

# NORMA TÉCNICA DE EMPRESA SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL



## PRÓLOGO

La Pontificia Universidad Javeriana en convenio con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), y la Fundación PazPaís, han desarrollado esta norma técnica de empresa o documento normativo, que establece los requisitos, por niveles de madurez, para que las organizaciones se comprometan con una Gestión de Cultura de Paz Organizacional y por consiguiente con la construcción de Paz en el país.

La elaboración de este documento normativo, contó con la representación de todas las partes interesadas garantizada por el Comité Técnico de expertos que se conformó y el período de Consulta Pública, este último caracterizado por la participación de diversos intereses.

Esta norma técnica de empresa, que presenta el Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional, fue ratificada por el Comité Académico de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Javeriana, realizado el día 26 de octubre de 2017.

Se precisa a los usuarios de este documento, que el mismo está sujeto a ser actualizado permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias del país en términos de la gestión de Paz desde las Organizaciones.

A continuación, se relacionan las personas y empresas que colaboraron con la creación y estudio de este documento a través de su participación en el Comité Técnico de Expertos conformado para la elaboración de esta norma técnica de empresa:

Andrés Dávila Ladrón de Guevara  
Pontificia Universidad Javeriana

Jorge Luis Conrado Torres  
Fundación PazPaís

David Suarez Rivero  
Pontificia Universidad Javeriana

Patricio Tamayo  
Fundación PazPaís

Juan Daniel Cruz  
Pontificia Universidad Javeriana

Camilo Medina Olarte  
Fundación PazPaís

Francisco Javier Rebolledo Muñoz.  
Pontificia Universidad Javeriana

Diana Carolina Angulo Fandiño  
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y  
Certificación (ICONTEC)

Pierre Andrés Luna Algarra  
Pontificia Universidad Javeriana

Diana Lizeth Asprilla Pinzón  
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y  
Certificación (ICONTEC)

Sandra Castilla Stipcianos  
Fundación PazPaís

Paola Andrea Ramírez Estévez  
Fundación PazPaís

Martha Lucía Castro Rojas  
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y  
Certificación (ICONTEC)

Además de las anteriores, en Consulta Pública el Proyecto se puso a consideración de los siguientes expertos y organizaciones:

P. Luis Fernando Álvarez Londoño S.J.  
Pontificia Universidad Javeriana

P. Luis Fernando Múnera Congote S.J.  
Pontificia Universidad Javeriana

Andrés Felipe Mora Cortes  
Pontificia Universidad Javeriana

Mónica Vivas  
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y  
Certificación (ICONTEC)

Juan Sebastián Salazar  
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y  
Certificación (ICONTEC)

Esta norma técnica de empresa está sujeta a derechos de autor.

**CONTENIDO**

	<b>Página</b>
<b>0. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>i</b>
<b>0.1 CONTEXTO .....</b>	<b>i</b>
<b>0.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL Y NORMA TÉCNICA DE EMPRESA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>iii</b>
<b>0.3 PROPÓSITO DE LA NORMA TÉCNICA DE EMPRESA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>iii</b>
<b>0.4 BENEFICIOS .....</b>	<b>iv</b>
<b>0.5 DIMENSIONES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>iv</b>
<b>0.6 CICLO PHVA Y PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS.....</b>	<b>v</b>
<b>1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAS NORMATIVAS .....</b>	<b>2</b>
<b>3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....</b>	<b>2</b>
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO .....</b>	<b>5</b>
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS .....</b>	<b>6</b>
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGCPD .....</b>	<b>6</b>
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL (SGCPO) .....</b>	<b>6</b>

	<b>Página</b>
<b>5. LIDERAZGO .....</b>	<b>6</b>
<b>5.1 GENERALIDADES .....</b>	<b>6</b>
<b>5.2 COMPROMISO .....</b>	<b>7</b>
<b>5.3 POLÍTICA DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>7</b>
<b>5.4 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>6. PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>6.1 GENERALIDADES .....</b>	<b>8</b>
<b>6.2 ASPECTOS DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>9</b>
<b>6.3 REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS QUE LA ORGANIZACIÓN SUSCRIBA CON SUS PARTES INTERESADAS .....</b>	<b>9</b>
<b>6.4 RIESGOS Y OPORTUNIDADES Y ACCIONES PARA ABORDARLOS .....</b>	<b>10</b>
<b>6.5 OBJETIVOS DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS .....</b>	<b>10</b>
<b>7. APOYO .....</b>	<b>11</b>
<b>7.1 RECURSOS .....</b>	<b>11</b>
<b>7.2 PERSONAS .....</b>	<b>11</b>
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA .....</b>	<b>12</b>
<b>7.4 COMUNICACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA.....</b>	<b>14</b>
<b>8. OPERACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL .....</b>	<b>15</b>
<b>8.2 ACCIONES ESPECÍFICAS DE CULTURA DE PAZ .....</b>	<b>15</b>

---

# NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

	Página
9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	17
9.1 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	17
9.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	17
9.3 AUDITORÍA INTERNA.....	18
9.4 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN .....	18
10. MEJORA.....	19
10.1 GENERALIDADES .....	19
10.2. NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA .....	19
10.3 MEJORA CONTINUA .....	20
ANEXO A (Informativo)	
BIBLIOGRAFÍA.....	21
Figura 1. Representación de la estructura de la norma técnica de empresa con el Ciclo PHVA.....	vi
Tabla 1. Niveles de madurez del SGCPO .....	1

## 0. INTRODUCCIÓN

### 0.1 CONTEXTO

El conflicto armado interno en Colombia, surgido por causas sociales como la violencia, la marginalización, la desigualdad o la inequidad, ha marcado la historia y el desarrollo de nuestro país, haciendo evidente la polarización según el pensamiento, partido, estrato o grupo social al que se pertenece.

Para los colombianos, vivir en condiciones de violencia ha sido la cotidianidad durante años. Según el Observatorio del Programa de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de la Vicepresidencia de la República, el 80 % de los asesinatos que se cometen en Colombia son causados por intolerancia, en situaciones de conflicto entre vecinos, familiares y comunidad en general (datos recopilados por la Policía Nacional y citados por el Observatorio del Programa de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de la Vicepresidencia de la República, 2012). El número de homicidios registrados por actos violentos entre el año 1990 y 2013 en Colombia, por ejemplo, fue de 532 474, casi equivalente a la población del área metropolitana de Pereira en 2017.

([www.verdadabierta.com/estadisticashomicidios](http://www.verdadabierta.com/estadisticashomicidios), 2017).

En adición a esta violencia cotidiana, Colombia ha sufrido por más de cinco décadas un conflicto armado con grupos al margen de la ley que, según cifras del Centro de Memoria Histórica, entre 1958 y 2013, ha dejado un total de 220 000 muertos, además de las secuelas de pobreza, desigualdad y desplazamientos forzados, fundamentalmente en el sector rural (Centro de Memoria Histórica. Estadísticas del Conflicto Armado en Colombia, 2017). Consecuencia de esta situación, según el informe presentado por el CINEP, en las últimas tres décadas, el país se ha movilizado por la paz, originando un amplio y variado repertorio de acción que representa una experiencia importante en el trabajo de construcción de paz (Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP, Mauricio García-Durán S.J. Movilización por la paz de Colombia: una infraestructura clave para el posacuerdo, 2016). En esta búsqueda de reconciliación, a partir de la generación de distintos acuerdos de paz, el país entró en un momento histórico al firmar, en 2016, el acuerdo de paz con uno de los principales grupos al margen de la ley.

Estos procesos de acuerdos de paz en nuestro país se convierten en un gran reto y abren posibilidades de marcar y transformar nuestro futuro y sus nuevas generaciones, para iniciar caminos de paz, respeto, reconciliación, convivencia y tolerancia.

