



**Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca, el caso de la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Posconflicto en el periodo 2016-2019.**

**Elsa Mireya Bustacara García**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Principal Bogotá Calle 80**

**Maestría en Gerencia Social**

**Mayo de 2020**

Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

**Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca, el caso de la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Posconflicto en el periodo 2016 – 2019.**

**Elsa Mireya Bustacara García**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magister en Gerencia Social**

**PhD. Edgar Olmedo Cruz Micán**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Principal Bogotá Calle 80**

**Maestría en Gerencia Social**

**Mayo de 2020**

**Dedicatoria**

*A mi amada Sara,*

*siempre será válido buscar caminos para vivir en paz,*

*aunque para muchos sea una metáfora,*

*en mi corazón guardo la esperanza de verte crecer en un país sin guerra.*

### **Agradecimientos**

Mi gratitud con Dios porque con él todo es posible, para quienes me acompañó en este camino, a la Dra. Janeth Montoya, quien me abrió las puertas de ACPD siempre con la actitud de servicios, a Cesar e Ingrid que cuidaron de Sara con amor para hacer posible esta meta, a los profesores y directivos de UNIMINUTO, a mi familia que aun en la distancia dan motivos para seguir creciendo.

## Contenido

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	14
<b>2.</b>	<b>Marco de Referencia</b> .....	15
<b>2.1.</b>	<b>Estado del Arte</b> .....	15
<b>2.2.</b>	<b>Marco Teórico</b> .....	20
<b>2.2.1.</b>	<b>Construcción de Paz.</b> .....	20
<b>2.2.2.</b>	<b>Redes y Alianzas.</b> .....	25
<b>2.3.</b>	<b>Marco Normativo</b> .....	28
<b>3.</b>	<b>Justificación</b> .....	31
<b>4.</b>	<b>Planteamiento Del Problema</b> .....	33
<b>4.1.</b>	<b>Identificación del problema</b> .....	33
<b>4.1.1.</b>	<b>Antecedentes.</b> .....	33
<b>4.1.2.</b>	<b>Descripción del problema.</b> .....	48
<b>4.1.3.</b>	<b>Formulación del problema- Pregunta de investigación.</b> .....	52
<b>4.2.</b>	<b>Modelo de análisis</b> .....	52
<b>5.</b>	<b>Objetivo</b> .....	53
<b>5.1.</b>	<b>General</b> .....	53
<b>5.2.</b>	<b>Específicos</b> .....	53
<b>6.</b>	<b>Metodología</b> .....	53

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

<b>6.1. Hipótesis o Supuesto</b> .....	53
<b>6.2. Diseño de la investigación</b> .....	54
<b>6.3. Tipo de investigación</b> .....	54
<b>6.3.1. Enfoque de Investigación</b> .....	54
<b>6.3.2. Praxeología</b> .....	54
<b>6.3.3. Método de acercarse al objeto de estudio</b> .....	55
<b>6.3.4. Marco Interpretativo</b> .....	55
<b>6.4. Población objeto del estudio</b> .....	56
<b>6.5. Diseño de instrumentos de recolección de información</b> .....	57
<b>6.5.1. Descripción de instrumentos</b> .....	57
<b>6.5.2. Herramientas para el trabajo de campo</b> .....	60
<b>6.5.3. Validación de instrumentos</b> .....	60
<b>6.5.4. Elección de muestreo y de los informantes</b> .....	63
<b>7. Trabajo de campo</b> .....	64
<b>7.1. Actividades realizadas</b> .....	64
<b>7.2. Cantidad de instrumentos recolectados</b> .....	64
<b>7.3. Métodos de análisis</b> .....	65
<b>7.4. Principales hallazgos</b> .....	66
<b>7.4.1. Buenas prácticas en la Construcción de Paz</b> .....	66
<b>7.4.2. Hallazgos en el análisis de las redes y alianzas</b> .....	72
<b>8. Resultados y Discusión</b> .....	85

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

<b>8.1. Perfil y caracterización de la Agencia de Cundinamarca para la paz y el Postconflicto - ACPP</b> .....	85
<b>8.1.1. Antecedentes de la organización.</b> .....	85
<b>8.1.2. Objeto de la organización.</b> .....	86
<b>8.1.3. Portafolio de servicios.</b> .....	86
<b>8.2. Propuesta de estrategia de formación de redes y alianzas</b> .....	90
<b>8.2.1. Diagnóstico de necesidades.</b> .....	91
<b>8.2.2. Identificación de actores.</b> .....	92
<b>8.2.3. Formulación de la estrategia.</b> .....	96
<b>8.2.4. Elaboración de la matriz de aliados y Semáforo de alianzas.</b> .....	97
<b>8.3. Desarrollo y resultados de la aplicación de los instrumentos</b> .....	100
<b>8.3.1. Aspectos para mejorar o fortalecer.</b> .....	100
<b>8.3.2. Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento</b> .....	101
<b>8.3.3. Alcance de su aplicación</b> .....	102
<b>8.3.4. Escenario de aplicación.</b> .....	102
<b>8.3.5. Indicadores / Métricas de seguimiento.</b> .....	102
<b>8.3.6. Presupuesto y cronograma.</b> .....	103
<b>9. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	104
<b>9.1. Buenas prácticas en la construcción de paz</b> .....	104
<b>9.2. Lecciones aprendidas</b> .....	105
<b>9.3. Conclusiones del estudio</b> .....	107
<b>9.4. Recomendaciones</b> .....	108

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

<b>9.5. Diseminación y re-uso .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>109</b>

**Lista de tablas**

Tabla 1 .....	29
Tabla 2 .....	35
Tabla 3 .....	36
Tabla 4 .....	42
Tabla 5 .....	43
Tabla 6 .....	52
Tabla 7 .....	58
Tabla 8 .....	62
Tabla 9 .....	75
Tabla 10 .....	77
Tabla 11 .....	80
Tabla 12 .....	82
Tabla 13 .....	83
Tabla 14 .....	84
Tabla 15 .....	84
Tabla 16 .....	97
Tabla 15 .....	98
Tabla 18 .....	98
Tabla 17 .....	99
Tabla 20 .....	102
Tabla 21 .....	103

**Lista de Figuras**

Figura 1.....	40
Figura 2.....	41
Figura 3.....	50
Figura 4.....	56
Figura 5.....	68
Figura 6.....	70
Figura 7.....	71
Figura 8.....	71
Figura 9.....	72
Figura 10.....	72
Figura 11.....	74
Figura 12.....	78
Figura 13.....	78
Figura 14.....	79
Figura 15.....	79
Figura 16.....	87
Figura 17.....	96
Figura 18.....	99
Figura 19.....	102

**Tabla de Anexos**

<b>Anexo 1 Formato Bitácora observación participante .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 2 Formato Entrevista semi-estructurada.....</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 3 Formato de identificación de redes .....</b>	<b>130</b>
<b>Anexo 4 Formato de relación de redes .....</b>	<b>131</b>
<b>Anexo 5 Formato de validación por juicio de expertos .....</b>	<b>132</b>

### **Resumen**

Este proyecto de investigación busca determinar los resultados de la estrategia de articulación a partir de las acciones realizadas por la Agencia de Cundinamarca para la paz y el postconflicto-ACPP-, a la luz de dos categorías de análisis que son la construcción de paz y redes y alianzas. El caso de estudio es importante dado que es Cundinamarca el primer y único departamento en Colombia que hasta el 2019 había creado una entidad con el objetivo específico de contribuir a la construcción de Paz.

El estudio se formuló mediante un diseño metodológico de tipo descriptivo de carácter cualitativo y desde el método inductivo. Se lleva a cabo como un estudio de caso, las buenas prácticas y lecciones aprendidas en el proceso de construcción de paz realizado por la ACPP en el periodo comprendido entre 2016 y 2019. Dado que la investigación logró evidenciar debilidades en la articulación de redes y oportunidades para la realización de alianzas, este trabajo concluye con una propuesta de fortalecimiento de las redes y alianzas para la construcción de paz, enmarcada en la perspectiva de la Gerencia Social.

Palabras Claves: Construcción de paz, Redes y Alianzas.

### Abstract

This investigation project seeks to determine the results of the articulation strategy used from the actions achieved by the Agency of Cundinamarca for the Peace and the post conflict-ACPP, based on two categories of analysis which are, the construction of peace and, the network and alliance. This study is very important since Cundinamarca is the first and only Department in Colombia, whom has created until 2019 a dependency with the specific objective to contribute to the construction of peace.

The study was formulated through a descriptive type of methodological design of qualitative character and inductive method. Which involve a study of the case, good practice, and lessons learned through the process of Peace construction, realized by the ACPP from the period between 2016 and 2019. Since the investigation accomplished to show evidence of weakness in the network articulation and opportunities to realize the alliance, this work concludes with the proposal of network force and alliance for the construction of peace, pointing the perspective of the Social Management.

**Key Words:** Construction of Peace, network and alliances.

## 1. Introducción

Más de cinco décadas de conflicto armado en Colombia, más de ocho millones de víctimas, varios intentos para alcanzar la paz y un acuerdo de Paz firmado con las FARC, una de las guerrillas con mayor presencia e incidencia en la vida del país, y por ende, protagonista en la propuesta de alcanzar una “Paz estable y duradera”, son elementos que anteceden o dan lugar a la creación de instancias y dependencias para la construcción de paz como la ACPP, cuyo desempeño se constituye en el caso de estudio que aborda esta investigación.

En la misma, se hace una revisión de los antecedentes históricos del conflicto en el país, de los diferentes intentos de construcción de paz, los principales hitos y la dinámica del conflicto armado en el departamento de Cundinamarca y sus consecuentes afectaciones. Igualmente, se presenta un panorama general de la estructura, el funcionamiento y las acciones realizadas por la ACPP, así como de las dificultades y problemáticas que se le han venido presentando en cumplimiento de su objetivo.

Una vez definido y delimitado el problema, se presenta el diseño de estudio planteado desde un modelo de análisis con dos categorías: la construcción de paz, analizada desde los cinco puntos del acuerdo de paz y la pedagogía para la paz y la categoría redes y alianzas desde dos subcategorías, la innovación social y los modelos de hélice.

Se trata de desarrollar un estudio de caso sobre las lecciones aprendidas, casos de éxito y formas diferentes de hacer frente a la construcción de paz por parte de la ACCP en el periodo comprendido entre 2016 y 2019.

Los datos recolectados y su análisis permitieron la formulación de una propuesta de para el fortalecimiento de redes y alianzas como instrumentos de la gerencia social orientadas a mejorar el relacionamiento y la articulación interinstitucional y social de la Agencia.

## **2. Marco de Referencia**

### **2.1. Estado del Arte**

Son numerosos los estudios que pretenden brindar concepciones teóricas o aproximaciones prácticas en cuanto a los conflictos y la construcción de paz, por lo que este estudio de caso, orienta la revisión del estado del arte de la construcción de paz, se parte de la revisión estudios de los procesos de paz a nivel internacional tanto en el mundo como en América Latina, para así, entrar a mirar los estudios referentes al proceso de paz en Colombia, principalmente aquellos centrados en la construcción de paz desde el territorio y la articulación de los actores sociales, académicos, sociedad civil y empresas.

En ese sentido, con el fin de dar una mirada a los procesos de construcción de paz, es importante citar a Fisas (2010), quien en su ensayo sobre procesos de paz comparados, realizado con base en los estudios adelantados por la escuela de cultura de paz de Cataluña, resume los procesos de paz acontecidos en once países, rescatando buenas prácticas en los procesos, como el caso de El Salvador en donde uno de los resultados más relevantes es relacionado con el buen papel de la Naciones Unidas y de los países de la región y la realización de acuerdo sobre Derechos Humanos en medio del conflicto, así como el papel de la Comisión Nacional de Reconciliación; del caso de Guatemala se rescata la participación de la sociedad civil, la papel de la Comisión de Reconciliación Nacional las consultas de la guerrilla con la sociedad civil; del proceso de Irlanda del Norte, una de las buenas prácticas identificadas fue el papel de los presos, y la metodología de la negociación que tuvo consenso suficiente y

consentimiento paralelo. Así mismo en Angola se implementaron como buenas prácticas reconocidas, las sanciones del Consejo de Seguridad sobre los diamantes.

Quizá uno de los procesos de paz más emblemáticos ha sido el de Sudáfrica, en donde se reconoce como buena práctica la participación de la sociedad civil (Acuerdo Nacional de Paz), la conformación de la Comisión para la Verdad y la Reconciliación y el Papel persuasivo y reconciliador de Nelson Mandela; también el proceso de Tayikistán dejó como buena práctica la mediación de las Naciones Unidas, el buen acompañamiento de los países de la región y la continuación de negociaciones en medio del conflicto; y en el Sur de Sudán el encuentro directo entre el líder de la guerrilla y el presidente del país y las rondas continuas de negociación han sido consideradas en el ensayo de Fisas (2010) como buenas prácticas; para el caso de Indonesia (Aceh), se reconoce la rapidez del proceso y el aprovechamiento de una catástrofe natural y humanitaria (tsunami), y para terminar el proceso de construcción de paz en Nepal que contó con la verificación de Naciones Unidas.(Fisas, 2010).

A pesar de las buenas prácticas en los acuerdos de paz en el mundo, los resultados no parecen ser en ninguno de los casos la terminación del conflicto, al respecto Rettberg (2013), en su artículo la construcción de paz bajo la lupa, basado en varias investigaciones realizadas en el marco del Programa de Investigación sobre Conflicto Armado y Construcción de Paz (ConPaz) de la Universidad de los Andes, plantea que a pesar de los acuerdos de paz de en los conflictos internos de los países, el mundo no es más pacífico, refiriendo experiencias como la de Guatemala, en donde según las investigaciones, tras la firma de los acuerdos de paz, la cifra de homicidios se vio duplicarse por cuenta de las mafias y el narcotráfico, lo que generó la necesidad a la Naciones Unidas de ampliar su radio de acción hacia la construcción de paz, abarcando grupos y procesos que trascienden la relación entre bandos enfrentados.

En su mirada a la participación de los diferentes actores en la construcción de paz, Rettberg (2013) considera la necesidad de prestar “mayor atención a nuevos actores políticos, sociales

y económicos, no directamente involucrados en los conflictos, pero sí víctimas de sus consecuencias y dolientes —stake-holders— de una solución estable más allá del campo de batalla”. (Rettberg, 2013, p. 23), refiriendo principalmente a la sociedad civil (organizaciones de cooperación y organizaciones sociales de base).

Para el caso de Colombia, los diferentes intentos de diálogos y acuerdos con las guerrillas y grupos al margen de la ley, e incluso la firma del acuerdo final entre el Estado y las FARC-EP, al igual que la experiencia en las negociaciones de conflictos internos en otros países, no presuponen la terminación del conflicto, pero si el establecimiento de procesos de construcción de paz. Al respecto, aproximadamente después del año 2010, han ido proliferando cada vez más los estudios e investigaciones sobre la paz, principalmente a partir de las negociaciones y la firma del acuerdo en 2016.

Una aproximación histórica a los diferentes intentos por firmar acuerdos de paz y con ellos aportar a la construcción de paz, la hace Turriago (2016), en su estudio de sobre los procesos de paz en Colombia hace un recorrido desde el primer intento de paz en 1982 bajo el gobierno del entonces presidente Betancourt hasta las negociaciones de paz del Gobierno Santos, identificando la necesidad de conocer el pasado para entender el presente y concluyendo principalmente que la paz no puede dejarse en manos del Estado y de los violento, sino que “es necesaria la participación de la sociedad civil, representada en sus distintos actores. Se requiere una “gran movilización” de la sociedad por la reconciliación y la paz” (p. 177).

Con relación al papel de los actores, los estudios plantean que “El 80% de los promotores y las promotoras de estas iniciativas de construcción de paz en Colombia son sociedad civil organizada (...), seguidos de las comunidades religiosas, la comunidad internacional, las organizaciones culturales y las organizaciones académicas y de investigación (Ramírez, 2011, p.240)

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

El reconocimiento de los diferentes actores sociales para construcción de paz ha sido un elemento fundamental en los diferentes procesos de paz en el mundo, por lo que Colombia no sería la excepción, al respecto Loaiza de la pava (2016) en sus tesis doctoral sobre los niños, niñas y jóvenes constructores-as de Paz, reconoce la construcción de paz como “una alternativa de reconfiguración, construida colectivamente, de los procesos de construcción de paz en el país. Una paz que podría enunciarse como construida “desde abajo” e imperfecta.”

Entendido ese desde abajo como el territorio y los actores sociales que los componen, siendo uno de los retos sociales, económicos y políticos para el país, en las esferas nacional y regional principales para la construcción de paz, tal como afirma Marín (2017) en su tesis doctoral sobre Construcción de paz en escenarios de violencia intracomunitaria, y citando a Lederach (2015) “la reconciliación solo puede tener lugar donde la gente se relaciona, se habla y se ve” (p. 177); por lo cual, es necesario promover las agendas de paz, no desde el Gobierno central sino desde los territorios.

En este mismo sentido, el estudio de Marín (2017), reconoce el papel de las organizaciones comunitarias de base como son las Juntas de Acción Comunal, las asambleas comunitarias o las organizaciones campesinas, como promotoras de escenarios de reconciliación para esto y citando Torres (2013), el Gobierno debe reconocer que “lo local no es solamente aquella localización en un territorio, sino que se convierte en un objeto de construcción, una herramienta para dar respuesta a los problemas de una comunidad” (p. 327).

En este panorama un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014) en alianza con el Instituto Catalán de Investigación para la Paz, creó la Guía para trabajar en la construcción de paz, que es y que supone la construcción de paz?, partiendo de diferentes estudios sobre el tema, afirma que “Las organizaciones locales de la sociedad civil también participan del conjunto del diseño e implementación de las reformas, interaccionando tanto con los actores gubernamentales como con el conjunto de los actores externos” (p.23)

Por su parte el Observatorio de paz de la Universidad Tadeo Lozano (2012), ha podido identificar en los diferentes estudios realizados en el marco de la construcción de paz, una visión integral de los procesos que involucra a todo tipo de actores sociales, haciendo énfasis especial en el papel de las empresas, al afirma que “las empresas se constituyen en un actor que, aunque no es necesariamente determinante, sí es importante en la consecución de la paz ... que comprende todo tipo de actores e intereses provenientes de los diversos grupos sociales” (Observatorio Jorge Tadeo Lozano, 2012, p.3)

Otros elementos clave en los estudios sobre construcción de paz, es el papel de la Educación para la paz. Al respecto Villamil (2013), en su estudio sobre educación para la paz en Colombia: una búsqueda más allá del discurso, reconoce la importancia de la misma después de la Segunda Guerra Mundial en temas como la dinámica de los conflictos, Derechos Humanos, desarme, la reducción de la violencia desde la educación y el pensamiento crítico reflexivo, planteando respecto al papel de los actores sociales que “organismos multilaterales, el ámbito formal, no formal e informal de la educación, el sector público, la sociedad civil y la academia han hecho grandes aportes al desarrollo teórico y práctico de la EPP”(p.30).

El papel de la política pública y las entidades estatales como actores sociales no pueden ser menos importantes, al respecto, un estudio sobre La construcción de paz e interiorización del posconflicto en Colombia: tres décadas de garantía, expresa que esta “implica el análisis de problemas, actores, recursos, capacidades, potencialidades de los territorios y las regiones, transformación productiva, innovación, desarrollo sistemático, dinámicas político-administrativos nacionales e internacionales, planificación, gestión estratégica, equidad, igualdad y justicia social” (Muñoz, 2018, p.1)

El estudio realizado por Aguilar (2007 ), sobre gobernanza y gestión, plantea que los “procesos de paz duradera y estable implican el reconocimiento de sectores y actores, de sus objetivos y sus formas de relacionarse para obtener resultados, además reconoce su

importancia, interés e influencia sobre el territorio y sobre las dinámicas” (p.1). Su estudio se centra en el reconocimiento de la necesidad de asociatividad entre el Estado y los demás actores sociales, desde un análisis multidimensional y multiescalar, “por lo tanto, en la implementación de políticas públicas de paz territorial y regional, hay que tener en cuenta la intervención de actores de diversa naturaleza y racionalidades, sustentada en su independencia, jerarquía y los recursos que poseen” (p.1)

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Construcción de Paz.**

La construcción de paz un concepto que ha venido transformándose, redefiniéndose y acuñándose en las diferentes sociedades que se han enfrentado a guerras y conflictos, no tiene una sola manera de comprenderse y, por ende, conviene dar una mirada a algunas experiencias y aproximaciones conceptuales que han tenido los estudios de paz, de manera que se puedan comprender los procesos de construcción de paz en Colombia y su asiento en los territorios como es el caso de Cundinamarca.

Habrá que partir por reconocer que la búsqueda de la paz es una aspiración que transversaliza la historia de la humanidad, al respecto Loaiza (2015), en su investigación sobre paz y trabajo social, hace una aproximación a dos vertientes de la paz, la paz interna, que ha acompañado la historia de la humanidad desde los antiguos griegos, considerándola como un proceso autónomo, en su estudio, la autora reconoce la paz no solo como proceso intelectual, sino también desde lo moral y lo ético: la paz en estrecha relación con lo religioso. Y una paz externa, la que pensadores como Rousseau y Kant apoyaban desde la idea de una paz sustentada en los Estados, en los ciudadanos y en sus derechos, donde la guerra sería un mecanismo incensario.

Respecto de la paz externa, un fundamento que ha transversalidad los estudios sobre construcción de paz es la teoría de Galtung, de acuerdo con Calderón (2008) “Muchos teóricos afirman que la obra de Galtung representa de por sí sola el 50% de los estudios para la paz. Sus importantes aportes para una epistemología de la paz lo colocan como el punto de referencia más importante en este nuevo campo del conocimiento” (p.60) por lo que es de relevante importancia citar los pilares fundamentales de esta teoría como punto de partida para este estudio.

De acuerdo con estudio de Calderón (2009), la teoría de conflictos de Galtung da un giro epistemológico a la resolución de los conflictos por la vía de la guerra y adentra el concepto de la paz por medios pacífico desde dos miradas, la trascendencia y la transformación, para Galtung, la trascendencia o método *trascenden* hace referencia a ir más allá del conflicto mismo, transformándolo por la vía del diálogo, hasta articularlo en una nueva realidad cuya finalidad es que todos los actores alcancen sus objetivos como partes iguales, con la presencia de una tercera persona, a quien Galtung concibe como el trabajador de la paz, como moderador entre las partes implicadas desde lo que el autor denomina las 3R3 (Reconstrucción, resolución, reconciliación) en los niveles micro, meso, macro y mega desde principios no violentos.

En esa misma línea, Harto de Vera (2014) en su estudio sobre la construcción del concepto de paz: paz negativa, paz positiva y paz imperfecta, hace relación a la evolución de las teorías de paz no solo a planteamientos de Galtung respecto a la paz positiva, sino que retoma el concepto de paz negativa, es decir la paz que surge desde la guerra y el surgimiento de propuestas conceptuales como la paz imperfecta, esta que supone la paz como un proceso de acciones que crean paz, a pesar de que estén en contextos en los que existen los conflictos y la violencia, lo que significa una reformulación «socialdemócrata».

Otra línea de pensamiento frente a la construcción de paz es la que plantea el estudio de Castaño (Barrera, 2013) conflictos armados y construcción de paz, cita tres discusiones

conceptuales de la construcción de paz, en primer lugar la concepción minimalista, que se preocupa por la ausencia de guerra, y la forma de disminuir la violencia entre los estados, en segundo lugar, la visión intermedia más amplia que la anterior busca terminar la guerra, la violencia interestatal y reducir las amenazas a la convivencia y en tercer lugar, la visión maximalista que incluye las dos visiones anteriores y vincula temas como el desarrollo, las relaciones bilaterales, los derechos humanos y el medio ambiente principalmente. Según el autor, estas tres visiones han sido altamente criticadas por la falta de rigurosidad y objetividad.

El estudio de Castaño (2013) identifica también el concepto de “peacebuilding transbélica” o construcción de paz transbélica, al respecto las políticas internacionales de paz, identifica dos vertientes, la de Lederach (1997) para quien un elemento fundamental del concepto, es la necesidad de contar con una “infraestructura para la construcción de la paz”, que supone no solamente la terminación del conflicto de forma pacífica, sino la construcción de relaciones que permitan la creación de nuevos patrones, estructuras y procesos que sostengan las relaciones pacíficas entre las partes, y la vertiente de Romeva (2003) quien incluye el concepto de “paz estable, justa y duradera” identificando tres momentos “el corto plazo: gestión de crisis y establecimiento de los acuerdos entre las partes; el mediano plazo: rehabilitación postbélica; y el largo plazo: transformación del contexto, las actitudes, las conductas y las incompatibilidades que crearon, alimentaron y detonaron la violencia” (p. 82).

