JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL EN CONTEXTOS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ



APRENDIZAJES DE UNA EXPERIENCIA PILOTO EN LOS MUNICIPIOS DE MESETAS Y URIBE





Foto: Marie Claude Simard Godoy. Uribe, diciembre 16 de 2017

Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental (CORDEPAZ) Carrera 31 # 39-41 oficina 401 Edificio Braydy, Villavicencio, Meta

Sonia Pabón Barrera Directora ejecutiva

Nicolás Espinel Sánchez Coordinador de proyecto

Esperanza Duque Masso

Asesora metodológica de proyecto

Sonia Marcela Ospina Asistente operativa de proyecto

Textos

noisterne operativa de projecte

Nicolás Espinel Sánchez, Esperanza Duque Masso y Roberto Sanabria García

Asesoría técnica durante el proyecto Tatiana Pineda, Roberto Sanabria, Andrés Home

Corrección de estilo: Jaime Fernández Molano

Diagramación e impresión: Colombia Impresos - Jorge Barrios

Fotografías: Marie Claude Simard Godoy Nicolás Espinel Roberto Sanabria Con la cooperación de la: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Domicilios de la empresa en Bonn y Eschborn, Alemania.

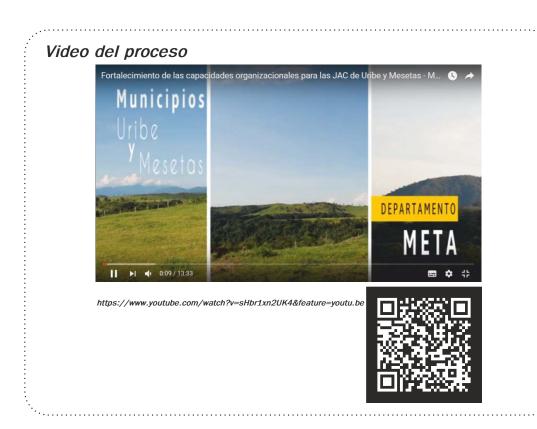
Programa de Apoyo a la Construcción de la Paz en Colombia (GIZ ProPaz) Cra. 24 # 39 A – 41, Parkway, Bogotá, D.C., Colombia

Las ideas vertidas en el texto son exclusiva responsabilidad del/la autor/a y no comprometen la línea institucional de la GIZ.









ASESORÍA A JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL EN CONTEXTOS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

El documento que a continuación comparte la Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental (Cordepaz) con el apoyo del programa ProPaz de la GIZ, presenta la documentación de las lecciones aprendidas con las Juntas de Acción Comunal de los municipios de Uribe y Mesetas. Se trató de un proceso participativo de reflexión sobre la ejecución de la experiencia piloto orientada al *"Fortalecimiento de las capacidades organizacionales de CORDEPAZ para su asesoría a Juntas de Acción Comunal en escenarios de Construcción de Paz"*, la cual nos muestra el potencial de trasformar constructivamente las relaciones de los actores involucrados y con ello aportar a construir paz y transformación de conflictos desde el territorio, en la medida en que se sustenta en procesos sostenidos e incluyentes de diálogo participativo y democrático.

Igualmente, uniendo esfuerzos con actores institucionales y sociales (alcaldías, Asojuntas, líderes de JAC de Uribe y Mesetas, la Federación de JAC departamental, la REDPRODEPAZ, la Agencia de Renovación del Territorio (ART), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Gerencia de Acción Comunal del Departamento se afianzaron alianzas y fortalecieron confianzas que permitieron identificar e implementar elementos claves para la construcción de paz y transformación de conflictos en los municipios de Mesetas y Uribe. Queda la expectativa de transferir la experiencia a otras regiones relevantes para la implementación del pos acuerdo firmado entre el gobierno colombiano y las FARC-EP, que demanda hoy más que nunca crear condiciones y poner en marcha elementos clave en el contexto actual que vive el país con una gran polarización y baja capacidad institucional y política para asumir el Acuerdo de Paz.

Esta coyuntura representa un horizonte nuevo de retos para unos y otros. La implementación del Acuerdo de Paz transforma las dinámicas con que nos relacionamos con el territorio y sus habitantes; aparecen nuevos actores y otros se renuevan por medio de la dejación de armas para convertirse en partícipes del nuevo mapa de relaciones sociales y políticas.

A la par cabe destacar que las Juntas de Acción Comunal, se enfrentan a nuevos referentes de participación comunitaria y en este sentido, encaran nuevas oportunidades para articularse y consolidarse como actores políticos con incidencia regional y nacional. Igualmente, identificar oportunidades para poder establecer nuevas relaciones de trabajo con los actores institucionales, privados y sociales del territorio. Pero también se hace importante conocer la perspectiva que han construido en el contexto de la implementación del Acuerdo de Paz y las políticas que se han empezado a implementar, en particular respecto al punto 1: "Reforma Rural Integral, y la puesta en marcha de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

En este contexto aparecen los elementos claves para el trabajo con Juntas de Acción Comunal, que como experiencia sucede en un territorio y circunstancias propias. Las lecciones y aprendizajes que se presentan tienen como propósito inspirar a otras iniciativas relacionadas con el trabajo con JAC para aportar a la construcción de la paz, partiendo *sobre lo construido*, desde los territorios.

SONIA PABÓN BARRERA Directora ejecutiva Cordepaz

1.		OS	
2.	ENFOQUE METOD	OLÓGICO DE LAS LECCIONES Y APRENDIZAJES	12
3.	LA EXPERIENCIA D	DOCUMENTADA	15
3.1.		ALES	
3.2.		CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO	
3.2.1.	CORDEPAZ		20
3.2.2.		E URIBE Y MESETAS	
3.2.3.		/ MESETAS	
3.3.		COMPONENTE PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE CORDEPAZ	25
3.4.	DESCRIPCION DEL	COMPONENTE PARA LA APLICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE ASESORÍA DE	
0.4.4		C EN MESETAS Y URIBE	
3.4.1.		ESO	
3.5.	RESULIADOS DEL F	PROYECTO	35
4.		PRETACIÓN DE LOS APRENDIZAJES Y LECCIONES	
4.1.		NDIZAJES ANTES DE LA EJECUCIÓN	
	LECCIÓN 1	PLANIFICAR PARTICIPATIVAMENTE LOS PROCESOS COMUNITARIOS Y SOCIALES PREPARAN EL CAMINO PARA OBTENER LOS RESULTADOS	
	LECCIÓN 2	CONFORMAR EQUIPOS TÉCNICOS DE CARA A LAS REALIDADES LOCALES	37
	LECCIÓN 3	EXISTENCIA DE UN COMITÉ ASESOR DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA	
	LECCIÓN 4	RECONOCER Y CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN	
	LECCIÓN 5	AMPLIAR EL ALCANCE DEL FORTALECIMIENTO A OTROS AFILIADOS DE LAS JAC MÁS ALLÁ DE LOS DIGNATARIOS, E INVOLUCRAR MUJERES Y JÓVENES	41
	LECCIÓN 6	A VECES MENOS ES MÁS	43
	LECCIÓN 7	PROCESOS DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL INTERNO Y EXTERNO MÁS ARMONIZADOS EN TIEMPOS	44
4.2.	LECCIONES Y APRE	NDIZAJES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	45
	LECCIÓN 8	ASUMIR LAS REALIDADES LOCALES COMO REFERENTE METODOLÓGICO	45
	LECCIÓN 9	POTENCIALIZAR IMPACTOS A TRAVÉS DEL TRABAJO COLABORATIVO CON OTROS ACTORES E INICIATIVAS	47
	LECCIÓN 10	APORTAR OTRAS INFORMACIONES RELEVANTES DE MANERA PERMANENTE.	49
	LECCIÓN 11	GARANTIZAR PROCESOS DE LARGO ALIENTO, SISTEMÁTICOS Y CON SEGUIMIENTO	50
	LECCIÓN 12	PREPARAR METODOLÓGICAMENTE ENCUENTROS DE DIÁLOGO ENTRE COMUNIDADES E INSTITUCIONALIDAD ES UN FACTOR DE ÉXITO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LOS MISMOS	
	LECCIÓN 13	NO ACTUAR SOLAMENTE DONDE ESTÁ EL 'BOOM'	53
	LECCIÓN 14	GENERAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA DESDE EL INICIO, ES UN FACTOR DE ÉXITO PARA UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN	
4.3.	LECCIONES Y APRE	NDIZAJES SOBRE EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE CORDEPAZ	55
	LECCIÓN 15.	FORTALECER CAPACIDADES DE LOS EQUIPOS QUE IMPLEMENTAN, DA CLARIDADES SOBRE EL PROCESO	55
	LECCIÓN 16.	INICIAR EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL CON LA IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES Y NECESIDADES	56
	LECCIÓN 17.	RETOMAR APRENDIZAJES PARA INSTITUCIONALIZACIÓN DE TRABAJO CON JAC	57
_	DEEL EVIONES EN		
5.	KEFLEXIONES FIN	ALES	59
6	DEEEDENCIAS		61



Siglas

ART	Agencia de Renovación del Territorio
AsD	Acción sin Daño
ASOJUNTAS	Asociación de Juntas de Acción Comunal
CORDEPAZ	Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental
DFC	Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades
EOT	Esquema de Ordenamiento Territorial
ETCR	Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization)
FARC-EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo
JAC	Juntas de Acción Comunal
OACP	Oficina del Alto Comisionado para la Paz
OAT	Ordenamiento Ambiental del Territorio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSB	Organizaciones Sociales de Base Comunitaria
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PDP	Programa de Desarrollo y Paz
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
RRI	Reforma Rural Integral
TdC	Transformación de Conflictos
ZVTN	Zonas Veredales de Transición y Normalización

El equipo técnico de CORDEPAZ y el programa ProPaz agradecen la colaboración de todos los que directa e indirectamente hicieron parte de la construcción de este documento y que apoyaron el proceso de fortalecimiento. A las alcaldías de los municipios de Uribe y Mesetas, a la Federación Departamental de Juntas, a los presidentes de las Asociaciones de Juntas, Gladys Blanco y Fredy Rondón por su continuo acompañamiento y colaboración con todas las tareas. A Ángela María Chavarriaga, enlace comunitario de la alcaldía de Uribe, por ayudarnos a entender la Acción Comunal.

A las siguientes comunidades y los líderes que nos acompañaron

Mesetas

Vereda La Argentina

Plinio Rivera Libardo Rojas Montero José Nelson Pardo Luis Enrique Losada Ocampo

Vereda La Cabaña

Luis Alberto Linares Garzón Nohora Malaver José Arnulfo Castellanos Forero Luisa Fernanda Linares

Vereda Puerto Nariño

Doris Pérez Sixto Nieto

Vereda Altoandes

Florinda Mahecha Anderson Zamudio Ismelia Naranjo Carlos Andrés Barrera

Vereda Montebello

Frankli Sánchez Becoche Eduan Sánchez Zambrano Efraín Moreno Rubiano

Vereda La Marina

Héctor Herrera José Leonel Suárez Héctor Herrera Omaira Achuri

Vereda Morrobello

Emerson Leao Barón

Asojuntas municipal

José Gabriel Sánchez Gladys Blanco ETCR Mesetas

Ingrid Carolina Moreno & Wilmer Ruber Pérez

Uribe

Vereda Mirador

Mauricio Barbosa Cajicá Sandra Patricia Cante Lorena Salgado

Vereda Planes

Hermes Escue Pavi Hernán Vitonas Luis Alberto Dagua Cometa Miguel Dagua

Vereda Montealegre

Aurelio Vargas William Rondón Beyanira González Ángel Preciado Gutiérrez Ramón Uriza

Vereda El Recreo

Deiby Yadir Mosquera Sandra Patricia García Jhon Jairo Firigua Luz Mary Largo

Vereda Ativa

Diomedes Machuca García Adelaida Machuca García Rubiela Machuca Albarracín Geily Lorena Machuca Bohórquez

Asojuntas municipal

Fredy Rondón Cruz Efraín Silva R. Clara Rosario Vargas Édgar Cruz

1. Introducción

En el segundo semestre de 2017 la Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental (CORDEPAZ) y el componente 1 del programa GIZ ProPaz (C1), unieron esfuerzos y desarrollaron un proyecto piloto orientado al fortalecimiento de capacidades de Juntas de Acción Comunal de los municipios de Uribe y Mesetas. Este tuvo como eje dos propósitos a) el fortalecimiento de las capacidades de la Corporación, con miras a lograr mejores dinámicas de trabajo con las JAC en contextos de Construcción de Paz, y b) fortalecer las capacidades en transformación de conflictos y diálogo de líderes y representantes de Juntas de Acción Comunal de los dos municipios. En esta línea, una de las intenciones fue la de identificar e implementar elementos clave que permitieran tanto a CORDEPAZ como a otras instituciones y organizaciones ajustar sus procedimientos y cualificar procesos de trabajo con Juntas de Acción Comunal en el marco de las políticas, retos y oportunidades que emergen en el pos acuerdo firmado entre el gobierno colombiano y las guerrillas de las FARC-EP.

Esta coyuntura representa un paisaje nuevo de retos para unos y otros. La implementación del Acuerdo de Paz transforma las dinámicas con que nos relacionamos con el territorio y sus habitantes; aparecen nuevos actores y otros se renuevan por medio de la dejación de armas para convertirse en partícipes del nuevo mapa de relaciones sociales y políticas. En medio de esta re-organización no es posible negar que muchas veces las dinámicas de trabajar con campesinos, organizaciones sociales, JAC, etc., han arrojado resultados poco satisfactorios, además de generar un ambiente de rechazo ante la saturación de una oferta que en opinión de muchos no apunta al mejoramiento de las capacidades ni de las condiciones de vida. "La feria de los chalecos" es una frase que emplean muchos para referirse a esta saturación.

Las Juntas de Acción Comunal (JAC) por otro lado, se enfrentan a nuevos referentes de participación comunitaria y en este sentido, encaran nuevas oportunidades para articularse y consolidarse como actores políticos con incidencia regional y nacional. Y no es que no lo fueran; por muchos años las JAC han sido el motor de la organización colectiva en los territorios y se han enfrentado a retos que poco podemos imaginar. Como lo han expresado de diferentes formas los participantes del proceso, la construcción del Estado y la convivencia cotidiana, fueron los desafíos que enfrentaron desde el principio. Ahora los vacíos de poder dejados por la guerrilla, así como el cambio en los referentes institucionales y la entrada en marcha de políticas en donde la acción comunal se vuelve un protagonista central, son algunos de los retos emergentes para los líderes.

Lo que se debe notar es que, para abordar el trabajo desde la sociedad civil en un mundo marcado por la posibilidad de una Construcción de Paz con otras maneras de tramitar y transformar conflictos, es necesario revisar nuestros pasos e identificar oportunidades para poder establecer nuevas relaciones de trabajo con los actores sociales del territorio. Pero también se hace importante conocer la perspectiva que han construido en el contexto de la implementación del Acuerdo de Paz y las políticas que se han empezado a implementar, en particular respecto al punto 1: "Hacia un nuevo campo colombiano: **Reforma Rural Integral**", y que una de sus expresiones es la puesta en marcha de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Identificar aprendizajes en clave de paz nos permite contextualizarlos para identificar y poner en marcha elementos fundamentales en el contexto actual de Construcción de Paz que vive el país.



Es en este contexto en donde aparece la pregunta orientadora que da sentido a este documento de lecciones y aprendizajes:

¿Cuáles son los elementos clave que, en escenarios de Construcción de Paz y transformación de conflictos, pueden ser tenidos en cuenta en procesos de fortalecimiento a JAC por parte de las diversas instituciones que acompañan, así como de las mismas JAC y comunidades?