El posacuerdo, entendido como el tránsito de una sociedad en el proceso de implementación de los acuerdos, logrados entre el sector oficial y los grupos al margen de la ley, implica un gran desafío para el país: alcanzar transformaciones sostenibles de nuestra sociedad. Para lograrlo, es necesario, también, involucrar un plan de acción que disminuya los índices de violencia cotidiana. Es claro, entonces, que la paz sólo se hará perdurable en la medida en que se incremente el número de ciudadanos que participan en la gestión de escenarios de paz y nuevos actores movilizados por la paz, diferentes a los movilizados históricamente. Según informe presentado por el CINEP, los actores que más convocan y participan por la paz son las organizaciones sociales, con un 44 %; le siguen los entes ejecutivos (Gobierno Nacional,

---

## NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

gobernantes y alcaldías) con un 20 %; los partidos y los movimientos políticos, 6 %; entes privados, 6 % y otros (actores internacionales, iglesias, fuerzas armadas, organismos de control y vigilancia del Estado, entre otros), con el 15 % (CINEP, Mauricio García-Durán S.J. Movilización por la paz de Colombia: una infraestructura clave para el posacuerdo, 2016).

Solo es posible enfrentar este desafío, en la medida que la paz deje de ser un asunto de competencia exclusiva del Gobierno Nacional y de gobernantes territoriales, para ser un asunto de las organizaciones y de todos los ciudadanos, que se refleje en las acciones y los comportamientos cotidianos de los colombianos, en sus distintos colectivos, entornos sociales y laborales.

Este reto implica la transformación de la sociedad que conllevará, a su vez, a la reducción de la violencia cultural de los individuos y la reducción de la violencia representada en sus relaciones y diferentes entornos. En este mismo sentido y para lograr que esta transformación sea sostenible, es necesario que las organizaciones se sumen y apoyen la implementación de los Acuerdos de Paz Colombianos, según su visión, misión, contexto y entorno, no sólo en cumplimiento de un mandato legal, sino como un aporte innovador, generoso y valioso al desarrollo de un posacuerdo sólido.

En procura de lo anterior, la Pontificia Universidad Javeriana firmó un convenio marco de cooperación con la Fundación PazPaís, para trabajar conjuntamente temas relacionados con la gestión de cultura de paz, entre ellos, un modelo de intervención empresarial y la construcción de un sello de certificación o reconocimiento. En el marco de dicho convenio desarrolló un acuerdo con ICONTEC, para dar inicio a un trabajo mancomunado de las tres organizaciones, con el objetivo de fomentar la innovación para la cultura de la paz, a través de un Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional, desde la inclusión de las organizaciones (independientemente de su tamaño, localización, objeto y naturaleza). Se busca que las organizaciones dimensionen y reconfirmen su papel activo dentro de la contribución de la gestión de la cultura de la paz, no sólo por su aporte a la economía y al desarrollo del país, sino también por ser micro gobiernos y sistemas sociales que incorporan la comunicación entre sus individuos y coordinan sus acciones, a través del establecimiento de normas internas.

En este sentido, se elabora esta norma técnica de empresa que busca generar impacto indirecto de este cambio, al permear la alta dirección de las organizaciones (líderes que gobiernan el empleo del país) y los individuos trabajadores-colaboradores, en relación con sus comportamientos en otros entornos sociales, familiares y comunitarios.

Esta norma técnica de empresa de Gestión de Cultura de Paz Organizacional se podrá evaluar o certificar mediante el Sello Colombiano de Cultura de Paz Organizacional. Estos instrumentos buscan, en conjunto, facilitar el logro de una convivencia armónica dentro de la organización en virtud de compartir colectivamente una serie de normas y principios que permitan regir el comportamiento de los colaboradores, quienes a su vez, pueden también influenciar a la sociedad. De esta forma, se alineará con el concepto de antropología empresarial, que entiende la organización como una comunidad tribal que construye y afianza una identidad y crea una visión de futuro.

Así mismo, es concordante con la visión de Gabriel García Márquez sobre la paz: *“Para construir la paz necesitamos un nuevo pacto de convivencia que nos ayude a compartir y convivir, reparar las relaciones con los vecinos, a reconciliarse con quienes piensan distinto a nosotros y a defender la vida como valor superior”* (Equipo Paz Gobierno, Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016. Recuperado de:

[http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Nuevo\\_enterese\\_version\\_6\\_Sep\\_final\\_web.pdf](http://www.altocomisionadopalapaz.gov.co/herramientas/Documents/Nuevo_enterese_version_6_Sep_final_web.pdf))



---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

De igual manera, se fundamenta en una idea básica inicial, sobre el poder de las acciones cotidianas, en donde pequeñas acciones y comportamientos pueden producir grandes transformaciones.

Como dice Estanislao Zuleta: *“Hay revoluciones que ocurren y que nunca estallaron, que pueden producir transformaciones igualmente profundas en la vida y la sociedad con relativa estabilidad. Por ejemplo, Engels, dice que la revolución más importante del mundo occidental hasta su época - era el Renacimiento-, pero el Renacimiento nunca estalló, nadie lo decretó, comenzaron los unos a pensar diferente, a ser distintos, y luego el comportamiento social también fue distinto. Reflexión... entonces, no se preocupen si les dicen que no son revolucionarios. Por lo que ustedes están haciendo, es haciendo que ocurra, una revolución”* (Zuleta, Conferencia en Santo Domingo, Cauca, 1989).

### **0.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL Y NORMA TÉCNICA DE EMPRESA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

El Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional, establecido en esta norma técnica de empresa, permite a las organizaciones participar y comprometerse con la contribución de la Gestión de Cultura de Paz Organizacional en Colombia y, sin duda alguna, servirá como instrumento para apoyar a la implementación de los Acuerdos de Paz del país, al adoptar el cumplimiento de referenciales e implementar este sistema de gestión.

El Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional se puede integrar a otros sistemas de gestión, a partir de un nuevo pacto de convivencia, comunicación, compromiso y respecto a la responsabilidad social individual, como organizaciones y como individuos de las organizaciones que soportan la sostenibilidad de la gestión de cultura de la paz en el país.

Esta norma técnica de empresa abre las puertas a las organizaciones a certificarse o evaluarse con el Sello Colombiano de Cultura de Paz Organizacional, otorgado por el organismo nacional de normalización y certificación ICONTEC, que espera que las organizaciones obtengan ventajas competitivas en el mercado nacional e internacional, al implementar esta norma técnica de empresa. Adicionalmente, este sello es una herramienta para contribuir al cumplimiento de varias de las metas de los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la ONU.

### **0.3 PROPÓSITO DE LA NORMA TÉCNICA DE EMPRESA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

Este documento proporciona los requisitos para que las organizaciones contribuyan a la gestión de cultura de la paz en Colombia, fomentando y propiciando nuevos escenarios de paz y a su vez, implementando acciones para promover la Gestión de Cultura de Paz Organizacional entre sus colaboradores, estos con la alta dirección y la organización con su entorno y sus partes interesadas.

Adicionalmente, busca que las organizaciones motiven a sus colaboradores y partes interesadas a la reflexión-acción, en torno a tomar conciencia de su responsabilidad y contribución efectiva frente a la Gestión de Cultura de Paz Organizacional, a través de sus acciones cotidianas y su influencia en la creación de relaciones humanas, sus ambientes laborales y su entorno, expresado en sus conductas, comportamientos, narrativas, diálogos, creencias y valores dentro del marco organizacional. De igual manera, busca favorecer relaciones de respeto alineadas con los derechos humanos y con la aplicación de los lineamientos internacionales, dentro de los contextos organizacionales, como por ejemplo los

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

Principios Rectores sobre Empresa y derechos humanos, más conocidos como Principios Ruggie.

El objetivo fundamental de esta norma técnica de empresa es gestionar una cultura de la paz organizacional, para permear e incidir de forma positiva la manera de pensar, decir y hacer de las organizaciones colombianas, y del extranjero con presencia en el país y sus partes interesadas, para que actúen consecuyente y coherentemente.

Así mismo, esta norma técnica de empresa, procura el entendimiento de la responsabilidad de las organizaciones y sus partes interesadas frente al derecho al trabajo, a la igualdad, el derecho colectivo a la cultura de paz y el derecho de las víctimas a la no repetición, convirtiéndose en actores garantes de los derechos humanos (DDHH) y la Gestión de Cultura de Paz Organizacional.