Según el estudio de Castaño (2013), el término de “peacebuilding transbélica” o construcción de paz transbélica, fue rápidamente acogido por las Naciones Unidas y ha guiado, en gran medida el accionar de este ente interestatal del planeta que tiene la misión de mantener la paz y la seguridad internacional, por lo que según este autor, la ONU “ha creado distintas dependencias para la implementación de las estrategias para la paz surgidas de la evolución conceptual y de los debates que en su seno se han podido desarrollar” (p.85), el concepto hace parte de la estrategia postbélica de las Naciones Unidas en su misión como lo describe Calduch

(2000) de “instaurar y apoyar aquellas autoridades e instituciones locales que deben lograr, a medio y largo plazo, la reconstrucción política, económica y social de la sociedad con el fin de consolidar definitivamente la paz y evitar así la reanudación del conflicto armado”(p.3) lo que lleva a incorporar el término de “rehabilitación postbélica” ampliamente usado por la ONU.

Otras aproximaciones conceptuales a la teoría de la construcción de paz referidas por Castaño (2013), tienen que ver con los planteamientos que hace Martínez-Guzmán (2009) en su texto Filosofía para hacer las paces, en donde expone una teoría crítica de la modernidad, la teoría de la democracia radical, la teoría de la educación por la paz, y una teoría crítica de la accidentalidad obligada a un diálogo intercultural. Además, se exponen como campos de gran importancia para su teorización de la construcción de la paz, el de los estudios poscoloniales y el de los estudios del postdesarrollo.

Por último, es importante hacer referencia al concepto de paz liberal, en el estudio de Rodríguez (2019) Una crítica descolonial de la paz liberal, hace una aproximación al concepto, basada en la idea de Richmond (2008) sobre que “la democracia liberal, desarrollo económico, derechos humanos individual, gobernanza global, estado de derecho, y los mercados libres neoliberales aseguran el progreso social, estabilidad y seguridad como parte de la matriz de paz (p.8), desde el concepto de paz liberal Castaño (2013), refiere cómo desde los 90’ la construcción de paz se enmarcó en la teoría del “conflicto management (gestión, más que resolución de conflictos), que suponía que para alcanzar una paz estable y duradera era necesaria la liberalización de la sociedad civil y de las instituciones del estado donde se llevaba a cabo la operación”(p. 92).

### **2.2.1.1. Acuerdo de Paz en Colombia.**

Para enmarcar el análisis de la gestión llevada a cabo por la ACPP, se tuvieron en cuenta tres de los puntos del Acuerdo de Paz suscrito entre el Gobierno de Colombia con Guerrilla de las FARC - EP.

*Ítem 1.* El Punto 1, Reforma Rural Integral “Reconocimiento del derecho ciudadano de las víctimas” (Acuerdo Final 2016, p.7) con el propósito de identificar y describir la incidencia de la ACPP en la disminución de la brecha campo ciudad, de la desigualdad y pobreza rural.

*Ítem 2.* El Punto 2 “Participación política: Apertura democrática para construir la paz” (Acuerdo Final 2016, p.7). Para identificar la incidencia de ACPP al respecto, y los escenarios e instancias de acción y participación configuradas en los municipios de Cundinamarca para este fin.

*Ítem 5.* El Punto 5, “Víctimas, el acuerdo crea el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición” (Acuerdo Final 2016, p.8). Con éste se busca identificar las acciones de resarcimiento a las víctimas en el departamento de Cundinamarca y la incidencia que ha tenido la ACPP al respecto.

### **2.2.1.2. Pedagogía para la Paz**

Teniendo en cuenta la misionalidad de la ACPP, y sin desconocer otros elementos de la construcción de paz de gran importancia, para efectos de este estudio resulta fundamental abordar la pedagogía para la paz, toda vez que “La pedagogía es la disciplina que conceptualiza, aplica y experimenta los conocimientos referentes a la enseñanza de los saberes específicos en las diferentes culturas. Se refiere tanto a los procesos de enseñanza propios de la exposición de

las ciencias, como al ejercicio del conocimiento en la interioridad de una cultura. (Zuluaga & Echeverri, 2011, p.36).

En palabras de Gaviria (2016) “La paz, el respeto y cuidado de la dignidad humana son temas de interés desde las bases teóricas y políticas de la pedagogía, (...), reconociendo que sólo puede ser posible una pedagogía como respuesta crítica y alternativa a la guerra” (p.58).

La pedagogía para la paz en el marco de los procesos de paz y reconciliación en Colombia y más aún desde la ACPP, “deberá ser un vehículo de transformación que afiance en las personas, organizaciones y en la sociedad en general una cultura de paz y de ‘desarme emocional’; de respeto por los Derechos Humanos; de empatía, reconciliación, solidaridad, multiculturalidad, respeto y tolerancia; una pedagogía que promueva el diálogo y la diversidad; que genere las herramientas para que los conflictos puedan ser tramitados de manera no-violenta” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2017), por lo que es de gran importancia su análisis para este estudio de caso.

### **2.2.2. Redes y Alianzas.**

Se plantea como un elemento para comprender del valor que las redes tienen en la construcción de escenarios de paz, como se ha referido en los diferentes estudios citados en el estado del arte y los abordajes teóricos de construcción de paz, los actores sociales y los institucionales juegan un papel fundamental en la construcción de paz, por lo que ésta se abordará elementos teóricos, la innovación social y las formas de organización para la construcción de paz.

#### **2.2.2.1. Innovación social.**

Se asume la noción de innovación social desde la perspectiva de búsqueda de soluciones diferentes o innovadoras a problemas sociales actuales como la necesidad de vivir en paz y resolución pacífica del conflicto armado. Aunque el concepto de innovación social ha estado

en continua evolución y construcción teórica, para este estudio se entenderá desde el planteamiento de Hernández-Ascanio, Tirado Valencia, & Arizamontes (2016) citando a Estrada (2014) como el “conjunto de planes, políticas, acuerdos, mecanismos sociales, formas de organización de la sociedad civil, que crea nuevos y exitosos servicios y procesos destinados a la solución de problemas sociales específicos, ..., en los ámbitos locales, regionales, nacionales o globales” (p.178), como es el caso del conflicto armado en Colombia.

Otro concepto para el abordaje de la innovación social, es la teoría de la Construcción de Valor compartido, la cual se centra en la generación de beneficios sociales desde las empresas, mediante la estrategia para canalizar recursos en proyectos innovadores que aporten a la solución de problemas sociales. Al respecto conviene citar el concepto planteado por (Grasa, Carvajalino, & Duque, 2019) quienes reconocen que de construcción de paz en Colombia como una oportunidad para que “el sector privado se involucre activamente en el desarrollo mediante la inclusión de la población afectada por el conflicto...desde la inclusión del concepto de valor compartido, ... como aquella innovación que además de ser rentable genera beneficios sociales”(p. 225).

Continuando con el valor de la innovación en el análisis de las redes y alianzas, se comprende que “la innovación es con frecuencia una actividad colectiva, resultado de la acción de un conjunto de actores heterogéneos que establecen un sistema de relaciones basada en la cooperación,... – las redes y la cooperación- serán el factor clave” (Mendez, 2001, p. 40).

Es de rescatar que la innovación social, no es un momento, sino un proceso de construcción. Al igual de la construcción de la paz, la innovación social, requiere de diferentes formas y maneras de abordar una misma realidad, hasta encontrar maneras innovadoras de transformarla, es decir “la innovación más como un proceso que como un hecho o un acontecimiento; que se considera más la praxis que genere el cambio, y es capaz de sostenerlo en el tiempo y el espacio” (Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008, p. 24)

### 2.2.2.2. *Formas de organización para la construcción de paz*

**La acción colectiva para la construcción de paz:** La acción colectiva para la construcción de paz, implica la vinculación amplia de mujeres, jóvenes, líderes, campesinos, indígenas que desarrollan diferentes formas de organización con el propósito de encontrar formas de mitigar el impacto del conflicto.

Implica la realización de diferentes acciones desde la sociedad civil para impulsar la construcción de paz. En este sentido, se destacan redes como REDPROPAZ Y REDEPAZ. La primera, es una iniciativa desde los programas de Desarrollo y Paz que ha publicado y puesto en marcha un manifiesto con el propósito de aportar a la solución de los problemas sociales generados por el conflicto armado. Así, en su sitio web REDPRODEPAZ (2002) plantea que: “El Estado y la sociedad civil, los políticos y los empresarios, las organizaciones gremiales, sociales y comunitarias, las iglesias, ..., los actores nacionales o extranjeros con injerencia en nuestros problemas o con capacidad de aportar a las soluciones” (p.1). La segunda red, es la iniciativa ciudadana REDEPAZ que en esencia es un “escenario abierto para el encuentro y cooperación entre personas, grupos, sectores y organizaciones que construyen paz; proceso dinámico para el fortalecimiento y posicionamiento coordinado de expresiones civiles de reconciliación” (REDEPAZ, 2020, p.1).

**Modelo de desarrollo de hélice:** El modelo de hélice busca que se involucre los diferentes actores sociales que intervienen en una sociedad (Estado, Academia, Sociedad Civil y las empresas), bajo la premisa que “La innovación social forma parte de un marco de políticas que buscan la incorporación de estrategias de desarrollo a medio largo plazo y que ponen en la hoja de ruta procesos de cambio y de mejora basados en el aprendizaje. Es por esto que se hace imprescindible el trabajo colaborativo de todos los agentes de manera que la fórmula de la Cuádruple Hélice sea un nexo de unión con retos comunes que afrontar” (Guillen, 2018).

Los modelos de hélice como estrategias organizativas que incluyen diversos actores y su evolución, trascienden el modelo tradicional de triple hélice fundamentado en la generación de valor económico dando “Un paso más allá..., integrando a la comunidad (sociedad civil, persona individual) como esfera en una “Cuádruple Hélice”. Hasta el modelo actual, de la “Quíntuple Hélice”, implantado por Carayannis, Thorsten y Campbell durante esa década.” (Construye2020, 2020).

**Las entidades gubernamentales para la construcción de paz:** Una perspectiva impulsada por las Naciones Unidas radica en impulsar el Estado de derecho para la construcción de paz. Desde esa perspectiva, se refiere al fortalecimiento del aparato Estatal para “Contribuir en las reformas a corporaciones públicas y sistema electoral: mediante espacios de diálogo entre actores políticos, expertos, academia y demás integrantes de la sociedad para promover reformas legislativas que permitan fortalecer la paz” (PNUD Colombia, 2020, p.1), lo que de alguna manera legitima la construcción de paz desde las corporaciones públicas, como articuladores de políticas e iniciativas ciudadanas para la construcción de paz.

### 2.3. Marco Normativo

La construcción de paz desde el ejercicio jurídico parte de la necesidad de regular la guerra, desde la Segunda Guerra Mundial con la Declaración de los Derechos Humanos y la creación de las normas que conforma el Derecho Internacional Humanitario, los países han ido avanzando en construcción de paz desde el ejercicio normativo, en el caso de Colombia, desde la constitución de política de 1991 en donde se incorpora el derecho a la paz, se promulgan leyes y decretos que busca la convivencia y la justicia y la reconciliación, avanzando en la promulgaciones de leyes que facultan para la negociación e implementación de la paz como se

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

evidencia en el siguiente cuadro, el cual pretende presentar de manera cronológica, los elementos jurídicos que sustentan el ejercicio normativo de la construcción de paz.

Tabla 1  
Marco normativo de la paz

Norma	Descripción
Naciones Unidas el 26 de junio de 1945	Elaboración de la carta de las Naciones Unidas, dejando claro que todos los países deben preservar los estatutos que velan por los Derechos Humanos y en caso de que sean vulnerados por culpa del factor armado. Convenio De Ginebra
Declaración internacional de los Derechos Humanos <sup>10</sup> de diciembre de 1948 en París	Recoge en sus 30 artículos los Derechos Humanos considerados básicos. Debido a la falta de consenso internacional que existía en ese momento sobre la obligatoriedad protegerlos y respetarlo, el documento no logró ser formalizado como un tratado internacional, obligatorio para los Estados firmantes, y se limitó a una declaración, que fuera tomada como un ideal orientativo para la humanidad. Recién tres décadas después se alcanzó un consenso internacional suficiente para establecer la obligatoriedad para los Estados de proteger los Derechos Humanos,  Artículo 3. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona». Estas palabras sentaron las bases para la libertad, la justicia y la paz en el mundo.
Derecho Internacional Humanitario.	Es un conjunto de normas que, por razones humanitarias, trata de limitar los efectos de los conflictos armados. Protege a las personas que no participan o que ya no participan en los combates y limita los medios y métodos de hacer la guerra. Se recoge en los convenios, protocolos y convenciones.
Convenios de Ginebra del 12 de agosto de 1949	Protege, durante la guerra, a los heridos y los enfermos de las fuerzas armadas en campaña.
Protocolo II de Ginebra	Incluyen los conflictos no internacionales que tienen lugar en el territorio de un Estado en el que se enfrentan las fuerzas armadas de ese Estado con fuerzas armadas rebeldes que actúan bajo un mando responsable y controlan parte del territorio nacional.
Convención de 1972	Sobre Armas Bacteriológicas
Protocolos adicionales de 1977	Los Protocolos adicionales I y II de 1977 han sido aceptados por un gran número de Estados, pero no por todos. Su reconocimiento universal es esencial, ya que representará un paso importante hacia el cumplimiento, por todas las partes en conflicto, de las obligaciones consignadas en los Protocolos.
La Convención de la Haya de 1954	Para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado y sus dos Protocolos

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Convención de 1980	Sobre Ciertas Armas Convencionales y sus cinco Protocolos
Tratado de Ottawa de 1997	Sobre las Minas Antipersonal
Ley 387 de 1997	Esta ley por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado, la atención, la protección, la consolidación y la estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia
Ley 418 De 1997	Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones.
Ley 434 de 1998	Por la cual se crea el Consejo Nacional de Paz, se otorgan funciones y se dictan otras disposiciones. Se faculta a las gobernaciones para la creación de los consejos departamentales y municipales de Paz
Estatuto de Roma aprobado el día 17 de julio de 1998	La primera Corte Penal Internacional permanente, con el fin de permitir que se juzgue a los responsables de los crímenes más graves
Constitución política de Colombia 1991 Art 1, Art 22, Art 9.	La constitución es la carta legal que rige todos los instrumentos nacionales, por ende, este se retoma como referente nacional para darle soporte a toda la legislación en materia de derechos humanos y entre ellos la paz
Protocolo facultativo de la Convención sobre los derechos del Niño 2000	Relativo a la participación de niños en los conflictos armados, tiene como objetivo proteger a los niños contra su reclutamiento y uso en hostilidades. Adoptado por la Asamblea General el 25 de mayo de 2000 y entró en vigencia el 12 de febrero de 2002.
Sentencia T 025 de 2004	La situación violatoria de los derechos humanos para la población en estado de desplazamiento en Colombia
Ley 1424 De 2010	Tiene por objeto contribuir al logro de la paz perdurable, la satisfacción de las garantías de verdad justicia y reparación. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Se inician de manera oficial el 4 de septiembre del año 2012.
Ley 1448 de 2011	Ley de víctimas, ley se enfoca en los derechos de las víctimas y pone en el centro de la política pública sus derechos. Se reconoce la existencia de un conflicto armado y reconoce a las víctimas tanto de la guerrilla, los paramilitares o agentes del Estado como
Ordenanza No 112 de 2011	En la cual se establece la política en construcción de la paz y convivencia familiar- HAZ PAZ en el departamento de Cundinamarca. La política para construcción y convivencia familiar en Cundinamarca debe integrar acciones institucionales de las diferentes dependencias, entidades y la sociedad en general. Para favorecer el desarrollo de la política de la paz.
10 de junio del 2011	Habla de la restitución de tierras la presente ley tiene por objeto establecer un conjunto de medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas, individuales y colectivas en beneficio de las víctimas de las violaciones dentro de un marco de justicia transicional, que posibiliten hacer efectivo el goce de sus derechos a la verdad, la

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

	justicia y la reparación con garantía de no repetición, de modo que se reconozca su condición de víctimas.
Ley 1779 de 2016	Por el cual se autoriza para realizar todos los actos tendientes a entablar conversaciones y diálogos con grupos armados organizados al margen de la ley, negociaciones y firmar acuerdos con los voceros o miembros representantes de los grupos armados organizados al margen de la ley, dirigidos a: obtener soluciones al conflicto armado, lograr la efectiva aplicación del derecho internacional humanitario, el respeto de los derechos humanos, el cese de hostilidades o su disminución, la reincorporación a la vida civil de los miembros de estas organizaciones o su tránsito a la legalidad y la creación de condiciones que propendan por un orden político, social y económico justo.
Acto Legislativo 01 de 2016	Por medio del cual se establecen instrumentos jurídicos para facilitar y asegurar la implementación y el desarrollo normativo del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera
Decreto Ordenanza 0254 de 2016	Por medio de la cual se crea la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto, como una unidad administrativa especial adscrita al despacho del Gobernador de Cundinamarca.
Acto Legislativo 01 de 2017	Por medio del cual se crea el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición como parte la implementación del acuerdo final y se crea la comisión para el esclarecimiento de la verdad - CEV, La unidad de búsqueda de personas dadas por desaparecidas en razón del conflicto Armado UBPD y la Jurisdicción especial para la Paz PEJ
Ley 1922 de 2018	Jurisdicción especial para la paz-JEP, Procedimiento, por medio de la cual se adoptan unas reglas de procedimiento para la Jurisdicción Especial para la Paz, Proceso De Paz, Implementación, verificación y refrendación de dichos acuerdos, Por medio de la cual se adoptan unas reglas de procedimiento para la Jurisdicción Especial para la Paz.

**Nota:** **Elaboración propia con datos** <https://www.icrc.org>  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/normaspaz.php>

### 3. Justificación

Hablar de construcción de paz en Colombia es uno de los imprescindibles de la deuda histórica de los profesionales de las ciencias sociales y humanas con las nuevas generaciones, y en ese sentido podría decirse que en la actualidad Colombia está viviendo uno de los más importantes hitos en sus historia, con casi siete décadas de conflicto armado interno, una de las principales guerrillas, las FARC – EP, firma con el gobierno de Colombia el Acuerdo Final de Paz, y esto se constituye en una invitación para que la disciplina de la Gerencia Social, como

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

articuladora entre las ciencias sociales y las ciencias empresariales, juegue un papel importante poniendo al servicio de la implementación de los acuerdos y de la construcción de una mejor sociedad, elementos estructurales como la identificación y gestión de redes y alianzas estratégicas, y el uso de herramientas de planeación como el balance Scorecard, entre otras.

Los Gerentes Sociales, tienen en el escenario de la paz varios roles de gran importancia. En primer lugar, desde la investigación y el análisis de las nuevas realidades sociales y la formulación de propuestas para la implementación de los acuerdos, la nueva sociedad del postacuerdo, entre otros temas. Así mismo, desde el ejercicio de formulación e implementación de Política Pública, su contextualización y su inserción tanto en los ámbitos públicos como sociales y privados; también, para el desarrollo de sus funciones de consultoría para organizaciones de carácter social. Es decir que, para contribuir con la materialización de los objetivos y las apuestas plasmadas en el Acuerdo de Paz, quien ejerza la gerencia social, puede y debe tener la capacidad y el compromiso para diseñar, promover e implementar acciones conjuntas que permitan su puesta en marcha y consolidación tanto en el nivel central, como en los territorios donde se ha vivido el conflicto.

De igual manera, identificar factores de éxito y lecciones aprendidas en el accionar durante el primer cuatrienio de funcionamiento de la ACPP y en desarrollo de los acuerdos de paz, resulta de gran importancia para la Agencia pues con base en lo avanzado, en sus dificultades y obstáculos y muy especialmente en sus resultados, se podrá continuar con el proceso de brindar alternativas de acción para el cumplimiento de su misionalidad institucional y de sus funciones para las que fue creada.

Así mismo, de cara al inicio de un nuevo periodo administrativo de los entes gubernamentales, el estudio servirá para conocer lo realizado y sugerir la incorporación de acciones de mejora, en donde las estrategias de redes y alianzas jueguen un papel fundamental en el apalancamiento de la construcción de paz.

Leer las acciones de construcción de paz desde la innovación social, agrega valor a la comprensión del tema. Por una parte, para abandonar el lenguaje de la guerra y fortalecer el paradigma de la paz como primer paso para la construcción de nuevos imaginarios, por otra, para desmarcar la construcción de paz del ámbito de dos actores exclusivos como son el Estado y los grupos insurgentes, y contribuir con ello, a la inclusión de otros participantes con otras miradas que dinamicen acciones para fortalecer los postacuerdos mediante la implementación de nuevos modelos como el de hélice que permite incorporar la academia, la empresa privada en los actores que conforman el entramado en red para una Paz estable y Duradera en el entendido de una terminación futura pero posible del conflicto armado desde la creación de valor compartido.

## **4. Planteamiento Del Problema**

### **4.1. Identificación del problema**

#### **4.1.1. Antecedentes.**

Los antecedentes abordan tres elementos fundamentales, de una parte, la dinámica y configuración del conflicto armado tanto a nivel nacional como sus particularidades en el departamento de Cundinamarca; de otra, los intentos gubernamentales para alcanzar la paz en los diferentes gobiernos de Colombia; por último, las organizaciones y redes de la sociedad civil y su rol en la búsqueda de la paz en Colombia.

#### **El conflicto Armado.**

El conflicto armado colombiano lleva mucho más tiempo del que se reconoce comúnmente, es un largo y complicado proceso con diversas causas, múltiples actores vinculados y arraigo en el devenir de la vida nacional, pues no existe un solo habitante del país que no haya sido afectado por las confrontaciones vividas a lo largo de su territorio de manera directa o indirecta. Sus décadas de guerra han generado situaciones dolorosas cuyo resultado no ha sido otro que una

población víctima de múltiples formas de violencia, desplazamiento, desarraigo y empobrecimiento del campesinado, así como amenazas, atentados y secuestros para otros sectores.

El conflicto colombiano es de vieja data, se profundiza a partir de la década de los 50, pero tiene origen tiempo atrás, en razón a las relaciones inequitativas entre los terratenientes y los campesinos pobres y el consecuente crecimiento los grandes latifundios. También, por los grandes proyectos de agroindustria, la minería y proyectos hidroeléctricos de impacto, que han contribuido a la configuración del conflicto interno en Colombia.

Durante mucho tiempo se ha pretendido demostrar que este conflicto se relacionaba exclusivamente con enfrentamientos populares derivados posiciones políticas entre liberales y conservadores. Sin embargo, con el avance en la investigación y la recuperación de la memoria nacional promovido, entre otros por el Grupo de Memoria Histórica -GMH- y la Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, -CHCV, se va estableciendo que el conflicto permanente en la mayor parte del territorio nacional ha sido ocasionado por los problemas de pobreza y desigualdad campesina y también urbana. Así mismo, por la persecución a quienes promueven o lideran la oposición a los partidos tradicionales y a la clase dirigente (Ministerio de Gobierno, 1998, P. 19).

Obviamente hay hitos que marcan la confrontación, por ejemplo, la aparición de la guerrilla liberal en la década de los 50 como defensa ante la violencia promovida desde el partido conservador y el incumplimiento de los acuerdos pactados con el gobierno nacional. Sin embargo las investigaciones coinciden en que este conflicto armado arrastra una larga historia de tensiones generalmente signadas por el tema de la concentración y la tenencia de la tierra, por el desequilibrio en la propiedad, la consecuente inequidad y la implementación de modelos de desarrollo fundamentados en la defensa de la excesiva concentración de la propiedad rural, el

control territorial y de poblaciones de los actores armados, y el proceso de expoliación y compra de terrenos por parte del narcotráfico. (PNUD, 2011, p.47).