La pregunta sirvió de eje para guiar los aprendizajes que tanto el equipo técnico como los participantes tuvieron durante el proceso y así generar un campo de visión que se orientara a producir y potenciarlos en la experiencia de trabajo con Juntas de Acción Comunal, en el marco de su fortalecimiento, para poder retroalimentar a la Corporación con lecciones que hagan eco y permitan cualificar sus prácticas de trabajo con JAC en el contexto de Construcción de Paz de aquí en adelante.

Por lo tanto, como toda experiencia sucede en un contexto y circunstancias propias, las lecciones que se presentan más adelante tienen como propósito ayudar a otras iniciativas relacionadas con el trabajo con JAC para incentivar el éxito y disminuir los resultados no deseados, es decir *construir sobre lo construido*.

Ruta del documento

El presente documento se divide en cinco capítulos. El primero y el segundo abordan el enfoque metodológico del proyecto, en el cual se informa del camino que se propuso para realizar las lecciones y aprendizajes, los instrumentos a aplicar, los usuarios de las lecciones, las fuentes primarias y secundarias a las que se recurrió para recoger la información pertinente a la pregunta orientadora y condensarlas en unas lecciones aprendidas para el trabajo de asesorías con JAC.

El tercero aborda la **experiencia documentada**, el cual da cuenta de los aspectos generales, los actores y roles dentro del proceso, los mecanismos de coordinación, una breve caracterización de los beneficiarios de las JAC, una breve descripción de Cordepaz, el contexto de los municipios, en el cual se describen algunos antecedentes históricos de la subregión, los últimos acontecimientos políticos, las condiciones para la implementación del Acuerdo de Paz, y un contexto general de la situación de las JAC en este territorio. De igual manera, se describen las rutas para el fortalecimiento organizacional de Cordepaz y su trabajo de asesoría con las JAC, para terminar con los resultados del piloto más representativo para CORDEPAZ, las JAC y los actores involucrados.

El cuarto aborda un **análisis e interpretación de los aprendizajes y lecciones** del proceso, los cuales se estructuran en un primer momento de presentación, uno de descripción y finaliza con las recomendaciones para la acción, a considerar por otros actores que quieran adelantar procesos similares de fortalecimiento con JAC en escenarios de Construcción de Paz.

Finalmente, el documento termina con unas **reflexiones y conclusiones** del proceso, y con las referencias bibliográficas.



2. Enfoque metodológico de las lecciones y aprendizajes

En este documento de lecciones y aprendizajes la gestión del conocimiento se entiende como un proceso interactivo de generación, diseño, difusión y uso de conocimiento, con el objetivo de movilizar, aprovechar y difundir de forma óptima el conocimiento individual y colectivo.

Por su parte, una lección aprendida se define como una generalización basada en una experiencia, como resultado de la reflexión crítica de la misma. Se pueden identificar a partir de los logros, dificultades y/u otros elementos, los cuales se constituyen en factores de éxito o cuidado para el proceso mismo y/o de otros procesos¹.

"La lección aprendida **señala aquello que sucedió y por qué sucedió.** También apunta a predecir **lo que es probable que suceda, o lo que hay que hacer para obtener o prevenir que suceda un resultado"**². El objetivo principal de las lecciones es "aprender de la práctica y utilizar dichos conocimientos en la orientación o reorientación de procesos"³. Las lecciones aprendidas son aplicables a la experiencia misma o pueden servir de referencia a otras experiencias similares.

En la medida en que las actividades de este proyecto se enmarcan en un piloto, un aspecto importante del mismo es el uso y mantenimiento de la información para un aprendizaje activo que ofrezca la experiencia de fortalecimiento. Pero para esto se hace necesario contemplar el horizonte de perspectivas posibles y diseñar un marco metodológico que permita aprovechar al máximo la información que a la postre movilizará los aprendizajes. Es importante anotar que para este proceso, lo que acá se consigna no es de uso exclusivo de la Corporación, sino que se debe difundir de modo tal que pueda contribuir a otros procesos, a otras organizaciones o a las mismas comunidades y sus liderazgos.

Dado lo anterior, el equipo técnico del proyecto piloto formuló la siguiente propuesta:

Objetivo	¿Qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Generar aprendizajes que le	Fortalecimiento de	En los municipios de	Julio a
permitan a CORDEPAZ, otras	capacidades a Juntas de	Uribe y Mesetas en el	diciembre de
instituciones, organizaciones	Acción Comunal en el	suroccidente del	2017
de la sociedad civil, JAC y	manejo y trasformación de	departamento del	
comunidades, identificar	conflictos, así como en	Meta. Municipios	
elementos clave, para	capacidades de diálogo.	priorizados en el marco	
cualificar su rol de asesoría y		del pos acuerdo y con	
estrategias de fortalecimiento		una presencia	
a JAC en ámbitos de		considerable de JAC	
Transformación de Conflictos		activas en el territorio.	
(TdC) y escenarios de			
Construcción de Paz (CdP).			

³ GTZ – Varela, Ruth (2010) ¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica de apoyo. Honduras: GTZ (documento sin publicar)



¹ Documento de trabajo, para asesoría proceso Subsidio Local – CORDEPAZ, Tatiana Pineda Piñeros, enero de 2018 ² Ibíd

Y formuló la pregunta orientadora mencionada en la introducción.

¿Cuáles son los elementos clave que, en escenarios de Construcción de Paz y transformación de conflictos, pueden ser tenidos en cuenta en procesos de fortalecimiento a JAC por parte de las diversas instituciones que acompañan, así como de las mismas JAC y comunidades?

De igual manera, identificó los usuarios de las lecciones y aprendizajes:

- ✓ Equipos técnicos de CORDEPAZ quienes en sus diferentes labores interactúan y trabajan de la mano con JAC u otras organizaciones sociales.
- ✓ Juntas de Acción Comunal quienes pueden aprender a mejorar las condiciones de trabajo con organizaciones e instituciones.
- ✓ Equipos de trabajo de otras instituciones, agencias de cooperación, (otros) que puedan aprender de este proceso y mejorar sus procedimientos de trabajo con JAC.

Metodología

En términos de la información, se contempló hacer una recolección que tuviera en cuenta los diferentes momentos del proceso de fortalecimiento de capacidades, pero también la apertura de espacios de reflexión con otros actores como la Junta directiva de CORDEPAZ, el Comité de Conducción Estratégica del proyecto piloto y los aprendizajes alrededor del trabajo

Instrumento a aplicar	Actor	Descripción
Observación/partici pante etnográfica	Participantes del proceso de DFC	El registro y reflexión de las conversaciones, intervenciones y debates con las personas invitadas al proceso. Se recolectará de las memorias e informes elaborados por el equipo técnico, así como también de información recogida a modo etnográfico durante el proceso de DFC.
Entrevistas semiestructuradas grabadas en video	Participantes del proceso de DFC	Entrevistas en video de 5 minutos a participantes seleccionados, en donde se reflexione sobre las dinámicas del trabajo elaborado durante el DFC.
Grupo focal	Proyectos de CORDEPAZ que tengan o hayan trabajado con JAC.	Un espacio de diálogo con representantes de otros proyectos que trabajen con JAC para conocer sus percepciones sobre prácticas y dinámicas adecuadas de trabajo.

De este modo, fue posible recoger las impresiones y recomendaciones en diferentes niveles y con actores de diverso orden para enriquecer el proceso.

Respecto a los momentos del DFC, el equipo técnico aprovechó las herramientas tecnológicas de la Corporación (intranet) para consignar en memorias, informes y desplazamientos sus percepciones, aprendizajes y conclusiones del fortalecimiento a los líderes. Estos aprendizajes y las anécdotas alrededor de estos, se convertían en material de reflexión que era revisado en conversaciones del equipo y que poco a poco se fue cristalizando en la fuente principal de información toda vez que era allí en donde los participantes expresaban sus opiniones respecto al proceso y en donde en los momentos de construcción participativa de los ejercicios, se negociaban posiciones y necesidades. Adicionalmente, se adelantaron entrevistas con 12 participantes del proceso de fortalecimiento quienes respondieron a entrevistas semi-estructuradas que permitían recoger información adicional.

También se elaboró un video⁴ que recoge imágenes de los municipios, y en las entrevistas con los líderes del proceso, personal de instituciones, el equipo técnico del proyecto y la dirección ejecutiva, aportan a la reflexión sobre la pregunta orientadora de las lecciones y aprendizajes.

Las fuentes primarias consultadas fueron:

- Entrevistas en video a participantes del proceso de JAC, equipo del proyecto piloto y dirección ejecutiva de CORDEPAZ.
- Entrevistas en video a delegados de instituciones relacionadas con conflictos seleccionados
- · Registro de espacio de reflexión entre equipos de CORDEPAZ que trabajan con JAC.
- Información recolectada en el Comité de Conducción Estratégica⁵ del proyecto piloto en el marco del balance y validación de la propuesta de lecciones y aprendizajes.
- · Información recolectada en el marco de la junta directiva de CORDEPAZ.

Las fuentes secundarias:

- · Informes, memorias, registros fotográficos elaborados durante el DFC.
- Documentos al interior de la Corporación que reflejan sugerencias y experiencias de trabajo con JAC.

⁵Comité conformado por actores institucionales y sociales relevantes que trabajan con JAC y que se involucraron en el proceso desde el inicio del mismo; el Comité se reunió en tres oportunidades para conocer los avances del proceso y tomar decisiones estratégicas.



⁴https://www.youtube.com/watch?v=sHbr1xn2UK4&feature=youtu.be

3. La experiencia documentada

3.1. Aspectos generales

Tal como se presentó en la introducción de este documento, el proyecto de cooperación "Fortalecimiento de las capacidades de diálogo y transformación de conflictos para las Juntas de Acción Comunal", fue el insumo central para esta documentación reflexiva. Se implementó entre junio de 2017 y febrero de 2018 y tuvo como objetivo fortalecer las capacidades organizacionales de CORDEPAZ para cualificar su rol de asesoría a las Juntas de Acción Comunal (JAC) en escenarios de Construcción de Paz. Para lo anterior, el proyecto comprendió dos componentes de trabajo: el primero de ellos se orientó al desarrollo y fortalecimiento de CORDEPAZ. Lo anterior incluyó principalmente asesoría de procesos, talleres de reflexión con los distintos niveles de la organización sobre sus prácticas alrededor de la asesoría a organizaciones sociales de base en contextos de Construcción de Paz y talleres de capacitación. El otro componente se orientó a la aplicación práctica de las capacidades desarrolladas y fortalecidas en este primer componente en una experiencia de asesoría a JAC en diez veredas de los municipios de Mesetas y Uribe. Para efectos de esta documentación, nos referiremos a este segundo componente como experiencia práctica de asesoría.



⁶ Se toma y adapta alguna información del documento "Subsidio Local: Fortalecimiento de las capacidades organizacionales de CORDEPAZ para su asesoría a Juntas de Acción Comunal en escenarios de Construcción de Paz", CORDEPAZ, mayo de 2017.



Hipótesis del proyecto: A través de un fortalecimiento de las capacidades organizacionales de CORDEPAZ se gestarán cambios internos en términos de actitudes, relaciones y estructuras a nivel de las personas, los equipos y la organización. Dichos cambios se potenciarán, aplicarán y reflexionarán a través de la implementación sobre la marcha de intervenciones de asesoría a las JAC seleccionadas en dos municipios del Meta alrededor del fortalecimiento y desarrollo de capacidades en diálogo y trasformación de conflictos. El resultado agregado será una corporación más cualificada para ofrecer asesoría a organizaciones de base en el pos acuerdo y unas JAC seleccionadas más preparadas para abordar los retos de la Construcción de Paz (específicamente en lo que respecta al abordaje de las conflictividades asociadas a la formulación de PDET).

El proyecto se concibió como un proyecto piloto en la medida en que i) en su ejecución se implementaron metodologías probadas en este caso para el diálogo y la trasformación de conflictos, ii) la asesoría de CORDEPAZ a las JAC tuvo una expresión práctica en los escenarios de Construcción de Paz e implementación del Acuerdo (PDET), así como en un escenario de diálogo con actores institucionales, relacionados con los conflictos seleccionados y iii) la asesoría se fundamentó conceptualmente en la Estrategia de Capacidades para la Paz y la Convivencia, Acción Capaz liderada por la OACP.

Los actores del proceso

En este proyecto piloto los actores involucrados y sus roles fueron:

Actor	Rol misional
CORDEPAZ	Beneficiario directo y co-responsable de las medidas para el fortalecimiento organizacional. Co-diseño y co-ejecución del DFC con las JAC y dar seguimiento conjunto a los planes de mejora organizacional y las acciones de implementación en el marco del proyecto de cambio. Conformó la unidad técnica con C1 ProPaz.
Líderes de las JAC de Uribe y Mesetas	Asisten al proceso y fortalecen sus capacidades de diálogo y trasformación de conflictos para su posterior aplicación en escenarios de Construcción de Paz (PDET).
Asojuntas de Uribe y Mesetas	Aglutinan varias JAC y representan sus intereses ante las administraciones municipales y otros actores territoriales como ART. Apoyan procesos de interlocución política, reflexión y aprendizaje, trasferencia, apropiación de capacidades y escalonamiento de los aprendizajes a otras JAC.
Alcaldías de Mesetas y Uribe	Orientadoras de acciones prioritarias y multiplicadoras del ejercicio en otras veredas. Acompañan los ejercicios en campo para respaldar territorialmente el proceso y tomar decisiones prioritarias cuando sea necesario.
La Gerencia de Acción Comunal y Participación Ciudadana (Gobernación del Meta)	Responsable de apoyar procesos de fortalecimiento de los organismos comunales, ejercer vigilancia, inspección y control de los mismos en el departamento del Meta, así como del fortalecimiento de la participación ciudadana en todas sus expresiones de ley.
Agencia de Renovación del Territorio (ART)	Coordina la implementación de los puntos 1 y 4 del Acuerdo de Paz en estrecha cooperación con otros actores territoriales (comunitarios e institucionales).
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Desarrollan diversos programas y proyectos relacionados con el fortalecimiento de JAC en el Meta. Participó en los ejercicios de arquitectura del proceso, algunos ejercicios presenciales y en un intercambio de metodologías en torno a otro proceso que adelantaron con JAC alrededor de las tres ZVTN.



Actor	Rol misional
Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP)	Responsable de la implementación territorial de la Estrategia Acción Capaz y asesora a la ART en la formulación del PDET. Dio aportes metodológicos al DFC y participó en algunos de los talleres presenciales.
C1 ProPaz	Asesoría para el fortalecimiento de capacidades organizacionales al equipo de CORDEPAZ, asesoría temática y de procesos, favorecer la articulación con otros procesos que asesora a nivel territorial y nacional. Conformó la unidad técnica con Cordepaz.

Conducción del proyecto piloto

CORDEPAZ y el C1 conformaron una Unidad Técnica que periódicamente se reunía para hacer seguimiento a los avances del Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades con las JAC, así como al Plan de Cambio organizacional, diseñado con la dirección de CORDEPAZ y el equipo del proyecto piloto; allí se identificaban avances y retrasos, se valoraban oportunidades y riesgos, y se tomaban decisiones operativas.

En cuanto a las intervenciones con las JAC de Mesetas y Uribe, se conformó un **Comité de Conducción Estratégica** integrado por actores relevantes para el trabajo con JAC en el Meta:

- ✓ Alcaldes de Uribe y Mesetas
- ✓ Federación de JAC del Meta
- ✓ Gerencia de Acción Comunal del Meta
- ✓ CORDEPAZ
- ✓ ART
- ✓ PNUD
- ✓ OACP
- ✓ C1 ProPaz

Este Comité se reunió cada dos meses, con el fin de conocer los avances del proceso, retroalimentarlo y tomar decisiones estratégicas.