### **0.4 BENEFICIOS**

Los beneficios potenciales para una organización al implementar y adoptar un Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional (SGCPO), son:

- generar oportunidades de aumentar la satisfacción de las partes interesadas, en cuanto fidelización y pertenencia;
- favorecer los resultados de la organización, a partir de su humanización;
- asegurar ambientes laborales de paz, que permitan reducir la cultura de violencia cotidiana dentro de las organizaciones;
- fortalecer el mejoramiento de las relaciones interpersonales y la comunicación transparente, con lo cual se impacta favorablemente el clima organizacional y se crean ambientes laborales de paz;
- favorecer relaciones enmarcadas en los derechos humanos entre las áreas, los colaboradores, la alta dirección y la organización, con su entorno y sus partes interesadas;
- impulsar la competitividad y la oportunidad de diferenciación, a partir de su aporte a la construcción de sociedad y alineación con su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, cuando corresponda, y
- desarrollar habilidades para la cultura de la paz organizacional en los colaboradores, la alta dirección y las partes interesadas, con el propósito de que se refleje en un liderazgo gestor de paz organizacional, para facilitar e impulsar los resultados de las organizaciones y del país.

### **0.5 DIMENSIONES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

El resultado esperado de la implementación de esta norma técnica de empresa de Gestión de Cultura de Paz Organizacional es que tenga efecto principalmente en las siguientes dimensiones:

---

## NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

- Cultural: se refiere al conjunto de conductas o procedimientos definidos por una organización, para fomentar ambientes laborales de paz y la humanización de las organizaciones, mediante la gestión de las relaciones y la comunicación en el entorno del respeto de los derechos humanos.

NOTA Este concepto incluye la paz directa, entendida como el cese de violencia en los conflictos y las relaciones.

- Estructural: entendida como la integración de la gestión de la cultura de paz a su marco estratégico y políticas, incluyendo considerar el apoyo a la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos, y el aporte al desarrollo de un posacuerdo sostenible.

Los principios de esta norma técnica de empresa, que rigen el pensamiento y los comportamientos deseados para la Gestión de la Cultura de Paz Organizacional son:

- a) **Bienestar común.** Estado de las personas y grupo de personas con el conjunto de las cosas o las circunstancias para vivir bien, pasarlo bien y con tranquilidad. Estado del buen funcionamiento en su actividad en donde prima el bienestar común más que el individual.
- b) **Comunicación.** Proceso consciente y no violento de intercambio de información con el fin de socializar una idea, generar acciones o crear un entendimiento sobre un asunto en particular.
- c) **Igualdad.** Reconoce la equiparación distributiva y diferencial de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones.
- d) **Inclusión.** Acción y efecto de incluir y brindar la oportunidad de participación de todas las personas, la realimentación, el respeto por los ideales, las culturas y las formas de vida.
- e) **Reconocimiento.** Acción y efecto de reconocer o reconocerse.
- f) **Responsabilidad.** Capacidad existente en todo sujeto activo de derechos para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho o comportamiento realizados libremente. Compromiso personal y comunitario. Compromiso de las organizaciones en los resultados colectivos y los desafíos país.
- g) **Solidaridad.** Acción y efecto de adherirse o asociarse a una causa, situación, opinión o iniciativa. Acción de solidarizarse con otras personas y con sus causas e intereses.
- h) **Tolerancia.** Respeto por las ideas, las creencias o las prácticas de los demás, cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- i) **Transparencia.** Acción y comportamiento claro, evidente, que se comprende sin duda o ambigüedad.

### 0.6 CICLO PHVA Y PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS

Esta norma técnica de empresa incorpora el ciclo Planificar - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos, se gestionen adecuadamente y que las oportunidades de mejora se determinen, actuándose en consecuencia.

# NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

Se entiende como:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, recursos necesarios para establecer y generar resultados de acuerdo con los requisitos y las políticas de la organización e identificar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos, las acciones resultantes respecto a las políticas, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario.
- El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y Gestión de Cultura de Paz Organizacional se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha medidas preventivas para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades. Permite llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra y tomar acciones que sean apropiadas para prevenir su recurrencia.

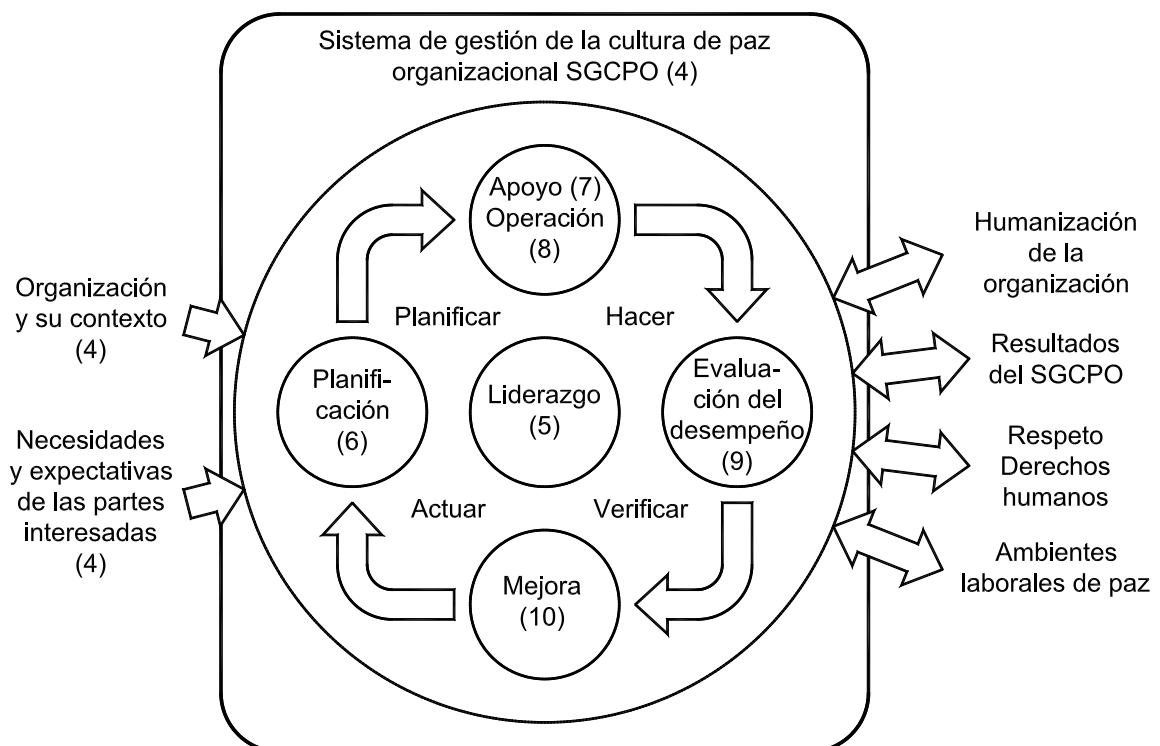


Figura 1. Representación de la estructura de la norma técnica de empresa con el ciclo PHVA

---

# NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL. REQUISITOS

### 1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta norma técnica de empresa presenta los requisitos de un Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional (SGCPO) que permiten a una organización:

- a) integrar a su estrategia corporativa la cultura de la paz en forma coherente, pertinente y sistemática, desplegándola consistentemente en toda la organización;
- b) impulsar la productividad organizacional y el desempeño global, a partir de un pacto de convivencia y respeto, con enfoque de humanización y bienestar colectivo, entre todas las partes interesadas, y
- c) generar oportunidades para aumentar la satisfacción de las partes interesadas en cuanto fidelización y pertenencia.

Esta norma técnica de empresa es aplicable a cualquier organización, sin importar su tipo, tamaño o los productos y servicios que suministre.

Este documento normativo puede ser usado con propósitos de certificación o evaluación, y el cumplimiento de sus requisitos permite obtener el Sello de Cultura de Paz.

Los requisitos del SGCPO se han dividido en los siguientes niveles de madurez, con el fin de promover su implementación progresiva, práctica y realista.