Lo anterior, conjugado con surgimiento y vinculación “del narcotráfico, la explotación minera y energética, los modelos agroindustriales y las alianzas criminales entre paramilitares, políticos, servidores públicos, élites locales económicas y empresariales, y narcotraficantes” (CNMH, 2013, p.33), es decir, con la convergencia de diversos actores aliados con los diferentes bandos, legales e ilegales: guerrilla, paramilitarismo y fuerzas armadas, que dentro y fuera de la ley, han perpetrado todo tipo de acciones violentas que afectaron la vida de grandes sectores de la población. Cada uno de estos ha perpetrado actos de diversa índole, masacres paramilitares, secuestros, asesinatos selectivos, desapariciones, desplazamiento, atentados terroristas, reclutamiento de niños, adolescentes y jóvenes; detenciones arbitrarias, tortura, desapariciones forzadas, “falsos positivos”, y todo tipo de violaciones de los Derechos Humanos como expresión de las alianzas para defender intereses políticos y económicos en alianzas eventuales con el narcotráfico y las bandas emergentes (CNMH, 2013)

Los consecuentes resultados de esta guerra, registrados en la Unidad para las Víctimas reportaba en su portal web para el periodo comprendido entre 1985 y 2016 un total 7.957.219 de personas afectadas por el conflicto; de estas, 6.716.401 desplazadas y despojadas de sus tierras, sus cultivos y sus viviendas (Unidad de Víctimas, 2020) y otras cuantas, víctimas de asesinatos selectivos, secuestros, masacres, desaparecidas o afectadas por minas antipersonales. Así mismo, las que habían sufrido atentados terroristas, desaparición forzada, secuestros, otras formas de violencia. Estas cifras, como bien se sabe, no expresan la totalidad del problema porque son resultado de las denuncias presentadas ante la Unidad, tal como lo estiman los expertos en la materia, un alto número de eventos no se reporta y se calcula que tres de cada cuatro homicidios no fueron registrados y quedaron por fuera de las estadísticas (CNMH, 2013).

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

## Víctimas Registradas

HECHO	PERSONAS
Abandono o Despojo Forzado de Tierras	9.524
Acto terrorista/Atentados/Combates/ Hostigamientos	88.815
Amenaza	<b>296.508</b>
Delitos contra la libertad y la integridad sexual	13.651
Desaparición forzada	161.636
Desplazamiento	<b>6.716.401</b>
Homicidio	<b>967.640</b>
Minas antipersonal/Munición sin explotar/Artefacto explosivo	10.832
Perdida de Bienes Muebles o Inmuebles	103.766
Secuestro	30.897
Sin información	39
Tortura	9.797
Vinculación de Niños Niñas y Adolescentes	7.845
<b>Total</b>	<b>7.957.219</b>

Nota: Información consultada de RNI - Red Nacional de Información. Fecha de corte: 01 mar 2016

Se pueden evidenciar entonces, los diferentes niveles de afectación del conflicto armado en la población: en principio, el de mayor gravedad es el desplazamiento con el despojo de tierras y vivienda a los pequeños y medianos campesinos; le siguen las amenazas, los homicidios, las desapariciones forzadas y los atentados terroristas.

¿Cuáles son los eventos y las circunstancias que llevaron a Colombia a vivir esta confrontación tan violenta, tan sangrienta y perversa para todos sus habitantes? En la tabla siguiente se presentan algunos de los hechos y momentos que han marcado la larga historia de su conflicto interno.

Tabla 3  
Historia del Conflicto Armado en Colombia

Fecha	Hecho o evento
1812 a 1902	<p>“Después de la independencia (1812 La Patria Boba), en el siglo XIX, se llevaron a cabo cerca de veinte guerras regionales o nacionales enfrentaron a los partidos Conservador y Liberal” (Salas-Salazar, 2016, p.47)</p> <p>A finales del siglo XVII según Salas-Salazar (2016) citando a (Pécaut, 2008, p.15). Fue la “llamada Guerra de los Mil Días, que duró desde 1899 a 1902: causó aproximadamente cien mil víctimas en una población de menos de tres millones de habitantes y terminó con la separación de Panamá.</p>
	<p>Conflictos partidistas iniciados en los años veinte y con los problemas agrarios, Inversión norteamericana para incentivar en el campo el desarrollo capitalista, características de la producción agraria según Fajardo (2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva concentración de la propiedad rural</li> <li>• Desorden en las formas de apropiación de tierras baldías</li> <li>• Débil legitimidad de los títulos de propiedad</li> </ul>

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Fecha	Hecho o evento
1925 a 1955	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistencia de formas de autoridad arcaicas con respecto a la propiedad y el uso de la tierra</li> <li>• Inexistencia o incumplimiento de las normas laborales para el campesino</li> <li>• Los pequeños productores eran liberales y los terratenientes, conservadores</li> </ul> <p>“1946 se genera una importante movilización social urbana en torno a Jorge Eliecer Gaitán quien se convierte en el jefe único del Partido Liberal que propugna por la justa distribución económica y la participación política de los sectores sociales excluidos (p. 128).</p> <p>Jorge Eliecer Gaitán es asesinado el 9 de abril de 1948 y esto genera la insurrección popular urbana que se va trasladando al campo, entre mediados de 1948 y finales de 1949 el gobierno se esfuerza por controlar futuras insurrecciones, y realiza despidos sindicales, encarcelamiento de dirigentes y destrucción sistemática de la unidad sindical, en el campo proliferan los asesinatos y masacres por parte de la “chulavita” asociada de frente con la Iglesia, se configura la guerrilla campesina liberal se da la adhesión de la población a los dos partidos tradicionales y se generan confrontaciones violentas por el sectarismo, el Partido Liberal se constituye en el portavoz de las clases medias y de la naciente clase obrera. El Partido conservador incita a la violencia con propaganda antiliberal y arremete contra las zonas de influencia liberal y comunista (Comision de Historia y Victimas del conflicto, 2015, p.115)</p> <p>Se mezclan todas las formas de lucha y se configura lo que fue denominado el fenómeno de la Violencia ... Surgen los movimientos agrario, sindical y estudiantil y las primeras luchas guerrilleras (Molano, 2020)</p> <p>Otros hitos relevantes de la en la historia narran que más del 70% de la población colombiana es campesina, más de la mitad analfabeta y el 3% de los propietarios monopolizaban el 50% de la tierra, Laureano Gómez, atiza la confrontación bipartidista, se alía con los terratenientes amenazados, ofrece garantías de acumulación capitalista y promueve la mentalidad de sumisión secular que le da control económico y político de la Iglesia; la violencia expulsa y expropia al campesinado y lo obliga a migrar hacia nuevas zonas de colonización, a las ciudades, al desempleo y la miseria, las clases dirigentes empiezan a buscar una salida para detener los enfrentamientos. Así se acuerda la transición política que le permitió a Rojas Pinilla acceder al poder. Su gobierno, que se pregona pacificador busca “desactivar la guerrilla, y reconstruir económicamente las zonas afectadas por la violencia” (Sánchez 1986)</p> <p>El informe del Grupo de Memoria Historia (2015) refiere en este momento de la historia de Colombia, se ofrece la amnistía a las guerrillas liberales y a las autodefensas campesinas a partir de su desarme y desmovilización, estas no se acogen y se inicia un despliegue de operativos militares en su contra. Nacen las guerrillas revolucionarias, en 1958 se instala el Frente Nacional como una estrategia política que distribuyó el poder de gobierno entre los dos partidos, mediante la alternancia de los periodos presidenciales y el reparto de la carga burocrática, se ponen en marcha poner en marcha lineamientos de seguridad provenientes de los Estados Unidos, enmarcados en la guerra fría para neutralizar la influencia del comunismo soviético en el País (Grupo de Memoria Historia, 2015)</p> <p>Se reprimen las luchas campesinas y las manifestaciones urbanas estudiantiles y se declara ilegal al Partido Comunista que termina refugiándose en el monte lo que trae como consecuencias, Creación de una fuerza móvil contrainsurgente para perseguir y reprimir cualquier tipo de movilización y oposición social, desarrollo de programas sociales y económicos, reforma agraria, y programas de acción cívica como la apertura de carreteras,</p>

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Fecha	Hecho o evento
	ayuda médica y la construcción de escuelas en las zonas rurales para disminuir la exagerada y desigual concentración de la tierra y la consecuente pobreza de la población rural (Molano, 2020).
1956 a 1988	<p>Alberto Lleras Camargo y Carlos Lleras Restrepo promulgan el Plan Nacional de Rehabilitación y la Ley de Reforma Agraria para impulsar el desarrollo industrial, modernizar el sector rural, mejorar las condiciones de vida de la población rural, fortalecer la democracia, e impedir el estallido revolucionario.</p> <p>En 1960 las fincas de menos de 10 hectáreas comprenden el 76.5% del total de fincas y ocupan un área del 8.8% de la superficie agropecuaria del país, las de más de 50 hectáreas representan el 6.9% del total de fincas y ocupan el 75.8% de la superficie agropecuaria.</p> <p>Se llevan a cabo por parte del Ejército, el ataque a Marquetalia, y las recuperaciones militares de Riochiquito, Cauca, en 1964, y El Pato, Caquetá, en 1965.</p> <p>Se van creando los grupos guerrilleros: en 1964 las FARC y el ELN, el EPL en 1967 y el M19 en 1970. En principio como expresión del derecho a la rebeldía por el fracaso del Estado en sus deberes con los ciudadanos y las mínimas exigencias de justicia, como el derecho a la vida y a la información.</p> <p>Buena parte de los movimientos insurgentes tuvieron inspiración en los bloques de poder constituidos en la “guerra fría” como expresión del enfrentamiento entre los EEUU y la URSS, Carvajal (2015).</p> <p>A partir de la década de los 60 las guerrillas utilizan como herramienta de confrontación los secuestros, la toma a los municipios y los atentados a los oleoductos. Como respuesta, los Gobiernos imponen el estado de sitio y el estatuto de seguridad.</p> <p>En 1984 Belisario Betancur, inicia un proceso de paz con las guerrillas; con amnistías para los delitos políticos de sedición y asonada, y su incorporación política. Se funda el partido de la Unión Patriótica, que posteriormente es exterminado.</p> <p>Expansión territorial y militar de las guerrillas y proyección política.</p> <p>Privatización de la lucha contrainsurgente mediante la creación y/o fortalecimiento del paramilitarismo en alianza con el narcotráfico y con el apoyo de las Fuerzas Militares.</p> <p>Asesinato de dos candidatos presidenciales, Jaime Pardo Leal en 1987 y Bernardo Jaramillo Ossa en 1990. También de 8 congresistas, 13 diputados, 70 concejales, 11 alcaldes y miles de militantes en especial de la Unión Patriótica.</p>
1991 a 2016	<p>Ante la grave crisis del Estado Colombiano se crea el movimiento social constituyente que da como resultado la promulgación la Constitución Política de 1991</p> <p>Entre 1988 y 2003, durante los gobiernos de Andrés Pastrana y Álvaro Uribe se da el mayor recrudecimiento del conflicto. Se generaliza la toma armada de poblaciones, las desapariciones forzadas, las masacres indiscriminadas de civiles, el desplazamiento forzado masivo y los secuestros colectivos de civiles, militares y políticos.</p> <p>Los narcotraficantes, convertidos en los nuevos terratenientes y en los poseedores de amplias extensiones de tierra, ansiosos de verse libres de las exigencias económicas de la guerrilla y de los impuestos que ponían a sus infraestructuras cocaleras del sur del país, entran a apoyar el proceso conformando sus propios ejércitos privados. Igualmente brindan</p>

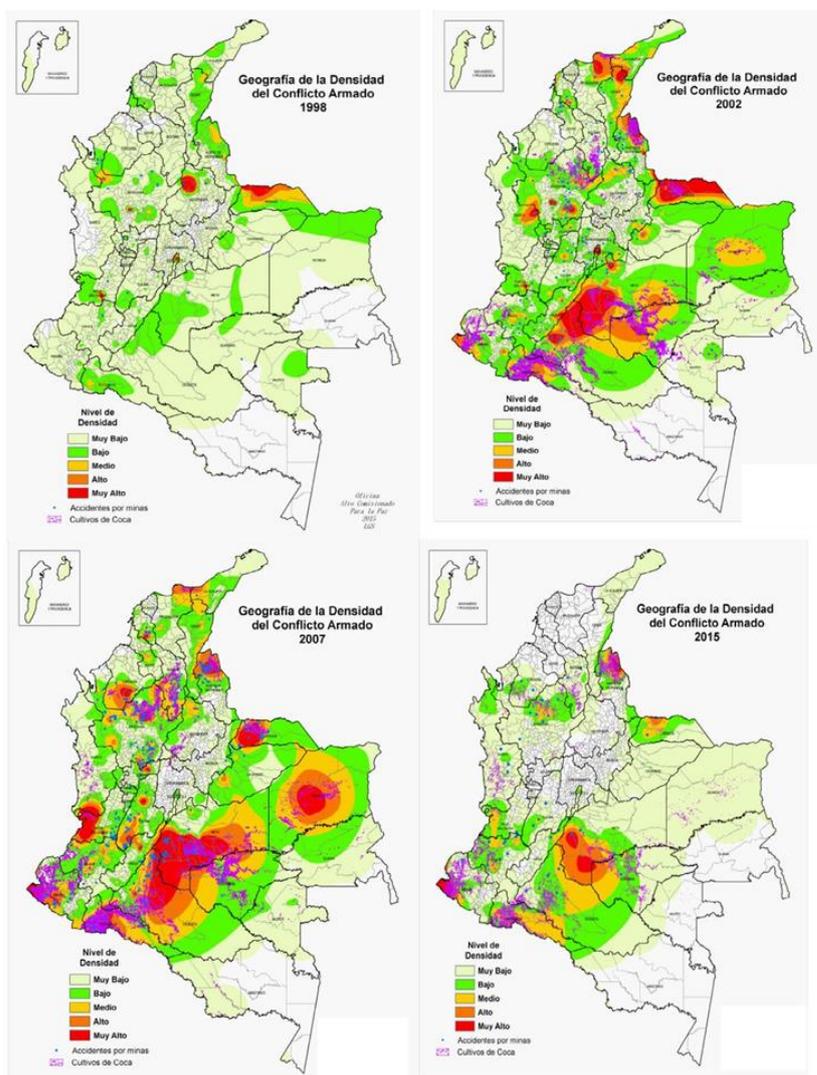
## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Fecha	Hecho o evento
	<p>recursos a los grupos ganaderos y de grandes hacendados que están cansados también de extorsiones y secuestros (radionegroprimero.org, 2020).</p> <p>El narcotráfico aprovecha la precaria condición de los campesinos para convertirlos en cultivadores ilícitos y accedan a la venta de sus tierras (Giraldo, 2020).</p> <p>Los paramilitares se multiplican favoreciendo la concentración de tierras apropiándose por la fuerza y mediante “compras” obligadas del 42% del territorio colombiano, Se aumenta la concentración de la propiedad, se afiance la gran hacienda y van desapareciendo la pequeña o mediana propiedad. Durante la primera administración de Álvaro Uribe se da el debilitamiento de la guerrilla y un descenso de la intensidad del conflicto. Se inicia el proceso de desmovilización de los paramilitares en el marco de la Ley de Justicia y Paz, 975 de 2005 (Corporación Infancia y Desarrollo, 2016).</p> <p>En 2010 accede al poder el presidente Juan Manuel Santos quien reconoce que si hay conflicto armado en Colombia, que no es una amenaza terrorista sino una confrontación que afecta a toda la Nación. Sanciona La Ley 1448 de 2011, Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. En sus dos periodos de gobierno el presidente Santos logra la negociación de Paz con las FARC - EP y en 2016 se firma del actual Acuerdo de Paz con el propósito de alcanzar una paz estable y duradera.</p> <p>El conflicto Armado toma una nueva connotación y se empieza a hablar de Postconflicto y de construcción de paz mediante la implementación de 5 puntos del acuerdo. Tanto Guerrilla, como Gobierno nacional, con el apoyo de la comunidad internacional, realizan compromisos para su implementación.</p>

Nota. Construcción propia con base en <http://www.verdadabierta.com/doce-miradas-sobre-el-conflicto>, Grupo De Memoria Histórica, Basta Ya, Colombia: Memorias de Guerra y Dignidad, informe general

Lo mapas de densidad del conflicto permiten hacer lecturas particulares a sus dinámicas con relación a las diferentes periodos de gobierno en la historia nacional.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca



*Figura 1*

Dinámica multitemporal en la afectación territorial del conflicto armado en Colombia. Elaborada por Luis Gabriel Salas-Salazar, en su artículo Conflicto armado y configuración territorial elementos para la consolidación de la paz en Colombia. 2016 (p. 58)

El panorama en Cundinamarca no fue muy diferente al del resto del país, en donde confluyen grandes disputas por el control de diferentes actores armados. Como uno de los departamentos más grandes, con 15 subregiones conformadas por 116 municipios, “...por albergar la capital del país, se ha constituido en unan región de gran interés para los grupos armados ilegales (GAI) que desean dominar los municipios que circundan Bogotá” (MOE, 2008, p. 2). Un informe del CINEP del periodo comprendido entre 1999 y 2001, muestra una radiografía del conflicto armado en Cundinamarca para la época, que coincide con lo mencionado

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

anteriormente y con el mapa de conflicto recrudescido a nivel nacional. La siguiente imagen muestra las flechas rojas que representan los corredores de los grupos armados ilegales y las manchas rosadas que identifican las zonas de conflicto.



Figura 2

Nota: Mapa Zonas de Conflicto e infraestructura vial en Cundinamarca 1999 – 2001, tomado del CINEP, Informe De las ciudades a las regiones. Desarrollo regional integrado en Bogotá-Cundinamarca. 2005. (p. 120).

Durante el período comprendido entre 1986 y 2012, Cundinamarca además de ser un corredor vial de los grupos al margen de la ley, se constituyó en “centro de despliegue estratégico económico, social, político y administrativo en virtud de su posición geográfica y los límites que sus municipios comparten con departamentos como Antioquia, Boyacá, Caldas, Casanare, Huila, Meta y Tolima”. (Gobernación de Cundinamarca, 2016).

Como lo describe el Diagnóstico de víctimas de Cundinamarca realizado por la Gobernación (2016), allí han confluído actores armados ilegales producto de las luchas por los corredores hacia la capital, entre los que se identificaban hasta el año 2014 la presencia de FARC-EP,

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

ELN, EPL, Paramilitares, BACRIM. Esta presencia simultánea en sus diferentes provincias terminó siendo la causa de múltiples hechos victimizantes sobre su población.

Entre los hitos de violencia más representativos registrados en el Diagnóstico de Víctimas se pueden mencionar los siguientes:

Entre 1997 y 2007: violaciones contra el derecho a la vida, principalmente en los municipios de Caparrapí y Viotá en donde se registraron muertes selectivas y fosas comunes y masacres en La Horqueta en 1997, en Ricaurte en 2003 y en Viotá en 2007. Lo anterior, perpetrado especialmente por los paramilitares.

Entre 1997 y 2014: violación del Derecho a la libertad, integridad y seguridad personal, con la siembra de minas antipersonas en la provincia de Rio Negro; homicidios y desplazamiento forzoso en municipios como Albán, La Peña, La Vega, Nimaima, Nocaima, Sasaima, Quebradanegra, San Francisco, Utica, Supatá, Vergara, Villeta; bloqueos de vías, extorsiones, incursiones y secuestros en municipios como Cáqueza, Chipaque, Choachí, Fómeque, Fosca, Guayabetal, Gachalá, Gachetá, Gama, Guasca, Guatavita, Junín, La Calera, Ubalá; Extorsiones y secuestros en Beltrán, Bituima, Chaguaní, Guayabal de Síquima, Pulí, San Juan de Rioseco, y Vianí, así como amenazas a líderes sociales en el municipio de Soacha.

En 2013: violación al derecho a la Libertad mediante el reclutamiento a menores, extorsiones, amenazas y extinción de dominio por la siembra de cultivos ilícitos principalmente en Soacha, Yacopí, Guayabetal, Medina y Paratebueno.

Según datos de la Unidad para las Víctimas, y de la red nacional de información, entre 2012 y 2015, el departamento de Cundinamarca se da un aumento significativo del registro de víctimas en el departamento, como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 4  
Registro de Víctimas entre 2012 y 2015 en Cundinamarca

2012	2013	2014	2015

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

86.473	115.768	143.402	154.148
--------	---------	---------	---------

Nota: Elaboración propia con datos toma de la Red Nacional de Información Feb. 2016.

### El Estado y los esfuerzos por alcanzar la paz

Los esfuerzos por alcanzar la paz en Colombia son de larga data, y estos han venido desde el sector formal del Estado, pues han sido varios los gobiernos en la búsqueda de alcanzar la paz, a pesar de la guerra, (Rojas, 2016, p.161), se han tenido diferentes resultados y desarrollos, pero sin duda alguna el de mayor impacto ha sido el Acuerdo de Paz suscrito con las FARC – EP en 2016. En la siguiente tabla se presenta una relación de los planes y programas relacionados con la construcción de paz en el periodo comprendido entre 1958 y 2018.

Tabla 5  
Planes y programas nacionales para la paz en Colombia

Plan Programa	Presidente	Año
Plan de rehabilitación zonas afectadas por la violencia	Alberto Lleras Camargo	1958
Reforma Agraria	Carlos Lleras	1966
Programa de Desarrollo Rural Integral DRI	Alfonso López	1974
Plan Nacional de Rehabilitación	Belisario Betancur	1983
	Virgilio Barco	1986
	Cesar Gaviria	1991
Programa de Desarrollo Alternativo PLANTE SISBEN y Red de Solidaridad Social	Ernesto Samper	1996
Plan para la paz, la prosperidad y el fortalecimiento del Estado. Plan Colombia	Andrés Pastrana	2000
Seguridad Democrática. Agencia Presidencial para la Acción Social y Cooperación Internacional, Acción Social. Centro de Coordinación y acción integral CCAI	Álvaro Uribe Vélez	2004
Política de Consolidación de la Seguridad Democrática y la estrategia de fortalecimiento de la democracia y desarrollo social. Programa de Consolidación	Álvaro Uribe Vélez	2007
Unidad Administrativa especial para la consolidación territorial.	Juan Manuel Santos	2011
Negociación de Paz con las FARC - EP	Juan Manuel Santos	2015
Firma del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.	Juan Manuel Santos	2016
Creación del Centro Nacional de Memoria Histórica	Juan Manuel Santos	2017
Creación del Sistema Integral de Verdad Justicia Reparación y no repetición (JEP, CEV, UBPD)	Juan Manuel Santos	2018

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Nota: Tabla modificada a partir de la elaborada por Luis Gabriel Salas-Salazar, en su artículo Conflicto armado y configuración territorial elementos para la consolidación de la paz en Colombia. Salas-Salazar 2016, p. 54).

Lo anterior permite ver cómo los gobiernos nacionales en su accionar para alcanzar la paz, han desarrollado varias estrategias y enfoques, desde la visión de fortalecer la ruralidad a través de la realización de planes de rehabilitación en territorios afectados por la violencia, reforma agraria, desarrollo rural, planes de rehabilitación, desarrollo alternativo enmarcado en la sustitución de cultivos ilícitos, hasta la implementación de estrategias militares como la política de seguridad democrática.

Quizá uno de los hitos más importantes en construcción de paz se está viviendo, con la implementación de los acuerdos de paz con la extinta Guerrilla de las FARC-EP, tras cinco años de negociaciones, acuerdos y desacuerdos, se escribe lo que podría ser un capítulo en la nueva historia de Colombia, se logra firmar un acuerdo final de paz, cuyos cinco puntos fundamentales son: (2018)

1. Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma rural integral (RRI), la cual incluye el acceso y uso a tierras improductivas, formalización de la propiedad, disminución de la frontera agrícola y protección de zonas de reserva; la creación de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET); la implementación de Planes Nacionales para la Reforma Rural Integral;
2. Participación Política: propone una serie de derechos y garantías para el ejercicio de la oposición política en general, y particular para los nuevos movimientos que surjan luego de la firma del acuerdo final, procurando la protección al ejercicio político, la creación de movimientos democráticos, la promoción de la mayor participación de todos los sectores, incluyendo la población más vulnerable; la creación de 16 Circunscripciones Transitorias Especiales de paz con el propósito de contribuir a la integración de las

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

zonas más afectadas por el conflicto y el rediseño institucional, desde un constituyente primario para la construcción de Paz.