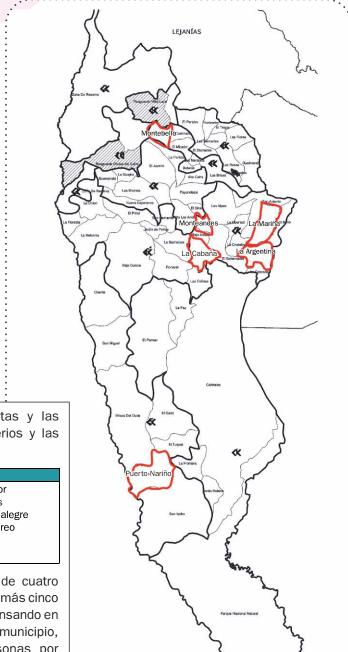
Los protagonistas

Los líderes que participaron en el proceso se seleccionaron en un taller de diseño del proceso⁷ con delegados de Asojuntas y de las alcaldías de Uribe y Mesetas. Allí se definieron criterios como:

- ✓ JAC distantes de la cabecera municipal con dificultades para la comunicación
- ✓ Participación de JAC (por lo menos una) de cada sector según ordenamiento territorial
- ✓ Dirigir este piloto a miembros de JAC y JAC que no hayan sido beneficiarios de procesos de formación similares
- ✓ Trabajar equitativamente con miembros de JAC jóvenes y con mujeres
- √ Trabajar con miembros de JAC que manifiesten compromiso con el proceso
- ✓ Trabajar con JAC que tengan más conflictividades.



⁷ Mesetas, julio 21 de 2017



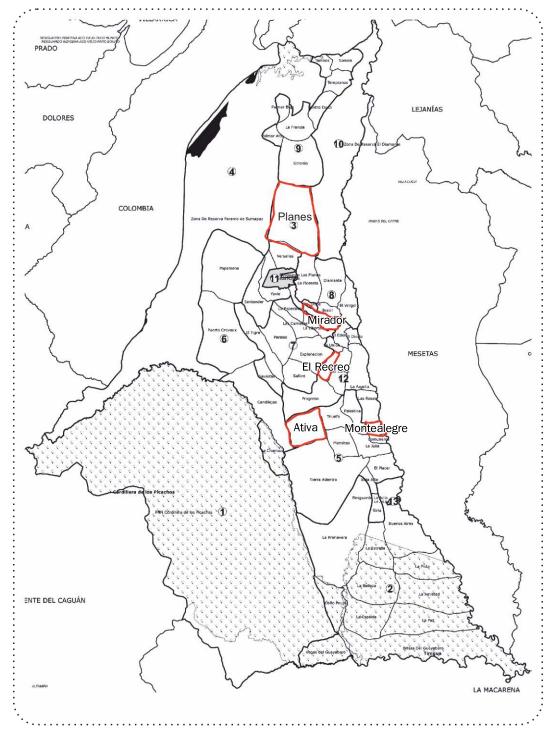
Posteriormente las Asojuntas y las alcaldías aplicaron los criterios y las JAC seleccionadas fueron:

Mesetas	Uribe
 La Argentina 	 Mirador
 Puerto Nariño 	 Planes
 Monteandes 	 Montealegre
 La Marina 	 El Recreo
 Montebello 	 Ativa
 La Cabaña 	

Se definió la participación de cuatro integrantes por cada vereda, más cinco integrantes de Asojuntas, pensando en generar mayor impacto en el municipio, para un total de 25 personas por municipio y 50 en total para todo el proceso. La ubicación geográfica de estas en sus municipios se muestra en los siguientes mapas:







Mapa 2 Veredas seleccionadas en Uribe

En relación con la participación de los líderes durante el proceso, se presentó de la siguiente manera:

Género	Mesetas	Uribe	Total	%
Hombres	19	15	34	69,4
Mujeres	10	5	15	30,6
Total	29	20	49	100

Otros datos importantes fueron

Jóvenes	En Uribe	En Mesetas	Permanencia a lo largo del proceso	Deserción
Del total de participantes, los jóvenes representan un 25%. Participaron 13 jóvenes.	16 personas pertenecen a cargos directivos en JAC o comités 76,1% 5 afiliados. 23,9% Total=21 participantes.	25 personas pertenecen a cargos directivos en JAC o comités 83,3% 4 afiliados. 16,6% Total=29 participantes	En el grupo de Mesetas se contó con un 87% de permanencia y participación en todos los encuentros. Es decir 25 personas participaron en todos los encuentros en promedio. En Uribe de 79% con 19 a 20 personas participando en todos los encuentros.	Uribe: 4 personas (hubo otro tipo de deserción en la que quien dejaba de asistir delegaba a una persona líder de la misma vereda). Mesetas: 3 (la deserción en el municipio de Mesetas, es baja, dado que en el proceso se incluye una nueva vereda y dos personas más por la antes denominada "Zona Veredal" por lo que se llegó a un número de 29 participantes) En conclusión, las deserciones se dieron por causas de tipo familiar (enfermedad) y laboral de los líderes.

3.2. Descripción del contexto en el que se desarrolló el proyecto3.2.1. Cordepaz

CORDEPAZ ha adquirido una amplia experiencia en el fortalecimiento de las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil metense. En estos años, ejecutó procesos importantes como el III Laboratorio de Paz (apoyado por la Unión Europea) que brindó acompañamiento técnico, administrativo y financiero a la ejecución de 33 subvenciones, contribuyendo al fortalecimiento de organizaciones de campesinos y pequeños productores agropecuarios. Posteriormente, ejecutó el Programa Estratégico Territorial (PET) con una Escuela de Liderazgo que facilitó la implementación de una estrategia de fortalecimiento de capacidades internas para el funcionamiento de organizaciones y formación de líderes a través de varios programas.

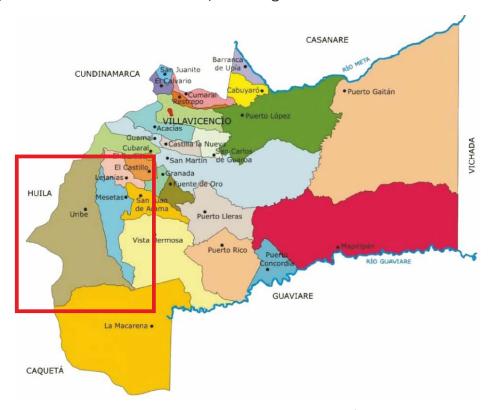
No obstante lo anterior, la Corporación está comprometida con el mejoramiento continuo y reconoce la necesidad de fortalecer sus capacidades organizacionales que le permitan seguir desempeñando un rol protagónico en la Construcción de Paz y el desarrollo territorial en el actual contexto de pos acuerdo. Según los resultados del Índice de Capacidades de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz (ICP) aplicado en 2016, CORDEPAZ tiene la oportunidad de avanzar aún más en áreas de aprendizaje relacionadas con el diálogo y la trasformación de conflictos por lo que el piloto contribuyó en este propósito.



3.2.2. Los municipios de Uribe y Mesetas

"Cuando se empezó (sic) a desmovilizar las FARC, todo el mundo creía que Uribe se iba a quedar vacío porque acá supuestamente todos éramos guerrilleros" Lideresa comunal Uribe Meta, octubre, 2017

Los municipios de Uribe y Mesetas se encuentran ubicados en el sur del departamento del Meta, en una región que limita al sur con las selvas del Amazonas y que se encaja entre la Cordillera Oriental y la Serranía de La Macarena. Tres parques naturales, La Macarena, Los Picachos y Tinigua, rodean esta larga extensión de tierra caracterizada por su ondulado paisaje de mesetas y planicies irregulares en donde hoy viven más de 27 mil personas⁸. Son municipios de vocación agrícola y ganadera, con un merecido potencial para el eco y el agroturismo porque también tienen hoy en día unas de las cifras más altas de deforestación y de conflictos ambientales relacionados con la presencia de campesinos dentro de los parques que han vivido y producido dentro de estos límites por varias generaciones.



Mapa 3 Municipios seleccionadosº

 $^{^{9}\,}https://tierracolombiana.org/wp-content/uploads/2016/11/IMG_20161101_163246\cdot1020x1024.jpg$



⁸ De acuerdo con las cifras de las fichas municipales producidas por la Gobernación en Mesetas hay 11.354 habitantes y en Uribe

Desde mediados del siglo pasado fueron epicentro de los intentos de colonización y despliegue de políticas de expansión de la soberanía nacional, basados en la promesa de la titulación de la tierra y la emergencia de una nueva clase campesina colona. El territorio que hoy comprende el sur del Meta fue repoblado por miles de personas que anhelaban la posibilidad de abrir un pedazo de monte para recibir del Estado el título de propiedad. Paralelamente, también fue ocupado por campesinos organizados en ligas y sindicatos producto de la llegada de ideas y procesos socialistas quienes buscaban en el campo colombiano, sobre todo en los territorios foco de colonización, la posibilidad de expandir su proyecto político. Ellos bajaban de la cordillera en grandes columnas de marcha que, como recuerda Molano (1990¹º), huían de la violencia y el desplazamiento del centro del país, así como de la estigmatización que vivían en un sistema bipartidista excluyente.

La propiedad y uso de la tierra, aun hoy otro de los elementos centrales de las conflictividades políticas y sociales en Colombia, la mala ejecución de los programas y la falta de una voluntad política que produjera cambios significativos en el uso y aprovechamiento del suelo, degeneró en una situación de violencia que paulatinamente tomó la forma de la violencia política marcada por la emergencia de las guerrillas por un lado, y por el otro, la aparición de un Estado incapaz de transformar significativamente las conflictividades. El estrepitoso fracaso de los programas de colonización dirigida (Londoño, 1997¹¹) obligó a los campesinos a buscar otros modos de sustento al mismo tiempo que empezaban a llegar los empresarios, primero de la marihuana y después de la coca. A la par, las guerrillas de las FARC empezaban a dominar política y socialmente el sur del Meta consolidando su poder en gran parte gracias a los réditos del narcotráfico. Uribe y Mesetas se convirtieron en el epicentro de la guerrilla toda vez que fue allí donde se ubicaron los primeros focos de las mal llamadas repúblicas independientes y en donde la organización insurgente se convirtió en un Estado de facto que regulaba la vida de la región.

No es de extrañar entonces que durante las décadas siguientes estos municipios vecinos fueran testigos de la cruenta guerra armada. Bombardeos legendarios como los de Casa Verde en 1990, suceden en la zona rural de Uribe y los dos municipios estuvieron incluidos dentro de los 42 mil km2 de la zona de despeje durante los diálogos de paz entre el presidente Andrés Pastrana y las FARC entre 1999 y 2002. Cuando esta acaba, Mesetas es testigo de una oleada paramilitar sin precedentes en la puja por la apropiación y control de los territorios del Meta, un momento del conflicto que dejaría, de nuevo, a la población y sus organizaciones de base en medio de las balas. El influjo del narcotráfico ha sido también uno de los motores del conflicto. Un fenómeno agridulce que, por un lado, ha permitido la supervivencia de una población campesina sin muchas opciones económicas, y por el otro ha servido para alimentar los imaginarios que miran la región como una zona violenta y ausente del Estado y la civilización. La estigmatización, producto de un país urbano que se niega a reconocer lo rural y lo campesino como una parte esencial del país, no solo termina excusando, sino que legitima la violencia que experimentan las comunidades del sur del Meta.

¹¹ Londoño, Óscar. (1997) Colonización del Ariari (1950-1970). Aproximación a una historia regional. Editorial Siglo XX Villavicencio.



¹⁰ Molano, Alfredo (1990) Contribución a la historia oral de La Macarena y aproximación al proceso de colonización en la región Ariari - Güejar-Guayabero. "La Macarena: Reserva Biológica de la Humanidad". Universidad Nacional de Colombia.

Hoy en día Mesetas y Uribe se encuentran dentro de los 12 municipios priorizados por el gobierno nacional en la subregión Macarena-Guaviare para la construcción participativa de uno de los 16 PDET, que componen el sur del Meta y todo el Guaviare. La materialización del Acuerdo se ha traducido en la emergencia de una nueva institucionalidad, que tiene como eje la construcción de una paz territorial fundamentada en la capacidad de los territorios de construir condiciones que les permitan acceder a una vida digna y en donde los territorios se puedan desarrollar a partir de sus intereses y proyectos. Los efectos negativos de la guerra, evidenciados en los bajos niveles de desarrollo institucional, unas condiciones de pobreza rural significativas (82,2% y 98,4% para Mesetas y Uribe respectivamente) y con una significativa historia de afectación por el conflicto armado, atestiguan la necesidad y la importancia de desarrollar políticas inclusivas para superar las brechas que nos separan.

La finalización de las acciones armadas que enfrentan al gobierno y la guerrilla durante la presente década, trae un nuevo respiro a la población civil. Se convierte también en una oportunidad para que la latente organización comunitaria pueda encontrar nuevos puntos de fuga y espacios de deliberación y participación. Es de rescatar que las Juntas de Acción Comunal aun con sus defectos fueron — y son— el motor de la vida de las comunidades de los dos municipios, convirtiéndose en referentes institucionales reconocidos y respetados por los pobladores. Aun así, uno de los retos que enfrenta la acción comunal es la formalización de sus estructuras, una estrategia que facilitaría su capacidad de articulación con otras instancias de la sociedad civil y el Estado y al mismo tiempo sus posibilidades de incidencia.

3.2.3. Las JAC en Uribe y Mesetas

Las JAC son un actor importante en territorios como Mesetas y Uribe, por su papel histórico de resistencia en la conformación de territorios, donde durante más de 50 años fueron dominadas por las FARC-EP hasta su desmovilización en diciembre de 2016; constituyen la base comunitaria de estos territorios y por ello son consideradas en el Acuerdo de Paz como un actor a fortalecer para que aprendan a transformar sus conflictos de forma dialogada y pacífica. En la actualidad, las JAC en los territorios donde tuvo mayor presencia las FARC tienen muchas debilidades para tramitar sus conflictos dado que estuvieron sometidas a las medidas impuestas por este actor armado y tienen reconocidas debilidades para cumplir su papel y enfrentan amenazas del entorno tales como: clientelismo político-electoral, bajo relevo generacional, desplazamiento de los habitantes rurales, baja atención por parte de las instituciones locales, regionales y nacionales, entre otros aspectos que pueden profundizar su debilitamiento y continuar fragmentando las bases sociales.

Por ello, el reto con las JAC en estos territorios radica en apoyar su autoridad legítima y social en tres escenarios: construirla (donde no existe), reconstruirla (donde había) y fortalecerla (donde hay). Lo anterior pone de presente la necesidad de desarrollar y fortalecer capacidades para la paz y la convivencia de las JAC. Pese a las múltiples intervenciones en el pasado reciente por actores institucionales y sociales, las JAC aún no tienen la capacidad ni cuentan con herramientas y metodologías que les permitan abordar sus conflictos desde un enfoque trasformador.

Al hacer una revisión de experiencias previas de trabajo con JAC en la región del Ariari, se encontraron algunos ejercicios donde se fortalecieron diferentes capacidades de las JAC, con resultados diferenciados que dependieron de la situación del contexto político del territorio.



