



Embajada Británica  
Colombia



Fundación  
Paz & Reconciliación

# Invirtiendo en el futuro

Guía para construir paz  
desde el sector empresarial  
en Colombia





# Invirtiendo en el futuro

Guía para construir paz  
desde el sector empresarial  
en Colombia

Con el apoyo de:



Embajada Británica  
Colombia



**Director**

León Valencia A.

**Subdirector Académico**

Ariel Ávila M.

**Subdirectora Administrativa y Financiera**

Karoll García P.

**Gerente de Proyectos**

Mariana Puerto R.

**Coordinador línea de investigación  
Conflictos Asociados al Desarrollo**

Alexander Riaño M.

**Coordinador del Proyecto**

Oscar Iván Pérez H.

**Asesor en Empresas y Paz**

Ricardo Correa R.

**Asesor en Construcción de Paz**

Heyder Alfonso C.

**Investigadoras**

Paola Vargas G.

Sara Catalina Guío Q.

**Diseño y Diagramación**

Laura Sanabria H.

**Corrección de Estilo**

Carolina Ochoa G.

**Producción Gráfica**

Opciones Graficas Editores Ltda.

[www.opcionesgráficas.com](http://www.opcionesgráficas.com)

**Fotografías**

© Andrea Ortiz - @andreaortizola

© Gabriel Rojas - @ungabrielmas

© Oscar Iván Pérez H. - @oiperezhoyos

© Ricardo Durán R. - @ricardoduranr



Embajada Británica  
Colombia

# Carta del Embajador del Reino Unido en Colombia

“Hacer la paz es mucho más difícil que hacer la guerra”. Palabras que aunque parezcan un cliché, son muy ciertas.

El gran logro de haber firmado la paz en Colombia es a la misma vez su más grande desafío. Un acuerdo de paz tan ambicioso como el colombiano, que intenta resolver tantos problemas estructurales en el mismo momento histórico, es un desafío para la implementación de la paz.

Lo importante ante tan inmensa tarea es reconocer el deseo de transformación e implementación y darles prioridad a algunos de esos grandes temas acordados. Una de estas prioridades debe ser que las poblaciones en las zonas históricamente apartadas de Colombia sientan el cambio, los beneficios de la paz.

Es aquí donde el sector privado jugará un rol determinante, pues para el Gobierno nacional será muy difícil implementarlo todo por su cuenta. Las empresas, en cambio, pueden ser más rápidas e innovadoras a la hora de abordar la agenda de la paz. Las necesidades son tantas que aún es difícil identificar exactamente cómo pueden ser las contribuciones del sector empresarial.

Esta Guía nace del deseo de las empresas británicas de contribuir a la construcción de paz en Colombia. Intenta proveer las herramientas para que desde los diferentes sectores empresariales haya una intervención conjunta que ayude a la recuperación de un territorio específico. Espero que este trabajo sirva no solo a las empresas británicas, sino también a todos los empresarios en Colombia para que en el futuro podamos decir que las empresas hicieron que la paz fuera posible.

**PETER TIBBER**

Embajador del Reino Unido en Colombia





# LO QUE ESTÁBAMOS ESPERANDO

Durante varios años la Fundación Paz & Reconciliación ha estudiado el conflicto armado, sus causas y sus consecuencias; ha denunciado la relación entre la política y la criminalidad, y buscado posicionar la paz como un valor fundamental de nuestra sociedad.

Hoy nos complace presentar una guía que sirve de brújula a los empresarios para orientar sus aportes en la construcción de paz en el posconflicto. Sin duda alguna, el sector privado que opera en nuestro país, tanto el de capital nacional como extranjero, tiene mucho por aportar en esta etapa de transición en la cual el país ya está inmerso. No creo posible que la paz se asiente entre nosotros si los empresarios se quedan al margen de la enorme tarea que tenemos como sociedad. El Estado tiene la principal responsabilidad, pero no puede hacerlo todo solo; más aún, hay emprendimientos que se salen de su órbita y que los empresarios pueden acometerlos mucho mejor. La paz la tenemos que construir entre todos.