**Tabla 1. Niveles de madurez del SGCPO**

Nivel de madurez	Requisitos aplicables a este nivel
<b>Nivel 1.</b> Intención o voluntad de implementar el Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional	Los establecidos en los numerales - 4.1 - 4.2 - 4.3 - 5.2 literales del a) al c) - 5.3 - 6.5
<b>Nivel 2.</b> Cultura de paz en consolidación	Los establecidos en el nivel 1 y adicionalmente los siguientes numerales: - 6.3 - numeral 8.2
<b>Nivel 3.</b> Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional consolidado	Todos los requisitos de la norma técnica de empresa

---

# NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

## 2. REFERENCIAS NORMATIVAS

No existen referencias normativas.

## 3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los propósitos de este documento normativo, se aplican los siguientes términos y definiciones.

**3.1 actividad específica de paz.** Conjunto de acciones que promueven y facilitan la gestión de cultura de la paz organizacional.

**3.2 acuerdo de paz.** Todo acuerdo orientado a trabajar por la paz entre el Gobierno Nacional y cualquier organización al margen de la ley.

**3.3 alta dirección.** Conjunto de directivos de más alto cargo en la organización, responsable por definir un marco de referencia para comprender lo que se busca en cuanto a la gestión de paz organizacional.

**3.4 ambientes laborales de paz.** Entornos de trabajo en los cuales prevalece, de forma sostenible, la armonía y el equilibrio alcanzados a partir de la gestión de sus relaciones y su comunicación.

**3.5 área de influencia.** Zona que puede ser influida de manera directa o indirecta por las actividades de la organización.

**3.6 aspecto de cultura de la paz.** Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con la cultura de la paz organizacional.

NOTA La organización determina los aspectos de cultura de la paz significativos, mediante la aplicación de uno o más criterios.

**3.7 colaboradores.** Personas esenciales para la organización, que con su comportamiento, aportan al logro de los resultados planificados.

**3.8 comportamientos deseados.** Conjunto de conductas o procedimientos definidos por una organización para implementar el SGCPO, a partir del diagnóstico inicial incluido en las políticas de Gestión de Paz Organizacional, seguido por los colaboradores e interesados dentro de una organización.

**3.9 compromiso.** Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia de asumir las responsabilidades a su cargo, lo cual hace que se esfuerce por contribuir al logro de los objetivos individuales y colectivos.

**3.10 comunicación.** Proceso consciente de intercambio de información con el fin de socializar una idea, generar acciones o crear un entendimiento sobre un asunto en particular.

**3.11 conflicto.** Situación en la que dos o más partes con intereses contrapuestos entran en confrontación u oposición, de manera violenta o no violenta.

**3.12 contexto de la organización.** Combinación de factores internos y externos que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y el logro de sus objetivos.

---

## NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

**3.13 corrupción.** Abuso de una posición de confianza dentro la organización para la obtención de un beneficio deshonesto. Se materializa con la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, contraviniendo una norma formal o implícita, en beneficio de quien da ese algo de valor o de un tercero.

**3.14 cultura de violencia cotidiana.** Conjunto de valores, comportamientos, conductas, lenguajes y actitudes, que se presentan a diario y que sean contrarios a cualquier manifestación de paz.

**3.15 derechos humanos (DDHH).** Son aquellas libertades, facultades y prestaciones fundamentales que poseen todas las personas, por el simple hecho de su condición humana, para la garantía de una vida digna.

**3.16 escenario de paz.** Espacio de relaciones humanas que favorece el diálogo y la no violencia.

**3.17 esfera de influencia.** Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o las actividades de individuos u organizaciones.

NOTA 1 Tomado de la norma ISO 26000:2010.

NOTA 2 La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia.

**3.18 gestión.** Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**3.19 gestión de cultura de paz organizacional.** Desarrollo de acciones enfocadas a promover la Paz Cultural y la Paz Estructural, para fomentar valores, comportamientos deseados, conductas, lenguajes y actitudes dentro de la organización, con el fin de prevenir confrontaciones violentas, apropiar los derechos humanos y promover la armonía social y la humanización de las organizaciones, a partir de la gestión de las relaciones y la comunicación.

**3.20 gestión de relaciones.** Administración de las interacciones o las conexiones entre dos o más personas, entre organizaciones y partes interesadas, con el propósito de que se efectúen dentro de un marco de respeto y armonía.

**3.21 habilidades de cultura de paz.** Desarrollo de destrezas que facilitan la construcción de cultura de la paz organizacional. Desarrollo de destrezas y habilidades para resolver conflictos en el trabajo, la familia y las personales, de manera no violenta.

**3.22 humanización de la organización.** Proceso de las organizaciones para dar prioridad a las personas y buscar un propósito que va más allá de sus propias necesidades, como es el mejorar el bienestar colectivo.

**3.23 impacto de cultura de paz.** Cambio en la cultura de paz, adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos de cultura de paz de una organización

**3.24 implementación de acuerdos de paz.** Conjunto de acciones y planes para la ejecución, verificación, implementación y refrendación de los acuerdos de paz vigentes.

**3.25 medio ambiente.** Sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y modificados por la acción humana, en el que se desarrolla la vida de los seres vivos.

---

## NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

**3.26 liderazgo.** Habilidad de influir en el pensar y actuar de las personas motivándolas para conseguir un objetivo.

**3.27 organización.** Grupo de personas asociadas, con sus propias funciones, responsabilidades, autoridades y relaciones, con el fin de lograr sus objetivos. Empresa o Entidad independientemente de su tipo, tamaño o naturaleza.

**3.28 parte interesada.** Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización (ISO 26000:2010)

NOTA 1 Se consideran partes interesadas a los colaboradores, la alta dirección, los proveedores, los accionistas, los clientes, el Gobierno Nacional, el gobierno local, las víctimas del conflicto armado y las organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

NOTA 2 Para la organización, las víctimas del conflicto armado y las organizaciones de la sociedad civil, son aquellas que se encuentran dentro de su esfera de influencia y/o tienen relación con la operación de la misma.

**3.29 paz.** Estado ideal de armonía y equilibrio, sostenible en el tiempo, que pueden alcanzar el individuo y los colectivos.

**3.30 paz cultural.** Enfoque de cultura de paz, respeto a la vida, la promoción y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación.

**3.31 paz directa.** Cese de violencia en los conflictos y las relaciones.

**3.32 paz estructural.** Libertad e igualdad, respeto a los derechos humanos desde la estructura.

**3.33 paz organizacional.** Estado de armonía y equilibrio en el contexto organizacional; corresponde a la convivencia laboral.

**3.34 paz territorial.** Construcción de paz con enfoque territorial para que los planteamientos, las propuestas y las acciones se construyan desde las regiones, con los sectores sociales del territorio, teniendo en cuenta las particularidades del contexto.

**3.35 plan de desarrollo territorial.** Instrumento de planificación, con el que las administraciones locales definen los programas y los proyectos que ejecutarán.

**3.36 planificación.** Proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos trazados.

**3.37 política de cultura de paz organizacional.** Conjuntos de directrices y lineamientos de una organización para la Gestión de Cultura de Paz Organizacional expresada formalmente por su alta dirección.

**3.38 principio.** Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o el comportamiento y las acciones.

**3.39 recurso.** Elemento disponible que suministra beneficio a la organización y que se utiliza para resolver una necesidad o llevar a cabo un proyecto.

**3.40 relación.** Interacción o conexión entre dos o más personas, entre organizaciones, áreas, colaboradores e interesados.



---

## NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

**3.41 relación equilibrada.** Interacción entre los colaboradores, éstos con la alta dirección y la organización con su entorno y partes interesadas, en la que prevalece el respeto por los derechos humanos, la armonía social y el bienestar común, y que facilita resultados productivos.

**3.42 sistema de gestión de cultura de paz organizacional (SGCPO).** Conjunto de elementos de la organización interrelacionados o que interactúan de forma estructurada, para establecer políticas, objetivos y procesos para desarrollar acciones que fomenten valores, comportamientos deseados, conductas, lenguajes y actitudes dentro de la organización, con el fin de prevenir confrontaciones violentas, apropiar los derechos humanos y promover la armonía social y la humanización de las organizaciones, a partir de la gestión de las relaciones y la comunicación.

**3.43 Soborno.** Falta ética consistente en la entrega de dinero, regalos o algún favor, para que alguien acometa o no algún tipo de acción que favorezca a quien entrega la dádiva o a un tercero.