3. Terminación del Conflicto y la construcción de una paz estable y duradera: en el que se definen los mecanismos para el cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo y dejación de las armas entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP; la reincorporación de las FARC a la vida civil –en lo económico, lo social y lo político- de acuerdo con sus intereses; las garantías de seguridad y lucha contra las organizaciones criminales responsables de homicidios y masacres o que atenten contra defensores/as de derechos humanos, movimientos sociales y políticos, incluyendo a las organizaciones sucesoras del paramilitarismo y sus redes de apoyo, y la persecución de las conductas criminales que amenacen la implementación de los acuerdos y la construcción de la paz.
4. Solución al problema de Drogas Ilícitas: dentro del que se contempla el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS) con tres compromisos fundamentales, la creación de los planes Integrales comunitarios y municipales de sustitución y desarrollo alternativo (PISDA) y el Programa Nacional de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito con Parques Nacionales Naturales (PNN); creación Programas de Prevención del Consumo y Salud Pública; buscar solución al fenómeno de la producción y comercialización de narcóticos.
5. Referente a Víctimas del Conflicto: El Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, con la creación de tres entidades como la Comisión para esclarecimiento de la verdad, la convivencia y no repetición - CEV, la Unidad para la búsqueda de personas dadas por desaparecidas en razón del conflicto Armado –UBPD con un carácter humanitario y extrajudicial y la Jurisdicción especial para la Paz JEP con un aparato judicial conformado por Sala de reconocimiento de verdad, responsabilidad, y determinación de hechos y conductas, un tribunal para la Paz, la Sala

de Amnistía e indulto, la Sala de definición de situaciones jurídicas para casos distintos y la Unidad de investigación y acusación.

### **Organizaciones y Redes sociales por la paz**

La búsqueda de un país es paz no ha sido un ámbito exclusivo del aparato gubernamental, por el contrario, la mayoría de los logros en materia de paz, han sido gestados y presionados desde los movimientos sociales.

En Colombia los sindicatos y las Juntas de Acción Comunal fueron durante mucho tiempo las organizaciones sociales de mayor incidencia en la sociedad colombiana pues jugaban un importante papel en términos del desarrollo local y la defensa de los intereses de los trabajadores. Sin embargo, aunque buscaban la justicia social, su relación con el conflicto armado era meramente tangencial. Con la Asamblea Nacional Constituyente, se marca un hito importante ya que se abre el espectro de la participación para la reflexión en torno a la situación del país, y se vinculan otros actores sociales como las “redes de activistas de izquierda, exguerrilleros, organizaciones de mujeres, de derechos humanos, de desaparecidos, periodistas y actores, organizaciones sindicales, ONG, entre otros, para buscar una salida negociada a la confrontación bélica” (Romero, 2001, p. 409-410).

En este proceso el movimiento de las mujeres tiene una importante participación. Su organización, y los procesos de movilización promovidos a lo largo del territorio nacional fueron claves para las primeras manifestaciones de paz, “...., quizás el de más larga trayectoria, se plantea aquí no como un problema de genero sino desde el papel que juegan...en temas como la paz y los derechos humanos” (Archila & Pardo, 2001, p.256). Así, tal como indica Romero (2001), “la participación de grupos de mujeres fue igualmente destacada, desembocó en la organización anual de una semana por la paz, la cual se ha realizado sin interrupción desde 1987”,

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Durante la década de los noventa, se marca la pauta para la construcción de un entramado de organizaciones de la sociedad que trabajan en la construcción de paz en Colombia, y todavía hacen parte importante de su tejido social. Entre estas se destacan centros de educación popular como Ismac; organizaciones de los jesuitas como Cinep, el Programa por la Paz y la Fundación Social; ONG de derechos humanos como Centro Jurídico Colombiano y la Comisión Colombiana de Juristas; y experiencias regionales como la Mesa de Trabajo por la Vida de Medellín, Derrotemos la Guerra de Santander, y La Iniciativa por la Vida de Bogotá, entre otros. (Romero, 2001).

Un estudio del CINEP, sistematiza experiencias de paz en Colombia, que van desde los conflictos asociados a la violencia de género reconociendo el papel de organizaciones sociales como la fundación Mujer y Futuro en Santander, la Fundación Hijos de la Sierra Flor en Sincelejo, la Corporación Caribe Afirmativo y Ecofuturo. Su elemento integrador ha sido la participación de la mujer y las poblaciones diferenciales en los escenarios de paz. Identifica además, el papel de organizaciones relacionadas con conflictos derivados de las limitaciones de participación, también, el papel de la fundación Sumapaz. Así mismo. las organizaciones orientadas al reconocimiento de sus tierras y territorios como el Cabildo Indígena del Guambía; y las experiencias de paz de organizaciones que trabajan en temas de conflicto armado y victimización, dentro de las cuales destaca a la fundación Hijos de la Sierra Flor, Asoafro y Asomartin, concluyendo que el fortalecimiento identitario de diversos grupos (mujeres, indígenas, campesinos, afrodescendientes) se ha constituido en el factor aglutinador de las experiencias, ... representa el fundamento de su labor en perspectiva de construcción de paz” (CINEP, 2017, p.8)

La redes de paz también han cobrado un importante lugar en la construcción de paz, entre las más significativas está REDEPAZ, la Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra, creada desde 1993 a donde confluyen organizaciones sociales, ONG'S con el

propósito de promover la resistencia civil no violenta, iglesias, organizaciones de Jóvenes, de mujeres, de niños y niñas, de derechos humanos, de víctimas de la violencia del conflicto armado; artistas, intelectuales académicos, voluntarios y otros espacios de trabajo por la paz, ubicadas en más de 200 municipios y nodos locales. (REDEPAZ, 2020).

Por otra parte, REDPRODEPAZ, creada desde el 2014 a partir de los programas de desarrollo y paz, como una iniciativa de corporación que implementan programas de paz en los territorios nacional, “Por una Colombia en Paz, construida desde las Comunidades Locales y desde las Regiones” (REDPRODEPAZ, 2020)

Por último, es importante reconocer el papel de los centros de estudios y observatorios de paz que se han gestado en Colombia como iniciativa, ya sea como organizaciones de la sociedad civil como el Centro de Investigación y Educación popular/ programa por la paz – CINEP/PPP, el Centro de Estudios para el Análisis de los Conflictos CERAC o iniciativas de la academia como El Instituto de No Violencia y Acción Ciudadana por la Paz – INNOVAPAZ de UNIMINUTO, entre otros.

Aun así, a pesar de todo el aparato estatal, las organizaciones sociales, de redes, las iniciativas ciudadanas o académicas interesadas en la construcción de paz, aun Colombia no logra llegar de manera unificada a los territorios, por lo que la dispersión de acciones, lo que han logrado en gran medida en deslegitimar las iniciativas, por lo que es necesario repensarse el desarrollo de acciones articuladas en este nuevo escenario de construcción de paz.

#### **4.1.2. Descripción del problema.**

Con ocasión de la dinámica del conflicto en Colombia y sus particularidades en Cundinamarca, sumado a su posición estratégica en la geografía nacional, y la posibilidad de un postconflicto con ocasión de las negociaciones de paz en la Habana, la nueva administración departamental para el año 2016, quiso posicionar a Cundinamarca como un departamento piloto para el postconflicto argumentando que debido a que cuenta con dinámicas y

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

oportunidades para construir con la paz en tanto que para el año 2015 no se reconocían estructuras de grupos al margen de la ley en su territorio y en 2014 se mantuvo como segundo departamento más seguro del país pues no se reconocieron cifras de heridos o muertos en combate, ni registrado masacres, hostigamientos o ataques contra la población civil. Así mismo, que en La Palma y Viotá se estaba trabajando para su consolidación como municipios pilotos en postconflicto, este y otros elementos que aportarían al establecimiento de la paz en el departamento.

Como compromiso con los procesos de paz, el “Plan de Desarrollo de Cundinamarca 2016-2019 - “Unidos Podemos Más”, creó la primera agencia a nivel Departamental para atender los temas de paz, la “Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto”, con una proyección inicial de 10 años y con una misionalidad específica:

”gestionar, implementar, coordinar y evaluar de forma articulada con las demás entidades del nivel central de la Gobernación de Cundinamarca, planes, programas y proyectos de la política de paz para las víctimas, la reintegración y la superación del conflicto con el fin de propender por la paz, la seguridad, el desarrollo inclusivo y la convivencia en el Departamento de Cundinamarca” entre otras funciones de gran importancia para consolidación de la paz en el departamento. (Gobernación de Cundinamarca, 2019).

Según el informe de gestión 2017 de la ACPP, desde su creación en 2016, la agencia ha liderado acciones de paz y reconciliación en el territorio mediante su programa bandera de implementación de una estrategia de Paz cotidiana que ha buscado incidir en el 100% de los municipios del departamento.

No obstante, mediante consulta a sus funcionarios se logró identificar que la entidad todavía no posee una estrategia clara definida para la implementación de algunos de sus objetivos estratégicos, como, por ejemplo, el de ser articulador de políticas planes y proyectos con miras

Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

a consolidar la apuesta por construcción de paz en el territorio como se identifica en el siguiente árbol de problemas:

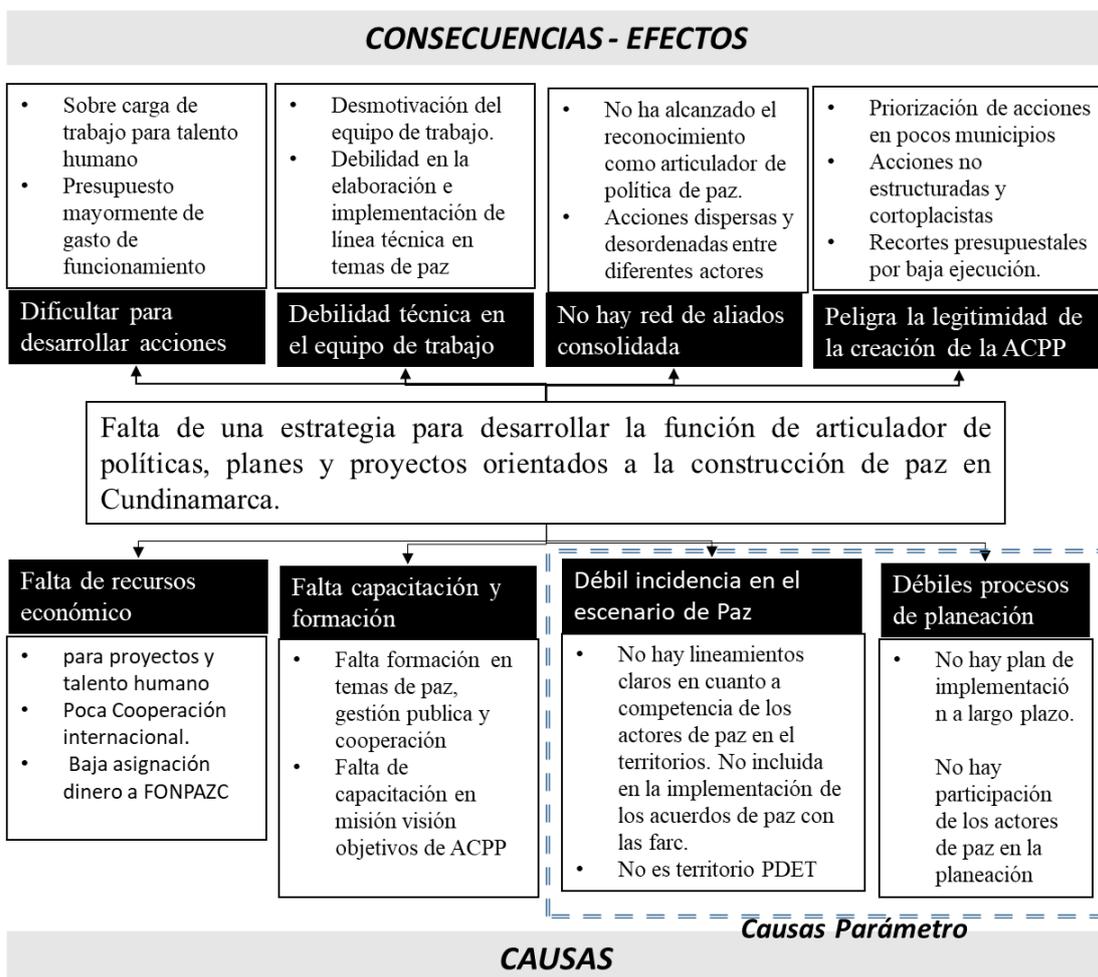


Figura 3

Nota: Árbol de problemas ACPP realizado a partir de entrevistas equipo de trabajo de la ACPP. 2019.

La indagación permitió vislumbrar dificultades financieras ya que su única fuente de ingresos son los recursos, según los manifiesta el equipo técnico de la Agencia, asignados dentro del presupuesto departamental de la Gobernación de Cundinamarca, y aun cuando en sus objetivos se encuentra la ejecución de recursos de FONAPAC, los funcionarios de la agencia reconocen que todavía no se ha logrado su transferencia para inversión en proyectos de construcción de paz desde la entidad, y esto ha traído como consecuencia que los fondos asignados, se inviertan principalmente en gastos de funcionamiento.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Adicionalmente, se identificó la poca captación de recursos por fondos de cooperación pues, según los informes de gestión de la ACPP 2017, la Agencia no ha logrado mayores avances en este sentido a pesar del aumento de la oferta de organismos de cooperación internacionales a Colombia con ocasión de la firma de los acuerdos de paz con las FARC – EP.

Otro elemento identificado como dificultad por parte del equipo técnico de la ACPP para cumplir con su misionalidad, se relaciona con la capacitación y formación de su talento humano, tanto desde la perspectiva del fortalecimiento de su cultura organizacional, como desde la oferta de herramientas en temas de construcción de paz. Como consecuencia, en los ejercicios de observación participante, se logró percibir desmotivación del equipo y debilidad en el diseño de lineamientos técnicos, protocolos, instructivos que permitieran a la Agencia consolidar y estandarizar acciones en los territorios.

A pesar de la dinámica del conflicto en el departamento y su incidencia como receptor de población desplazada, Cundinamarca no fue vinculado para la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), ni incluida en varios de los puntos del Acuerdo de Paz. Esto le resta importancia al papel de la Agencia y le dificulta su convocatoria y articulación con las entidades creadas para la implementación de los acuerdos de paz con el agravante de que se limita la coordinación entre las diferentes competencias de los actores en el territorio

Este poco reconocimiento en el escenario de la paz ha traído como consecuencia una débil articulación entre las acciones emprendidas por las diferentes entidades de carácter público, las instituciones, las organizaciones sociales, las universidades y centros de investigación y el sector privado. Así, sus intervenciones resultan un tanto dispersas o coyunturales, pero sin una concertación necesaria para configurarse como una red articulada por la ACPP en cumplimiento de su misión.

Finalmente, se identificó debilidad en los procesos de planeación ya que no existe un plan estratégico a largo plazo y esto pone en riesgo el funcionamiento de la agencia ya que ha conllevado recortes presupuestales impidiendo la realización de proyectos de largo aliento. Así sus acciones se realizan en cortos periodos de tiempo y en pocos municipios, que a veces ni siquiera corresponden a los que han sufrido las mayores incidencias del conflicto armado.

#### **4.1.3. Formulación del problema- Pregunta de investigación.**

¿Cómo se ha configurado la estrategia de articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca, desde la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Posconflicto en el periodo entre 2016 – 2019?

#### **4.2. Modelo de análisis**

El modelo de análisis para este trabajo de profundización estará enmarcado en dos categorías de análisis, la construcción de paz y las redes y alianzas, las cuales a su vez se dividen en subcategorías de análisis, como se presenta en la siguiente tabla

Tabla 6  
Operacionalización de categorías de Análisis.

Construcción de Paz	Acuerdo de paz en Colombia
	Pedagogia para la paz
Redes y Alianzas	Innovacion social
	Modelos de Hélice

Dichas categorías de análisis sustentan esta investigación, dado que tanto la elaboración de los instrumentos de recolección de campo, la sistematización y hallazgos del trabajo de campo, la discusión frente a los resultados, la propuesta de fortalecimiento y las conclusiones, giran en torno a la descripción del contexto a la luz de los postulados históricos, teóricos y legales descritos en el marco de referencia de este estudio de caso.

## **5. Objetivo**

### **5.1. General**

Identificar como se ha configurado la articulación de redes implementada por la agencia de Cundinamarca para la paz y el postconflicto, durante el periodo 2016 – 2019, que permita la formulación de una estrategia alianzas para contribuir con el desarrollo de su función como articulador de planes, programas y proyectos de construcción de paz en el departamento.

### **5.2. Específicos**

- a) Identificar las acciones realizadas por parte de la ACPP entre 2016 y 2019 para la construcción paz en Cundinamarca.
- b) Identificar la capacidad de la ACPP para articular la gestión de las diferentes entidades, empresa y organizaciones, con eventual incidencia en el proceso de construcción de paz en el departamento.
- c) Identificar y dar a conocer las buenas prácticas derivadas de la estrategia de articulación implementadas por la ACPP para la construcción de paz.
- d) Proponer una estrategia de redes y alianzas como dispositivo para fortalecer la articulación institucional de la ACPP en la construcción de paz en Cundinamarca.

## **6. Metodología**

### **6.1. Hipótesis o Supuesto**

La formulación de una estrategia de redes y alianzas para la ACPP, podría configurarse en un elemento dinamizador de la función de articulación de planes, programas y proyectos de construcción de paz en el departamento de Cundinamarca.

## **6.2. Diseño de la investigación**

### **6.3. Tipo de investigación.**

En tanto que la presente investigación busca describir lo que ha logrado aportar la ACPP en el proceso de construcción de paz en el departamento de Cundinamarca, se trata de una investigación de tipo descriptivo, en el entendido que su razón de ser es describir una situación determinada, como proponen los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2004) “describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan” (p.92).

#### **6.3.1. Enfoque de Investigación.**

Este estudio se enfoca en el paradigma científico de la investigación cualitativa la cual “podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías” Herrera (2020)

#### **6.3.2. Praxeología.**

Le presente investigación, tiene sus bases en el quehacer praxeológico, según Juliao (2011) como el “... trabajo por comprender una práctica, determinando una acción que produce saberes, está precisando la experiencia acumulada por medio de acciones, está creando o recreando modelos de acción, está generando teoría, a partir dichas acciones” (p.64), toda vez que este estudio, buscó identificar la práctica o acción en términos de construcción de paz desde la ACPP, descubriendo los saberes en el ámbito de la experiencia acumulada en el primer cuatrienio de creación de la Agencia y de esta manera generando reflexiones teóricas que si bien no llegan a convertirse en teoría si brindan elementos claves para la devolución creativas al escenario de la construcción de paz.

La implementación de las cuatro fases del enfoque paleológico se dio a la luz de los planteamientos de Juliao desde el Ver, Juzgar, Actuar y devolución creativa.

### **6.3.3. Método de acercarse al objeto de estudio.**

La manera como se realizó el acercamiento al objeto de estudio fue el método inductivo, en palabras de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) citando a (Esterberg, 2002) exponen que “En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí” (p.8), es decir que para efectos de esta investigación, no se partió de una teoría sobre la construcción de paz buscando su comprobación, sino que se analizaron las acciones realizadas por la ACPD en el periodo comprendido entre el 2016 y 2019, y continuando con el argumento de Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa” (p.8) los hallazgos de esta investigación nos permitieron describir a partir de esa experiencia conclusiones en termino de lecciones aprendidas y factores de éxito, que si bien no se constituyen en construcciones teóricas, si aportan no solo para el mejoramiento del acciones de la ACPD sino como referencia para otras iniciativas similares.

Retomando a Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (p.8), y es precisamente tratamiento que se dio a esta investigación.

### **6.3.4. Marco Interpretativo.**

El marco interpretativo fue el estudio de caso, según la metodología del BID (2011) “sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto”, para este se tomó el caso de la Agencia de

Cundinamarca para la paz y el postconflicto en el periodo comprendido entre el 2016 y 2019 lo que permita identificar, buenas prácticas, lecciones aprendidas y definir formas deferentes de hacer, como lo plantea la misma organización “con el fin de explorar sus causas, y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen atención particular en el futuro” (BID, 2011).

Para la realización de este estudio de caso se tomó como base el modelo propuesto por el BID que se presenta en la siguiente figura



*Figura 4*

Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL), Pautas para la Elaboración de Estudios de Caso. 2011.

#### **6.4. Población objeto del estudio**

Se ha definido como población objeto de estudio en primer lugar la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el postconflicto específicamente quienes interactuaron con ella ya sea como funcionarios, contratistas, aliados en el periodo de estudio referido entre los años 2016 y 2019.

Con esa precisión, un primer grupo de estudio fueron los funcionarios y contratistas de la ACPP que laboraron durante ese periodo en la entidad, un segundo grupo de estudio fueron los

beneficiarios de los proyectos que desarrollo la ACPP en ese periodo, representante de los municipios y gobernación, que laboraron durante ese periodo de administración Departamental, representantes de organizaciones sociales de base , representante de instituciones, un representante del sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición y participantes en acuerdo de paz entre Colombia y las FARC EP .

## **6.5. Diseño de instrumentos de recolección de información**

### **6.5.1. Descripción de instrumentos.**

Debido a que la investigación es un estudio de caso, de tipo descriptivo, las técnicas de recolección de información de campo utilizados fueron la observación dirigida, la entrevista semiestructurada a informantes claves, y un grupo focal cuyos datos fueron recolectados en un formato de bitácora o diario de campo, un formato de entrevista semiestructurada, y un formato de identificación de redes y alianzas.

Para una adecuada de organización de los datos tomados y para facilitar su análisis a partir de las categorías definidas previamente, se tomó como base la Guía de Murdock referida por Sandoval (2019) que “se ocupa principalmente para organizar y clasificar datos sociales y culturales, a fin de ser procesados y explicados en forma coherente y lógica dentro del texto final de la investigación”.

A esta guía se le hicieron algunas adaptaciones pues en los formatos se debía indagar sobre los temas relacionados con las categorías de análisis de acuerdo con el informante y no se requería que conociera o informara sobre de todos los temas, sino solamente sobre los que estuvieran a su alcance o su experiencia.

Si bien cada técnica de recolección de datos se construye desde metodologías diferentes, la codificación por tema se realizó transversalizando las tres herramientas indistintamente. Lo que

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

se buscó es que todos los temas fueran vistos tanto en la entrevista, como en la observación o en el grupo focal y los temas fueron clasificados como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7  
Clasificación de ítems para instrumentos de recolección

Código	Ítem
1	Categorías de análisis
11	Construcción de paz
111	Acuerdo de paz en Colombia
112	Pedagogía para la paz
12	Redes y alianzas
121	Innovación social
122	Modelos de Hélice
2	Otras temáticas
21	Temas relacionados con el funcionamiento de la ACPP
22	Temas relacionados con el talento humano de la ACPP
23	Temas relacionados con las expectativas frente al futuro de ACPP
24	Otros temas relevantes

A continuación, se presentará a detalle cada uno de los instrumentos utilizados.

#### **6.5.1.1. Observación participante y dirigida**

Por una parte, para una interacción directa con el objeto de estudio se realizó desde la observación participante, como lo referencia Vitorelli y otros (2014) “caracterizada por interacciones sociales profundas entre investigador e investigado, que ocurren en el ambiente de éstos y promueven la recogida de informaciones de modo sistematizado” (p.76).

Por otra parte, para la toma estructurada de datos se realizó observación dirigida como lo plantea SCRIBB (2019) “observador selecciona, de antemano, el conjunto de hechos a observar en una situación particular, utilizando una guía o cuestionario para orientar la observación.” (p.1), para el efecto se construyó la Bitácora de observación, en la que se definieron espacios para tomar nota de las observaciones realizadas tanto en las oficinas como en espacio de

reunión realizadas con la población del estudio poniendo en uso el enfoque praxeológico en donde el investigador participa de la experiencia.

Un argumento válido para la utilización de la observación dirigida en la recolección de datos de campo fue que “La observación dirigida presenta algunas ventajas, con relación a la observación libre: -Permite la sistematización en la recolección acumulativa, -Evita la dispersión y la pérdida de tiempo, -Asegura una mayor objetividad en los informes” (SCRIBC, 2019, p.1).

Las observaciones en su mayoría fueron escritas de acuerdo las categorías de análisis definidas de manera lo que facilitó la sistematización y análisis de los datos obtenidos, no era requerido tener observación respecto a todas las categorías y subcategorías, pero si concretar tres ideas principales, siempre siguiendo la codificación a través de números consecutivo de la observación, lo que facilito el procesamiento de datos (ver anexo 1)

#### **6.5.1.2. *Entrevista Semi - Estructurada***

Otro instrumento de recolección de datos utilizado fue la entrevista semiestructurada la cual “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), en este caso la guía de preguntas estaba predefinido a la luz de las categorías de análisis definidas para este estudio y otros elementos relacionados con los estudios de caso, todo codificado con base a la adaptación realizada a la guía de Murdok, facilitando aún más la sistematización y análisis de datos (ver anexo 2)

#### **6.5.1.3. *Identificación de redes***

Este formato fue adaptado para este estudio de caso tomando como base el software UCINET, en el que se identificó el nombre de las entidades relacionadas con el tema de paz y

se planteó la pregunta si hay relación entre ellos catalogándole con el código cero (0) si no hay relación y código uno (1) si hay relación. (Ver anexo 3)

En la misma toma de datos se implementó el formato de relación con el cual se buscaba identificar las buenas prácticas en términos de relaciones, así como las entidades con las que no se ha tenido buena o cercana relación de manera que se pudieran identificar acciones de mejora de redes mediante preguntas orientadas a indagar cómo fue la relación con la ACPD con esas entidades en el primer cuatrienio de ejecución 2016 – 2019. (Ver anexo 4)

Como estrategia para cruzar información se realizó la revisión de fuentes bibliográficas consignadas en informes de rendición de cuentas de la ACPD, así como en los eventos y foros en los que se participó.