Algunos son:

- Ministerio del Interior Universidad Pedagógica: Programa "Formación de formadores municipales" en 2012, para fortalecer capacidades de JAC de los municipios de Granada, Lejanías, Fuentedeoro, Mesetas, San Juan de Arama, Restrepo, Puerto Lleras, Puerto Rico; y otros en temas de legislación (ley 743 2003), mecanismos de participación, estructura organizativa de las JAC, estatutos, procedimientos de elecciones, Comités de Convivencia y Conciliación, organismos de segundo y tercer nivel. Los formados replicaron en otros comunales de sus municipios, que contribuyó con mayores claridades para la organización interna de las JAC y el proceso de elección de sus delegados.
- El Ministerio de Justicia adelantó entre 2009 y 2010 el proceso de "Conciliadores en Equidad" con integrantes de JAC de Mesetas, Uribe, Vistahermosa, San Juan de Arama, Puerto Rico y La Macarena. Los formados adquirieron capacidades para conciliar conflictos de familia, solución de problemas en veredas, legislación de derechos, deberes, como mecanismo de justicia alternativa, especialmente en zonas rurales con muy baja o nula presencia institucional.
- Pax Holanda: "De frágil a estable" 2012-2015 (componentes de i) fortalecimiento a la democracia local (JAC y Cabildos), ii) Derechos de las Víctimas y iii) Acceso a la Justicia (conciliadores).
- En el marco del proyecto de Alistamiento Territorial, desarrollado por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, CORDEPAZ y PNUD, en 2016 se formaron 20 líderes (de los cuales la mayoría era de JAC) de Mesetas, Uribe, La Macarena y Vistahermosa en "Fortalecimiento de capacidades territoriales para el diálogo y transformación del conflicto".
- Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades en Diálogo Social para la trasformación de conflictos en el departamento del Meta. Secretaría de Víctimas del Meta – C1 ProPaz, de agosto a noviembre de 2016, en el cual se formaron 27 personas conformadas por delegados de Asojuntas, funcionarios de alcaldías y la gobernación, y representantes de organizaciones de DDHH.

Por su parte, en Mesetas existen formalmente 65 JAC conformadas, de las cuales 42 tienen reconocimiento de la Gerencia de Acción Comunal del Meta, y solo cuatro están inactivas. Hay una Asojuntas, que está representada por 55 JAC integrada por 17 dignatarios. En Uribe se registran 60 Juntas de Acción Comunal legalmente constituidas y activas, 35 de ellas cuentan con toda la documentación legal y requerida para cualquier tipo de contratación con el Estado o cualquier otra entidad. Tiene una Asociación Municipal de Juntas, representada por 51 JAC.

Las Asojuntas tienen como objeto la "promoción de un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad" (ley 743 de 2002, art. 6º).



3.3. Descripción del componente para el fortalecimiento organizacional de CORDEPAZ

En el marco del proyecto piloto, se incluyó un apoyo al fortalecimiento de las capacidades organizacionales de CORDEPAZ para cualificar su rol de asesoría a las Juntas de Acción Comunal en escenarios de Construcción de Paz. Lo anterior se dinamizó a partir de una asesoría desde el C1, que inició con un diagnóstico de las capacidades y necesidades de CORDEPAZ para el fortalecimiento organizacional.

Posteriormente, y a partir de los resultados del diagnóstico, se formuló con la dirección ejecutiva y el equipo del proyecto piloto, un proceso de cambio el cual sustenta el fortalecimiento organizacional en personas y equipos de la organización, para que las acciones definidas permitieran la aplicación de capacidades "sobre la marcha" en el marco del proyecto piloto. El proceso de cambio definió tres paquetes, los cuales se ejecutaron entre septiembre de 2017 y enero de 2018.

La ruta seguida fue la siguiente:

Diagnóstico (Agosto 8 de 2017)	Diseño del proceso de cambio de fortalecimiento organizacional (septiembre 19 de 2017)		
Resultado	Paquete de cambio	Objetivo	
Diagnóstico general de CORDEPAZ en el ámbito de Construcción de Paz, con énfasis en el fortalecimiento de Organizaciones Sociales de Base (JAC)	 Experiencia sistematizada de Fortalecimiento Organizacional de JAC en ámbitos de Construcción de Paz con recomendaciones para CORDEPAZ para su asesoría. 	Desarrollar un producto de gestión de conocimientos de fortalecimiento organizacional en JAC en ámbitos de Construcción de Paz con base en el proyecto piloto.	
Previo al diagnóstico, se realizaron entrevistas con	 Equipo cualificado en asesoría de procesos y Transformación de Conflictos. 	Cualificar capacidades del equipo para fortalecer la asesoría de sus procesos y habilidades para el diálogo transformador.	
algunas personas del equipo y revisión de algunas fuentes secundarias.	 Institucionalización de recomendaciones en el plan de mejoramiento. 	Institucionalizar recomendaciones estratégicas a CORDEPAZ para cualificar su asesoraría a JAC en ámbitos de Construcción de Paz.	

En la implementación del proceso de cambio, se realizaron las siguientes acciones, las cuales arrojaron los resultados que se describen en el cuadro.

Paquete de	Hitos / Fechas	Resultados
cambio Experiencia sistematizada de	Asesorías a proceso de sistematización del piloto	El equipo del piloto se cualificó en elementos sobre interpretarios de piloto se cualifico en elementos sobre interpretarios de piloto se cualificación de piloto d
Fortalecimiento Organizacional de JAC en ámbitos de Construcción de Paz con recomendaciones para CORDEPAZ para su asesoría.	(presenciales y virtuales)/ Septiembre 2017 a febrero 2018.	 sistematización, plan de sistematización y diseño de instrumentos. El equipo del piloto recibió asesorías sobre plan de sistematización, pregunta eje, tabla de contenido de un documento y redacción de lecciones aprendidas. Retroalimentación de plan de sistematización, batería de preguntas y versión de documento de lecciones aprendidas.
Equipo cualificado en asesoría de procesos y Transformación de Conflictos.	Taller de asesoría de procesos/ octubre 31 de 2017 Taller de transformación de conflictos/ Enero 18 y 19 de 2018.	 Cualificación de capacidades en elementos y herramientas para la asesoría de proceso. Equipo con habilidades para la transformación de conflictos, las cuales se deben seguir fortaleciendo y aplicando en los procesos de la Corporación.
Institucionalización de recomendaciones en el plan de mejoramiento.	Reunión con junta directiva para presentar insumos y recoger percepciones/ Noviembre 1º de 2017 Insumo documento de recomendaciones para asesoría con JAC/ Noviembre – diciembre de 2017 Taller de evaluación del Plan de Mejoramiento e identificación de estrategias de asesoría a JAC en ámbitos de Construcción de Paz 12/ Febrero 1º de 2018.	 La junta directiva cuenta con conocimientos del piloto y aportó recomendaciones para el trabajo de CORDEPAZ para el fortalecimiento de JAC en escenarios de Construcción de Paz. Documento de institucionalización en Plan de Mejoramiento Balance del Plan de Mejoramiento, donde el equipo identificó algunas estrategias para ser incorporadas en dicho Plan, a partir de aprendizajes y recomendaciones del piloto y del diagnóstico realizado.

¹² Se acordó que el Plan de Mejoramiento sería el documento para escalar los aprendizajes y recomendaciones de la experiencia del subsidio local





Foto: Nicolás Espinel, Villavicencio enero 18 de 2018



Foto: Nicolás Espinel, Villavicencio enero 18 de 2018

3.4. Descripción del componente para la aplicación de las capacidades de asesoría de CORDEPAZ con JAC en Mesetas y Uribe

3.4.1. Etapas del proceso

Se pueden diferenciar cuatro etapas en el desarrollo de la experiencia práctica de asesoría a JAC para el fortalecimiento de sus capacidades en trasformación de conflictos:

Etapa 1 Formulación y diseño participativo de la experiencia (julio de 2017)	Etapa 2 Modelo metodológico para el fortalecimiento de capacidades (agosto – noviembre de 2017)	Etapa 3 Espacios de diálogo e intercambio (diciembre de 2017)	Etapa 4 Acciones transversales (septiembre 2017 – enero de 2018)
Incluyó la realización tanto del diseño inicial junto con diferentes actores del territorio y las instituciones aliadas como el diagnóstico elaborado en cada uno de los municipios para identificar la ruta metodológica del proceso.	A partir de los talleres de diagnóstico con los grupos de cada municipio se realizó el ciclo de talleres en transformación de conflictos y capacidades de diálogo con una intensidad de cuatro sesiones en cada municipio. Cada taller permitió la identificación de conflictividades a ser trabajadas y capacidades a ser fortalecidas.	Los aprendizajes generados durante el ciclo de talleres fueron puestos en práctica con la realización de un espacio de diálogo con actores institucionales con misionalidades asociadas a las problemáticas identificadas. Posteriormente se realizó un intercambio de experiencias entre los participantes de los dos municipios con el objetivo de generar interacciones, visiones compartidas y evaluaciones del fortalecimiento de capacidades.	Se logró participar en la primera fase (veredal) de la implementación de los PDET en los Grupos Motor de Mesetas y posteriormente brindar una asesoría a los delegados del Grupo Motor (incluidos los líderes comunales del proceso), como preparación a su participación en la fase municipal.

Etapa 1 – julio de 2017

El diseño participativo de la experiencia se realizó a través de varios espacios y actores así:

- Un taller denominado de arquitectura con los dos alcaldes, Federación Departamental de JAC, Asojuntas, Gerencia Departamental de Acción Comunal, PNUD, OACP, ART y Cordepaz. Este escenario estuvo orientado por la GIZ y CORDEPAZ y se obtuvieron los insumos y criterios necesarios para la conformación del grupo de JAC invitadas, así como los aportes de los invitados para construir el proceso de forma participativa.
- Un taller de arquitectura con líderes de JAC de los dos municipios para presentarles la iniciativa y obtener de ellos insumos para el diseño definitivo de la experiencia.

Con los criterios y perfiles establecidos fueron seleccionadas las JAC y los líderes, los cuales recibieron invitación formal con amplia y clara información sobre el proceso y los compromisos que este significaba. A partir de su aceptación fueron convocados a otro espacio de construcción participativa:

- Un taller diagnóstico (por cada municipio) para aproximar cuales serían las necesidades, conflictividades y capacidades a ser trabajadas durante el proceso de fortalecimiento en diálogo y transformación de conflictos. Lo anterior también referenciado a un proceso local real como los PDET y en el marco de la estrategia de Acción Capaz.



Finalmente, y no menos importante, la planeación participativa acompañó siempre el ejercicio: fechas y lugares concertados, designación de delegados para algunas actividades, entre otras.



Foto: Nicolás Espinel, Mesetas septiembre 30 de 2017



Foto: Nicolás Espinel, Mesetas julio 21 de 2017

Etapa 2 – agosto – noviembre de 2017

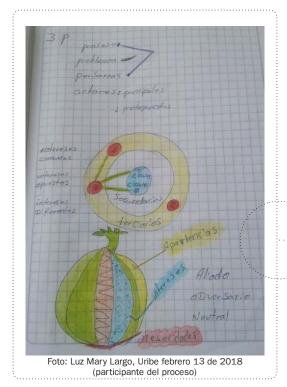
Durante esta etapa se desarrollaron cuatro sesiones orientadas a fortalecer temática y conceptualmente a los participantes, así como en la puesta en práctica de herramientas de identificación y transformación de conflictos.

TALLER	NOMBRE	OBJETIVOS/PROPOSITOS DE FORMACION
Taller 1	"Cogiendo trocha: conceptos claves en facilitación de diálogo y transformación de conflictos."	Incorporar y/o ampliar conocimientos conceptuales de los participantes, que les permita aumentar sus capacidades de análisis crítico, de interlocución y plantear acciones propositivas alrededor de las temáticas obligadas sobre transformación de conflictos, sobre las cuales se ocuparán en el proceso formativo.
Taller 2	"Por el camino se arreglan las cargas: Herramientas para el análisis de conflictos.	Ampliar las capacidades de los líderes para comprender las dinámicas de un conflicto, los actores involucrados y su relacionamiento, de tal forma que les sirva para gestionar su transformación.
Taller 3	" Abriendo talanqueras: Abordaje de conflictos seleccionados.	Reconocer el papel que juegan los diferentes tipos de actitudes, las percepciones y los supuestos de las personas en el abordaje de los conflictos, empezando por los propios.
Taller 4	"Compartiendo caminos: Seguimiento a los ejercicios realizados (trabajo independiente).	Ampliar las capacidades de los líderes para construir estrategias de relacionamiento o incidencia en las diferentes instancias vinculadas a un conflicto.









Paralelamente, se trabajó en el fortalecimiento de capacidades temáticas haciendo énfasis en el calendario de implementación y los detalles de la construcción de los PDET. Durante el desarrollo del modelo metodológico, se construyeron también los casos para cada municipio en donde los participantes construyeron una narrativa a partir de su experiencia con conflictos emblemáticos de sus territorios. Los casos guiaron pedagógicamente los talleres ya que sirvieron como insumos para entender el uso de las diferentes herramientas en las que se capacitaron. Adicionalmente, sirvieron para alimentar el proceso del espacio de diálogo con las instituciones al proveer un contexto común alrededor del cual giraron las conversaciones y preguntas de este espacio.

Otra tarea que se surtió durante esta etapa fue la identificación de dos conflictos, relacionados con la dinámica de las JAC en los dos municipios:

MESETAS	URIBE
1.Uso y ocupación de la tierra desde referentes ambientales 2. Cumplimiento de requisito s para contratar y mejoramiento del compromiso de los afiliados a las JAC	1.Tenencia de la tierra, catastro rural 2. Modelo estándar de reglamento interno para JAC.

Para el abordaje de estos, se realizaron unas asesorías que tuvieron como resultado final la entrega de dos productos:

- i) Documento de cumplimiento de requisitos de las JAC para contratar en el marco de las alianzas solidarias de la Gerencia de Acción Comunal de la Gobernación
- ii) Guía básica para la construcción de unas normas de convivencia para JAC.

Una herramienta de gran utilidad fue la galería, que era un espacio en las paredes o ventanas, en donde se ubicaban imágenes, organigramas y resúmenes de los diferentes temas que se iban desarrollando, la cual siempre estuvo presente en los talleres para que los participantes reforzaran en los conceptos, información y reflexiones.



Foto: Cordepaz, Uribe septiembre 29 de 2017



Foto: Marie Claude Simard Godoy, Uribe septiembre 9 de 2017

Etapa 3 – diciembre de 2017

El proceso de fortalecimiento proponía poner en práctica lo aprendido, y para esto el diseño del mismo tuvo en cuenta la realización de un espacio de diálogo con instituciones en donde los participantes se pudieran foguear y practicar sus habilidades, pero también para que pudieran fortalecerse al interactuar en espacios de diálogo con actores institucionales relacionados con sus problemáticas territoriales. Así, finalizado el ciclo del modelo metodológico, se realizó un espacio de diálogo en donde fueron invitadas las instituciones Parques Naturales Nacionales, Cormacarena, la Agencia Nacional de Tierras (ANT), la Unidad de Restitución de Tierras (URT), la FAO y el Instituto Von Humboldt.

La finalización del proceso se dio en Uribe en diciembre de 2017 con la realización de un intercambio de experiencias en donde se propició el encuentro entre los dos grupos de participantes en una jornada de trabajo. Allí fue posible retroalimentar el proceso, así como facilitar el espacio para entablar puentes de relación entre los dos municipios. Los participantes, a través de varias actividades, evaluaron el proceso y valoraron los aspectos positivos y negativos.





Foto: Marie Claude Simard Godoy, Villavicencio diciembre 5 de 2017



Foto: Marie Claude Simard Godoy, Villavicencio diciembre 5 de 2017

Etapa 4 – septiembre 2017 – enero de 2018

Durante todo el proceso, el equipo técnico apoyó el desarrollo de la fase veredal de los PDET coordinado por la ART, en un trabajo colaborativo con el PNUD, ONU Mujeres y GIZ ProPaz.

En este sentido, además del fortalecimiento de capacidades temáticas realizado durante el modelo metodológico a los participantes, también se orientaron recursos humanos y económicos para apoyar el desarrollo adecuado de las jornadas de la fase comunitaria del PDET en los municipios de Mesetas (5 a 7 de octubre) y Vistahermosa (9 a 11 de octubre) en donde se participó con la facilitación de una de las mesas. Para ello, previamente el equipo del piloto de CORDEPAZ participó en el "Taller de fortalecimiento de capacidades al equipo de la ART y testeo de la metodología para el grupo motor", incluido en la Caja de Herramientas¹³, lo cual le permitió participar cualificadamente en las sesiones del Grupo Motor de estos municipios.