**3.44 toma de conciencia.** Acto que sucede cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización o al bienestar colectivo.

**3.45 víctima del conflicto armado.** Toda aquella persona que hubiere sufrido un daño, como consecuencia de violaciones a los derechos humanos, ocurridas con posterioridad al 1° de enero de 1985 en el marco del conflicto armado (por ejemplo, homicidio, desaparición forzada, desplazamiento, violaciones sexuales y otros delitos contra la libertad e integridad sexual, secuestro, despojo de tierras, minas antipersona y otros métodos de guerra ilícitos, ataques contra la población civil y falsos positivos).

Fuente: Ley 1448 de 2011.

**3.46 violencia.** Todo acto que afecte negativamente la construcción de cultura de la paz.

**3.47 violencia cultural.** Respuesta violenta ante los conflictos, que se ve como algo natural, normal e incluso como la manera viable de enfrentar los problemas y las diferencias.

## 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGCPO. Estas cuestiones incluyen las condiciones de cultura de paz, escenarios de paz y ambientes de paz, así como de derechos humanos, capaces de afectar o de verse afectadas por las acciones de la organización.

De igual manera, para la determinación de las cuestiones externas, la organización debe tener en cuenta sus antecedentes y su situación actual, asociados o relacionados con el conflicto armado, así como su responsabilidad en el apoyo de la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos y de los derechos humanos, partiendo de sus características y condiciones particulares, para determinar el alcance y el enfoque de su compromiso y apoyo. La organización debe considerar dentro de las cuestiones externas los PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) y considerar la vocación municipal, cuando sea pertinente.

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

### **4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS**

La organización debe determinar:

- a) las partes interesadas que son pertinentes en el SGCPO;
- b) las necesidades y las expectativas legítimas de las partes interesadas del SGCPO, y
- c) el seguimiento a las necesidades y las expectativas de las partes interesadas.

### **4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGCPO**

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGCPO para establecer su alcance.

Cuando se determine este alcance, la organización debe considerar:

- a) el contexto externo e interno a que se hace referencia en el numeral 4.1;
- b) las necesidades y las expectativas legítimas de las partes interesadas para el SGCPO 4.2;
- c) sus actividades, productos y servicios;
- d) la legislación referida en el numeral 6.3, y
- e) su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia sobre sus partes interesadas.

**NOTA** Una organización posee la libertad y la flexibilidad para definir sus límites y puede elegir implementar esta norma técnica de empresa en toda la organización o en unidades operativas específicas de ésta. La definición del alcance tiene como fin aclarar los límites de la organización dentro de los cuales se aplicará el sistema de gestión de cultura de paz organizacional, especialmente si la organización forma parte de otra más grande, en un lugar dado. Cuando se establezca el alcance, se debería observar que la credibilidad del SGCPO depende de la selección de los límites de la organización. Si una parte de una organización está excluida del alcance de su SGCPO, la organización debería poder explicar esta exclusión.

### **4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL (SGCPO)**

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su SGCPO, incluidos los procesos y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma técnica de empresa.

## **5. LIDERAZGO**

### **5.1 GENERALIDADES**

La alta dirección de la organización debe mostrar su liderazgo con respecto al SGCPO mediante:

- a) la invitación a las partes interesadas a que se involucren y participen activamente de manera voluntaria, en temas asociados a la gestión de cultura de paz organizacional, sobre la base de la definición de los comportamientos deseados de sus partes interesadas;

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- b) la evidencia de la responsabilidad por los resultados del SGCPO y el involucramiento activo y voluntario de los colaboradores;
- c) el establecimiento de una política de cultura de paz organizacional y sus objetivos, los cuales deben estar alineados con el direccionamiento estratégico de la organización.
- d) la integración de los requisitos del SGCPO en las relaciones internas y externas de la organización;
- e) la disposición de los recursos necesarios para la implementación y la mejora del SGCPO;
- f) la sensibilización sobre la responsabilidad individual de sus colaboradores, líderes y partes interesadas;
- g) la comunicación de la importancia de gestionar la cultura de paz organizacional de forma eficaz, según los requisitos que establecen en el SGCPO;
- h) el direccionamiento y apoyo a las personas que lideran la implementación del SGCPO, y
- i) la evaluación, el control y la promoción de la mejora continua del SGCPO.

### **5.2 COMPROMISO**

La alta dirección de la organización debe mostrar su compromiso con respecto al SGCPO, mediante:

- a) la declaración pública del compromiso de la organización, frente a su gestión del SGCPO, la cual debe socializar con sus partes interesadas. Esta declaración debe incluir su compromiso explícito frente al apoyo en la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos, según las características y las condiciones de la organización;
- b) la promoción de la firma de una declaración de compromiso voluntaria en cada uno de sus colaboradores y partes interesadas;
- c) el establecimiento y la implementación de una política antisoborno y anticorrupción, dentro de la organización, como soporte del SGCPO, y
- d) la rendición de cuentas sobre la eficacia del SGCPO.

### **5.3 POLÍTICA DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de cultura de paz organizacional que:

- a) sea apropiada a su propósito y a su contexto, incluida la naturaleza, la magnitud y los impactos significativos a la cultura de paz de sus actividades, productos y servicios;
- b) incluya su compromiso para la consecución y la sostenibilidad de la gestión de cultura de la paz;
- c) proporcione un marco de referencia para establecer los objetivos de cultura de la paz organizacional,

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- d) incluya el compromiso de la organización para cumplir todas las obligaciones y los requisitos pertinentes, e
- e) incluya el compromiso de realizar la mejora continua del SGCPO.

La política de cultura de paz organizacional debe:

- a) estar disponible y mantenerse como información documentada;
- b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- c) estar disponible para las partes interesadas, según corresponda, y
- d) estar actualizada, según los resultados de la implementación del SGCPO.

### **5.4 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**

La alta dirección de la organización debe asegurarse de que las responsabilidades y las autoridades para los roles pertinentes del SGCPO son asignadas y comunicadas dentro de la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y la autoridad para:

- a) garantizar que el SGCPO está conforme con los requisitos establecidos;
- b) informar a la gerencia sobre el desempeño del SGCPO y sobre las oportunidades de mejora, y
- c) asegurar que la integridad del SGCPO se mantiene, aun cuando se le efectúen modificaciones.

La alta dirección de la organización debe designar uno o varios representantes de la dirección, quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener definidas sus funciones, responsabilidades y autoridad para:

- a) asegurarse de que el SGCPO se establece, implementa y mantiene, de acuerdo con los requisitos de esta norma técnica de empresa, e
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGCPO para su revisión.

## **6. PLANIFICACIÓN**

### **6.1 GENERALIDADES**

La organización debe planificar su SGCPO considerando:

- a) los aspectos significativos de cultura de la paz organizacional asociados a sus actividades, productos y servicios, que son aquellos que están asociados a impactos significativos sobre la cultura de paz organizacional (véase numeral 6.2);
- b) los requisitos legales y otros que la organización suscriba, pertinentes indicados en el numeral 6.3;

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- c) los riesgos y las oportunidades identificados en el numeral 6.4 y
- d) los objetivos definidos de gestión de cultura de paz organizacional (véase el numeral 6.5).

Cuando se planifiquen estas acciones, la organización debe considerar sus opciones tecnológicas, sus requisitos financieros, operacionales y de negocio.

### **6.2 ASPECTOS DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

Dentro del alcance definido del SGCPO, la organización debe determinar:

- los aspectos de gestión de cultura de paz organizacional de sus actividades, productos y servicios que estén bajo el control o la influencia de la organización y
- los impactos significativos de cultura de paz organizacional asociados a los aspectos de gestión de cultura de paz de sus actividades, productos y servicios, es decir, identificar los aspectos significativos de su SGCPO.

Cuando se determinan los aspectos de cultura de paz organizacional, la organización debe tener en cuenta los cambios, incluidos los desarrollos nuevos o planificados, y las actividades, productos y servicios nuevos o modificados.