#### **6.5.2. Herramientas para el trabajo de campo.**

Las herramientas utilizadas para el trabajo de campo serán:

- Formatos de recolección de datos
- Grabador de voz
- Cámara fotográfica

#### **6.5.3. Validación de instrumentos.**

La validación de los instrumentos de recolección e información de campo se realizó por medio de Juicio de experto, “El juicio de expertos consiste básicamente en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013).

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Los criterios definidos implementados para la validación de instrumentos por Juicio de expertos estuvieron determinados por:

*Nivel de formación:* Se tuvo en cuenta para la selección de candidatos expertos, su nivel de formación académico, siendo una investigación cualitativa, los expertos deberían tener experiencia en investigación social, en elaboración, implementación y evaluación de instrumentos de tipo cualitativo de investigación.

*Nivel de Conocimiento:* Los expertos además debían conocer sobre temas de paz, gestión pública, redes o en alguna de las unidades de análisis definidas para esta investigación.

*Nivel de Experiencia:* Los expertos deberían contar con una experiencia superior a 10 años en el campo de la gestión social, preferiblemente en el sector público o académico.

Para este ejercicio se contó con tres expertos académicos profesores de reconocidas universidades de Colombia, quienes juzgaron los instrumentos a la luz de los siguientes criterios estructurados en el formato de validación de expertos (Ver anexo 5)

Calificar de 1 – 10 en cada uno de los ítems de validación para los instrumentos a evaluar, en donde 1 era la calificación mínima y 10 es la calificación máxima de validez. En la última columna se indicaba las observaciones o sugerencia de mejora para que el instrumento alcanzara el máximo nivel de validez de acuerdo con su criterio.

**Pertinencia:** se debió identificar si el instrumento es pertinente para el diseño de investigación propuesto (Investigación cualitativa, método inductivo, Estudio de Caso)

**Coherencia:** en este punto se revisó si el instrumento era coherente con el tema a investigar, la población, el tipo de actores, la pregunta de investigación, etc.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Redacción: Estaba relacionado con el hecho de si el instrumento de recolección estaba redactado de manera clara, respetuosa y comprensible tanto parte la persona que toma los datos como para quien los suministra.

Eficiencia: El instrumento debía permitir obtener la información que se requiere para esta investigación, obtener datos de calidad y de fácil sistematización y análisis.

Los instrumentos y la evaluación fueron enviados vía correo a los expertos quienes regresaron las evaluaciones diligenciadas, dando aprobación en su conjunto, salvo algunas orientaciones relacionadas con la forma de estructura los formatos, a continuación, se presenta el consolidado de la puntuación de los expertos

Tabla 8  
Consolidado de validación por parte de expertos

Instrumentos	Pertinencia			Coherencia			Redacción			Eficiencia			Prom**
	E1*	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	
Bitácora de Campo	9	10	10	9	10	10	9	10	9	7	10	9	9
Formato de entrevista	9	10	10	9	10	10	8	10	9	7	10	9	9
Formato para identificación de redes	7	8	9	7	10	8	7	10	8	7	6	10	8
Promedio***	8	9	10	8	10	9	8	10	9	7	9	9	9

Nota: \*E1, E2 y E3 Corresponde a Experto técnico 1,2 y 3

\*\*Hace referencia al promedio de aprobación de cada uno de los instrumentos

\*\*\* Hace referencia al promedio de Validez por cada una de las categorías de evaluación.

Las observaciones principales de los evaluadores estuvieron relacionadas con la codificación del formato para análisis de redes, ya que los evaluadores no conocían el manejo del software de UCINET y la necesidad de categorizar y puntuar ceros y uno a fin de obtener los elementos claves para el análisis de los indicadores de centralidad.

Se obtuvo sugerencias frente a la redacción de algunos de los ítems y la codificación de la observación elementos que fueron justados y aprobados por los validadores.

#### **6.5.4. Elección de muestreo y de los informantes.**

Se realizó mediante la técnica de muestreo propositivo. Como menciona Izquierdo (2015) “Este tipo de muestreo permite elegir los informantes en función del tipo. (...) Para hacer uso de este muestreo los sujetos deben ser raros de encontrar. Se busca para fenómenos raros que se da en ciertas condiciones, o que se sitúan en ciertas fases” para el estudio de caso de la ACPP, el proceso de en este muestreo fue: a) selección de los informantes según el conocimiento del tema, b) identificación de quienes tienen un conocimiento particular del tema.

Es importante aclarar que según Forero (2019) un informante clave “Es toda aquella persona que forma parte de la comunidad que se estudia o de los sujetos de investigación, que posee información y conocimiento, de lo que específicamente pretendemos indagar, o relacionado con ello” (p, 22), por todo lo que para efectos de este estudio de caso, se definió como informantes claves los siguientes tipos de persona:

- Personal directivo de ACPP
- Personal técnico de ACPP que laboró en el periodo 2016 – 2019 en la Agencia.
- Funcionarios de organizaciones de paz que tuvieron relación con ACPP en el periodo 2016 - 2019
- Funcionarios de la Gobernación de Cundinamarca que tuvieron relación con ACPP en el periodo 2016 - 2019
- Personas que había participado de las acciones realizadas por ACPP en el periodo 2016 – 2019

## **7. Trabajo de campo**

### **7.1. Actividades realizadas**

En el entendido que este estudio de caso se sustenta en el enfoque praxeológico propuesto por Juliao (2011), las actividades principales de trabajo de campo se centraron en el ver y juzgar, desde la observación participante, las interacciones tanto con el equipo de trabajo de la ACPP. Igualmente, se participó en los escenarios interinstitucionales de planeación, diseño y ejecución de tres eventos realizados por la ACPP, “Foro por la participación incidente de los niños y las niñas en la construcción de paz cotidiana en Cundinamarca 2019”, “Instalación de la mesa municipal de paz en Facatativá 2019” y la “Mesa sectorial Paz para el Progreso 2020” para la definición de las líneas estratégicas para la construcción de paz en Cundinamarca 2020 – 2023.

Las entrevistas y formato de información de redes y alianzas fueron aplicadas en la sede principal de la ACPP y de la Gobernación de Cundinamarca en Bogotá en donde se procuraron a los actores claves que participaron de los eventos anteriormente mencionados.

### **7.2. Cantidad de instrumentos recolectados**

Para cada uno de los eventos se diligenció un formato de Bitácora para un total de tres formatos diligenciados en donde se anotaron hallazgos identificados a la luz de las unidades de análisis definidas.

Se llevaron a cabo seis entrevistas semiestructuradas con el asesor de la gerencia general de la ACPP, dos funcionarios integrantes del personal técnico de ACPP que laboraron en el periodo 2016 – 2019. Así mismo, a un personero municipal y a dos miembros de los consejos municipales de paz quienes habían participado de las acciones realizadas por ACPP en el periodo mencionado. Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo y suscribieron el formato de consentimiento informado (Ver Anexo 6).

Adicionalmente para la construcción de la propuesta se tomó como insumo la sistematización de resultados de la Mesa Sectorial paz para el Progreso, así mismo, el discurso de uno de los principales representantes de procesos de paz Rodrigo Londoño firmante del acuerdo final de paz por parte de la FARC – EP.

### **7.3. Métodos de análisis**

Como instrumento de sistematización y análisis de datos se usó el Atlas ti, un programa de computadora para analizar y organizar datos de investigación cualitativa obtenida principalmente en la observación y entrevistas, este software “se basa en la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) de Glaser y Strauss (1967) (Varguillas, 2006). ATLAS.ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA)” (ATLAS.ti, 2020).

La previa codificación de los datos en la recolección basada en el método de Murdok, permitió “(a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos (...) que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos (Lewis, 2004; Hwang, 2008)” (ATLAS ti, 2020, p.1), para esto se crearon códigos dentro del programa ATLAS.ti, que permitieran relacionar la información de acuerdo con las categorías de análisis e ítems recolectados, obteniendo nubes de palabras y mapas conceptuales que permitieron organizar los datos para obtener y analizar resultados.

Para el análisis de redes y alianzas, se utilizó la metodología de análisis de redes basada en UCINET “un programa que presenta características similares a otros programas que funcionan bajo el sistema operativos de Windows (...) permite conocer las interacciones entre cualquier tipo de individuos partiendo de datos de tipo cualitativo más que cuantitativos” (Velázquez & Aguilar, 2005).

Sin embargo, el solo conocimiento de las interacciones entre los individuos no brindaba los elementos suficientes para la toma de decisión en términos de conocer el nivel de madurez de la red a investigar, por lo que, basados en la herramienta UCINET, fue posible elaborar análisis de indicadores de densidad, centralidad, intermediación y cercanía, basado en el análisis de datos cualitativos codificados en los instrumentos de recolección de información de redes. (Velázquez & Aguilar, 2005).

#### **7.4. Principales hallazgos**

Dado que la recolección de campo se tomó teniendo como base las categorías de análisis definidas, a continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos la luz de los datos recolectados

##### **7.4.1. Buenas prácticas en la Construcción de Paz.**

Como subcategorías de análisis para la categoría construcción de paz, se identificaron las buenas prácticas y lecciones aprendidas respecto a la participación de la ACPD en la implementación de los acuerdos de paz. Igualmente, la construcción de una pedagogía para la paz, de ambos temas se presenta a continuación los hallazgos principales:

##### **7.4.1.1. *Implementación de los acuerdos de paz entre el Estado Colombiano y las FARC – EP.***

En esta subcategoría de análisis se centra en tres puntos del acuerdo en los que la ACPD pudo haber tenido incidencia durante el periodo comprendido entre el 2016 y 2019. Para este propósito se analizaron las acciones concretas desempeñadas por la Agencia en cuanto a la implementación de los acuerdos de paz y en cumplimiento de su función de según lo publicado en el portal web de la Gobernación de Cundinamarca es “Hacer seguimiento a las responsabilidades del Departamento de Cundinamarca, respecto de la ejecución de los acuerdos

de paz, en lo que le corresponda desarrollar, en el marco de la normatividad y las políticas de paz y post conflicto” (Gobernación de Cundinamarca, 2019).

Por lo anterior, se llevó a cabo la revisión de cada uno de los cinco puntos del acuerdo buscando relacionarlos con las acciones realizadas por la ACPP, no necesariamente planeadas de manera sistemática e intencionada de dar seguimiento a los acuerdos. De la misma manera, se generaron reflexiones frente a cada uno: al punto 1 sobre reforma rural integral, al punto 2, referido a la participación política y al punto 5, sobre verdad, justicia, reparación y no repetición.

*Punto 1 Reforma Rural Integral: Reconocimiento del derecho ciudadano de las víctimas:*

En este punto, si bien no se identificaron acciones realizadas con el propósito explícito de contribuir con el reconocimiento ciudadano de las víctimas, si se evidenció su importancia como reto para la Agencia.

En cuanto a la estabilización del territorio se incluyeron las acciones realizadas en el marco de la alianza con la Agencia Nacional de Tierras, con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y con otras entidades responsables de garantizar las condiciones planteadas en el Acuerdo para las víctimas y la población en general del departamento de Cundinamarca.

En el escenario de la Mesa Sectorial de Paz constituida para la formulación del plan de desarrollo del Departamento 2020 – 2023, donde se marcan las directrices de operación para la Agencia y otras entidades, se contó con la presencia de principal negociador de las FARC y firmante del acuerdo Rodrigo Londoño, quien en su discurso de instalación de la mesa expresó la expectativa frente a este punto:

“Los acuerdos de la habana tenían un primer punto que se llamó hacia un nuevo campo colombiano, reforma rural integral, que fue encabezado con principios como la formación estructural desarrollo integral del campo, igualdad y enfoque de género, bienestar y buen vivir, (...) erradicación de la pobreza y la satisfacción plena de la las necesidades de la

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

ciudadanía de la zona rural, de manera que se logre en el menor plazo posible que los campesinos, campesinas y comunidades incluidas las afrodescendientes e indígenas, ejerzan plenamente sus derechos y alcance la convergencia de la calidad de vida urbana y la calidad de vida rural, respetando el enfoque territorial, el enfoque de género y la diversidad étnica y cultural, de las comunidades” (Londoño, 2020) .

### *Punto 2 Participación política: Apertura democrática para construir la paz*

En este punto se pudo evidenciar que la ACPP ha desarrollado acciones importantes y fundamentales para garantizar el avance hacia la consolidación de una sociedad democrática y organizada con participación directa de las organizaciones y movimientos sociales y con interlocución entre estas y las autoridades departamentales. (Mesa de Conversaciones, 2017). En sentido, el equipo técnico de la Agencia indica que mediante acto administrativo se creó el Consejo Departamental de Paz en Cundinamarca y adicionalmente 10 consejos municipales ubicados en San Juan de Río Seco, Tabio, San Bernardo, Fomeque, Mosquera, Silvania, Facatativá, Soacha, Viotá y Fusagasugá.

En la siguiente figura se puede identificar los avances en cuanto al tema

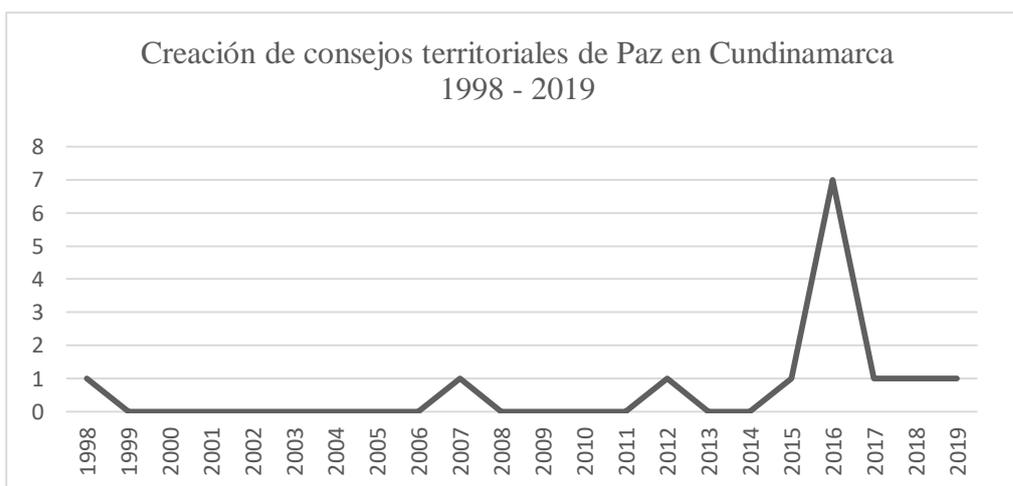


Figura 5

Elaboración propia a partir de datos suministrados por la FIP en el informe sobre Los Consejos de Paz y su posible papel en el postconflicto en 2015 y datos suministrados por la ACPP 2020.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Este significativo avance podría considerarse como una de las mejores prácticas que ha implementado la ACPP en este punto del acuerdo. Un avance reconocido públicamente por el Alto Comisionado para la Paz, así como el firmante del Acuerdo por parte de las FARC quien, en su discurso, durante la mesa sectorial de paz 2020, expresó

“Cuando uno se entera que, en el departamento de Cundinamarca, que fue escenario de muchos años del conflicto armado, (...), cuenta con un Consejo Departamental de Paz cuya secretaría técnica es ejercida por Agencia de Cundinamarca para la paz y el postconflicto, (...) siente la satisfacción de saber que lo firmado en el teatro Colón, no cayó en el vacío” (Londoño, 2020).

En este mismo propósito, y como ejemplo de buenas prácticas, la Agencia llevó a cabo diferentes eventos como el Foro de paz Victus en el 2018 y el Foro por la participación incidente de niños y niñas en la construcción de paz cotidiana en 2019.

### *Punto 5. Víctimas, el acuerdo crea el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición*

Si bien en la Gobernación de Cundinamarca, la atención a las víctimas es competencia directa de la Dirección de Atención Integral a las Víctimas del Conflicto Interno, estas han recibido atención directa en la ACPP.

Según dos datos recolectados en el periodo comprendido entre 2016 y 2019, la ACPP, participó de manera activa en la realización de actividades pedagógicas para la construcción de paz con especial atención a las víctimas. Sin embargo, la ACPP ha tenido un tímido relacionamiento con los actores que conforman el sistema integral de Verdad Justicia, reparación y no repetición, SIVJRN, y por esta razón no se logró la identificación de acciones de seguimiento al cumplimiento efectivo del mandato de cada una de las entidades en el territorio. Este punto será abordado más adelante en el análisis de redes y alianzas realizado para este estudio.



## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

En la figura se destaca la gran relevancia que los entrevistados dan a la “experiencia del túnel de paz”, que permitía a los participantes conocer contenidos, combinar la ciencia y la tecnología para generar compromisos en medio de la cotidianidad como mecanismo para minimizar los efectos del conflicto armado en la salud mental de la población en general.

*La pedagogía del lenguaje y de los imaginarios:* Los entrevistados referenciaron varios proyectos comunitarios y eventos realizados por la ACPP, basados en pedagogías orientadas a la construcción de paz cotidiana con énfasis en el concepto de paz en sus diálogos y discursos, instalando nuevos imaginarios con la idea de la paz es el centro de la discusión, y dejando a un lado el lenguaje y la representación de la guerra.

El siguiente grupo de figuras pretende evidenciar los resultados de la sistematización de los datos recolectados, digitalizados, codificados y graficados en nubes de palabras por nivel de frecuencia, permitiendo evidenciar que la palabra más mencionada por los entrevistados fue “PAZ”, por lo que se encuentra en el centro de todas las gráficas.

La codificación se fue dando mediante agrupación de temáticas, un hallazgo de reflexión fue que a pesar de que algunos de los códigos de codificación creados fue conflicto armado, guerra, violencia, al momento de clasificar los datos, estas categorías se quedaron sin información por lo que fue necesario eliminarlos e incluir los pocos identificado en dentro de los otros códigos del análisis, los resultados fueron los siguientes.



Figura 7  
Proyecto vive la paz cotidiana en tu territorio



Figura 8  
Proyecto visión compartida con enfoque de cultura ciudadana

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca



Figura 9

Evento de Instalación del consejo municipal de paz de Facatativá



Figura 10

Foro por la participación incidente de los niños y las niñas en la construcción de paz.

Indudablemente la instalación del concepto de paz cotidiana en los imaginarios y la vida comunitaria es una de las buenas prácticas rescatables durante el periodo de este estudio de caso.

### 7.4.2. Hallazgos en el análisis de las redes y alianzas.

#### 7.4.2.1. La ACPD en la Innovación social

Esta subcategoría y los códigos para su codificación se relacionaron con planes, programas y proyectos orientados a encontrar formas diferentes e innovadoras para dar soluciones a problemas sociales. En este sentido se le dio alta importancia al Túnel de Paz, sobre todo porque en este se reconoce la necesidad de incorporar la ciencia y la tecnología como elementos de transformación social, en los territorios y principalmente en la ruralidad cundinamarquesa en donde todavía se presenta alta resistencia al uso de las tecnologías de la información.

Otro elemento que los participantes reconocen como innovación social, es la transformación de los lenguajes pues la mayoría de los entrevistados reconocieron el camino ganado en las mentes de los ciudadanos frente a la cultura de la paz, no solamente en los escenarios públicos sino en los ámbitos individuales y privados en los territorios, este planteamiento se fundamenta en los postulados de Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte (2008), quienes ven la innovación como proceso que genera cambios en las formas culturales y no dependen de un momento, sino que es el resultados de multiples acciones.

Por último, varias de las respuestas de los entrevistados estuvieron relacionadas con las articulaciones con otros sectores de la sociedad como la academia y la empresa, y se reconoce como buena práctica la vinculación de la universidad en proyectos como el Observatorio de Paz fue liderado por la Universidad de Pamplona. De igual manera, la articulación pública – privada en proyectos como el mencionado Túnel de Paz, y el proyecto de Viotá, un caso emblemático en donde se logró la articulación con la empresa Panaca para brindar un diplomado intensivo sobre agroturismo, en un intercambio de saberes y experiencias. De todas formas, apenas son esfuerzos previos porque, tal como se mostrará en el análisis de redes, todavía falta mucho camino por recorrer, pues aunque por sí mismas no podrían considerarse como innovaciones sociales, si pueden asumirse como tímidas formas de construcción de valor compartido entre el sector empresarial y el territorio, en donde la entidad estatal es un mediador del proceso.

#### **7.4.2.2. *La ACPP y lo Modelos de hélice***

Los datos recolectados y procesados en el software UCINET, permitieron identificar indicadores de densidad, centralidad, intermediación de las diferentes instituciones identificadas que tendrían presencia en Cundinamarca.

Se modeló una red con cada uno de los 5 actores que podrían configurar un modelo de desarrollo de hélice de quinta generación (Estado, Empresas, Academia, Cooperación Internacional y Organizaciones de la sociedad Civil), lo que permitió hacer análisis diferenciados con base en los indicadores anteriormente mencionados y con los datos obtenidos mediante entrevista estructurada grupal con tres funcionarios de la ACPP que fueron volcados al formato de redes construido para este estudio con base en el software UCINET.



## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Aun así, el resultado para una entidad con apenas cuatro años de creación, podría ser un buen indicador de que camina hacia su consolidación en el territorio. No obstante, comparada con los grados de densidad identificados en las entidades del orden nacional que hacen parte del Sistema Integral de Verdad Justicia, Reparación y No Repetición – SIVJRN, la Comisión de la Verdad (CEV) 42%, la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) 48% y la Unidad de Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas (UBPD) 45%, se pudo evidenciar que estas han logrado más relaciones en el territorio. Por esta razón se hace imprescindible conocer cómo lo han hecho, sus factores de éxito y las lecciones aprendidas para desarrollar, en consecuencia, alianzas para la construcción de paz, entre la SIVJRN y la ACPP.

*Grado de Centralidad:* “El Grado de centralidad es el número de actores a los cuales un actor está directamente unido” (Velázquez & Aguilar, 2005, p.20), para el caso de esta red, a continuación, se muestra cómo están identificados cada uno de los actores, el número de entradas y las relaciones que tienen las entidades con estos. Así mismo, el número de salidas o relaciones que se supone que el actor procura a otros.

Tabla 9

Grado de centralidad de las Entidades Estatales que trabajan en la construcción de paz.

ORDEN	ENTIDAD	ENTRADA	SALIDA	% ENTRADA	% SALIDA
1	Defensoría del Pueblo	19	19	83%	83%
2	Ministerio del Interior	19	16	83%	70%
3	Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN	18	16	78%	70%
4	Alta Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación	18	15	78%	65%
5	Oficina del Alto Comisionado para la Paz - OACP	17	15	74%	65%
6	Jurisdicción especial para la Paz - JEP	17	15	74%	65%
7	Centro Nacional de Memoria Histórica CNMH	17	15	74%	65%
8	Unidad de Restitución de Tierras - URT	16	14	70%	61%
9	Unidad de Búsqueda de personas desaparecidas	16	14	70%	61%

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

ORDEN	ENTIDAD	ENTRADA	SALIDA	% ENTRADA	% SALIDA
10	Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas	16	12	70%	52%
11	Agencia de Desarrollo Rural - ADR	16	12	70%	52%
12	Agencia Nacional de Tierras - ANT	15	14	65%	61%
13	Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición	14	14	61%	61%
14	Agencia de Renovación del Territorio - ART	14	13	61%	57%
15	Centro Nacional de Memoria Histórica	14	13	61%	57%
16	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Cundinamarca	12	10	52%	43%
17	Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto ACPP	11	9	48%	39%
18	Corporación Autónoma Regional - CAR	9	6	39%	26%
19	Policía Nacional	7	6	30%	26%
20	Ejército Nacional	7	5	30%	22%
21	Fondo de Desarrollo de Proyectos de Cundinamarca	3	1	13%	4%
22	Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca	3	1	13%	4%
23	Contraloría	1	22	4%	96%
24	Procuraduría	1	22	4%	96%

La tabla ubica a las entidades del orden nacional en los primeros lugares de centralidad, lo que podría tener que ver con su más larga trayectoria en el territorio, así como su carácter misional o la cercanía con el gobierno nacional. En primer lugar, se ubica a la Defensoría del pueblo con un porcentaje de 83, igual de relaciones de entradas y salidas, es decir, que es buscada por otros y busca a otros para relacionarse.

