales de Desarrollo y Paz y las entidades territoriales, para potenciar sus procesos de fortalecimiento con la Acción Comunal en contextos de posacuerdo y construcción de paz.

Para alcaldías y gobernaciones:

- Cualificar a los equipos que trabajan con la Acción Comunal, en capacidades para la transformación de conflictos y diálogo multiactor; esto les permitiría brindar una asesoría más integral.
- Incorporar la cualificación de capacidades para la convivencia (transformación de conflictos, negociación, diálogo) en la estrategia de fortalecimiento a la Acción Comunal; esto puede potenciar el desarrollo de otras temáticas que normalmente deben abordar, como por ejemplo la formalización de las JAC.

- Destinar recursos en los planes de desarrollo, para procesos de fortalecimiento integral a la Acción Comunal, que implementen estrategias innovadoras para potenciar aprendizajes; por ejemplo, intercambios veredales.
- Reconocer y visibilizar las experiencias territoriales exitosas de construcción de paz y/o incidencia en escenarios de posacuerdo de la Acción Comunal, lo cual puede realizarse a través de:
 - Difusión en espacios virtuales de la Gobernación y/o alcaldías (página web, programas de radio) que permitan el reconocimiento de otros actores y/o el intercambio entre pares y con actores institucionales.
 - Crear estímulos o reconocimientos para experiencias exitosas, que podrían otorgarse en el Día Nacional de la Acción Comunal, y motivar a más personas a seguir trabajando en el tema.
 - Promover espacios de intercambio entre experiencias municipales, a través de pasantías, foros, ferias, etc.
 - Documentar los aprendizajes de experiencias exitosas que se desa-



rrollen a nivel municipal y/o departamental, por parte de la Acción Comunal y/o de los entes territoriales, en el proceso de fortalecimiento a la Acción Comunal.

- Fortalecer en los espacios virtuales de alcaldías y Gobernación los canales de difusión de información clave para la incidencia de la Acción Comunal, como escenarios de posacuerdo, programas de gobierno, etc.; y fortalecer a la Acción Comunal para que incida cualificadamente.
- Existe la tendencia a relacionar programas de fortalecimiento con capacitaciones, lo cual ha generado saturación y desgaste. Es importante comprender que fortalecer capacidades es ante

todo un proceso de cambio orientado a resultados, con un portafolio de medidas que superan a las capacitaciones. Por ejemplo, las pasantías de aprendizaje, la asesoría colegiada entre pares, el *coaching* sobre la marcha, etc. Por otro lado, no hay que estigmatizar las capacitaciones ni obviarlas. El problema se presenta cuando estas son actividades aisladas que no están orientadas a resultados ni a la aplicación práctica en el marco de un proceso que genere cambios estructurales.

Para los PDP y la Redprodepaz

- Es vital que los Programas Regionales de Desarrollo y Paz, PDP, y la Redprodepaz revisen en qué temas quieren posicionarse políticamente en el contexto de posacuerdo y construcción de paz, y establezcan los escenarios de

En reflexión para la formulación del Plan Estratégico de Fedemeta, en Villavicencio.



oportunidad en relación con el trabajo que realizan con las JAC y su incidencia. Esto puede convertirse en una oportunidad única, para que desde el enfoque territorial posicionen el rol de las JAC y, como red, diseñen las estrategias necesarias para fortalecer a este actor con mayor pertinencia de cara a los retos del posacuerdo y la construcción de paz, desde el aprendizaje de las diversas experiencias territoriales de los PDP.

- Es importante que los PDP retomen los aprendizajes del proceso de fortalecimiento desde un enfoque territorial y lo incorporen a otros procesos en los cuales trabajen con Juntas de Acción Comunal.
- Sobre la gestión de conocimiento: se sugiere que la Redprodepaz conforme y/o fortalezca comunidades de aprendizaje sobre el tema (por ejem-



Compartiendo aprendizajes de Caquetá para Meta.



Intercambio de Juntas de Acción Comunal de Meta y Caquetá, en Mesetas.

plo, en Escuelas de Desarrollo y Paz). Para ello, pueden involucrar a los PDP con mayor experticia de trabajo práctico con las Juntas de Acción Comunal en contextos de construcción de paz y posacuerdo, y entre ellos reflexionar sobre las experiencias y capitalizar aprendizajes, recomendaciones y alternativas de estrategias integrales para el trabajo con la Acción Comunal, desde un enfoque territorial. La construcción de conocimiento sobre el tema puede realizarse a través de la reflexión orientadora, y dar insumos tanto a los PDP como a marcos de política pública.