La organización debe comunicar los aspectos del SGCPO establecidos entre los diferentes niveles y funciones de la organización, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada de sus:

- aspectos de cultura de paz organizacional e impactos asociados;
- criterios usados para determinar sus aspectos significativos de cultura de paz organizacional, y
- aspectos significativos de cultura de paz organizacional e impactos significativos asociados.

NOTA Los aspectos significativos de cultura de paz organizacional pueden dar como resultado impactos significativos adversos o los impactos beneficiosos para la organización.

### **6.3 REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS QUE LA ORGANIZACIÓN SUSCRIBA CON SUS PARTES INTERESADAS**

La organización debe:

- a) determinar y tener acceso a los requisitos legales y otros requisitos relacionados con sus aspectos del SGCPO;
- b) determinar requisitos legales y otros que la organización haya suscrito asociados con la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos y los derechos humanos, aplicables a la organización;
- c) determinar cómo estos requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, se aplican a la organización;

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- d) hacer seguimiento periódico al cumplimiento de estos requisitos y tomar acciones pertinentes y eficaces, de acuerdo con los resultados del seguimiento, y
- e) tener en cuenta estos requisitos cuando se establezca, implemente, mantenga y mejore continuamente su SGCPO.

La organización debe mantener información documentada de los requisitos legales y otros que la organización suscriba que le sean aplicables.

NOTA Los requisitos legales y otros requisitos pueden dar como resultado riesgos asociados a los impactos adversos o los impactos beneficiosos para la organización.

### **6.4 RIESGOS Y OPORTUNIDADES Y ACCIONES PARA ABORDARLOS**

La organización debe determinar los riesgos asociados con impactos adversos y oportunidades de:

- sus aspectos significativos de gestión de cultura de paz organizacional (6,2);
- los requisitos legales y otros requisitos (6.3), y
- otros aspectos y requisitos identificados,

que necesitan abordarse para:

- asegurar que el SGCPO puede lograr sus resultados previstos;
- potenciar las oportunidades, para tratar de ejercer control e influencia en las organizaciones y autoridades competentes;
- prevenir o mitigar los impactos no deseados, teniendo en cuenta condiciones externas desfavorables a la cultura de paz, que pueden afectar la organización y
- lograr la mejora continua del SGCPO.

La organización debe planificar:

- la realización de acciones para tratar los riesgos y las oportunidades;
- integrar estas acciones a su SGCPO, y
- evaluar la eficacia de estas acciones.

### **6.5 OBJETIVOS DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS**

#### **6.5.1 Objetivos de gestión de cultura de paz organizacional**

La organización debe establecer objetivos de gestión de cultura de paz organizacional en las funciones y los niveles pertinentes, teniendo en cuenta los aspectos de cultura de la paz significativos, sus requisitos legales y considerando sus riesgos y oportunidades.

Los objetivos de cultura de paz organizacional deben:

- a) ser coherentes con la política de cultura de paz organizacional;

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- b) ser medibles;
- c) ser objeto de seguimiento;
- d) comunicarse y
- e) actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos del SGCPO.

### **6.5.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos del SGCPO**

Al planificar cómo lograr los objetivos del SGCPO, la organización debe determinar:

- a) qué se va a hacer;
- b) un cronograma de ejecución de acciones por implementar;
- c) los recursos que se requerirán;
- d) los responsables de cada una de las acciones;
- e) qué partes interesadas se verán impactadas;
- f) cómo se evaluarán los resultados de las acciones establecidas y
- g) los indicadores de seguimiento de los avances, para el logro de los objetivos del SGCPO (véase el numeral 9.1).

La organización debe considerar la integración de las acciones para el logro de los objetivos del SGCPO a los procesos de la organización.

## **7. APOYO**

### **7.1 RECURSOS**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGCPO.

La organización debe considerar:

- a) las capacidades y las limitaciones de recursos internos existentes;
- b) las fuentes de adquisición de recursos, en caso de no contar con capacidad interna, y;
- c) la diversidad de recursos necesarios para establecer acciones con las personas, los ambientes para la operación del proceso, la infraestructura, los recursos de seguimiento y el conocimiento del punto de partida de la organización, entre otros aspectos.

### **7.2 PERSONAS**

La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la sensibilización, la implementación, la operación y el control de las acciones establecidas para el funcionamiento del SGCPO.

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

La organización debe asegurarse de que las personas cuyas actividades afectan el desempeño del SGCPD tengan las competencias para las actividades del SGCPD, basándose en educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas. La organización debe asegurarse de que se toman las acciones necesarias, cuando es aplicable, para adquirir estas competencias y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Las acciones tomadas deben incluir, si no las tienen, acciones de capacitación y desarrollo de habilidades para la gestión de cultura de paz.

NOTA Dentro de los planes de capacitación y desarrollo de habilidades para la gestión de cultura de paz pueden considerarse los siguientes aspectos:

- cultura de paz organizacional,
- entendimiento de los Acuerdos de Paz,
- derechos humanos y derecho internacional humanitario,
- comportamientos deseados de los colaboradores,
- comunicación asertiva,
- ambientes laborales de paz,
- trabajo colaborativo,
- conciliación, resolución de conflictos, argumentación,
- liderazgo,
- responsabilidad social e individual,
- realimentación positiva y delegación efectiva y
- otras consideradas como pertinentes por la organización

La organización debe asegurarse de que los procesos de gestión de personas respondan a lineamientos en cuanto a igualdad, inclusión y equidad.

La organización debe alinear el SGCPD con el programa de gestión de riesgos psicosociales, que sea aplicable a la organización.

### **7.3 TOMA DE CONCIENCIA**

La organización debe asegurarse de que sus partes interesadas, según sea pertinente, tomen conciencia de:

- a) la política de cultura de paz organizacional;
- b) los objetivos del SGCPD pertinentes;
- c) los aspectos de cultura de paz significativos y los impactos asociados, relacionados con su trabajo;
- d) su contribución a la eficacia del SGCPD, incluidos los beneficios de una mejora de desempeño;
- e) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGCPD;



---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- f) sus derechos y obligaciones como parte interesada de una organización con cultura de paz organizacional;
- g) su rol como actores de la implementación de los acuerdos de Paz y veedores de los derechos humanos, y
- h) el impacto de sus acciones en las diferentes partes interesadas.

### **7.4 COMUNICACIÓN**

#### **7.4.1 Requisitos**

La organización debe planificar e implementar un proceso para las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGCPO que incluye:

- a) Qué comunicar.
- b) Cuándo comunicar.
- c) A quién comunicar
- d) Cómo comunicar.
- e) Quién comunica.

Cuando planifica su proceso de comunicación, la organización debe:

- a) tener en cuenta la reglamentación pertinente del SGCPO, y
- b) el contexto de conflicto cotidiano en el que está inmersa la organización.

#### **7.4.2 Formas de comunicación**

La organización debe establecer, implementar y mantener los procedimientos documentados para que las comunicaciones internas y externas relacionadas con la implementación y avance del SGCPO se den bajo un principio de transparencia y veracidad.

La organización debe establecer medios formales de comunicación de doble vía. Estos deben ser divulgados a todas las partes interesadas y mantener la confidencialidad cuando sea necesario. En este marco se deben definir mecanismos de comunicación, donde las partes interesadas puedan manifestar sus inquietudes o dificultades frente a las iniciativas del SGCPO.

La organización debe determinar la forma de comunicarse, según la parte interesada a la que se dirija y los objetivos que se buscan con dicha comunicación. La organización debe asegurarse de que la forma de comunicación es eficaz y oportuna, de acuerdo con los recursos de sus partes interesadas.

NOTA En temas sensibles para las diferentes partes interesadas, como violación a derechos humanos, desplazamiento forzado, reinserción, entre otros, la organización debe generar mensajes que logren el objetivo considerando minimizar la posibilidad de malas interpretaciones por parte de las distintas partes interesadas.

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

### **7.4.3 La comunicación interna**

La organización debe comunicar internamente información pertinente al SGCPO entre sus diferentes niveles y funciones. En esta información se debe incluir los cambios, los avances, los participantes, los acuerdos, y la información documentada del SGCPO, según sea necesario.

Los procesos de comunicación deben ser interactivos y de doble vía. La comunicación interna debe permitir el compartir significados, afianzar valores y prácticas, contrastar percepciones y puntos de vista personales y colectivos, frente al SGCPO.