En este análisis la ACPP se ubica en puesto 17 en el grado de centralidad, entre un total de 24 entidades identificadas, con un porcentaje de 48% de entradas y 39% de salidas. Un

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

escenario posible para su consolidación en los 6 años que le restan de funcionamiento se relaciona con el desarrollo de acciones intencionadas en el territorio como articulador de planes, programas y proyectos, y eventualmente podrá indicar la necesidad de continuar su operación superando el horizonte de los 10 años que fueron previstos para su funcionamiento.

*Grado de intermediación:* “Es la posibilidad que tiene un nodo para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos. Estos nodos son también conocidos como actores puente.” (Velázquez & Aguilar, 2005, p.25). Como se observa en la siguiente tabla, la ACPD se ubica en el primer grado de intermediación en esta red de entidades estatales que trabajan en los temas relacionados con la construcción de paz en Cundinamarca.

Tabla 10  
Grado de intermediación de las Entidades Estatales que trabajan en la construcción de paz.

Puesto	Entidad	Grado	%
1	Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto	81,55	16%
2	Defensoría del Pueblo	68,97	13%
3	Alta Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación	20,15	3%
4	Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN	20,05	4%
5	Oficina del Alto Comisionado para la Paz - OACP	19,47	4%
6	Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas	15,51	3%
7	Ministerio del Interior	13,42	3%
8	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Cundinamarca	9,48	2%
9	Corporación Autónoma Regional CAR	6,84	1%
10	Unidad de Restitución de Tierras – URT	4,94	1%
11	PROCURADURIA	4,89	1%
12	Contraloría Departamental	4,89	1%
13	Agencia Nacional de Tierras – ANT	4,76	1%
14	Policía Nacional	4,71	1%
15	Ejército Nacional	4,59	1%
16	Agencia de Desarrollo Rural – ADR	4,09	1%
17	Agencia de Renovación del Territorio - ART	3,66	1%
18	Jurisdicción especial para la Paz – JEP	3,62	1%
19	Centro Nacional de Memoria Histórica CNMH	3,62	1%
20	Unidad de Búsqueda de personas desaparecidas UBPD	1,79	0%
21	Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición JEP	1,75	0%
22	Fondo de Desarrollo de Proyectos de Cundinamarca FONCECUN	0,00	0%
23	Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca IDECUT	0,00	0%

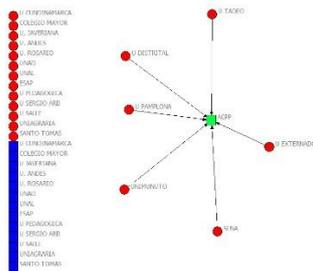
## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

La posición número uno de la ACPP en cuanto a grado de intermediación podría explicarse en razón a que el ejercicio de construcción de la matriz inicial de relaciones se construyó con base en la información de las entidades que han participado por lo menos una vez en eventos o actividades promovidas por la ACPP. Se puede evidenciar entonces que la mayoría han tenido algún tipo de relación con la Agencia y esto a su vez, expresa su alto potencial para cumplir con su misionalidad de articulador de políticas, planes o proyectos de paz en el orden departamental.

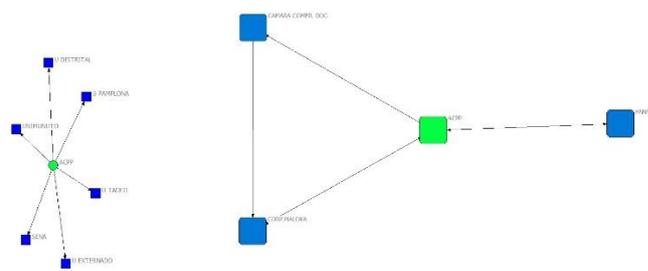
### 7.4.2.2.2. *Redes Académicas, Empresas, Cooperación Internacional y Sociedad Civil.*

A continuación, se presenta un comparativo de los indicadores de las otras cuatro redes identificadas que comparten una visión de la construcción de paz, desde un modelo de hélice de quinta generación.

Los resultados gráficos se presentan a continuación en las siguientes figuras



*Figura 12*  
Red instituciones académicas



*Figura 13*  
Red Empresas





## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

RELACIONES POSIBLES	72	39	12	16	110	20	72	16
RELACIONES EXISTENTES	12	12	6	12	52	2	27	12
ÍNDICE DE DENSIDAD	17%	31%	50%	75%	47%	10%	38%	75%

En la tabla es posible evidenciar que del 100% de relaciones posibles en las diferentes redes, hay profundas diferencias entre los índices de densidad de la red en comparación con los de la ACPP.

En este análisis la red académica presenta la menor densidad de relacionamiento ya que de 72 posibles relaciones solamente se identificaron 12, que en términos generales son las mismas relaciones tanto de entrada como salida entre la ACPP y algunas instituciones universitarias. Por tanto, el índice de densidad de la red es del 17% mientras que ACPP es del 31%, esto se presenta porque no se identificaron proyectos conjuntos entre ellas y el territorio.

El caso de la densidad de relación entre las empresas está sesgado por lo anteriormente mencionado respecto al criterio definido para su identificación. Así, aunque se muestra un alto porcentaje de densidad, su número relacionamiento es muy bajo comparado con las posibles relaciones ya que solamente se evidencia relación con tres empresas de un universo posible de más de 400 mil que funcionan en el departamento.

En cuanto a la cooperación internacional la densidad de esta red es mayor en toda la red 47% que en las relaciones existentes desde la ACPP equivalente solo un 10% de las relaciones posibles, los que como se evidenció en la figura 12, la ACPP solo reconoce dos acciones puntuales de relacionamiento uno con la GIZ para la participación de una profesional del Programa Diáspora de dicha entidad y por otra parte un acercamiento con la entidad de desarrollo rural de la OEA denominada IICA, para realizan proyectos conjuntos en la construcción de paz.

Por último, se muestra el índice de densidad de la red de organizaciones de la sociedad

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

civil, en donde si bien la relación entre los actores no es muy representativa con una densidad del 38% en toda la red, la ACPP se evidencia un alto porcentaje de densidad que corresponde al 75%, siendo este el nivel de relacionamiento que presenta un mejor panorama para la Agencia.

*Grado de centralidad:* este indicador relaciona el número de veces que un actor está directamente unido con otro, mostró dos panoramas bastante claros en la red de academia (figura 11) y empresa (Figura 12), pues sus índices de centralidad son muy cercanos al 100%. Por esta razón, a continuación, solamente se presentará el grado de centralidad de las redes cooperación internacional y sociedad civil.

El grado de centralidad en esta red muestra cuatro categorías marcadas de centralidad existentes, que se presentan en la siguiente tabla y se explican a continuación

Tabla 12  
Grado de centralidad de la red de organismos de cooperación

Organismo de Cooperación Internacional	Salidas	Entradas	% Salidas	% Entradas
Organización de las Naciones unidas contra las drogas y el delito UNODC	8	9	80%	90%
Agencia de cooperación de las naciones unidas para la Alimentación y las Agricultura FAO	8	9	80%	90%
Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD	7	8	70%	80%
Unión Europea	6	7	60%	70%
Gobierno Español	4	4	40%	40%
Gobierno de Suecia	4	4	40%	40%
Reino Noruego	4	2	40%	20%
Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ	3	5	30%	50%
Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional USAID	3	3	30%	30%
Organización de Estados Americanos OEA	3	1	30%	10%
Agencia de Cundinamarca para la Paz y el postconflicto ACPP	2	0	20%	0%

La centralidad de esta red está concentrada en el sistema de Naciones Unidas, con grados centralidad superiores al 70%, seguido de agencias y gobiernos europeos en donde se incluye a la Unión Europea como de organismo de cooperación, y todas detentan un grado de centralidad que fluctúa entre 40 y 70 por ciento.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Paradójicamente los menores grados de centralidad son de las organizaciones de cooperaciones de las américas como las USAID y la OEA, pues estas no alcanzan un índice de centralidad superior al 30%.

En este análisis, la ACPP presenta se evidencia muy lejana con prácticamente todos los organismos de cooperación identificados, con solo un 20% en salidas y 0% en entradas.

Un panorama contrario se expresa con respecto al grado de centralidad con las organizaciones de la sociedad civil, situando a la ACPP en cabeza de la red en este indicador.

Tabla 13

Grado de centralidad de la red de las organizaciones de la sociedad civil

ORGANISMO	Salidas	Entradas	% Salidas	% Entradas
Agencia de Cundinamarca para la Paz y el postconflicto ACPP	5	7	63%	88%
Organizaciones Campesinas	4	4	50%	50%
Organización de Pueblos Indígenas	4	2	50%	25%
Organización de comunidades Afrodescendientes, raizales y palenqueras	4	1	50%	13%
Mesa departamental de víctimas	3	8	38%	100%
Iglesia católica	2	2	25%	25%
Fundación Corpovisionarios	2	2	25%	25%
Colectivo de Innovación Social para la construcción de paz INNOPAZ	2	1	25%	13%
Iglesia Evangélica	1	0	13%	0%

La tabla permite evidenciar que la ACPP tiene la sumatoria del mayor número relaciones (12) de entrada y salida, esta última superada solamente por la Mesa Departamental de Víctimas con un 100% de entradas, lo cual se explica por el hecho de que la Mesa está conformada por todos los actores de la sociedad y cuenta con alta presencia de la sociedad civil organizada.

El siguiente bloque representativo del grado de centralidad de esta red son organizaciones de base como las organizaciones campesinas, la Organización de Pueblos Indígenas y

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Organización de comunidades Afrodescendientes, Raizales y Palenqueras.

Las últimas cuatro organizaciones en las que se encuentran agrupaciones de carácter religioso, colectivos sociales y ONG, no tienen una baja representatividad en el grado de centralidad de esta red.

*Índice de intermediación:* Este índice mide las posibilidades que puede tener un actor para intermediar las comunicaciones entre actores pares, en este caso tanto con la red académica como con la de empresas, la ACPP tiene un grado de intermediación de 100% siendo este el máximo grado de intermediación, mientras que los demás actores tienen un grado de intermediación cero o muy cercano al cero, esto tiene que ver directamente con el grado de centralidad indicado en el análisis anterior.

Luego de esta precisión, se procede a analizar el grado de intermediación de las otras dos redes, de Cooperación Internacional y de la Sociedad Civil, las cuales presentan los siguientes resultados:

Tabla 14  
Grado de intermediación de la red de organismos de cooperación

Organismo de Cooperación	%
Agencia de cooperación de las naciones unidas para la Alimentación y las Agricultura FAO	14%
Organización de las Naciones unidas contra las drogas y el delito UNODC	14%
Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD	7%
Organización de Estados Americanos OEA	4%
Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ	4%
Unión Europea	3%
Reino Noruego	0%
Agencia de Cundinamarca para la Paz y el postconflicto ACPP	0%
Gobierno de Suecia	0%
Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional USAID	0%
Gobierno Español	0%

Tabla 15  
Grado de intermediación de la red de organizaciones de la sociedad civil

Organización Civiles	%
Agencia de Cundinamarca para la Paz y el postconflicto ACPP	32%
Mesa departamental de victimas	25%
Organizaciones Campesinas	25%
Organización de Pueblos Indígenas	12%
Organización de comunidades Afrodescendientes, raizales y palenqueras	0%
Iglesia católica	0%
Fundación Corpovisionarios	0%
Colectivo de Innovación Social para la construcción de paz INNOPAZ	0%
Iglesia Evangélica	0%

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Los datos permiten ver que entre los organismos de la sociedad civil los mayores grados de intermediación lo tienen con las organizaciones del sistema de Naciones Unidas, encabezado por FAO y ONUDC, mientras que entre las organizaciones de la sociedad civil el mayor grado de intermediación lo tienen con la ACPP, seguido por la Mesa Departamental de Víctimas y las organizaciones campesinas e indígenas.

Los demás actores identificados tienen menos del 10% de capacidad de intermediación entre pares, según los resultados de este análisis.

### **8. Resultados y Discusión.**

Como resultado de los hallazgos obtenidos en la recolección y análisis de datos, se valora la importancia de proponer una estrategia de articulación de redes y alianzas en la ACPP y una propuesta de plan de acción con base en la herramienta del Balance Scorecard.

Por lo anterior se partirá de hacer una breve descripción de la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto, en cuanto sus antecedentes, objeto y portafolio de servicios.

#### **8.1. Perfil y caracterización de la Agencia de Cundinamarca para la paz y el Postconflicto - ACPP**

##### **8.1.1. Antecedentes de la organización.**

Con ocasión de las negociaciones de paz entre el gobierno de Colombia y las FARC EP y firma del acuerdo final, en el año 2016, el recién electo gobernador de Cundinamarca Dr. Jorge Emilio Rey incluye dentro de su plan de desarrollo departamental la realización de acciones de paz en el territorio y la implementación de los Acuerdos de Paz

Por esta razón el 9 de septiembre de 2016 mediante el decreto ordenanza 10254, se crea la Agencia de Cundinamarca para la paz y el postconflicto, adoptando su estatuto básico y creando en la misma ordenanza la creación del fondo para la paz de Cundinamarca FONPAZC.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Para el mes de noviembre de 2016 se nombra al Dr. Roberto Moya y con él se inicia el nombramiento de la planta de personal y la asignación de la sede en el Palacio de San Francisco ubicado en la Av. Jiménez con Carrera 7 en Bogotá.

A partir de ese momento, la ACPP, inicia la formulación y ejecución de sus proyectos de inversión.

### **8.1.2. Objeto de la organización.**

La ACPP fue creada como una Unidad Administrativa Especial, del orden departamental, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera, presupuestal y patrimonio propio, adscrita al Despacho del Gobernador.

La Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Post Conflicto tiene una misión articuladora en el Departamento, tanto en la gestión de planes programas y proyectos, que le permitan el diseño e implementación de políticas de paz, reintegración y superación el conflicto haciendo énfasis en, la seguridad, el desarrollo inclusivo y la convivencia.

Con un horizonte de funcionamiento aprobado de 10 años a partir de su creación en el año 2016, la ACPP se ve como una entidad líder en la consolidación de la paz y es hacia allí a donde encamina su accionar en Cundinamarca.

### **8.1.3. Portafolio de servicios.**

Con una estructura organizacional vertical dirigida por un gerente general el equipo está conformado por dos subdirecciones, una administrativa y otra financiera, apoyadas por tres profesionales especializados un asesor un secretario ejecutivo. Cuenta con un órgano consultor con la figura de consejo asesor.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

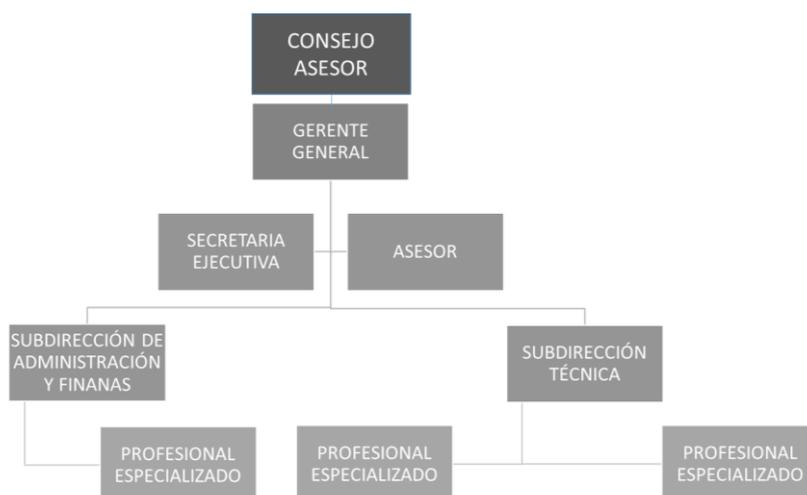


Figura 16  
Organigrama de la ACPP

Al ser una entidad recientemente creada, la ACPP no cuenta con un portafolio de servicios definido y estructurado, por lo que se considera se presentará a continuación un resumen de las funciones para las que fue creada según lo establecido en el artículo 7 del decreto 0254 de 2016:

Artículo 7°. Funciones: Son funciones de la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto para dar cumplimiento a su objeto, las siguientes:

7.1. Preparar (...) para la implementación de los acuerdos de paz que se suscriban y se adopten legalmente.

7.2. Gestionar la implementación del sistema de corresponsabilidad territorial en materia de paz.

7.3. Promover ante la nación los contratos plan con el departamento y sus municipios, en materia de promoción de la paz, las políticas de post conflicto, y el manejo adecuado y la prevención de conflictos.

7.4. Aplicar y administrar los recursos del Fondo para la Paz de Cundinamarca FONPAZCZ en los términos legales.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

7.5. Hacer seguimiento a las responsabilidades del Departamento de Cundinamarca, respecto de la ejecución de los acuerdos de paz, en lo que le corresponda desarrollar, en el marco de la normatividad y las políticas de paz y post conflicto.

7.6. Verificar el cumplimiento de los programas relacionados con la paz y el postconflicto en Cundinamarca, y su alineación con el plan de gobierno.

7.7. Mantener oportunamente informado al Gobernador del Departamento sobre la ejecución de los programas relacionados con la paz, el post-conflicto y el control de factores desestabilizadores de la convivencia.

7.8. Gestionar recursos de cooperación internacional con las fuentes bilaterales o multilaterales, para el desarrollo del departamento en la perspectiva del postconflicto, para el cumplimiento de las políticas de: Pedagogía para la paz, orientación ocupacional de las víctimas, reintegración, paz y medio ambiente y la política de paz, todo de conformidad con el marco legal y constitucional en la materia.

7.9. Articular y promover iniciativas públicas y privadas, así como de cooperación internacional, que disminuyan los índices de exclusión, pobreza y miseria como factores generadores de violencia.

7.10. Asesorar y acompañar al Gobierno Departamental y a las administraciones municipales del Departamento de Cundinamarca, en los temas relacionados con la política de paz, para las víctimas en desarrollo del concepto de la orientación ocupacional de estas, así como en una eventual reintegración y el postconflicto.

7.11. Promover las políticas públicas, que permitan fomentar los mecanismos de resolución y transformación pacífica, democrática de conflictos

7.12. Coordinar con las instancias responsables, el ejercicio de las competencias que legalmente corresponda al Departamento de Cundinamarca respecto de la desmovilización y reintegración

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

7.13. Promover, (...) la identificación de los planes, programas y proyectos dirigidos al fortalecimiento de los procesos de reparación integral de víctimas, así como a los de reintegración de la población desmovilizada dentro del Departamento de Cundinamarca y sus familias.

7.14. Contribuir activamente en el proceso de reconciliación con las comunidades receptoras de las poblaciones de víctimas y desmovilizados que permita consolidar los procesos de reparación, reintegración, la paz y las políticas de postconflicto.

7.15. Apoyar en lo que legalmente le corresponda al Departamento de Cundinamarca, los procesos de reintegración de los menores desvinculados del conflicto y de los adultos que se desmovilicen voluntariamente dentro del Departamento de Cundinamarca de manera individual o colectiva.

7.16. Empezar acciones para fortalecer una cultura de respeto por los D.H y el D.I.H, fomentando los mecanismos para su defensa en el marco de las políticas nacionales para la paz, la reintegración y el postconflicto.

7.17. Promover (...), la generación de espacios específicos a las organizaciones sociales, cívicas, comunitarias, culturales y gremiales para que participen.

7.18. Promover con los sectores, secretarías y entidades respectivas, actividades culturales, deportivas, artísticas, y recreativas que contribuyan a consolidar la cultura de paz.

7.19. Desarrollar actividades de promoción y comunicación, que permitan dar a conocer las políticas públicas de paz.

7.20. Ser agente (...) en el desarrollo de la pedagogía para la paz y divulgación de los Acuerdos de Paz.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

7.21. Coordinar (...) el desarrollo de políticas y estrategias que contribuyan a la promoción, el respeto y la defensa de la paz, la convivencia pacífica y la resolución de los conflictos.

7.22. Ser parte del sistema Departamental de Atención Integral a la Población Desplazada, y apoyar la formulación de la Política Pública de Atención en el Departamento.

7.23. Promover la participación del sector privado y de los diferentes gremios en la construcción integral de escenarios de paz que fortalezcan los procesos iniciados.

7.24. Promocionar una pedagogía para la paz inscrita dentro del marco legal y en coordinación con entidades públicas y/o privadas que persigan fines similares; a través del aporte permanente de la sociedad civil cundinamarquesa.

7.25. Fortalecer el Observatorio de Paz del Departamento,

7.26. Asegurar que los procesos de sistema de control e incorporen los cambios necesarios para ofrecer oportunamente los servicios que le corresponden.

7.27. Las demás que le asigne las Ordenanzas, los Decretos, los Reglamentos y las que surjan como consecuencia del desarrollo normativo y jurisprudencial

### **8.2. Propuesta de estrategia de formación de redes y alianzas**

Hasta aquí se ha recorrido tres fases del enfoque praxeológico de Juliao (2011), se ha hecho el ejercicio de ver identificar el estado del arte, con lo que fue posible avanzar en el juzgar, mediante la reflexión y materialización del planteamiento de los objetivos de este estudio de caso, a través de la explicación previa que permitió identificar el problema de investigación, que permitió pasar a la fase de actuar mediante la búsqueda activa de la información en las diferentes fuentes, para luego sistematizar analizar y obtener uno hallazgos del ejercicio investigativo.

Agotados estos tres pasos se prosigue con la devolución creativa, la que se concreta en esta propuesta de redes y alianzas que permitan a la ACPP consolidar su accionar en la construcción de paz en Cundinamarca.

### **8.2.1. Diagnóstico de necesidades.**

El diagnóstico de las necesidades de la organización varía de acuerdo con la categoría de análisis trabajada en este estudio de caso según los hallazgos obtenidos en la recolección de información de campo, por lo que se hará un análisis individual por categoría y subcategoría.

En la categoría de Construcción de paz se evidenció que la ACPP tiene importantes necesidades relacionadas especialmente con la subcategoría Acuerdo de Paz. Sobre todo, en lo que respecta a su empoderamiento frente al seguimiento de la implementación del punto 5 sobre Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición y evidenciando debilidad en el relacionamiento con las entidades que conforman el sistema ya que se evidenció ausencia de las mismas incluso en los eventos públicos a las que fueron invitadas, por lo que no se obtuvo ningún nivel de relacionamiento con estas.

Dentro de la misma categoría de construcción en cuanto a la subcategoría sobre pedagogía para la paz, si bien se evidenció avances importantes en la implementación de acciones, principalmente en la transformación de lenguajes e imaginarios, se evidencia una dispersión en las acciones pedagógicas, al parecer por falta de un lineamiento claro al interior de la entidad en la base del entendimiento del concepto de pedagogía para la paz, siendo esta una necesidad percibida en la ACPP por lo que la definición de una línea técnica y metodológica estructurada puede ser una necesidad de la organización.

La categoría redes y alianzas por su parte, permitió evidenciar a necesidad de realizar acciones de innovación social desde la creación de valor compartido, el desarrollo de nuevos y servicios y procesos destinados a la solución de problemas sociales, pues la articulación de las

redes genera alianzas estratégicas para la transformación del territorio y sus realidades sociales como mecanismos para la construcción de paz tomando como referencia las buenas prácticas identificadas para continuar consolidando este tipo de estrategias.

Por último en la categoría relacionada con modelo de desarrollo de hélice, los hallazgos del estudio permitieron evidenciar el gran potencial para desarrollar **estrategias** de construcción de paz desde la estructura de hélice de quinta generación en donde se logre una adecuada articulación entre la ACPP, otras entidades gubernamentales, la academia, empresa, cooperación internacional y sociedad civil en el ejercicio estructura de la construcción de paz lo que podría poner a Cundinamarca en un ejemplo a seguir en la articulación institucional para a materialización de la paz en el territorio colombiano.

### **8.2.2. Identificación de actores.**

Un importante hallazgo en el análisis de información de redes y alianzas fue la posibilidad de contar con una matriz de actores desde cada uno de los ejes de lo que podría ser un modelo de hélice de quinta generación en Estado, empresa, academia, cooperación internacional y sociedad civil.