Dados los retrasos en la construcción de los PDET en Uribe, en donde a la entrega de este documento hasta ahora se está realizando la pre-asamblea, no fue posible participar del todo.

Finalmente en febrero 10 de 2018, el equipo del piloto participó en el "Taller de preparación de los delegados(as) PDET para la fase municipal", en el cual se buscó asesorar al grupo de delegados del Grupo Motor de Mesetas para potenciar su participación en la fase municipal del PDET, a partir del Pacto Comunitario construido en el mes de octubre.

¹³ ART (2017). El diálogo en los núcleos veredales. Caja de herramientas metodológicas para facilitadores(as) de diálogo en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Bogotá.





Foto: Nicolas Espinel, Mesetas febrero 11 de 2018



Foto: Nicolas Espinel, Mesetas febrero 11 de 2018



3.5. Resultados del proyecto

Luego de la implementación de las acciones previstas en el proyecto, se puede dar cuenta de los principales resultados obtenidos.

Cambios en CORDEPAZ

- ✓ CORDEPAZ se fortaleció organizacionalmente en temas de asesoría de procesos, enfoque de transformación positiva de conflictos y sistematización, de cara a realizar un trabajo más cualificado con los actores sociales de base (JAC).
- ✓ El equipo de CORDEPAZ asesoró a líderes de JAC en la construcción de dos rutas para el abordaje positivo de conflictos y, así mismo, facilitó espacios de diálogo e incidencia ante la institucionalidad.
- ✓ Su colaboración en escenarios participativos del PDET posiciona a CORDEPAZ como un actor de primera línea para la implementación del Acuerdo de Paz y dinamizador de la Construcción Paz en el territorio.
- ✓ En proceso la institucionalización de las recomendaciones estratégicas para el trabajo de asesoría con JAC en ámbitos de Construcción de Paz, producto de la experiencia del piloto, en su Plan de Mejoramiento.

Cambio en las JAC

- √ 45 líderes de JAC de Uribe y Mesetas fortalecieron sus capacidades para el diálogo y la transformación de conflictos e incidieron en escenarios de implementación del Acuerdo (PDET).
- ✓ Los participantes replican en sus veredas y otras vecinas, las capacidades temáticas del PDET adquiridas en el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades.

Cambio en otros actores

- ✓ Presidentes de Asojuntas de Mesetas y Uribe conocen la ruta y el cronograma del PDET, se sensibilizan frente a su importancia, participan e inciden en estos escenarios de implementación del Acuerdo de Paz.
- ✓ Se implementó un trabajo colaborativo con PNUD, ONU Mujeres, ART en la el desarrollo de los Encuentros de Grupos Motor del PDET en Mesetas y Vistahermosa y la cualificación de sus delegados.
- ✓ La ART valoró positivamente el trabajo colaborativo de CORDEPAZ en el proceso de construcción participativa del PDET.

4. Análisis e interpretación de los aprendizajes y lecciones

Se consideran aquí los aprendizajes y lecciones¹⁴ relevantes resultado de los análisis, reflexiones y consideraciones que acompañaron el piloto de *Fortalecimiento de capacidades para el diálogo y la transformación de conflictos con JAC de Uribe y Mesetas.* En este aparte se busca responder la pregunta eje de la sistematización presentada en la introducción.

Cada lección incluida a continuación tiene una presentación, una descripción y unas recomendaciones para la acción con el propósito de evidenciar la relación causal entre los resultados esperados y los que se obtuvieron efectivamente al considerar los factores facilitadores o de obstáculo que se presentaron.

Las lecciones aprendidas se presentarán según los tiempos de la experiencia: antes del inicio de la ejecución y durante la ejecución del proyecto.

4.1. Lecciones y aprendizajes antes de la ejecución

LECCIÓN 1 PLANIFICAR PARTICIPATIVAMENTE LOS PROCESOS COMUNITARIOS Y SOCIALES, PREPARAN EL CAMINO PARA OBTENER LOS RESULTADOS

(Las instituciones y organizaciones) deben "trabajar en conjunto con las comunidades dándole la participación para que se decida qué y cómo se van a hacer las cosas." Líder participante

"Que algunas entidades vengan a organizarnos la cosa cuando nosotros somos los que debemos estar organizados... siempre vienen y nos cogen y nos dicen es esto, haga esto, esto es por aquí, por allí y como uno desconoce... pues uno siempre mete las de caminar" Líder participante.

PRESENTACIÓN

La planeación conjunta del proceso involucrando a los diferentes actores **le imprimió** pertinencia al mismo en la medida en que se propiciaron espacios para que los actores directamente involucrados pudieran poner sobre la mesa sus intereses y necesidades, desde el diseño, lo cual generó confianza con el equipo de CORDEPAZ. También **le imprimió compromiso** al proceso en tanto que se definieron roles, aportes institucionales y de Asojuntas, se concertaron estrategias conjuntas para el desarrollo del piloto y se tuvieron en cuenta las recomendaciones en cuanto a lugares, frecuencias de encuentros, estrategias metodológicas, etc. Sin embargo si **esto no se cuida o se realiza seguimiento** puede suceder que a medida que se avanza, no se cumplan los compromisos, se genere desmotivación y se presente deserción.

¹⁴ Una lección aprendida se define como una generalización basada en una experiencia, como resultado de la reflexión crítica de la misma. Se pueden identificar a partir de los logros, dificultades y/u otros elementos, los cuales se constituyen en factores de éxito o cuidado para el proceso mismo o/y de otros procesos. (Documento de trabajo, para asesoría proceso Subsidio Local – CORDEPAZ, Tatiana Pineda Piñeros, enero de 2018)



DESCRIPCIÓN

Todas las etapas e intervenciones del piloto fueron construidas de forma participativa, desde el direccionamiento estratégico, el diseño metodológico, la operatividad y logística, pasando por los detalles de horarios, fechas y condiciones favorables para los participantes.

El diseño del proceso pasó de ser una "socialización con retroalimentación" de la iniciativa, a la construcción participativa de la misma, de tal manera que aliados y participantes apropiaron el piloto desde su inicio. Por ejemplo la selección de los beneficiarios (tanto JAC como líderes) con criterios definidos de forma participativa, rompió la costumbre de que esta responsabilidad recaiga en una sola persona o institución y "designe a dedo" a quienes van a participar, lo que contribuyó a imprimirle legitimidad, transparencia y pertinencia al proceso.

De otro lado, la existencia del Comité de Conducción Estratégica para el proyecto, siendo un escenario participativo, permitió que las instituciones y organizaciones involucradas, también contribuyeran con aportes según el avance y tomaran decisiones oportunas para la implementación

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Siempre que sea posible, alinee los resultados esperados de la iniciativa de trabajo con JAC, con las metas de planes y programas ya establecidos en las alcaldías y departamentos y preséntelo así a los tomadores de decisiones.
- ✓ La capacidad instalada (en las personas, las organizaciones y los territorios) debe ser identificada previamente, reconocida y aprovechada a través del ejercicio.
- ✓ Defina con actores locales los criterios, perfiles y selección de los beneficiarios de las iniciativas con JAC, incluyendo a su propia estructura organizacional (Asojuntas-Federación).
- ✓ Formalice siempre la participación mediante comunicaciones escritas claras (actas de compromiso, manifestación de voluntades, etc.), esto como parte importante de la planeación participativa.
- ✓ Involucre en las iniciativas de trabajo con JAC a cargos e instituciones que puedan darle características multinivel y multiactor al ejercicio, esto facilita el escalamiento de los aprendizajes.

LECCIÓN 2 CONFORMAR EQUIPOS TÉCNICOS DE CARA A LAS REALIDADES LOCALES

"(...) ha sido una conversación... es compartir, es concertar y entendernos...hemos logrado llegar a puntos de encuentro muy interesantes". Líder participante

PRESENTACIÓN

El conocimiento previo del territorio y sus realidades por parte de los integrantes del equipo técnico del proyecto piloto, facilitó el relacionamiento con las comunidades, pues les permitió acercarse con mayor respeto a sus realidades y construir confianza. También permitió que el equipo tuviera una mirada crítica de lo que se está moviendo en el territorio, ahora que la



implementación del Acuerdo de Paz está generando tanto "movimiento" institucional y social; no haber contado con este conocimiento, seguramente hubiera hecho cometer errores al equipo, tomando decisiones fuera del contexto y posiblemente dejándose influenciar por intereses de otros actores en contravía a procesos de fortalecimiento comunitario

DESCRIPCIÓN

Para CORDEPAZ resultaba muy importante la conformación de un equipo técnico que respondiera a requerimientos como: conocimiento y capacidad técnica, experticia metodológica, trabajo comunitario, pero también conocimiento del territorio.

Todos los integrantes del equipo técnico pasando por el enlace del C1 ProPaz para el proyecto, tenían una trayectoria de trabajo en terreno con comunidades rurales en el departamento del Meta, así como conocimiento del Acuerdo de Paz y de las dinámicas sociales y políticas del territorio. Igualmente, se consideraba necesario construir un equipo diverso que pudiera, desde diferentes perspectivas y experticias, estructurar un proceso crítico que pudiera estar mejorando y adaptando el fortalecimiento para poder apuntar a elementos que fueran considerados importantes de acuerdo con la lectura del territorio.

Paralelo a las capacidades técnicas, se hacía importante contar con las capacidades necesarias para establecer lazos de comunicación y consenso con los participantes asistentes. La construcción de confianza, como se puede apreciar en la planeación participativa, fue un ingrediente que aportó al desarrollo y sostenimiento de unas dinámicas de trabajo comprometidas.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Procure siempre que los equipos técnicos cuenten con personas que conocen el territorio y sus realidades; poder compartir procesos e historias es un factor generador de confianza y facilitador de la comprensión de las dinámicas propias que acompañan a las conflictividades.
- ✓ Siempre, de ser posible, que el conocimiento del territorio sea resultado de haber vivido en él y desarrollado trabajo con sus comunidades.
- ✓ Que sean profesionales con formación en trabajo comunitario, sensibilidad social y carisma, no basta el conocimiento técnico.
- ✓ Es importante que los equipos técnicos puedan producir visiones críticas y reflexivas respecto a los propios procesos en donde se desenvuelven.

LECCIÓN 3 existencia de un comité asesor de conducción estratégica

Trabajar "mancomunados con el gobierno y con las instituciones para llevar a cabo planes comunitarios". Líder participante.



PRESENTACIÓN

La conformación de un Comité Asesor de Conducción Estratégica, conformado por actores involucrados en el piloto (instituciones y sociedad civil) favoreció ganar voluntad de algunos actores, que se tradujo en contrapartidas para el proceso (alojamiento y alimentación). También permitió abrir espacios hacia otras acciones colaborativas relacionadas con la implementación del Acuerdo de Paz (PDET). No contar con un espacio como estos, puede llevar a que el equipo técnico que implementa, en momentos claves, tome decisiones que no favorezcan el proceso.

DESCRIPCIÓN

Este Comité se reunió en dos oportunidades, en las cuales retroalimentó la propuesta inicial del proyecto, luego conoció los avances del proceso y lo retroalimentó, dando orientaciones para la toma de decisiones estratégicas. El Comité también conoció y retroalimentó la propuesta para la documentación de los aprendizajes del piloto. Fruto de estos espacios, los alcaldes comprendieron la importancia del proceso para sus municipios y aprobaron dar contrapartidas para su implementación, Uribe con alimentación y Mesetas con alojamiento (aunque en menor medida).



Foto: Roberto Sanabria, Villavicencio febrero 18 de 2018



Foto: Roberto Sanabria, Villavicencio febrero 18 de 2018

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Considere en el diseño de procesos de fortalecimiento organizacional un espacio (comité, grupo, etc.), con los actores vinculados, que asesore y oriente estratégicamente el mismo, desde el inicio hasta el final.
- ✓ Incluya en el presupuesto, los recursos que garanticen la convocatoria y logística necesaria para su funcionamiento (transporte, alimentos, alojamiento).
- ✓ Si hay temas que al interior del comité no se puedan resolver porque no se cuenta con los conocimientos o capacidades, invite a un actor externo con experiencia a una de las sesiones, para que apoye al comité en sus reflexiones y toma de decisiones estratégicas para obtener los resultados esperados del proceso. Lo mismo puede ocurrir para asuntos puntuales, o específicos de alguna actividad del proceso.
- ✓ Planee bien la periodicidad de las sesiones y su contenido, de tal manera que el comité sirva para lo que fue creado, dar orientaciones estratégicas. No se trata que el comité se reúna muy seguido, ni que se desgaste con temas sin mucha relevancia.

LECCIÓN 4 RECONOCER Y CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN.

Desde su concepción el proyecto planteó la necesidad de garantizar los requerimientos básicos de los participantes toda vez que tanto Asojuntas como los diferentes líderes expresaron la necesidad de tener estos gastos cubiertos con el fin de poder asistir sin inconvenientes. Equipo técnico del subsidio local.



PRESENTACIÓN

Proveer las condiciones logísticas básicas a los participantes para su asistencia a las sesiones presenciales, es un factor determinante para que las comunidades puedan permanecer en el proceso. No hacerlo, es arriesgarse a no contar con su participación, y a perder su motivación gradualmente, incluso a quedarse sin el mínimo de personas para garantizar la implementación del proceso.

DESCRIPCIÓN

El proyecto garantizó de manera oportuna los desplazamientos, alojamiento y alimentación de los participantes, reconociendo de manera diferencial (según distancias) los pasajes y contando con los aportes que hicieron los aliados (alcaldías, Asojuntas). Al respecto, hay que resaltar que la planeación conjunta al inicio del proyecto, permitió aclarar los compromisos y aportes de los aliados del proceso, y en este caso, por las alcaldías, la alimentación (Uribe) y buena parte del alojamiento (Mesetas). La deserción fue apenas de cuatro personas y esos cupos fueron reasignados inmediatamente de tal forma que los cupos aprobados para el proceso se cubrieron en un 100%.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Tratándose de comunidades campesinas y de bajos recursos, es necesario cubrirles los costos de desplazamiento, alojamiento y alimentación.
- ✓ Frente a una deserción importante en proyectos que cubren los requerimientos básicos para la participación, es necesario revisar otras causales, como la calidad misma del proceso y todas sus variables.
- ✓ Desde el aspecto administrativo deben considerarse las diferentes distancias a cubrir en los desplazamientos, así que habrá que manejar flexibilidad en este sentido. No es útil manejar cifras fijas para pasajes.
- ✓ Aun cuando se cubran los requerimientos básicos ya descritos, la frecuencia y duración de los encuentros deben considerar que no amenacen la productividad de los participantes, por aquello del abandono frecuente y prolongado de sus labores. Estos aspectos pueden ser negociados en la formulación participativa.

LECCIÓN 5 AMPLIAR EL ALCANCE DEL FORTALECIMIENTO A OTROS AFILIADOS DE LAS JAC MÁS ALLÁ DE LOS DIGNATARIOS, E INVOLUCRAR MUJERES Y JÓVENES.

"El sueño de estar conectados, integrados para sacar este gran proceso — de paz adelante al que todos le estamos apuntando porque desde el punto de vista de cada uno todos — acá— le estamos apuntando... unificar criterios, unificar conocimientos y esfuerzos y procurar sacar el proceso adelante". Líder participante



PRESENTACIÓN

En el proceso participaron dignatarios, afiliados, mujeres y jóvenes, permitiendo ampliar el alcance del fortalecimiento, contar con visiones de género y propiciar los relevos generacionales en las JAC, lo cual permite además:

- Ampliar la base social de participación cualificada de organizaciones como las JAC, apuntando a la consolidación de liderazgos colectivos, no solamente personales.
- Abrir espacios a la participación de mujeres y jóvenes, y darle al proceso la posibilidad de incluir enfoques diferenciales ("mirada de mujer" y de joven).
- Motivar la vinculación de jóvenes a las directivas de las JAC y "refrescarlas" con sus aportes.