### **7.4.4 La comunicación externa**

La organización debe comunicar a sus partes interesadas externas la información pertinente del SGCPO.

Para asegurar que las partes interesadas externas a la organización estén debidamente informadas de los avances de la implementación del SGCPO, la organización debe desarrollar canales de comunicación que permitan intercambiar información con las partes interesadas de manera oportuna, objetiva, precisa y transparente.

Es indispensable que la comunicación externa sea bidireccional, lo cual la constituye en un mecanismo eficaz, para recibir la realimentación necesaria para la mejora continua del SGCPO.

NOTA La organización puede realizar o incluir sus acciones del SGCPO, en su reporte de gestión anual.

## **7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

El SGCPO debe incluir:

- a) la información documentada requerida por esta norma técnica de empresa y
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia y el seguimiento del SGCPO.

NOTA La extensión de la información documentada para el SGCPO puede variar de una organización a otra debido al tamaño de la organización, el tipo de actividades, los procesos, los productos o los servicios y la competencia de las personas.

La organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente es revisada y aprobada, con respecto a la idoneidad y la adecuación.

La información documentada del SGCPO se debe controlar para asegurar que:

- a) está disponible y es adecuada para su uso, donde y cuando se necesite;
- b) está protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad), y
- c) están definidas las disposiciones de almacenamiento, distribución, acceso, recuperación, uso, conservación, preservación y disposición, según sea aplicable.

---

# **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

## **8. OPERACIÓN**

### **8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL**

La organización debe identificar y planificar aquellas actividades, productos o servicios que están asociados con los aspectos significativos de cultura de paz organizacional identificados, con el objeto de asegurarse de que se efectúan bajo las condiciones especificadas, que permiten evitar, minimizar o controlar los impactos negativos identificados o potenciar las oportunidades detectadas, mediante:

- a) el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de uno o varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos de cultura de paz organizacional o la materialización de riesgos.
- b) el establecimiento de criterios operacionales en los procedimientos, y
- c) el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de procedimientos relacionados con aspectos de cultura de paz significativos identificados de los bienes y servicios utilizados por la organización, y la comunicación de los procedimientos y requisitos aplicables a los proveedores, incluyendo contratistas.

La organización debe mantener la información documentada, para evidenciar que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.

### **8.2 ACCIONES ESPECÍFICAS DE CULTURA DE PAZ**

#### **8.2.1 Generalidades**

La organización debe establecer, implementar, controlar y mantener procedimientos necesarios para diseñar y desarrollar las acciones específicas de cultura de paz organizacional indicadas en los numerales 8.2.2 a 8.2.5.

#### **8.2.2 Humanización**

Para la humanización de la organización, se deben establecer acciones que permitan:

- contar con espacios de convivencia que fortalezcan la cultura de paz, los comportamientos deseados y el fortalecimiento de ambientes laborales de paz;
- promover comportamientos de respeto y cuidado, basados en los valores de igualdad, trato justo, respeto por la diferencia y la responsabilidad ambiental en las organizaciones;
- desarrollar, procesos de consulta previa, según lo dispuesto normativamente en Colombia, cuando sea aplicable;
- contar con un plan de gestión para el fortalecimiento de las relaciones de la organización con sus colaboradores y otras partes interesadas;
- fomentar el desarrollo de habilidades individuales, grupales y por procesos para la gestión de comunicación asertiva y la gestión de relaciones humanas equilibradas, y
- promover planes y las acciones que desarrollen o fortalezcan las habilidades y las competencias para la cultura de paz de los colaboradores o partes interesadas, cuando sea pertinente.

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

### **8.2.3 Promoción al respeto de los derechos humanos**

La organización debe demostrar su compromiso con la promoción y el respeto de los derechos humanos mediante:

- a) fomentar el conocimiento y el respeto de los derechos humanos más relevantes, en el marco del contexto de la organización, con sus diferentes partes interesadas, e
  - b) incorporar, en sus políticas y prácticas organizacionales los derechos humanos pertinentes
- NOTA Los principios Ruggie pueden servir de orientación para la integración de los derechos humanos en las organizaciones.
- c) crear, desde su quehacer condiciones para favorecer el respeto por los derechos humanos hacia las víctimas del conflicto armado y las personas que están en ruta de reintegración;
  - d) contar con canales de denuncia formales de violación de derechos humanos en la organización, y
  - e) facilitar y contribuir al esclarecimiento de la verdad, en caso de que la organización o alguna de sus partes interesadas haya sido involucrada en casos de violación a los derechos humanos.

### **8.2.4 Preparación de la organización hacia el apoyo de la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos**

Para el apoyo a la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos, la organización debe:

- a) definir un plan de apoyo para la implementación de los Acuerdos de Paz colombianos y sus decretos de implementación, considerando la naturaleza de la organización y sus condiciones particulares;
- b) reconocer y respetar los procesos de acceso y formalización de tierras cuando sea aplicable;
- c) apoyar el desarrollo de la paz territorial, alineando su estrategia al Plan de Desarrollo Territorial, cuando sea pertinente, teniendo en cuenta sus características y condiciones particulares;
- d) articular sus políticas y sus actuaciones con los Planes de Ordenamiento Social de la Propiedad Rural (POSPR), que se formulen e implementen en su área de influencia;
- e) analizar, su potencial participación en la ruta de la reincorporación y la sustitución de cultivos ilícitos en su área de influencia, derivados del proceso de paz colombiano y llevar un registro del índice o porcentaje de contratación de las personas en la ruta de reintegración y de víctimas de conflicto armado.

### **8.2.5 Conciliación y respuesta ante situaciones de conflicto**

Para la conciliación y la respuesta ante situaciones de conflicto, la organización debe:

- establecer, implementar y mantener los procedimientos necesarios para detectar y gestionar posibles situaciones de conflicto;

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- habilitar espacios de conversación, diálogos, conciliación y resolución de conflictos entre la organización, sus colaboradores y demás partes interesadas;
- proporcionar información y formación pertinentes en conciliación y resolución de conflictos a las partes interesadas, según sea pertinente;
- evaluar y revisar periódicamente los procesos y las acciones de preparación y respuesta a situaciones de conflicto, e
- implementar pactos de convivencia con las partes interesadas que sean pertinentes.

La organización debe mantener la información documentada sobre las situaciones de conflicto y conciliación.

### **9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **9.1 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

La organización debe determinar:

- a) Qué aspectos necesitan de seguimiento y medición, en relación con:
  - los aspectos significativos de cultura de paz;
  - la reglamentación aplicable al SGCPO;
  - los objetivos del SGCPO;
  - los controles operacionales;
  - las acciones específicas de cultura de paz organizacional.
- b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar la validez de los resultados.
- c) Cuándo se llevarán a cabo el seguimiento y la medición.
- d) Cuándo deben ser analizados y evaluados los resultados del seguimiento y medición.

La organización debe evaluar el desempeño del SGCPO y su eficacia.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

#### **9.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición, y el establecimiento de indicadores de desempeño adecuados a sus necesidades.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- el cumplimiento de las políticas, los objetivos y las metas del SGCPO;

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- la alineación de los procesos, los procedimientos, las actividades, los productos y los servicios con el SGCPO;
- el desempeño y la eficacia del SGCPO, y
- la necesidad de mejoras en el SGCPO.

### **9.3 AUDITORÍA INTERNA**

La organización debe realizar auditorías internas, a intervalos planificados, para proporcionar información si el SGCPO:

- a) Se ajusta a:
  - los requisitos propios de la organización para su SGCPO, y
  - los requisitos de esta norma técnica de empresa.
- b) Se mantiene y se implementa eficazmente.

La organización debe:

- planear, establecer, implementar y mantener un(os) programa(s) de auditoría, incluyendo la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y los resultados. El (los) programa(s) de auditoría debe(n) tener en consideración la importancia de los procesos y de los resultados de auditorías anteriores;
- definir los criterios de auditoría y el alcance de cada una;
- seleccionar auditores y gestionar auditorías que aseguren la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- verificar el perfil de los colaboradores, para identificar aquellos que cuenten con las competencias para realizar auditoría interna y capacitarlos en caso de ser necesario;
- garantizar que los resultados de las auditorías son reportados a la dirección, y
- mantener información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de sus resultados.