#### *Entidades del sector público involucradas en el tema de paz en Cundinamarca*

- Defensoría del Pueblo
- Ministerio del Interior
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN
- Alta Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz - OACP
- Jurisdicción especial para la Paz - JEP
- Centro Nacional de Memoria Histórica CNMH
- Unidad de Restitución de Tierras - URT

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

- Unidad de Búsqueda de personas desaparecidas
- Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas
- Agencia de Desarrollo Rural - ADR
- Agencia Nacional de Tierras - ANT
- Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No

### Repetición

- Agencia de Renovación del Territorio - ART
- Centro Nacional de Memoria Histórica
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - Cundinamarca
- Corporación Autónoma Regional - CAR
- Policía Nacional
- Ejército Nacional
- Fondo de Desarrollo de Proyectos de Cundinamarca
- Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca
- Contraloría
- Procuraduría

### *Empresas y fundaciones de Empresas*

En esta lista de actores, se suman a los identificados por la ACPP, otras empresas que de acuerdo con los resultados del observatorio de paz de la Universidad Tadeo Lozano (2012) en su estudio empresa y construcción de paz, identificó algunas las cuales dentro de su responsabilidad social aportan al tema de paz, así como fundaciones grandes empresas a través de las cuales se canalizan recursos para la paz.

- Panaca
- Corporación Maloka

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

- Cámara comercio de Bogotá
- Eddeco
- Nestle
- Loreal
- Sab miller
- Johnson y Johnson
- Whatan group
- Sector floricultor
- Fundación Corona
- Fundación Restrepo Barco
- Fundación Smurfit Cartón de Colombia
- Fundación Mario Santo Domingo
- Fundación Semana
- Fundación Social
- Fundación Colombia
- Fundación para la Reconciliación

### Universidades o instituciones de educación superior y técnica

- SENA
- U. Jorge Tadeo Lozano
- U. Externado de Colombia
- U. pamplona
- U. Distrital
- U. de Cundinamarca
- Colegio Mayor de Cundinamarca

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

- UNIMINUTO
- U. Pontificia Javeriana
- U. de los Andes
- U. del Rosario
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Universidad Nacional de Colombia
- Escuela Superior de Administración Pública
- U. Pedagógica Nacional
- U. Sergio Arboleda
- U. de la Salle
- Uniagraria
- U. Santo tomas

### Organismos de Cooperación Internacional

- Organización de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito UNODC
- Agencia de cooperación de las Naciones Unidas para la Alimentación y la

### Agricultura, FAO

- Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo PNUD
- Unión Europea
- Gobierno Español
- Gobierno de Suecia
- Reino Noruego
- Agencia Alemana de Cooperación Internacional, GIZ
- Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional, USAID
- Organización de Estados Americanos, OEA

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

- Agencia de Cundinamarca para la Paz y el Postconflicto, ACPP

### Organizaciones de la Sociedad Civil

- Organizaciones Campesinas
- Organización de Pueblos Indígenas
- Organización de comunidades Afrodescendientes, Raizales y Palenqueras
- Mesa Departamental de Víctimas
- Iglesia Católica
- Fundación Corpovisionarios
- Colectivo de Innovación Social para la construcción de paz INNOPAZ
- Iglesia Evangélica

### 8.2.3. Formulación de la estrategia.

Como estrategia para poner a la CPP como articuladora de planes programas y proyectos un modelo de hélice de quinta generación, como se podría ver en la siguiente figura



Figura 17  
Modelo de hélice de quinta generación para la articulación de redes

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

En la figura se presentan los 5 ejes el modelo de hélice de quinta generación, con los 5 grupos de actores identificados gobierno, empresa, academia, cooperación internacional y sociedad civil, poniendo a la ACPP en el centro de la red, ya que como entidad del orden departamental fue creada como articuladora de políticas planes y proyectos.

Cada uno de los actores hace un nodo de relación con el centro de la red representado en las líneas con círculos en sus extremos, y líneas de relación laterales con nodos de entrada como de salida.

A la luz de los indicadores de redes sociales, este modelo propone un índice de 100% de centralidad en la ACPP, alcanzando el máximo grado de densidad e intermediación, en donde los actores que conforman la red obtienen el mismo número de entradas y salidas en el relacionamiento, siempre pudiendo crear nuevos nodos de asociación.

### 8.2.4. Elaboración de la matriz de aliados y Semáforo de alianzas.

#### *Matriz de Aliados*

El análisis de involucrados presentado en las siguientes tablas hace referencias a cada una de los grupo de actores identificados por medio de la matriz de redes, para su análisis se tomaran criterio relacionados con la construcción de paz, redes y alianzas, desde tres elementos: la posición del actor frente al tema si es positivo o si es negativo; el poder que tiene el actor para influir en el proyecto si quisiera (alto, medio, bajo) y el interés que este actor tendría para involucrarse (alto, medio, bajo).

Tabla 16  
*Matriz de aliados estatales.*

ENTIDAD	Posición	Poder	Interés
Defensoría del Pueblo	Positivo	Alto	Alto
Ministerio del Interior	Positivo	Alto	Medio
Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN	Positivo	Alto	Medio
Alta Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación	Positivo	Alto	Alto

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

ENTIDAD	Posición	Poder	Interés
Oficina del Alto Comisionado para la Paz – OACP	Positivo	Alto	Alto
Jurisdicción especial para la Paz – JEP	Positivo	Medio	Alto
Centro Nacional de Memoria Histórica CNMH	Positivo	Medio	Alto
Unidad de Restitución de Tierras – URT	Positivo	Bajo	Alto
Unidad de Búsqueda de personas desaparecidas	Positivo	Bajo	Alto
Unidad para la Atención y Reparación Integral de Víctimas	Positivo	Alto	Alto
Agencia de Desarrollo Rural – ADR	Positivo	Alto	Medio
Agencia Nacional de Tierras – ANT	Positivo	Medio	Medio
Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición	Positivo	Medio	Alto
Agencia de Renovación del Territorio – ART	Positivo	Medio	Alto
Centro Nacional de Memoria Histórica	Positivo	Medio	Alto
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – Cundinamarca	Positivo	Bajo	Medio
Corporación Autónoma Regional – CAR	Positivo	Bajo	Bajo
Policía Nacional	Positivo	Alto	Medio
Ejército Nacional	Positivo	Alto	Medio
Fondo de Desarrollo de Proyectos de Cundinamarca	Positivo	Alto	Alto
Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca	Positivo	Bajo	Bajo
Contraloría	Positivo	Alto	Bajo
Procuraduría	Positivo	Alto	Bajo

Tabla 17  
Matriz de aliados de cooperación internacional.

Organismo de Cooperación	Posición	Poder	Interés
Agencia de cooperación de las naciones unidad para la Alimentación y las Agricultura FAO	Positivo	Medio	Medio
Organización de las Naciones unidas contra las drogas y el delito UNODC	Positivo	Medio	Alto
Programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD	Positivo	Alto	Alto
Organización de Estados Americanos OEA	Positivo	Medio	Medio
Agencia Alemana de Cooperación Internacional GIZ	Positivo	Medio	Bajo
Unión Europea	Positivo	Medio	Medio
Reino Noruego	Positivo	Bajo	Bajo
Gobierno de Suecia	Positivo	Bajo	Bajo
Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional USAID	Positivo	Alto	Medio
Gobierno Español	Positivo	Bajo	Bajo

Tabla 18  
Matriz de aliados Empresariales

Organización empresas	Posición	Poder	Interés
Panaca	Positivo	Bajo	Bajo
Corp. Maloka	Positivo	Bajo	Bajo
Cámara comercio de Bogotá	Positivo	Medio	Bajo
Eddeco	Positivo	Bajo	Bajo
Nestle	Positivo	Bajo	Bajo
Loreal	Positivo	Bajo	Bajo
Sab Miller	Positivo	Bajo	Bajo
Jhonson y Jhonson	Positivo	Bajo	Bajo
Whatan Group	Positivo	Bajo	Bajo
Sector floricultor	Positivo	Bajo	Medio
Fundación Corona	Positivo	Medio	Medio
Fundación Restrepo Barco	Positivo	Medio	Medio
Fundación Smurfit Cartón de Colombia	Positivo	Medio	Medio

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Tabla 19  
Matriz de aliados de sociedad Civil

Sociedad Civil	Posición	Poder	Interés
Organizaciones Campesinas	Positivo	Bajo	Medio
Organización de Pueblos Indígenas	Positivo	Medio	Medio
Organización de comunidades Afrodescendientes, raizales y palenqueras	Positivo	Medio	Medio
Mesa departamental de victimas	Positivo	Bajo	Medio
Iglesia católica	Positivo	Medio	Medio
Fundación Corprovisionarios	Positivo	Medio	Medio
Colectivo de Innovación Social para la construcción de paz INNOPAZ	Positivo	Bajo	Medio
Iglesia Evangélica	Positivo	Medio	Medio

*Semáforo de Alianzas*

Para este caso realizó el semáforo de alianzas para la red más importante que tiene la ACPD y con la que debería tener más relaciones de articulación en el territorio como es la alianza con entidades del sector público que tienen incidencia en Cundinamarca.

Los resultados de la aplicación del formulario y sistematización del mismo arrojan los siguientes resultados

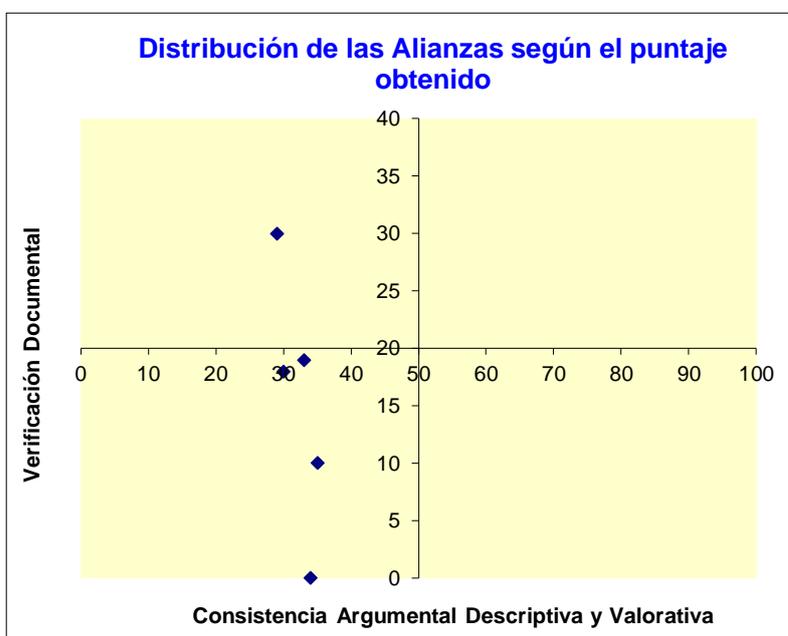


Figura 18  
Semáforo de Alianzas de la ACPD

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

El semáforo de alianzas se ubica en el cuadrante D es decir que tanto en grados de verificación documental como la consistencia entre los argumentos de los participantes de la red son muy bajos, esto debido a que el relacionamiento ha sido mínimo entre los miembros de la red y aun no se han dado alianzas formalizadas entre los miembros.

### **8.3. Desarrollo y resultados de la aplicación de los instrumentos**

#### **8.3.1. Aspectos para mejorar o fortalecer.**

Los aspectos para mejorar de la organización se han ido identificando a lo largo de la sistematización de hallazgos, así como en las necesidades de fortalecimiento. Ha quedado claro que las ACPP requieren mejorar los procesos de articulación de redes y alianzas tal como se identificó en la hipótesis para este estudio de caso.

Dado que la estrategia de mejora y fortalecimiento de redes y alianzas de la ACPP, depende no solamente de una parte de la organización sino de toda en su conjunto, los aspectos a mejorar se definirán desde las perspectivas analizadas en la herramienta de gerencia social Balance Scorecard.

Perspectiva Financiera: La ACPP fue creada con un fondo interno de recursos de la Gobernación de Cundinamarca para su funcionamiento, sin embargo, la inversión en la construcción de paz es mayor a la capacidad financiera de la Gobernación, evidenciándose la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento que generen sustentabilidad desde los planes, programas y proyectos, ya que hasta el momento la entidad no ha recibido financiamiento de otras fuentes.

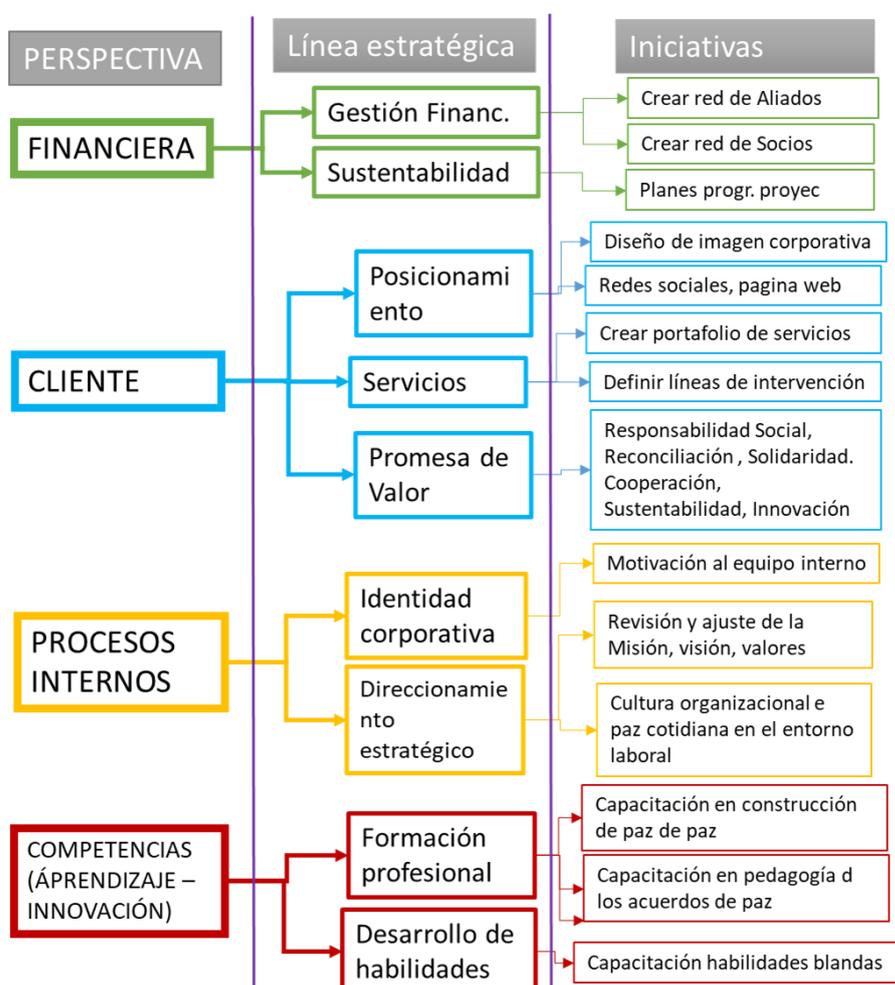
Desde la perspectiva del cliente, es decir los usuarios o beneficiarios de las acciones de la ACPP, no reconoce aún a entidad como un actor clave en la articulación para la construcción de paz en todo el Departamento, por lo que se requiere un plan de posicionamiento que le permita visibilizarse.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

En cuanto a los procesos internos, la ACPP tiene la necesidad de generar sentido de pertenencia y motivación, ya que los cambios de la planta de personal con ocasión de los cambios de administración hacen que los funcionarios salientes experimenten algún grado de desesperanza en los momentos de finalizar los periodos de administración y los entrantes no conocen la entidad generalmente por lo que les toma tiempo empoderarse de sus procesos.

Finalmente, desde la perspectiva de las competencias y el aprendizaje, es de entender que el tema de construcción de paz, la articulación de redes sociales, la pedagogía para la paz son temas nuevos que no todos los profesionales manejan, por lo que es necesario crear espacio de inducción, reinducción, capacitación y formación en temas técnicos, así como en habilidades blandas.

### 8.3.2. Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento



## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Figura 19  
Estrategia de mejoramiento de Redes y Alianzas

### 8.3.3. Alcance de su aplicación

La aplicación de esta propuesta estratégica de fortalecimiento de redes y alianzas en metodología de Balance Scorcard, si bien involucra organismos de cooperación internacional, universidades, entidades empresa a instituciones del orden nacional, se limita exclusivamente al departamento de Cundinamarca Colombia área de jurisdicción de la ACPP, en temas específicos de implementación de los acuerdos de paz, pedagogía para la paz y demás temas relacionados con la construcción de paz en el territorio.

### 8.3.4. Escenario de aplicación.

El escenario de aplicación es la Agencia de Cundinamarca para la paz y el postconflicto, la gobernación y Cundinamarca, tanto en el nivel central como en los territorios jurisdicción del departamento

### 8.3.5. Indicadores / Métricas de seguimiento.

La metodología balance score car planteada incluye los indicadores de medición y las metas control propuestas en un horizonte de mediano plazo proyectado hasta el 2026.

Tabla 20  
Matriz Indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
FINANCIERA	Conformar una red de aliados con los que sea posible gestionar recursos para ampliar el fondo de recursos asignados por la gobernación	Numero de aliados en la red. Número de proyectos financiados	A 2026 se habrá consolidado una red de aliados e implementado por lo menos 10 proyectos cofinanciados por los aliados identificados
DEL CLIENTE	Posicionar a la ACPP, en el ámbito de la construcción de paz que permita aportar a la garantía de derechos de las poblaciones sujeto de las acciones de la ACPP	Aumento del número de interacciones con los actores del entorno de la construcción de	Finalizado el 2026, ACPP será una organización reconocida en temas construcción de paz mejorando sus índices de centralidad, densidad, e

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

		paz Cundinamarca	intermediación en la red de aliados institucionales.
PROCESOS INTERNOS	Hacer la ACPD una entidad estatal estructurada y organizada que genere confianza a los aliados internos y externos.	Altos índices de clima organizacional. Disminución de factores de riesgo psicosociales	A final de 2020 ACPD estará consolidada en su estructura interna con bajos índices de riesgo psicosocial.
COMPETENCIAS (ÁPRENDIZAJE – INNOVACIÓN)	Contar con equipo competitivo, que cuente con las habilidades técnicas y sociales para alcanzar los objetivos y metas organizacionales	Número de capacitaciones recibidas por el equipo	A 2026 el equipo de la ACPO estará construcción de paz, pedagogía y habilidades blandas

## 8.3.6. Presupuesto y cronograma.

Tabla 21  
Cronograma para la estrategia

PERSPECTIVA	LINEA ESTRATEGICA	INICIATIVA	0	0	0	0	0	0	0
			2	2	2	2	2	2	2
			0	1	2	3	4	5	6
FINANCIERA	Gestión financiera	Creación red de aliados							
		Creación red de socios							
	Sustentabilidad	Formulación y gestión de planes, programas y proyectos							
DEL CLIENTE	Posicionamiento en el entorno de paz	Diseño de imagen corporativa							
		Redes sociales, página web							
	Oferta de servicios sociales	Elaborar portafolio de servicio							
		definir líneas de intervención							
		formular y ejecutar proyectos							
	Promesa de Valor	Responsabilidad Social, Reconciliación, Solidaridad. Cooperación, Sustentabilidad, Innovación							
PROCESOS INTERNOS	Identidad Corporativa	Motivación al equipo interno							
	Dirección estratégica	Misión, visión, valores							
		Cultura organizacional de paz cotidiana en el entorno laboral							
COMPETENCIA	Formación profesional	Capacitación en construcción de paz							
	Desarrollo de habilidades	Capacitación habilidades blandas							

El presupuesto para la implementación de la estrategia deberá adaptarse al presupuesto asignado por la Gobernación de Cundinamarca para cada vigencia y los recursos gestionados financiación de proyectos desde la red de aliados identificada.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

El estudio de caso de la ACPD en el cuatrienio comprendido entre 2016 – 2019 deja ver buenas prácticas de las acciones realizadas por la ACPD en ese periodo, pero también deja lecciones aprendidas frente a lo que debiera hacerse diferente en adelante.

Las conclusiones a continuación partirán de las buenas prácticas a la luz de las categorías de análisis definidas para este estudio y después se enunciarán las lecciones aprendidas y recomendación al estudio, en donde se incluyen los métodos de disseminación de los resultados.

### **9.1. Buenas prácticas en la construcción de paz**

Categoría Construcción de paz, evidenció que la ACPD tiene importantes necesidades en cuanto a la subcategoría acuerdos de paz, especialmente en su empoderamiento frente al seguimiento de la implementación de los puntos del acuerdo en el territorio, principalmente en el punto 5 sobre verdad, justicia, reparación y no repetición y evidenciando debilidad en el relacionamiento con las entidades que conforman el sistema.

Dentro de la misma categoría de construcción en cuanto a la subcategoría sobre pedagogía para la paz, si bien se evidencio avances importantes en la implementación de acciones, principalmente en la transformación de lenguajes e imaginarios, se evidencia una dispersión en las acciones pedagógicas, al parecer por falta de un lineamiento claro al interior de la entidad, en la base del entendimiento del concepto de pedagogía para la paz, siendo esta una necesidad percibida en la ACPD por lo que la definición de una línea técnica y metodológica estructurada puede ser una necesidad de la organización.

La categoría redes y alianzas por su parte permitió evidenciar la necesidad de realizar acciones de innovación social, tomando como referencia las buenas practicas identificadas para continuar consolidando este tipo de estrategias.

Por ultimo en la categoría relacionada con modelo de desarrollo de hélice, lo hallazgo del estudio permitieron evidenciar el gran potencial para desarrollar un modelo de construcción de paz desde hélice de quita generación en donde se logre una adecuada articulación entre la ACPP, otras entidades gubernamentales, la academia, empresa, cooperación internacional y sociedad civil en el ejercicio estructura de la construcción de paz lo que podría poner a Cundinamarca en un ejemplo a seguir en la articulación institucional para a materialización de la paz en el territorio colombiano.

## **9.2. Lecciones aprendidas**

Una de las acciones aprendidas de este caso en particular tiene que ver el relacionamiento de la entidad estatal como el entorno de los actores, lo estudios sobre paz, la teorías de construcción de paz, aun desde su conceptualización de imperfecta, y las experiencias en construcción de paz en otros países en donde se han firmado acuerdos con grupos alzados en armas, confluyen en reconocer la necesidad de que el Estado reconozca y actúe de manera articulada con todos los actores del territorio, lo que puede aportar en gran medida a la construcción de una verdadera paz estable y duradera **transcendiendo el marco estratégico y configurándose como dinamizador de cambios y transformaciones culturales, sociales, de creencias y prácticas, a pesar de las barreras estructurales del conflicto en Colombia.**

**En este sentido es importante reconocer el papel fundamental de la Agencia como instancia articuladora de las acciones con el sector empresarial como actor fundamental para la construcción social, la disminución de la pobreza y la desigualdad social mediante la realización de sus programas de responsabilidad social que pueden apalancar proyectos de**

desarrollo territorial que beneficien a todos y contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

El otro actor con el que no se evidenció mucho relacionamiento y es de vital importancia es la cooperación internacional, en este caso no solamente por el potencial en cuanto a recursos financieros, sino en su experiencia en la construcción de paz en especial los organismos que componen el sistema de Naciones Unidas.

La reflexión respecto a las lecciones aprendidas tiene que ver con la vinculación de la academia, su papel debe trascender la función de prestados de servicios, y convertirse en aliado clave para la recuperación de la memoria histórica, Bogotá y Cundinamarca cuentan con los más grandes observatorios de Paz del país, de aquí que el aprovechamiento del potencial académico deba ser otro de los elementos sobre los cuales construir.

Por último y no menos importante, como lección aprendida está el relacionamiento con la sociedad civil representada en este análisis por las organizaciones sociales de base, se puede decir que, si bien es el tipo de relacionamiento más avanzado, todavía hay muchos desafíos para trascender el ejercicio meramente participativo para tomar la función de articulados con todos los demás actores del territorio.

### **9.3. Conclusiones del estudio**

El proceso de investigación, bajo la metodología de estudio de caso sobre la experiencia de articulación de la ACPP entre 2016 y 2019 para la construcción de paz en Cundinamarca, permitió la identificación de las acciones realizadas y reconociendo las mejores prácticas implementadas, a la luz de los diferentes programas y proyectos que lideró la entidad en el periodo de estudio.

Mediante la implementación de la metodología de medición de redes sociales, se logró conocer la capacidad de la ACPP para articular la gestión de las diferentes entidades, empresa y organizaciones, con eventual incidencia en el proceso de construcción de paz en el departamento, cuyos hallazgos permitieron sentar las bases para una propuesta de

fortalecimiento para la construcción de redes y alianzas que aporten a mejorar los procesos de construcción de paz en el departamento.