No haber considerado esta participación, sería dejar que las lógicas masculinas y adultas tan enquistadas en estas regiones, se perpetúen sin la posibilidad de apoyar cambios en este sentido.

DESCRIPCIÓN

Desde el diseño participativo del ejercicio se reconoció la necesidad de que tuviese un enfoque diferencial apoyado particularmente por la presencia de mujeres y jóvenes; fue así como el 35% del grupo lo constituye mujeres y el 25% los jóvenes. Los dignatarios participantes constituyeron el 78%, en tanto que el 22% fueron afiliados sin cargos en las JAC.

En los ejercicios con el grupo focal (otros equipos de trabajo con JAC de CORDEPAZ), las entrevistas a los mismos líderes comunales y las jornadas de evaluación de la experiencia, muchos apuntaron a la necesidad de que otros afiliados asistieran a las capacitaciones, porque los presidentes están saturados de actividades, pero ante todo, porque es necesario lograr más y mayor compromiso por parte de los afiliados a las JAC.

El proyecto en tanto le fue posible, apoyó a las mujeres que tuvieron que participar en compañía de sus hijos menores, de otra parte, dieron la recomendación para que desarrolláramos las jornadas de forma alterna en las veredas, lo que seguramente facilita la participación de las mujeres. De igual manera, se generaron expresiones de solidaridad para contar con la participación de jóvenes, como en Mesetas que todo el grupo estuvo de acuerdo en trabajar los sábados, para que una joven líder pudiera participar, pues estudiaba entre semana.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ El fortalecimiento de las JAC se centra casi siempre en sus directivos. Debe dirigirse a ampliar la base participativa, apuntando a la consolidación de liderazgos colectivos, no solamente personales, y permitiendo que las comunidades, en el sentido más amplio, participen.
- ✓ Es importante trabajar en las veredas, es una manera de "llegar" hasta las comunidades en su entorno y una muestra de coherencia con el discurso de la Construcción de Paz desde el territorio.



- ✓ El trabajo en escenarios rurales favorece la innovación para los equipos técnicos en la medida en que se ven obligados a diseñar iniciativas de trabajo con logística y didácticas distintas a las acostumbradas.
- ✓ Cuente con la voluntad de los directivos de la entidad que lidera el proceso para trabajar con comunidades rurales, en especial JAC, e involucrar a mujeres y jóvenes.
- ✓ Es necesario que en todas las iniciativas de Construcción de Paz se trabaje con enfoque diferencial, y esto pasa por reconocer las barreras para la participación que tienen tanto mujeres como jóvenes y ejecutar acciones afirmativas que les garantice el derecho a la participación.
- ✓ Los mecanismos de planeación participativa deben tener unos requisitos mínimos de participación de mujeres y jóvenes.
- ✓ Metodológicamente resulta enriquecedor organizar grupos de trabajo en los que confluyan hombres, mujeres y jóvenes, por la diversidad de aportes y reflexiones que se obtienen.

LECCIÓN 6 A VECES MENOS ES MÁS

La formulación inicial del proyecto incluyó una serie de acciones que poco a poco se mostraron difíciles de lograr debido a los tiempos con que se desarrolló el proyecto. Fue necesario en varios momentos hacer pausas al desarrollo del mismo para revisar las actividades, re-plantear las tareas. Trabajando en equipo con el programa PROPAZ fue posible hacer estos nuevos planteamientos. Equipo técnico subsidio local

PRESENTACIÓN

La propuesta inicial de trabajo contempló un gran número de acciones que a la postre desbordaron las posibilidades del alcance del piloto por las limitaciones de tiempo tanto del equipo técnico, como de los participantes en el proceso, contribuyendo con la saturación de las comunidades que son convocadas para varios procesos en el territorio y desgaste de los equipos técnicos. Lo anterior exigió incluir ajustes y redefinición de actividades, sin sacrificar los resultados. No haber hecho los ajustes, hubiera significado muchas tensiones en la implementación.

DESCRIPCIÓN

La formulación inicial del proyecto previó unas actividades que al ser contrastadas con la disponibilidad real de tiempo y espacio de los líderes comunales y del equipo técnico, evidenció la dificultad para su ejecución y exigió su rediseño, sin perder de vista los resultados.

Son muchas las ofertas de todo orden sobre el territorio, lo que va dejando sin espacios a los líderes, quienes deben atender muchas iniciativas, lo cual exige pensar en iniciativas que consideren estas situaciones pero siendo eficientes en el manejo de los tiempos y las oportunidades, sin afectar en su esencia los resultados.



RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Es necesario resistirse a la tentación de abarcar muchas cosas, proponer muchas actividades, que terminan desbordando las posibilidades reales de un piloto.
- ✓ No se trata de apostar a muchas posibilidades, es necesario acertar con aquellas realmente estratégicas que logren incidir en los espacios y escenarios relevantes.
- ✓ Aunque una propuesta de trabajo con JAC en Construcción de Paz cuente con un número "adecuado" de actividades a realizar, es deseable reservar espacio para adaptaciones y/o ajustes que puedan requerirse de acuerdo con las realidades y contingencias que surjan en el territorio.
- ✓ Las condiciones propias del campo y del trabajo campesino hacen que los proyectos consulten muy bien las posibilidades reales de participación de los líderes.
- ✓ En un piloto hay que concentrarse en lo estratégico, en los cambios y en el impacto que se quiere lograr y las acciones relevantes para ello.

LECCIÓN 7 PROCESOS DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL INTERNO Y EXTERNO MÁS ARMONIZADOS EN TIEMPOS

Los procesos de fortalecimiento interno (a los equipos de Cordepaz) y externos (a las JAC participantes) se dieron paralelamente y generaron un traslape de la actividades; el fortalecimiento quizá debió de haber empezado antes. Equipo técnico subsidio local

PRESENTACIÓN

Es recomendable que un proceso de fortalecimiento organizacional que implique dos componentes a la vez, es decir que incluyan fortalecimiento interno a la organización que dinamiza el proceso y por otro lado, un ejercicio de práctica o aplicación de capacidades (en este caso el fortalecimiento directo a las JAC), se armonicen más los tiempos de inicio de la asesoría, lo que favorece que se den mayores sinergias entre los procesos y se desarrollen estrategias más articuladas y pertinentes. Lo cual garantiza además:

- Ganar con mayor celeridad en confianza y reconocimiento entre los equipos. De lo contrario se puede generar resistencia por parte de los equipos y no hacer mayor eco en los procesos de asesoría interna.
- · Mayor complementariedad entre equipos técnicos, según fortalezas de cada uno.
- Que la asesoría a los equipos sea más pertinente en cuanto a tiempos y necesidades que requiera el proceso. Si se descuida este aspecto, el proceso de fortalecimiento no tendrá mayor sentido para los equipo porque se dará a destiempo.
- · Construir oportunamente estrategias conjuntas de fortalecimiento que se retroalimenten recíprocamente con la experiencia tanto a nivel interno como externo.



DESCRIPCIÓN

La forma como se planteó el proyecto piloto, implicó que a la par que se fortalecían las capacidades de CORDEPAZ para su asesoría a JAC, el equipo técnico del piloto implementaba el proceso de fortalecimiento de capacidades en transformación de conflictos y diálogo con las JAC de Uribe y Mesetas. Ello generó algunos inconvenientes en el desarrollo de las asesorías entre los equipos, porque fue difícil armonizar los tiempos y en la práctica se debía iniciar con el Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades (DFC) en los municipios, y al tiempo la asesoría externa avanzaba en el diagnóstico de capacidades y necesidades de CORDEPAZ, así como con la asesoría para fortalecer el equipo. En la práctica esto se tradujo en la imposibilidad de actuar a tiempo y poder retroalimentar oportunamente al equipo del proyecto piloto en los contenidos temáticos de las sesiones de formación y de asesoría a las JAC.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Considere en el diseño de procesos de fortalecimiento organizacional para la asesoría a JAC, iniciar con el fortalecimiento de la organización, y luego de un tiempo prudente en el cual el equipo ya tenga las capacidades necesarias, inicie con el proceso de fortalecimiento a JAC en terreno. Además, el proceso de fortalecimiento interno puede reforzarse durante la marcha del piloto, con asesorías sobre la práctica misma.
- ✓ Es fundamental que desde el inicio se clarifiquen todos los intereses y alcances de los resultados y productos que se quieren obtener con el piloto; con ello se pueden optimizan las asesorías que se realicen para el fortalecimiento organizacional.
- ✓ No es suficiente tener una reunión de arranque donde participen las directivas. Es necesario realizar las reuniones de aclaración que sean necesarias, para verificar que el nivel operativo del proyecto está en el mismo bote, comprende el alcance, identifican errores prematuramente y los tramita y, sobre todo, resaltar el espíritu colaborativo y de aprendizaje conjunto asociado al piloto.
- ✓ Surtido lo anterior, construyan conjuntamente entre los equipos, estrategias para armonizar bien los tiempos de asesoría inicial y el momento oportuno para iniciar el trabajo con los líderes de las JAC.
- ✓ Ser flexibles en la implementación, y estar abiertos a realizar ajustes si el proceso lo demanda.

4.2.Lecciones y aprendizajes durante la implementación

LECCIÓN 8 ASUMIR LAS REALIDADES LOCALES COMO REFERENTE METODOLÓGICO

Sentimos que era "un taller como cualquier otro y ya... pero hemos ido viendo que estamos en la realidad... hemos sentido que estamos en la misma línea". Líder participante.

"Porque hasta ahora se han silenciado los fusiles, pero es que nosotros nunca hemos tenido los fusiles al hombro...si nosotros como comunidad no hacemos nada para ayudar a construir la paz no habría esa paz...Si esperamos que toda la paz venga hacia nosotros..." Líder participante



PRESENTACIÓN

Los aprendizajes basados en conflictividades reales tomadas del propio contexto local, ayudaron a darle significado al proceso y mantener la motivación de los participantes, a la vez que favorecieron la percepción de utilidad de los contenidos metodológicos, al ver que podían tener aplicabilidad a la realidad de su territorio. No haberlo hecho de esta manera, hubiera generado desinterés en los asistentes, y posiblemente ocasionado una deserción grande, pues se hubiera equiparado la experiencia a muchas del pasado que se hacen por externos "desde un escritorio", y de las cuales están cansados.

DESCRIPCIÓN

El territorio es rico en realidades que sirvieron siempre de referente para aterrizar los contenidos teóricos, el eje del trabajo se centró en análisis de conflictos que viven los líderes, propuestos y trabajados por los participantes. El trabajo en grupos fue una constante, allí pudieron recrear los conflictos en sus realidades territoriales y visionar rutas para su transformación. Los conocimientos teóricos fueron contrastados con sus realidades en un mismo momento.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Utilice siempre ejemplos y problemas que correspondan a la realidad que viven los participantes de las JAC, así se sienten identificados y motivados asumiendo un rol activo en el proceso de aprendizaje.
- ✓ Aplicar nuevas nociones a problemáticas conocidas permite nuevas construcciones mentales a partir de relacionar la información nueva con la que ya se tiene, lo que constituye aprendizaje significativo.
- ✓ Tratándose de adultos campesinos en ambientes desescolarizados, es necesario ajustar las estrategias pedagógicas hacia el aprendizaje colaborativo en pequeños grupos utilizando variedad de actividades de aprendizaje.
- ✓ Se necesitan espacios de reflexión colectiva para intercambiar sobre enfoques y formas de abordaje que utilicen los diferentes equipos que trabajan con JAC en el territorio; hacerlo evidencia respeto por las comunidades y propicia "comunidades de aprendizaje".
- ✓ Escuche. Las palabras y percepciones de la gente son importantes y pueden enriquecer y mejorar los procesos de trabajo.





LECCIÓN 9 POTENCIALIZAR IMPACTOS A TRAVÉS DEL TRABAJO COLABORATIVO CON OTROS ACTORES E INICIATIVAS

Desde el inicio el piloto se contempló como una iniciativa de trabajo en articulación con otras instituciones. Por ejemplo, tanto nosotros como el PNUD llevaríamos a cabo un trabajo similar de fortalecimiento a Juntas y, adicionalmente, nos proponíamos participar de los espacios del PDET. Equipo Técnico subsidio local.

PRESENTACIÓN

La articulación con otros procesos relevantes en el territorio, le sumó eficiencia e integralidad al proceso, favoreciendo la participación de los líderes de las JAC en varios escenarios de su interés, lo cual permite además:

- La participación cualificada de las comunidades en procesos de incidencia territorial, por ejemplo el proceso de construcción participativa del PDET.
- Mayor credibilidad de los procesos de fortalecimiento por parte de las comunidades, al ver que son acciones conjuntas de varias entidades.
- Posicionar la entidad que lidera el proceso de fortalecimiento (CORDEPAZ en este caso) como un actor relevante para el trabajo colaborativo en escenarios de Construcción de Paz y fortalecer sus lazos de trabajo con los otros actores (PNUD, ART, alcaldías, ONU Mujeres, GIZ).

No buscar este tipo de alianzas, puede disminuir el impacto de las acciones y reducirlas a solo resultados de producto y pasar inadvertido como un proyecto más para el territorio.

DESCRIPCIÓN

El proyecto se movió de la mano de otras iniciativas territoriales lideradas por el PNUD, la ART, la OACP y la GIZ, y con ellas se mantuvo interlocución y trabajo colaborativo en lo relacionado con el PDET y apoyo a las JAC ubicadas alrededor de las Zonas Veredales de Transición y Normalización (hoy Espacios de Territoriales de Capacitación y Reincorporación, ETCR) presentes en la zona, iniciativa liderada por el PNUD. Para el caso de los PDET, el proyecto desde su concepción lo visualizó como un escenario de práctica de las habilidades de los líderes, así como un proceso relevante para el territorio y sus comunidades, por lo que se vinculó en su puesta en marcha y logró darle un apoyo formal a este proceso; también se logró asesorar a algunos líderes del piloto, quienes participaron en el Grupo Motor de Mesetas.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Es importante ser flexibles para adaptar y ajustar la agenda del ejercicio a las realidades inmediatas que surjan y requieran la atención de los líderes de las JAC, identificar puntos convergentes y trabajar colaborativamente.
- ✓ La sinergia que genera el trabajo colaborativo hay que aprovecharla en doble vía, de un lado para los aliados mismos que fortalecen sus procesos y de otro, para las comunidades quienes encuentran que esa articulación les evita desgastes innecesarios. Se debe evitar la saturación de programas.
- ✓ Es deseable identificar cuáles son las iniciativas que están operando en el territorio para aunar esfuerzos y sumar a esta oferta y evitar la atomización en las acciones.
- ✓ Cuando se trabaja con el enfoque de Acción sin Daño –ASD-, es imperativa la coherencia, para el caso, la llegada articulada de la oferta a los territorios tiene más probabilidades de no causar daño. Hay que evitar a toda costa hacer parte del grupo de instituciones a las cuales las comunidades llaman la "feria de los chalecos", queriendo decir que cada uno llega con su propia agenda y la cumplen sin importarle las acciones de los otros y las prioridades de la institucionalidad local.



- ✓ Como estrategia para mantener el compromiso de aliados y/o socios del proceso, se recomienda establecer un formato en donde por intervalos de tiempo (mensual, bimestral, etc.) se informen los avances de las actividades, cronogramas, etc. De este modo se podrán mantener informados y vinculados al proceso.
- ✓ El tiempo y disponibilidad de todos los actores que participen de los diferentes espacios de decisión, orientación, actividades, etc., debe ser tenido en cuenta y se debe ocupar de acuerdo a sus posibilidades.