La dirección responsable del área que está siendo auditada debe asegurarse de que cualquier corrección necesaria y cualquier acción correctiva se toman sin demora injustificada, para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de resultados de la verificación.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de ésta.

### **9.4 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

La alta dirección de la organización debe revisar el SGCPO, a intervalos planificados, para asegurar su continua idoneidad, adecuación y eficacia con respecto a su direccionamiento estratégico, los Acuerdos de Paz colombianos y los derechos humanos.

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la alta dirección previas;
- b) los cambios en los aspectos internos y externos que son pertinentes para el SGCPO;
- c) el seguimiento al cumplimiento legal;
- d) la eficacia de las acciones tomadas frente a aspectos significativos de cultura de paz organizacional y riesgos asociados con amenazas y oportunidades;
- e) el grado en que se han cumplido los objetivos del SGCPO;
- f) información sobre el desempeño del SGCPO, incluyendo las tendencias en:
  - las no conformidades y las acciones correctivas,
  - los resultados del seguimiento y la medición y
  - los resultados de las auditorías
- g) las oportunidades de mejora continua;
- h) las comunicaciones de las partes interesadas pertinentes, y
- i) la adecuación de los recursos.

El resultado de la revisión por la dirección debe incluir decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y la posible necesidad de cambios al SGCPO y/o asignación de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

### **10. MEJORA**

#### **10.1 GENERALIDADES**

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos de las partes interesadas y aumentar la satisfacción de las mismas. Así como mejorar el desempeño y la eficacia del SGCPO.

#### **10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA**

Cuando se presente una no conformidad, la organización debe:

- a) Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
  - tomar medidas para controlarlas y corregirlas, y
  - hacer frente a las consecuencias.

---

## **NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL**

---

- b) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelvan a ocurrir ni ocurran en otra parte, mediante:
  - la revisión y el análisis de las no conformidades;
  - la determinación de las causas de las no conformidades;
  - la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente pudieran ocurrir.
- c) Implementar cualquier acción necesaria.
- d) Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.
- e) Si fuera necesario, actualizar los riesgos y las oportunidades determinados durante la planificación.
- f) Si fuera necesario, hacer los cambios al SGCPO.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización debe mantener la información documentada como evidencia de:

- la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, y
- los resultados de cualquier acción correctiva.

### **10.3 MEJORA CONTINUA**

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, la adecuación o la eficacia del SGCPO.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar las oportunidades a ser consideradas para la mejora.

NOTA 1 La organización puede utilizar los procesos del SGCPO tales como el liderazgo, la planeación y la evaluación de desempeño, para lograr una mejora.

NOTA 2 La organización puede implementar algún sistema de medición de la eficacia de sus acciones en materia del SGCPO, para evidenciar las mejoras alcanzadas y proyectar nuevas acciones.



**ANEXO A**  
(Informativo)

**BIBLIOGRAFÍA**

ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social.

ISO 14001, Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario.

ISO 18001, Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional. Requisitos.

GTC 180, Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social.

CAIRETA, M. y BARBEITO THONON, C. Introducción de conceptos: paz, violencia, conflicto. Barcelona: Escola de Cultura de Pau, 2005.

FIP. Así se construye la paz desde las empresas. Parte II. [Material audiovisual disponible en línea en: <http://www.ideaspaz.org/business-peace/>], 2017. "Consultado en mayo de 2017".

FISAS, V. Una cultura de paz (capítulo XI del libro Cultura de paz y gestión de conflictos. Barcelona: Icaria/UNESCO.) Recuperado de: [http://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/una\\_cpaz.pdf](http://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/una_cpaz.pdf), 1998. "Consultado en marzo de 2017".

GALTUNG, J. Methodology and Ideology. Essays in Methodology, vol. I, Copenhagen: Ejlers, 1977.

GALTUNG, J. Peace by peaceful means. Peace and conflict, development and civilization. London: Sage Publications, 1996.

GALTUNG, J. Violencia Cultural. Vizcaya: Gernika Gogoratuz. Recuperado de: <https://www.gernikagogoratuz.org/web/uploads/documentos/202892edd66aafe5c03dacf1298fd7f8938fae76.pdf>, 2003. "Consultado en marzo de 2017".

JARAMILLO, S. La paz territorial. Conferencia del Alto Comisionado para la Paz en Harvard el 13 de marzo de 2013. Recuperado de: <http://www.interaktive-demokratie.org/files/downloads/La-Paz-Territorial.pdf>, 2013. "Consultado en mayo de 2017".

JIMÉNEZ Bautista, F. Frente a la paz imperfecta y el giro epistemológico proponemos el paradigma pacífico: paz-mundo y paz neutra. Recuperado de: <http://www.centropaz.com.ar/publicaciones/paz/paz50.pdf>, s.f. "Consultado en marzo de 2017".

LEDERACH, J. P. Un marco englobador de la transformación de conflictos sociales. Vizcaya: Centro de Investigación por la paz Gernika Gogoratuz. Recuperado de: <https://www.gernikagogoratuz.org/web/uploads/documentos/523bc5f35e07669be7d2809b586a11d538a77497.pdf>, 1994. "Consultado en abril de 2017".

PRANDI, M. & LOZANO, J. M. (Eds.). La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. ECP, Escola de Cultura de Pau, 2010.

---

## NORMA TÉCNICA DE EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE CULTURA DE PAZ ORGANIZACIONAL

---

RAMASASTRY, A. Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability. *Journal of Human Rights*, 14: 237–259, 2015.

Ruggie, J. G. *¿Solamente negocio? Multinacionales y derechos humanos*. Barcelona: Icaria, 2014.

Observatorio del programa de derechos humanos y derecho internacional humanitario de la Vicepresidencia de la República.

Síntesis de la Violencia y la Confrontación Armada en Colombia, 2012. [www.derechoshumanos.gov.co](http://www.derechoshumanos.gov.co) “Consultado en mayo de 2017”.

Conflicto Armado en Colombia, Estadísticas de Homicidios en Colombia, 1990-2013. [www.verdadabierta.com](http://www.verdadabierta.com) “Consultado en mayo de 2017”.

Estadísticas del Conflicto Armado en Colombia, 2017. [www.centrodememoriahistorica.gov.co](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co) “Consultado en mayo de 2017”.

Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP, Mauricio García-Durán S.J.

Movilización por la Paz de Colombia: Una Infraestructura Clave para el Posacuerdo, 2016.

Equipo Paz Gobierno. Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2016. [www.altocomisionadoparalapaz.gov.co](http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co) “Consultado en marzo de 2017”.

Conferencia dictada por Estanislao Zuleta a los miembros del M-19. Santo Domingo, Cauca. 14 de mayo de 1989.

Tomado del portal [www.vivirenlafinca.org](http://www.vivirenlafinca.org) (Texto transcrito por Cesáreo Gálvez y Edgar Molano). “Consultado en abril de 2017”.

Decretos para implementación de los Acuerdos de Paz de La Habana [www.es.presidencia.gov.co/normativa](http://www.es.presidencia.gov.co/normativa) “Consultado en junio de 2017”.

RAMÍREZ-OROZCO, M,. *La paz sin engaños. Estrategias de solución para el conflicto colombiano*, Bogotá, Colombia: Unisalle, 2013.

VALENCIA, LEÓN Y ÁVILA, A. *Los retos del posconflicto. Justicia, seguridad y mercados ilegales*. Bogotá, Colombia: B Colombia, 2016,

LÓPEZ, Claudia. *Adiós a las FARC. ¿Y ahora qué?* Bogotá, Colombia: Penguin Random House, 2016.

ACNUDH. Derechos humanos. [www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx](http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx) “Consultado en abril de 2017”

SODEPAZS – Gapael. *Concepto de Paz y Educación para la paz*. [www.culturadepaz.info/culturadepaz/concepto\\_de\\_paz.php](http://www.culturadepaz.info/culturadepaz/concepto_de_paz.php) “Consultado en marzo de 2017”.