#### **9.4. Recomendaciones**

El proceso de construcción de paz, aun desde un concepto de paz imperfecta, es la esperanza de muchos de vivir en un territorio de paz estable y duradera, por lo que se recomienda a la ACPP no desfallecer en sus esfuerzos, a pesar que en muchos momentos los esfuerzos parecieran ser en vano, las experiencias han demostrado, que mientras se estén dando los pasos adecuados en la construcción de paz, será posible, a través de la asociatividad con los diferentes actores superar las limitaciones de postacuerdo en medio de la guerra.

Como lo diría el expresidente Juan Manuel Santos tras las firmas del acuerdo de paz con las FARC – EP “Prefiero un acuerdo imperfecto que una guerra perfecta que siga sembrando muerte” (Santos 2016), por tanto, todo esfuerzo por mantener la paz siempre dará buenos frutos.

#### **9.5. Diseminación y re-uso**

Los resultados del estudio y la propuesta serán entregados a la ACPP como como anexo al informe plan de gestión 2019, de manera que puedan usarse como insumo para la formulación del nuevo plan de desarrollo 2020 – 2023.

### Bibliografía

- Aguila, L. (2007 ). Gobernanza y gestión pública. *Fondo de Cultura Económica de España, Madrid, .*
- Archila, M., & Pardo, M. (2001). MOVIMIENTOS SOCIALES, ESTADO Y DEMOCRACIA EN COLOMBIA. *Pensamiento y Cultura 255 Número 4 , 255-257.*
- Arnim, J. S. (2015). *Los Consejos de Paz y su posible papel en el postconflicto. Mapeo Nacional 2015.* Bogotá: Fundación Ideas para la Paz. FIP.
- ATLAS.ti. (16 de 2 de 2020). *www.atlasti.com.* Obtenido de <https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlasti-para-gestionar-y-analizar-datos/>
- Barrera, O. M. (2013). Conflictos armados y construcción de paz. De la teoría a las políticas internacionales de paz en la posguerra fría. *Volumen 9 número 2, 69-104 .*
- BID. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. *Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL).*
- Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista de Paz y Conflictos número 2., 60 -81.*
- Camara Comercio de Bogota. (2014). alianza con Instituto catalán internacional para la paz.
- Centro de Investigación y Educación Popular/programa por la Paz (Cinep/PPP). (2017). *Sistematización participativa de experiencias de paz en Colombia.* Bogotá: CINEP.
- Chahab, M. (2004). *La tendencia de los conflictos armados.*
- CNMH. (2013). *informe general, Grupo De Memoria Histórica, Basta Ya, Colombia: Memorias de Guerra y Dignidad.* Bogotá: CNMH.
- Comision de Historia y Victimas del conflicto. (2015). *Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia,.* Bogotá.

- Construye2020. (12 de Marzo de 2020). *www.construye2020plus.com*. Obtenido de <http://construye2020plus.eu/2018/11/14/modelo-participativo-de-cinco-esferas-para-analizar-e-impulsar-la-promocion-del-desarrollo-sostenible-y-la-economia-circular-en-la-sociedad/>
- Corporación Infancia y Desarrollo. (2016). Propuesta de inclusión de enfoques diferenciales y de reconciliación, Proyecto Puerto Asís.
- Directorio de Empresas. (22 de enero de 2020). *www.informacolombia.com*. Obtenido de [https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/departamento\\_cundinamarca](https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/departamento_cundinamarca)
- Fajardo, D. (14 de 02 de 2020). *http://www.verdadabierta.com*. Obtenido de <http://www.verdadabierta.com/doce-miradas-sobre-el-conflicto>
- Fernando, H. d. (2014). La construcción del concepto de paz: paz negativa, paz positiva y paz imperfecta . 119 – 146.
- Fisas, V. (2010). Escola de Cultura de Pau Edifici MRA (Mòdul Recerca A) Campus de la UAB 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) Barcelona, España. 2-16.
- Gaviria, D. A. (2016). La pedagogía de la paz en el contexto de las pedagogías críticas. *Investigación V8 N° 1 l ene-jun 2016 ISSN: 2027-2391 l DVD: 2344-7125 , 57-64.*
- Giraldo, J. (04 de abril de 2020). *www.verdadabierta.com*. Obtenido de <http://www.verdadabierta.com/doce-miradas-sobre-el-conflicto>
- Gobernación de Cundinamarca. (2016). 5. ANEXO 5. *DIAGNOSTICO DE VICTIMAS*. Bogotá.
- Gobernación de Cundinamarca. (15 de Agosto de 2019). *www.cundinamarca.gov.co*. Obtenido de [http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/assecretariasentidade\\_s\\_contenidos/agencia+de+cundinamarca+para+la+paz+y+el+post+conflicto](http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/assecretariasentidade_s_contenidos/agencia+de+cundinamarca+para+la+paz+y+el+post+conflicto)

- Grasa, R., Carvajalino, G., & Duque, P. (2019). *Construcción de Paz y Valor Compartido, retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Guerra, R. R. (25 de 05 de 2020). *www.redepaz.org.co*. Obtenido de <https://redepaz.org.co/quienes-somos/>
- Guillen, D. (2018). Cuadruple Helice en la Gestión Territorial. *Cataluña Económica*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mexico: MacGrawHill.
- Hernández, E. (2013). Mediaciones en el conflicto armado colombiano. Hallazgos desde la investigación para la paz. *CONfi nes 9/18 junio-diciembre ISSN: 1870-3569*, 31 - 57.
- HERNÁNDEZ-ASCANIO, J. T. (2016). “El concepto de innovación social: ambitos, definiciones y alcances teóricos”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88 , 165-199.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación Sexte Edición*. Mexico: MacGraw Hill.
- Herrera, J. (3 de 03 de 2020). Obtenido de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Izquierdo, G. M. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, vol. 17, núm. 30,, 1048 - 1050.
- Juliao, C. G. (2011). *El Enfoque Praxeológico*. Bogotá: UNIMINUTO.
- Krause, M. (1995). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: UN CAMPO DE POSIBILIDADES Y DESAFÍOS. *REVISTA TEMAS DE EDUCACION N° 7* , 19-39.
- Loaisa. (2012). Tesis de doctorado de Universidad de Manizales Alianza CINDE, “Niños, Niñas y Jóvenes Constructores-as de Paz.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

- Londoño, R. (Compositor). (2020). Discurso instalacion de la Mesa Sectorial de Paz de Cundinamarca. Bogotá, Colombia.
- Marín González, K. X. (2017). Construcción de paz en escenarios de violencia intracomunitaria. Estudio de caso Sierra de la Macarena (Meta- Colombia). . *Estudios Políticos (Universidad de Antioquia)*, 51,. DOI: 10.17533/udea.espo.n51a10, 196-217.
- Martínez, J. E. (2015). THE DEGRADATION OF THE WAR AND THE COLOMBIAN CONFLICT. *UNIVERISDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE REVISTA AMICUS CURIAE - DIREITO Vol. 12 – N. 1*, 87 - 99.
- Mateus-Rugeles, A., & Martínez-Vargaz, J. -R. (2010). Derecho Penal Internacional y Terrorismo: ¿crimen de Derecho Internacional? *Revista FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS. Vol. 40, No. 113 (2010)*, 381-414.
- Mendez, R. (2001). Innovación y redes de cooperación para el desarrollo local. *Revista internacional de desenvolvimiento local. Vol 2. N.3.*, 37-44.
- Mesa de Conversaciones. (2017). *Acuerdo Final para la Terminacion del Conflicto y la Construcción de Paz, por una paz Estable y Duradera*. Bogotá.
- Ministerio de Gobierno. (1998). COMISIÓN DE ESTUDIOS SOBRE LA VIOLENCIA. *Colombia: Violencia y Democracia. Universidad Nacional-Colciencias, Bogotá*.
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2013). *Planeación Pública*. Bogotá.
- Mision Observatorio Electoral MOE. (2008). *Monografía Político Electoral DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA 1997 a 2007*. Bogotá.
- Molano, A. (16 de 04 de 2020). *www.verdadabierta.com*. Obtenido de <http://www.verdadabierta.com/doce-miradas-sobre-el-conflicto>
- Muñoz, R. A. ( 2018). La construcción de paz e interiorización del posconflicto en Colombia: tres décadas de garantía *Revista análisis político*. 133-148.

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

- Observatorio de construcción de paz. (2012). Empresa y Construcción de Paz. *Paz, Cuadernos a la Carta 3*, 1-85.
- Observatorio de paz de la Universidad Tadeo Lozano. (2012). EMPRESA Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ . *CUADERNOS PAZ A LA CARTA N° 3*.
- PNUD. (2011). *Colombia Rural, Razones para la Esperanza, Informe Nacional de Desarrollo Humano, Resumen ejecutivo*. Bogotá.
- PNUD Colombia. (25 de 05 de 2020). [www.undp.org](http://www.undp.org). Obtenido de <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/projects/alianzas-territoriales-para-la-paz0.html>
- radionegroprimero.org. (04 de 04 de 2020). [www.radionegroprimero.org](http://www.radionegroprimero.org). Obtenido de Extraído del artículo: Caso Colombia: Información para Comprender la Situación: [www.radionegroprimero.org](http://www.radionegroprimero.org)
- Ramirez, L. (2011). Iniciativas Ciudadanas de Construcción de Paz en Colombia: ¿Entre el Dinamismo y la Dispersión? En Estado y Ciudadanía para la Paz. . *Observatorio de Construcción de paz. Bogotá. ISBN: 978-958-725-064-0*.
- REDEPAZ. (25 de 05 de 2020). [www.redepaz.org.co](http://www.redepaz.org.co). Obtenido de <https://redepaz.org.co/quienes-somos/>
- REDPRODEPAZ. (11 de Marzo de 2002). [www.redprodepaz.org.co](http://www.redprodepaz.org.co). Obtenido de <http://redprodepaz.org.co/manifiesto-de-la-redprodepaz/>
- REDPRODEPAZ. (25 de 05 de 2020). [www.redprodepaz.org.co](http://www.redprodepaz.org.co). Obtenido de <http://redprodepaz.org.co/manifiesto-de-la-redprodepaz/>
- Rettberg, A. (2013). La construcción de paz bajo la lupa: una revisión de la actividad y de la literatura académica internacional. . *Estudios Políticos, 42, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia.* , 13-36.

- Rodríguez Herrera, A., & Alvarado Ugarte, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rodríguez, A. I. (2019). A decolonial critique of the liberal peace: Insights from peace practices of ethnic people in Colombia. . *Universidad de Coimbra*  
<http://dx.doi.org/10.30827/revpaz.v12i2.9379>, ISSN 1988-7221. Vol.12 . Nº 2 , 199-223.
- Rojas, D. T. (2016). Los procesos de paz en Colombia,. *Revistas Unisalle at Ciencia Unisalle, Actualidades pedagógicas. Numero 78 artículo 7* , 159 - 178.
- Rojas, D. T. (2016). Los procesos de paz en Colombia, ¿camino a la reconciliación? . *Revistas Unisalle at Ciencia Unisalle. Actualidades pedagógicas. Numero 78 artículo 7*, 159 - 179.
- Romero, M. (2001). MOVILIZACIONES POR LA PAZ, COOPERACIÓN Y SOCIEDAD CIVIL EN COLOMBIA . En O. F. Borda, *Movimientos Sociales, Estado y Democracia en Colombia* (págs. 405-472). Bogotá.
- Salas-Salazar, L. G. (2016). *Revista Bitácora Urbano Territorial*, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 47 - 57.
- Sandoval, E. A. (25 de Marzo de 2019). Guía para el Trabajo de Campo. *Insumisos*, 22.  
 Obtenido de Insumisos:  
<https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/GUIA%20DE%20CAMPO%20PARA%20ANTROPOLOGOS.pdf>
- SCRIBD. (25 de Marzo de 2019). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD:  
<https://es.scribd.com/doc/166547013/OBSERVACION-LIBRE-Y-DIRIGIDA>
- Turriago Rojas, D. (2016). Los procesos de paz en Colombia, ¿camino a la reconciliación? *Actualidades Pedagógicas*, 159 - 178.

- Unidad de Víctimas. (6 de 04 de 2020). *www.unidadvictimas.gov.co*. Obtenido de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/?q=node/107>
- Velázquez, Á. A., & Aguilar, G. N. (2005). Manual Introductorio al análisis de redes. Centro de Capacitación para el Desarrollo Rural.
- Villamil, M. (2013). Educación para la Paz en Colombia: una búsqueda más allá del discurso. *Espiral, Revista de Docencia e Investigación*. 3 (2).
- Vitorelli, C., Avani, M., Dos-Santos, C., Lopez-Alvez, C., Riveiro, P., & Mendes, M. (2014). Hablando de Observación Participante en la investigación Cualitativa. *INDEX DE ENFERMERÍA/PRIMER-SEGUNDO TRIMESTRE 2014, VOL. 23, N. 1-2 , 75 - 79*.
- Viva a la ciudadanía. (6 de agosto de 2018). *www.viva.org.co*. Obtenido de <http://viva.org.co/cajavirtual/svc0514/pdfs/RESUMEN%20ACUERDOS.pdf>
- Yaffe, L. (2011). Armed conflict in Colombia: analyzing the economic, social, and institutional causes of violent opposition. *Universidad de Miami, EE.UU. Revista CS, núm. 8*, 187-208.

**Anexo 1 Formato Bitácora observación participante**

<b>Bitácora de campo</b>	
Número de ficha de observación ____ Fecha de observación _____	
Datos del lugar donde se realiza la observación	
_____	
Nombre del observador	
_____	
Sírvese anotar una idea por cada línea según lo observado en las categorías de análisis. Incluya más líneas de ser requerido	
1 Categorías de análisis	
11 Construcción de paz	
111 Modelos de construcción de paz	
Obs 1111	
_____	
Obs	
1112_____	
Obs 1113	
_____	
112 Acuerdo de paz en Colombia	
Obs 1121	
_____	
Obs	
1122_____	

Obs 1123

---

113 Pedagogía para la paz

Obs 1131

---

Obs

1132

---

Obs 1133

---

12 Redes y alianzas

121 Innovación social

Obs 1211

---

Obs

1212

---

Obs 1213

---

122 Modelos de Hélice

Obs 1221

---

Obs

1222

---

Obs 1223

---

123 Planeación del desarrollo

Obs 1231

---

Obs

1232

---

Obs 1233

---

2 Otras temáticas

21 Temas relacionados con el funcionamiento de la ACPP

Obs 211

---

Obs

212

---

Obs 213

---

22 Temas relacionados con el talento humano de la ACPP

Obs 221

---

Obs

222

---

Obs 223

---

23 Temas relacionados con las expectativas frente al futuro de ACPP

Obs 231

---

Obs

232

---

Obs 233

---

24 Otros temas relevantes

Obs 241

---

Obs

242

---

Obs 243

---

**Anexo 2 Formato Entrevista semi-estructurada**

FORMATO DE ENTREVISTA	
Número de entrevista _____	Fecha de entrevista _____
Nombre del informante _____	
Entidad _____	Cargo _____
Edad _____	Sexo _____
Nivel educativo Bachiller ___ Técnico ___ Universitario ___ Posgrado	
<p>Pregunta 1 ¿Qué acciones se hicieron entre 2016 – 2019 en la ACPP en los siguientes temas?</p> <p><i>111 Modelos de construcción de paz (tomar datos relevantes que se refieran a este tema y codificar cada idea usando los códigos establecidos por tema agregando un numeral desde 1 hasta que sea necesario) Ejemplo:</i></p> <p>1112 se trabajó en desde la práctica del perdón como modelo de reconciliación, haciendo acciones de reflexión y perdón en 23 talleres en los municipios de Cundinamarca.</p> <p>1113 Se trabajó con el modelo de paz colectiva, a partir de la formulación de un plan de acciones afirmativas</p> <p>Inf 1111 _____</p> <p>Inf _____</p> <p>1112 _____</p> <p>Inf 1113 _____</p> <p>112 Acuerdo de paz en Colombia</p> <p>Inf 1121 _____</p>	

Inf
1122 _____
Inf 1123 _____
113 Pedagogía para la paz
Inf 1131 _____
Inf
1132 _____
Inf 1133 _____
12 Redes y alianzas
121 Innovación social
Inf 1211 _____
Inf
1212 _____
Inf 1213 _____
122 Modelos de Hélice
Inf 1221 _____
Inf
1222 _____
Inf 1223 _____
123 Planeación del desarrollo
Inf 1231 _____
Inf
1232 _____
Inf 1233 _____

## 2 Otras temáticas

## 21 Temas relacionados con el funcionamiento de la ACPP

Inf 211 \_\_\_\_\_

Inf 212 \_\_\_\_\_

Inf 213 \_\_\_\_\_

## 22 Temas relacionados con el talento humano de la ACPP

Inf 221 \_\_\_\_\_

Inf 222 \_\_\_\_\_

Inf 223 \_\_\_\_\_

## 23 Temas relacionados con las expectativas frente al futuro de ACPP

Inf 231 \_\_\_\_\_

Inf 232 \_\_\_\_\_

Inf 233 \_\_\_\_\_

## 24 Otros temas relevantes

Inf 241 \_\_\_\_\_

Inf 242 \_\_\_\_\_

Inf 243 \_\_\_\_\_

Pregunta 2 ¿Qué acciones de las realizadas por la ACPP entre 2016 – 2019  
podrían catalogarse como éxitos?

## 111 Modelos de construcción de paz

Inf 1111 \_\_\_\_\_

Inf
1112 _____
Inf 1113 _____
112 Acuerdo de paz en Colombia
Inf 1121 _____
Inf
1122 _____
Inf 1123 _____
113 Pedagogía para la paz
Inf 1131 _____
Inf
1132 _____
Inf 1133 _____
12 Redes y alianzas
121 Innovación social
Inf 1211 _____
Inf
1212 _____
Inf 1213 _____
122 Modelos de Hélice
Inf 1221 _____
Inf
1222 _____
Inf 1223 _____

## 123 Planeación del desarrollo

Inf 1231 \_\_\_\_\_

Inf

1232 \_\_\_\_\_

Inf 1233 \_\_\_\_\_

## 2 Otras temáticas

## 21 Temas relacionados con el funcionamiento de la ACPP

Inf 211 \_\_\_\_\_

Inf 212 \_\_\_\_\_

Inf 213 \_\_\_\_\_

## 22 Temas relacionados con el talento humano de la ACPP

Inf 221 \_\_\_\_\_

Inf 222 \_\_\_\_\_

Inf 223 \_\_\_\_\_

## 23 Temas relacionados con las expectativas frente al futuro de ACPP

Inf 231 \_\_\_\_\_

Inf 232 \_\_\_\_\_

Inf 233 \_\_\_\_\_

## 24 Otros temas relevantes

Inf 241 \_\_\_\_\_

Inf 242 \_\_\_\_\_

Inf 243 \_\_\_\_\_

Pregunta 3 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de las acciones de las realizadas por la ACPD entre 2016 – 2019?

111 Modelos de construcción de paz

Inf 1111 \_\_\_\_\_

Inf

1112 \_\_\_\_\_

Inf 1113 \_\_\_\_\_

112 Acuerdo de paz en Colombia

Inf 1121 \_\_\_\_\_

Inf

1122 \_\_\_\_\_

Inf 1123 \_\_\_\_\_

113 Pedagogía para la paz

Inf 1131 \_\_\_\_\_

Inf

1132 \_\_\_\_\_

Inf 1133 \_\_\_\_\_

12 Redes y alianzas

121 Innovación social

Inf 1211 \_\_\_\_\_

Inf

1212 \_\_\_\_\_

Inf 1213 \_\_\_\_\_

122 Modelos de Hélice

Inf 1221 \_\_\_\_\_

Inf

1222 \_\_\_\_\_

Inf 1223 \_\_\_\_\_

123 Planeación del desarrollo

Inf 1231 \_\_\_\_\_

Inf

1232 \_\_\_\_\_

Inf 1233 \_\_\_\_\_

## 2 Otras temáticas

21 Temas relacionados con el funcionamiento de la ACPP

Inf 211 \_\_\_\_\_

Inf 212 \_\_\_\_\_

Inf 213 \_\_\_\_\_

22 Temas relacionados con el talento humano de la ACPP

Inf 221 \_\_\_\_\_

Inf 222 \_\_\_\_\_

Inf 223 \_\_\_\_\_

23 Temas relacionados con las expectativas frente al futuro de ACPP

Inf 231 \_\_\_\_\_

Inf 232 \_\_\_\_\_

Inf 233 \_\_\_\_\_

24 Otros temas relevantes

## Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Inf 241 \_\_\_\_\_

Inf 242 \_\_\_\_\_

Inf 243 \_\_\_\_\_

Pregunta 4 ¿Qué podría haberse hecho diferente, en la ACPP en periodo entre  
2016 – 2019?

111 Modelos de construcción de paz

Inf 1111 \_\_\_\_\_

Inf

1112 \_\_\_\_\_

Inf 1113 \_\_\_\_\_

112 Acuerdo de paz en Colombia

Inf 1121 \_\_\_\_\_

Inf

1122 \_\_\_\_\_

Inf 1123 \_\_\_\_\_

113 Pedagogía para la paz

Inf 1131 \_\_\_\_\_

Inf

1132 \_\_\_\_\_

Inf 1133 \_\_\_\_\_

12 Redes y alianzas

121 Innovación social

Inf 1211 \_\_\_\_\_

Inf

1212 \_\_\_\_\_

Inf 1213 \_\_\_\_\_

122 Modelos de Hélice

Inf 1221 \_\_\_\_\_

Inf

1222 \_\_\_\_\_

Inf 1223 \_\_\_\_\_

123 Planeación del desarrollo

Inf 1231 \_\_\_\_\_

Inf

1232 \_\_\_\_\_

Inf 1233 \_\_\_\_\_

## 2 Otras temáticas

21 Temas relacionados con el funcionamiento de la ACPP

Inf 211 \_\_\_\_\_

Inf 212 \_\_\_\_\_

Inf 213 \_\_\_\_\_

22 Temas relacionados con el talento humano de la ACPP

Inf 221 \_\_\_\_\_

Inf 222 \_\_\_\_\_

Inf 223 \_\_\_\_\_

23 Temas relacionados con las expectativas frente al futuro de ACPP

Articulación de redes y alianzas para la construcción de paz en Cundinamarca

Inf 231 _____
Inf 232 _____
Inf 233 _____
24 Otros temas relevantes
Inf 241 _____
Inf 242 _____
Inf 243 _____



**Anexo 4 Formato de relación de redes**

## FORMATO DE RELACIÓN DE REDES

Pregunte por la relación entre la anterior lista de organización entidades empresa u otras identificadas y la Agencia de Cundinamarca para la Paz y el postconflicto. Marque con una X el tipo de relación que identifique.

Use las siguientes preguntas guía:

1. De las anteriores organizaciones transcriba solamente las que se identificó que tienen por lo menos una relación con la ACPP
2. ¿De qué tipo es? (responde a la columna 2)
3. Como fue la relación con la ACPP en el primer cuatrienio de ejecución de la misma con esas entidades. (2016 – 2019)

NOMBRE ENTIDAD, ORGANIZACION, EMPRESA, OTRA	Tipo (publ, priv, ONG, de base	Tipo de relación		
		Cercana	Lejana	Conflicto

Observaciones y recomendaciones

---

### Anexo 5 Formato de validación por juicio de expertos

Sírvase calificar de 1 – 10 en cada uno de los siguientes items de validación para los instrumentos a evaluar, en donde 1 es la calificación mínima y 10 es la calificación máxima de validez. En la última columna por favor indique las observaciones o sugerencia de mejora para que el instrumento alcanzara el máximo nivel de validez de acuerdo con su criterio. En la última fila encuentra un espacio para incluir algún otro instrumento que el validador desee sugerir para esta investigación

**Pertinencia:** El instrumento es pertinente para el diseño de investigación propuesto

(Investigación cualitativa, método inductivo, Estudio de Caso)

**Coherencia:** El instrumento es coherente con el tema a investigar, la población, el tipo de actores, la pregunta de investigación, etc.

**Redacción:** Esta redactado de manera clara, respetuosa y comprensible tanto para la persona que toma los datos como para quien los suministra.

**Eficiencia:** El instrumento permite obtener la información que se requiere para esta investigación, permite obtener datos de calidad y de fácil sistematización y análisis

Nombre del experto					
Fecha de validación					
Instrumentos	Pertinencia	Coherencia	Redacción	Eficiencia	Observaciones y sugerencias
Bitácora de Campo					
Formato de entrevista					
Formato para identificación de redes					
Otro propuesto por el validador					