LECCIÓN 10 APORTAR OTRAS INFORMACIONES RELEVANTES DE MANERA PERMANENTE

"Las comunidades debemos tener más compromiso, vienen las instituciones y nos dan dos vueltas porque no sabemos nada, por eso debemos estar más metidos en este cuento... estar buscando la gente que entienda de estas cosas, que lo puedan orientar a uno". Líder participante

PRESENTACIÓN

Aprovechar momentos y espacios para ofrecer información sencilla, clara y útil a las personas participantes en el proceso sobre otros temas de interés relacionados, por ejemplo con la implementación del Acuerdo de Paz en sus territorios, fue muy bien recibido y aprovechado por los participantes Esto favorece que las comunidades amplíen su comprensión de la dinámica territorial, fortalezcan su incidencia en espacios locales y tengan información que les permite tomar mejores decisiones. No hacerlo puede que no afecte el desarrollo del proceso, pero posiblemente no despertaría tanto interés por mantenerse en el mismo, que verían con valores agregados.

DESCRIPCIÓN

El desconocimiento sobre el Acuerdo de Paz, sus alcances y los detalles de la implementación fue algo evidente desde la planeación participativa que se hizo con los líderes a partir del diagnóstico de capacidades para la Construcción de Paz según la estrategia AcciónCapaz. A partir de esta condición durante todos los posteriores encuentros, se visualizó una "Galería" donde se evidenciaba información seleccionada (preferiblemente infografías) que era visitada, generaba preguntas y era fotografiada por la mayoría de los participantes y al final entregada a alguno de ellos para que sirviera de material pedagógico en su rol de liderazgo y réplica con sus comunidades.

Fue así como se logró entregar información sobre Reforma Rural Integral, PDET etc, responder preguntas y demostrar interés por su ampliación de conocimientos al brindarles generosamente otra información, situación que también influyó en la generación de confianza.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ La información que llega a comunidades campesinas apartadas es muy escasa, así que debe aprovecharse cada encuentro para proveerles información relevante, útil y de fácil comprensión, más allá de la que estrictamente demande el ejercicio que se esté adelantando.
- ✓ Los campesinos han ido incursionando poco a poco en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), de tal forma que resulta útil proveerles información de fácil almacenamiento en sus dispositivos, pero también en formatos gráficos impresos a manera de afiches que les sirvan también para hacer pedagogía del Acuerdo de Paz.
- Aun cuando los interrogantes de las comunidades no estén relacionados con el propósito de su intervención, oriéntelos en la búsqueda de las respuestas y de ser posible investigue y apórteles información precisa, recuerde que se trata de comunidades apartadas.
- ✓ Uno de los limitantes más importantes en la incidencia es la falta de conocimiento de políticas, planes e instituciones. Esto es relevante en la Construcción de Paz. Es necesario mantener canales que permitan el flujo de información de estas temáticas, más aun cuando coinciden en tiempo y lugar con las actividades del proceso.

LECCIÓN 11 GARANTIZAR PROCESOS DE LARGO ALIENTO, SISTEMÁTICOS Y CON SEGUIMIENTO

Durante muchas de las conversaciones que tuvimos con los líderes participantes ellos expresaban continuamente la necesidad de elaborar trabajos de largo aliento. Incluso al finalizar el proceso con el intercambio en Uribe dijeron que quedaban a la espera de volver a trabajar y continuar el proceso. Los aprendizajes tan cortos, decían ellos, no garantizaban fortalecimientos reales. Equipo técnico subsidio local.

PRESENTACIÓN

El proyecto fue bien valorado por los líderes, sin embargo, la percepción generalizada de los participantes es que este tipo de procesos de formación, en lo posible, deben ser de mayor duración, tener continuidad y contar con estrategias de seguimiento a los impactos generados. De lo contrario puede pasar que el esfuerzo realizado no sea suficiente para sostenerlo en el tiempo, reconociendo que la sostenibilidad descansa en varios asuntos, que superan las acciones del ente formador.

DESCRIPCIÓN

El proyecto en su condición de piloto cumplió con lo planeado, sin embargo reconocemos que la transformación de conflictos, en la práctica, implica cambios en las relaciones de los actores involucrados y para el caso de estos territorios y los conflictos que fueron seleccionados por los participantes (formalización de la propiedad y uso de la tierra con restricciones ambientales), así como el desarrollo de capacidades para el diálogo y la convivencia, se hubiese requerido más tiempo para ver algunos resultados de mayor impacto.



También hay que reconocer, que se fue un poco ambiciosos a la hora de seleccionar los conflictos a abordar, los cuales resultaron ser de una complejidad tal, que superaba las posibilidades del proceso. Por lo anterior, el tiempo y la frecuencia de las jornadas de trabajo (condicionadas por la disponibilidad de los participantes), solo permitieron seleccionar los conflictos, avanzar en su análisis y tener un encuentro de diálogo con actores institucionales relacionados.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Se debe procurar que diferentes proyectos dentro de la entidad que lidera el proceso se articulen alrededor de ejes transversales para que sea posible hacer un trabajo a largo plazo, que exista un hilo conductor referente a la transformación de conflictos y la Construcción de Paz.
- ✓ Cuando se trate de transformaciones sociales, como es el caso de la mayoría de iniciativas para la Construcción de Paz, es recomendable trabajar por programas amplios más que por proyectos puntuales.
- ✓ Frente al propósito de buscar un mayor impacto en procesos de fortalecimiento de capacidades con JAC, se debe ser consciente de la necesidad de contar con los aliados y recursos necesarios, o gestionarlos, para hacer un trabajo a largo plazo.
- ✓ Si los recursos (humanos, técnicos, financieros, logísticos) para el proceso son limitados, modere sus expectativas y alcance, y al momento del diseño, haga un balance costo/beneficio y considere las posibilidades reales de lo que se puede hacer.
- ✓ Los proyectos que apunten a transformaciones sociales deben contar desde el inicio con indicadores que permitan monitorear los impactos, lo que a largo plazo le permitiría a las organizaciones trascender el mero reporte de acciones para evidenciar los impactos de su accionar.
- ✓ El seguimiento debe tener en cuenta rasgos cualitativos y cuantitativos de la realidad.
- ✓ En transformación de conflictos y Construcción de Paz, las comunidades rurales esperan soluciones concretas, así que debe haber claridad y comprensión sobre los verdaderos alcances de las iniciativas, no permitir las sobre-expectativas.

LECCIÓN 12 PREPARAR METODOLÓGICAMENTE ENCUENTROS DE DIÁLOGO ENTRE COMUNIDADES E INSTITUCIONALIDAD ES UN FACTOR DE ÉXITO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LOS MISMOS

"Con lo que hemos logrado compartir y aprender eso nos da unas herramientas buenas para afianzarnos más en el proceso y para entablar una discusión mejor con el gobierno". Líder participante.

PRESENTACIÓN

Como parte de la práctica de las habilidades obtenidas en el DFC, el espacio de diálogo entre los líderes comunales del proyecto y representantes de instituciones relacionadas con los conflictos seleccionados, se diseñó y ejecutó metodológicamente como un escenario de respeto, sin sobre-expectativas y con reconocimiento mutuo, lo cual permitió que los líderes



de las JAC aumentaran sus conocimientos y tuvieran más y mejores elementos de juicio para orientar a sus comunidades en los temas de uso, propiedad y tenencia de la tierra, y los actores invitados reconocieran realidades territoriales que les permita orientar su quehacer frente al tema.

No propiciar estos espacios es dejar el proceso incompleto, por cuanto la práctica de las habilidades para el diálogo y la concertación, con actores relevantes, constituye una de las maneras óptimas de la práctica en la transformación de conflictos y de seguir aclarando información de implementación del Acuerdo de Paz y aplicación de normatividad.

DESCRIPCIÓN

El espacio de diálogo fue diseñado con los líderes utilizando la técnica de las 4 P (Propósito, Personas, Preguntas, Proceso), de tal forma que se conocía con antelación que el espacio no alcanzaba para soluciones puntuales; ellos comprendieron la complejidad de los conflictos a tratar y sabían que era ante todo para información, claridad y pedagogía sobre procedimientos para el manejo de esos temas, todo en un ambiente de diálogo que construye relacionamiento. Los casos a ser manejados, las preguntas y la forma en que se desarrollaría el encuentro fueron conocidas previamente por las partes y se contó con una metodología y reglas de juego claras; hubo moderación y relatoría del ejercicio.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Entre las comunidades y la institucionalidad existen tensiones, así que los encuentros se deben conducir metodológicamente.
- ✓ En el propósito de acercar a las comunidades y a la institucionalidad, es necesario entender que estos espacios van más allá de una reunión tradicional. Deben prepararse con metodologías apropiadas para que efectivamente aporten los resultados esperados y no se conviertan en "polémicas inútiles" que alejan, más que acercarlos.
- ✓ Parte importante de la preparación de estos espacios tiene que ver con la planeación participativa del mismo, las comunidades deben ser quienes definan propósitos, resultados y demás, así como también debe consultarse a las instituciones. Esta forma de preparación permite que los participantes (de lado y lado) tengan claras las expectativas, las metodologías y no generen expectativas muy elevadas frente a lo esperado.
- ✓ En lo posible y como parte preparatoria del espacio/encuentro es necesario reconocer las asimetrías existentes y tratar de subsanarlas, por ejemplo con información previa y con reglas claras frente a lenguajes muy técnicos. Concientizarse que se trata de un diálogo, no de un debate.
- ✓ Enriquece a este tipo de ejercicios, la presencia de otras instancias de corte académico / investigativo y/o de cooperación, que sin el peso de lo que es "políticamente correcto", puedan aportar visiones técnicamente necesarias, incluso críticas constructivas a los procesos que generen buenas reflexiones para superarlas; para el caso, el Instituto Alexander Von Humboldt y la FAO tuvieron ese rol.



- ✓ Este tipo de espacios debe pensarse y desarrollarse de tal forma que sirva a la construcción de un proceso "sistemático", continuo y a largo plazo, consustancial al desarrollo de las comunidades. No debe verse y tratarse de manera puntual como un "evento" más.
- ✓ Partir de casos construidos por las comunidades (y conocidos previamente por las instituciones) permitió respuestas concretas, aplicadas a problemáticas reales, alejadas de las generalidades que dan lugar a ambigüedad en las respuestas y generan malestar en los participantes.
- ✓ En territorios rurales (como es este caso) la información es precaria, inexistente en muchos aspectos; el vehículo formal a través del cual debería llegarles (la institucionalidad) tampoco existe o es insuficiente, por lo tanto es evidente la necesidad de propiciar muchos espacios/encuentros para el diálogo entre comunidades e institucionalidad que aporten a la reconciliación y al protagonismo de los actores de la Colombia rural en esta apuesta de país con paz territorial.

LECCIÓN 13 no actuar solamente donde esta el "boom"

"La comunidad campesina necesita trabajar formas de trabajar... que el campesino pueda seguir en la región y no abandonarla". Líder participante.

"¡ Capacidad humana la hay, y sobrada!... pero nos falta las herramientas de trabajo". Líder participante.

PRESENTACIÓN

La selección de las JAC basada en los criterios definidos en el diseño participativo, permitió identificar y convocar a JAC y líderes que no habían participado de procesos de fortalecimiento por no estar ubicados en el "boom" de la intervención social. Ello permitió que el proceso tomara distancia de otros procesos que se implementan en el territorio y que están muy cercanos a la dinámica institucional que están generando la implementación del Acuerdo de Paz, que privilegia unas zonas y deja otras sin intervención, lo cual puede generar exclusión y no aportar al cierre de brechas sociales y económicas.

No haberlo hecho así, hubiera sido unirse a la lógica de la "feria de chalecos" expuesto atrás.

DESCRIPCIÓN

En uno de los encuentros de arquitectura del proceso un líder de Uribe advirtió que las comunidades que se convocaran para participar no debían ser solamente aquellas en donde se situaba por determinadas políticas e intereses, toda la intervención institucional y social. En el caso de Mesetas por ejemplo, muchas agencias y programas institucionales estaban actuando alrededor de la ZVTN (hoy ETCR) de las FARC-EP por intereses de figuración, mientras que en el resto del territorio no había oferta de fortalecimiento.



RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ La acción de los diferentes programas se debe proyectar de modo tal que en su planeación se decida participativamente, con representantes que conozcan la dinámica de los territorios y de las comunidades con las que se desea trabajar.
- ✓ Hay que resistirse al impulso de actuar solamente en aquellos espacios o territorios que tienen mayor visibilidad mediática o institucional, pues se corren diversos riesgos: saturar comunidades, al tiempo que se invizibilizan otras, deslegitimar procesos por privilegiar intereses estratégicos de las agencias u organizaciones civiles.
- ✓ Se deben tener en cuenta en el diseño de procesos de fortalecimiento las relaciones espaciales con que las comunidades representan sus territorios para insertar estas dentro de la planeación

LECCIÓN 14 GENERAR UN AMBIENTE DE CONFIANZA DESDE EL INICIO, ES UN FACTOR DE ÉXITO PARA UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN

"La mayoría de los colombianos está mirando el proceso de paz para convertirlo en plata, yo estoy mirando la paz para construir confianza". Líder participante.

"La confianza que se logró construir fue un factor determinante para el aprovechamiento de la experiencia y la credibilidad en el proceso. Líder participante.

"Tenemos total libertad de participar en los encuentros, de aportar también y de hablar con tranquilidad nuestros puntos de vista". Líder participante.

PRESENTACIÓN

Todo proceso social y comunitario debe partir de la generación de confianza entre las instituciones u organizaciones que implementan y los líderes que participan o beneficiarios. Generar espacios de diálogo y concertaciones con las comunidades, permitiendo que participen en el diseño del proceso, así como escuchar y atender sus preocupaciones, necesidades y demandas desde el inicio, permite que las relaciones se fortalezcan, se aclaren roles, necesidades e intereses, todo lo cual permite generar las condiciones favorables para realizar un trabajo con mayor disposición entre las partes. No construir la confianza, es un camino seguro hacia la perdida de interés y motivación de las comunidades por participar en cualquier proceso o generar condiciones para que estén allí solo por satisfacer una necesidad transitoria.

DESCRIPCIÓN

La construcción de confianza entre el equipo que implementa y los actores involucrados, especialmente los beneficiarios directos, en la planeación participativa, fue un ingrediente que aportó al desarrollo y sostenimiento de unas dinámicas de trabajo comprometidas.



En esta experiencia en particular se constituyó en un imperativo dadas las condiciones de ruptura del tejido social con muchos años de silencio, dominación y desconfianza. Resaltamos algunos aspectos que favorecieron la construcción de confianza y con ella el aprendizaje en "doble vía" referido tanto a participantes como al equipo técnico lo que facilitó un máximo aprovechamiento de una experiencia compartida, así:

- La camaradería, el ambiente "desacartonado" y la escucha activa estuvieron siempre presentes.
- El lenguaje técnico se moderó y adaptó al nivel de los participantes.
- Conocer y compartir hechos y personajes del territorio acercó y generó cierta "complicidad" en positivo.
- Los compromisos acordados se cumplieron, honrando la palabra.
- Todos sin distingo alguno compartieron en los mismos lugares de alojamiento, transporte y alimentación.
- Los diálogos fueron abiertos, sinceros, sin juzgamientos y respetuosos.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ En los territorios que han sido azotados por la guerra, los niveles de desconfianza son muy altos, y generar empatía es dispendioso; por lo tanto no escatime esfuerzos para lograrlo, pero ante todo sea ético, sincero y honesto.
- ✓ Desde el inicio sea franco con lo que se espera del proceso, de las capacidades que tienen y de los alcances que se quieren obtener, es decir "ponga las cartas sobre la mesa". No obstante, evite sobreactuarse y maneje las relaciones con sensatez.
- ✓ No se trata de hacer amigos, eventualmente puede pasar; trate de mantener relaciones fraternas, solidarias y respetuosas.
- ✓ No se aceptan "agendas ocultas" que respondan a intencionalidades que no han sido explícitamente conocidas.