Se puede avanzar en la construcción de conocimiento y aprendizajes, desde la experiencia de los PDP, en varios sentidos; por ejemplo:

- Identificar y documentar experiencias exitosas de trabajo territorial con la Acción Comunal en el ámbito de construcción de paz, existentes en los PDP, para capitalizar sus aprendizajes y transferir conocimiento a otros actores.
- Visibilizar el valor agregado de la experiencia de los Programas de Desarrollo y Paz en el trabajo con organizaciones sociales de base. Por ejemplo, alrededor de experiencias de diálogos multiactor que sean exitosas y que se pongan a disposición de este tipo de procesos de fortalecimiento de la Acción Comunal en ámbitos de posacuerdo y construcción de paz.
- Elaborar guías de lineamientos de trabajo para el fortalecimiento en el contexto de posacuerdo y construcción de paz, con casos y ejemplos de situaciones contextualizadas con las realidades de la Acción Comunal. Estas guías pueden elaborarse para públicos diferenciados, como por ejemplo: actores públicos, con insumos para lineamientos de política pública en el tema; elementos claves, para las entidades fortalece-

doras; guías con contenido temático y ejercicios prácticos, para la Acción Comunal.

- Con base en las experiencias exitosas de los PDP, se podrían diseñar los lineamientos de un modelo de proceso de fortalecimiento integral de las JAC (el paso a paso), adaptable a los contextos territoriales; por ejemplo, una escuela de liderazgo comunal rural o una escuela en formación democrática, ambas en el ámbito de construcción de paz. En esta escuela, se podrían abordar integralmente capacidades y temáticas de convivencia. En este sentido hay varias experiencias exitosas de los PDP, como:

- Diplomado ‘Juntas de Acción Comunal’, del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Centro; en este se abordan integralmente temas de territorio, incidencia pública desde la participación ciudadana, Derechos Humanos, aspectos legales y normativos de las JAC, transformación de conflictos, entre otros.
- Experiencia del proyecto ‘Justicia Local para la Paz, en el marco de la Estrategia de Respuesta Rápida

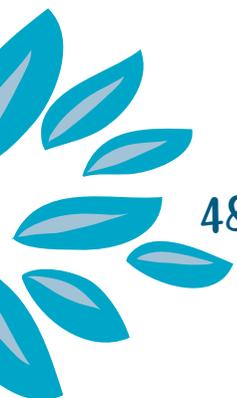
del Gobierno Nacional’, en el cual se fortalecieron las JAC en buenas prácticas administrativas, formulación y gestión de proyectos, y transformación de conflictos. Este proyecto fue implementado por la Redprodepaz en 50 municipios del país, en Cauca, Caquetá, Nariño, Antioquia y Sur de Bolívar. Experiencia documentada a través de diferentes publicaciones⁹.

- Experiencia de asesoría a JAC en contextos de construcción de paz en los municipios de Mesetas y Uribe (Meta); realizada por Cordepaz, con aprendizajes documentados¹⁰.

- Documentar ejemplos y casos reales en el ámbito de construcción de paz, que sirvan de insumo para los procesos de fortalecimiento. Sería clave documentar los conflictos que viven los líderes de la Acción Comunal u otras organizaciones en sus territorios (por ejemplo, conflictos por linderos, construcción de estatutos, etc.), así como las experiencias exitosas de abordaje de conflictos o situaciones adversas por parte de las comunidades (como el caso de la Guardia Indígena para protegerse en contextos del conflicto

9 <https://issuu.com/redprodepazsr/stacks/0079e2079911486aa4f778450e79ff94>

10 http://www.cordepaz.org/publicaciones/LECCIONES_Y_APRENDIZAJES_JAC_MESETAS_Y_URIBE_2018.pdf



armado, y el decálogo de los campesinos del Carare).

- Fomentar el desarrollo de intercambios de experiencias y rutas de aprendizaje con actores relevantes, en relación con sus expectativas, competencias y experiencias específicas (por ejemplo, diálogos efectivos).
- Diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento, con batería de indicadores cualitativos y cuantitativos, para medir cambios en las JAC. Se podrían retomar algunas herramientas existentes, incorporando categorías de construcción de paz; por ejemplo: la herramienta para la planeación estratégica basada en el Goce Efectivo de Derechos (GED), del Programa Regional de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM); el Índice de Capacidades Organizacionales

(ICO), diseñado por el Departamento Nacional de Planeación, y/o el aplicativo Viruta ICO, utilizado en el proyecto ‘Justicia Local para la Paz, en el marco de la Estrategia de Respuesta Rápida del Gobierno Nacional’.

Este conocimiento producido a partir de la misma experiencia de los PDP, puede ser un referente útil para el trabajo que desarrollan en los territorios y para otras organizaciones o entidades públicas que adelanten procesos similares de fortalecimiento.

- Ajustar el instrumento de Índice de Capacidad del Programa (ICP), incorporando categorías de análisis de construcción de paz y contexto de posacuerdo que permitan reflexionar sobre el trabajo de los PDP, de cara a los nuevos retos del momento del país y los territorios.



Personas integrantes de Juntas de Acción Comunal de Meta y Caquetá, reunidas en Mesetas.