4.3.Lecciones y aprendizajes sobre el fortalecimiento organizacional de Cordepaz

LECCIÓN 15 FORTALECER CAPACIDADES DE LOS EQUIPOS QUE IMPLEMENTAN, DA CLARIDADES SOBRE EL PROCESO

PRESENTACIÓN

En procesos de fortalecimiento de capacidades de líderes y organizaciones sociales y comunitarias, resulta pertinente fortalecer las capacidades del equipo que realizará la implementación, en tanto que le permite tener más habilidades y claridades para comprender la lógica del proceso, las dinámicas del territorio y por lo mismo, la posibilidad de diseñar el contenido del proceso acorde con la realidad de las comunidades con las que va a trabajar. No hacerlo, puede resultar en un proceso con herramientas y pedagogías desactualizadas que no generarían el resultado e impactos esperados.

DESCRIPCIÓN¹⁵

El fortalecimiento interno ayudó al equipo técnico del piloto a ganar claridades, lo cual

¹⁵ Informe de Institucionalización de capacidades: incorporación en Plan de Mejoramiento de CORDEPAZ de estrategias de trabajo con las JAC. Tatiana Pineda, febrero de 2018



contribuyó a fortalecer sinergias entre el equipo y cualificar el trabajo que hacían con mayores elementos. Por otro lado, el fortalecimiento interno contribuyó a que en el equipo técnico se fortalecieran capacidades temáticas tanto en lo conceptual como en herramientas prácticas según sus necesidades. En este caso en temas de asesoría de procesos y transformación de conflictos para todo el equipo de CORDEPAZ, y adicionalmente, se fortalecieron capacidades de sistematización para parte del equipo del piloto.

El desarrollo de los talleres involucrando a diversas personas del equipo técnico y administrativo de CORDEPAZ permitió que se cualificarán en diversos temas en conceptos y herramientas, a través de ejercicios reflexivos prácticos conectándolos con los proyectos que desarrollan. Las capacidades fortalecidas en asesoría de procesos y transformación de conflictos se realizaron en la dimensión personal especialmente, solo en el caso del piloto se incorporaron elementos a nivel organizacional de la asesoría de sistematización.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Se recomienda seguir fortaleciendo capacidades del equipo de CORDEPAZ en asesoría de procesos, con herramientas como asesoría colegiada¹⁶.
- ✓ Por otro lado, es importante fortalecer al equipo de CORDEPAZ en temas como las fases del diálogo e ir brindando las herramientas en esta secuencia (exploración, análisis del conflicto, diseño del proceso de diálogo, implementación, seguimiento). Se recomienda siempre mantener la reflexión de la mirada de lo personal y lo organizacional.
- ✓ En un proceso de cualificación de todo el equipo de CORDEPAZ, se recomienda desarrollar interciclos y acompañarlos en este proceso para cualificar el trabajo en la práctica, y que no quede como una capacitación más.
- ✓ Todo proceso de desarrollo y fortalecimiento organizacional debe tener como punto de partida y hoja de ruta los planes estratégicos ya existentes en la organización.

LECCIÓN 16. INICIAR EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL CON LA IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES Y NECESIDADES 17

PRESENTACIÓN

El partir de un estado del arte de las capacidades de la organización en el ámbito de Construcción de Paz desde un enfoque de capacidades, permite evidenciar fortalezas y falencias del equipo de la organización en estos temas y concertar los temas más estratégicos a fortalecer. No iniciar por allí, puede llevar a priorizar e implementar otros asuntos que no son pertinentes para el fortalecimiento de la organización.

¹⁷ Ïbid. Informe de Institucionalización de capacidades



56

¹⁶ Asesoría colegiada es una técnica de aprendizaje mutuo entre colegas o personas que comparten una labor específica: Es una metodología para obtener apoyo en una situación problemática, para la cual hay una demanda por parte de la persona que presenta el caso. Los demás pueden no conocer el caso, pero aportan desde sus conocimientos y experiencias con nuevas preguntas, reflexiones, etc.

DESCRIPCIÓN

El diagnóstico que se realizó al inicio de la asesoría del C1 con buena parte del equipo de CORDEPAZ, fue valorado y retomado durante el proceso por la dirección ejecutiva de la Corporación; es importante y recomendable que lo tenga de referente para otros momentos y/o gestione con otros aliados otras acciones, de lo contrario, el equipo de CORDEPAZ puede ver este ejercicio de auto diagnóstico como algo desgastante y sin sentido para la organización.

Por otro lado, en un proceso tan corto, hubiera sido mejor realizar solo un diagnóstico general de las capacidades del equipo del piloto y la dirección ejecutiva de la Corporación, sus fortalezas y lo que ellos requerían para este proceso particular, esto hubiera permitido realizar un mejor desarrollo de las asesorías.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ Es importante que CORDEPAZ retome el ejercicio de diagnóstico para concertar futuros apoyos a la contraparte en temas de capacidades para la paz y la convivencia (Acción CaPaz).
- ✓ Se recomienda priorizar temas como capacidades en sistematización de experiencias, Acuerdo de Paz, entre otros.
- ✓ Retomar el diagnóstico, permitirá mayor apropiación del equipo en momentos que tengan que identificar aspectos a fortalecer con otros cooperantes y no duplicar esfuerzos en este sentido.
- ✓ Explotar el interés permanente de la dirección ejecutiva de CORDEPAZ de analizar cómo incorporar en la organización recomendaciones realizadas en el diagnóstico.

LECCIÓN 17. RETOMAR APRENDIZAJES PARA INSTITUCIONALIZACIÓN DE TRABAJO CON JAC

PRESENTACIÓN

Terminada la asesoría del C1 en fortalecimiento organizacional de CORDEPAZ, es importante que se retomen con más tiempo las presentes lecciones, aprendizajes y recomendaciones de la experiencia del piloto para revisar cuáles de estos se pueden protocolizar, por ejemplo a través de la definición de lineamientos preliminares para la asesoría a JAC en escenarios de Construcción de Paz. No hacerlo, implicaría desaprovecharlos y perder la oportunidad para que CORDEPAZ continué creciendo en su experiencia de trabajo con OSB en el territorio y vincularse con mayor apropiación en escenarios de Construcción de Paz e implementación del Acuerdo de Paz.

DESCRIPCIÓN

Para el ejercicio de institucionalización se retomaron las recomendaciones realizadas en el marco del piloto realizadas a través del "Diagnóstico general de CORDEPAZ en el ámbito de Construcción de Paz, con énfasis en el fortalecimiento de OSB (JAC)"; posteriormente se realizó un taller en febrero 1, en el cual se abordaron los insumos (diagnóstico mencionado y



lecciones del piloto) que se tuvieron en cuenta para priorizar las estrategias para la asesoría a JAC a incorporar en el Plan de Mejoramiento de CORDEPAZ, el balance del Plan de Mejoramiento, y finalmente los acuerdos del equipo referidos a temas priorizados y pasos a seguir para incorporar los aprendizajes y/o recomendaciones de estos insumos en el Plan de Mejoramiento.

Estos lineamientos, posiblemente le sirvan a CORDEPAZ además de referente, para trabajar con otras organizaciones sociales de base.

RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

- ✓ En la construcción de los lineamientos, se sugiere retomar como referencia los factores de éxito del modelo de gestión del Capacity Works¹8 (estrategia, cooperación, conducción, procesos, aprendizaje e innovación), los cuales pueden contribuir a que se produzcan mejores resultados con una mayor sostenibilidad.
- ✓ Se sugiere que si se trabaja el fortalecimiento de capacidades, pueden retomar el modelo que abarque las cuatro dimensiones (personas, organizaciones / instituciones, redes y alianzas y la dimensión social y política).
- ✓ Es importante que el protocolo o documento que se construya sea una guía flexible para los procesos y que estos la puedan adecuar según las necesidades de cada uno.
- ✓ Es importante sistematizar otras lecciones aprendidas de experiencias desarrolladas con JAC y trasformación de conflictos, y que pueden enriquecer los lineamientos que construya la Corporación para el trabajo con JAC (por ejemplo experiencia de Santa María, Boyacá, u otras).
- ✓ Realizar sesiones de equipo periódicas de seguimiento al avance del Plan de Mejoramiento, lo que le puede ayudar a fortalecer apropiación por parte de todo el equipo y no que tal vez se perciba como un documento lejano y en el cual no pueden contribuir.
- ✓ Involucrar como parte de su cultura organizacional la planeación orientada a resultados, la cual le permita trabajar en **lógica de procesos y no de proyectos o actividades** y evidencie **los cambios** que realizan a través de los proyectos que desarrollan en las diferentes áreas estratégicas de CORDEPAZ.

 $^{^{\}mbox{\tiny 18}}$ Capacity Works es el modelo de gestión usado por la GIZ.



58

5. Reflexiones finales

Al final del proyecto, el equipo del piloto realizó una sesión de balance de la experiencia, de la cual se extraen las reflexiones más representativas.

Trabajo previo y estrategia concertada

√ Fue acertada la selección de municipios porque representan varios elementos de la dinámica de los conflictos territoriales y son estratégicos en la región.

Procesos

- ✓ La comunicación permanente en la unidad técnica del piloto (CORDEPAZ enlace C1), sobre temas administrativos permitió solventar las dificultades que se presentaron sobre la marcha.
- ✓ Los intercambios entre líderes comunales son importantes porque contribuyen a que las personas amplíen la mirada de la región.

Equipo cualificado y dispuesto

✓ La presencia permanente de una persona del equipo como enlace en terreno ayudó a que las cosas funcionaran mejor porque usó un lenguaje más sencillo con las comunidades, lo cual favorece las relaciones de mayor confianza y cercanía.

Contar con la estrategia clara

- ✓ Desarrollar procesos de formación en transformación de conflictos y dialogo, con líderes comunales en municipios afectados por la violencia, es pertinente, oportuno y relevante. Las comunidades son conscientes que necesitan fortalecer sus capacidades para recuperar su autonomía y legitimidad en sus territorios. En los actuales momentos de implementación del Acuerdo de Paz, las comunidades deben prepararse y cualificarse para la cantidad de procesos que de hecho ya están llegando al territorio y donde las JAC son actores protagónicos, justamente por ser un actor que siempre ha contribuido con la construcción del Estado y de la sociedad.
- ✓ La planeación participativa y la generación de confianza fueron elementos fundamentales para lograr mantener el interés y la motivación de los participantes durante el proceso y lograr los resultados obtenidos, pese al corto tiempo del mismo.

Roles claros y equipos cualificados

✓ La conformación del Comité de Conducción Estratégica del piloto permitió que los actores institucionales y sociales vinculados al mismo (salvo la Gerencia de Acción Comunal del Meta), comprendieran la importancia de lo que se proponía en el piloto, y en esta medida realizaran los aportes que se dieron (la alcaldía de Uribe con alimentación y la de Mesetas con algunos alojamientos, así como la convocatoria por parte de las dos Asojuntas); lo anterior fue ratificado en el Comité de cierre del 15 de



febrero de 2018, en el cual sus integrantes reconocieron que el proceso efectivamente, les aportó lecciones y aprendizajes para sus procesos con JAC y en el caso de las alcaldías, en el cumplimiento de metas de sus planes de desarrollo.

Procesos claros e innovadores en el desarrollo de la experiencia

- ✓ El espacio de diálogo con las instituciones fue valorado positivamente por los participantes y las instituciones, en la medida en que permitió que los primeros lograran tener más claridades sobre la complejidad de los conflictos abordados (medio ambiente y tierras) y la arquitectura institucional para la implementación del Acuerdo de Paz. Por su parte, a las instituciones les permitió tener un mayor acercamiento a la realidad del territorio y considerarlo para su quehacer institucional.
- ✓ La vinculación del piloto con el proceso PDET en Mesetas, fue un gran acierto, considerando que se constituyó en el primer escenario de práctica de los líderes comunales de Mesetas que participaron en el Grupo Motor en la fase veredal y posteriormente en la asesoría preparatoria para la fase municipal. Adicionalmente, los participantes comprendieron con más claridad la importancia de participar cualificadamente en los procesos que se están poniendo en marcha con la implementación del Acuerdo de Paz, donde se va a definir el futuro de sus territorios en los próximos 10 años.

Trabajar articuladamente con otros

✓ En el mismo sentido, la vinculación de CORDEPAZ en un escenario de cooperación y trabajo colaborativo con otras instituciones (PNUD, ONU Mujeres, ART, GIZ) en torno al inicio de la formulación de los PDET, permitió que se posicionara como un actor clave para la Construcción de Paz territorial y la implementación del Acuerdo de Paz, por su experiencia en el trabajo con comunidades, su conocimiento del territorio y su aporte desde la Acción sin Daño.

Retomar los aprendizajes de la experiencia para ajustar lo que se requiera

✓ La consultoría del C1 para el fortalecimiento organizacional de CORDEPAZ en su asesoría a JAC en escenarios de Construcción de Paz, le permitió a su equipo avanzar en temas de: asesoría de procesos, enfoque de transformación positiva de conflictos y sistematización, lo cual valora positivamente, y fruto de ello, va a institucionalizar estas lecciones y aprendizajes del piloto en su Plan de Mejoramiento, así como adelantar las gestiones pertinentes para realizar una ampliación a escala del proceso en el escenario nacional de la REDPRODEPAZ.



6. Referencias

APC-Colombia-, CORDEPAZ. (2016). Sistematización del Intercambio de aprendizajes de Organismos de Acción Comunal con la participación de JAC y Asojuntas de Guaviare, Meta, Norte de Santander y Putumayo. Villavicencio.

ART (2017). El diálogo en los núcleos veredales. Caja de herramientas metodológicas para facilitadores (as) de diálogo en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). Bogotá.

C1 GIZ ProPaz. (2018). Proyecto de Cooperación (PC) Fortalecimiento de JAC en el contexto de pos acuerdo. Villavicencio.

Congreso de la República. (2002). Ley 743 de 2002, art. 6º Sobre la estructuración y fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal. Bogotá.

CORDEPAZ. (2017) Subsidio Local Anexo 3.1 Nota Conceptual Fortalecimiento de las capacidades organizacionales de CORDEPAZ para su asesoría a Juntas de Acción Comunal en escenarios de Construcción de Paz. Villavicencio.

GIZ ProPaz - Componente 1. (2018). Documento de trabajo, para asesoría proceso Subsidio Local – CORDEPAZ. Villavicencio.

GIZ ProPaz - Componente 1. Informe de Institucionalización de capacidades: incorporación en Plan de Mejoramiento de CORDEPAZ de estrategias de trabajo con las JAC. Villavicencio.

Gobernación del Meta. (2016) Fichas municipales municipios Uribe y Mesetas.

GTZ – Varela, Ruth (2010). ¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica de apoyo. Honduras: GTZ (documento sin publicar).

Londoño, Óscar. (1997) Colonización del Ariari (1950-1970). Aproximación a una historia regional. Editorial Siglo XX Villavicencio.

Molano, Alfredo (1990) Contribución a la historia oral de La Macarena y aproximación al proceso de colonización en la región Ariari-Güejar-Guayabero. "La Macarena: Reserva Biológica de la Humanidad". Universidad Nacional de Colombia.

OACP. (2016). Estrategia de Capacidades para la Paz y la Convivencia, Acción Capaz. Bogotá.

Video del proceso https://www.youtube.com/watch?v=sHbr1xn2UK4&feature=youtu.be

ASESORÍA A JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL EN CONTEXTOS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

se terminó de imprimir en Villavicencio, Colombia, en el mes de Abril de 2018, con un tiraje de quinientos(500) ejemplares.

ASESORÍA A JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL EN CONTEXTOS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ



APRENDIZAJES DE UNA EXPERIENCIA PILOTO EN LOS MUNICIPIOS DE MESETAS Y URIBE