- **Líderes y lideresas formando parte de directivas y aportando al ajuste de estrategias más pertinentes:** se percibe que es alta la participación y aportes de los líderes y lideresas comunitarios en los diferentes procesos de los PDP; son la razón de ser de los mismos, su esencia. Por tanto, es recomendable que en las juntas directivas de los PDP se vinculen representantes de los líderes de Juntas de Acción Comunal, ya que desde sus experiencias territoriales podrían alimentar significativamente el quehacer y desarrollo de estrategias más pertinentes para los PDP, en el contexto de posacuerdo y construcción de paz.

- **Escalar aprendizajes:** es recomendable que la Redprodepaz genere estrategias para escalar los aprendizajes sobre el trabajo con la Acción Comunal, entre las cuales pueden estar:

- Espacios de intercambio entre los PDP que trabajen con Acción Comunal, haciendo énfasis en sus aprendizajes desde la experiencia como entidades fortalecedoras (la forma como trabajan, el uso de estrategias que funcionan o no, etc.); esto potenciaría el intercambio de experiencias y el encuentro de lazos de cooperación técnica. Se sugiere que en estos intercambios se involucre a la academia para que aporte su mirada crítica y reflexiva, con elementos de temáticas como pedagogía y/o didáctica en

la educación popular u otros temas que se consideren pertinentes; el aporte de la academia puede contribuir a enriquecer las reflexiones durante los intercambios.

- Construcción de boletines temáticos que visibilicen las experiencias y producción de conocimiento sobre el tema.

- Réplicas contextualizadas de la experiencia, en otros territorios; con reflexión crítica de lo que pasa en la réplica y con la vinculación de actores del nivel nacional relacionados con la temática de la Acción Comunal (como el Ministerio del Interior).

- **Posicionar el tema en agenda pública:** es recomendable que los Programas Regionales de Desarrollo y Paz hagan cabildeo político (*lobby*) con las entidades territoriales, para fortalecer la voluntad política de tomadores/as de decisión y que posicionen el tema de fortalecimiento a la Acción Comunal en el contexto de posacuerdo y construcción de paz, en la agenda pública (por ejemplo: PDET, PNIS, incidencia en programas de gobierno y en planes de desarrollo).

Para ello puede ser útil la visibilización de los logros de los procesos, junto con los beneficios que le traería a la entidad territorial el incluirlos en sus actividades de fortalecimiento a la Acción Comunal. Este lobby político puede realizarse a



través de contacto directo con tomadores/as de decisión, posicionando mensajes claves, y/o con el desarrollo de estrategias de comunicación y redes sociales que promuevan la movilización y posicionen el tema.

Para Fedemeta

- Es importante que Fedemeta, como instancia departamental de la Acción Comunal, defina si es de su interés incidir en temas de contexto de posacuerdo y construcción de paz, y en cuáles escenarios. Esto le permitirá establecer alianzas con actores estratégicos, para fortalecerse en lo que requiera y poder incidir cualificadamente.
- Una forma de reflexionar y materializar acciones en este sentido es definir las instancias que correspondan para esta tarea, en los diferentes niveles de las organizaciones de la Acción Comunal, y su plan de acción. Por ejemplo, a través de las secretarías ejecutivas y/o comi-

siones de trabajo de Derechos Humanos, Víctimas y Posconflicto, de Capacitación, Formación y Educación, y/o a través de los equipos de las comisiones pedagógicas.

- Construir estrategias de fortalecimiento para incidir de una mejor forma en estos espacios. Al parecer, estas claridades son mayores en el nivel veredal y municipal.
- Es importante lograr la armonización de las instancias en los diferentes niveles, que tengan que ver con los temas de fortalecimiento (por ejemplo, Secretarías de Educación); para que sea viable la réplica de los procesos de fortalecimiento, en ámbitos de construcción de paz y escenarios de posacuerdo.
- Potenciar el trabajo en red a partir de intercambios de experiencias exitosas, en ámbitos de construcción de paz y escenarios de posacuerdo. ❖

Acuerdos de convivencia en taller con Fedemeta. Villavicencio.



5. Referencias documentales

Asesoría a Juntas de Acción Comunal en contextos de construcción de paz. Aprendizajes de una experiencia piloto en los municipios de Mesetas y Uribe. Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental, Cordepaz. Villavicencio, Colombia. 2018.

Disponible en:

http://www.cordepaz.org/publicaciones/LECCIONES_Y_APRENDIZAJES_JAC_MESETAS_Y_URIBE_2018.pdf

ABC comunal para la participación. Ministerio del Interior. Bogotá D.C., Colombia. 2013.

Acción CaPaz: Estrategia de Capacidades para la Paz y la Convivencia. Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Bogotá D.C., Colombia. 2017.

<http://www.redprodepaz.org.co>

<http://pdpmagdalenacentro.org/pagina2017/news/diplomado-politeia-formando-comunales-para-la-accion-comunitaria/>





cooperación
alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementado por

giz
Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

como/consult
Berghof Foundation