El sector privado en Colombia ha apoyado generosamente las iniciativas gubernamentales en las últimas décadas tendientes a tener una paz, y para fortuna del país, tiene una experiencia ya consolidada en acciones de construcción de paz en medio del conflicto como, por ejemplo, el apoyo a la creación de empleo y la generación de ingresos para víctimas y excombatientes. Con la perspectiva de una guerra en extinción y una paz por construir, la Embajada del Reino Unido en Colombia invitó a nuestra fundación para orientar a las empresas británicas -y también a todo el empresariado nacional- a definir cuál será su aporte en esta causa.

En el camino de elaboración de este documento, nos hemos encontrado con el entusiasmo y el apoyo de muchos empresarios, lo que nos infunde optimismo sobre esta nueva etapa de la vida nacional. Porque si tenemos un sector privado comprometido con la construcción de paz, sin duda lo que resulte al finalizar el posconflicto será positivo.

Quiero darle un agradecimiento muy especial a la Embajada del Reino Unido en Colombia por confiar en el trabajo de la Fundación y, sobre todo, por apostarle al futuro del país.

Esperamos que la Guía sea un punto de partida sólido para fundamentar una relación constructiva entre la Fundación Paz & Reconciliación, la cual represente de aquí en adelante beneficios para las empresas y la sociedad en general, porque solo este beneficio mutuo puede ser prenda de garantía para el desarrollo y el bienestar del país.

**LEÓN VALENCIA AGUDELO**  
Director Fundación Paz & Reconciliación

# AGRADECIMIENTOS DE LA FUNDACIÓN PAZ & RECONCILIACIÓN

- A la Embajada Británica en Colombia, por haber financiado el desarrollo de la iniciativa de construcción de paz y habernos dado la oportunidad de implementarla.
- A las empresas británicas que participaron en la realización de las entrevistas y los talleres de la iniciativa: McBains Cooper, Steer Davies Gleave, Price Waterhouse Cooper Ltda, EPI Colombia, Oxford Business Group, Insuco Intl Limited, Howden Wacolda, Intertek Caleb Brett Colombia S.A., G4S Secure Solutions, Pearson Education, Cambridge English Language Assessment, CPL Aromas, Reckitt Beckinser, Carbones del Cerrejón, Royal Road Minerals, Amerisur Exploration Colombia, BHP Billiton/South 32 Cerro Matoso, DIAGEO, Mäh! Colombia, Control Risks y Holdtrade Atlántico.
- A Ernesto Borda, director ejecutivo en TRUST; John Karakatsianis, Corporate Citizenship Director en Avianca Holdings; Alexandra Guáqueta, gerente de Estándares Internacionales de Continental Gold; y Carlos Franco, gerente de Gestión Social de Carbones del Cerrejón, por el espacio que abrieron para discutir con nosotros las ideas centrales de la Guía.
- A los lectores de las primeras versiones de este trabajo: María Claudia Romero Amaya, directora de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia; Lina María Valencia, docente de la Universidad Externado de Colombia; Johanna Amaya Panche, docente-investigador de la Universidad Santo Tomás; Ph.D. Mauricio Uribe López, docente de la Universidad EAFIT; Isabella Barrios Morales, directora ejecutiva de la Fundación ANDI; Fredy Abelardo Forero Gómez, profesional senior Dirección de Construcción de Paz de la Cámara de Comercio de Bogotá; Juan Pablo Hoyos, gerente de McBains Cooper; y Julián Paulina, líder de Responsabilidad Social de G4S Secure Solutions.
- A la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, por poner a nuestra disposición su banco de estudios de caso en inversión social y construcción de paz en Colombia.

# Introducción

Luego de un conflicto armado de más de medio siglo, Colombia ha abierto una ventana que le brinda la posibilidad de hacer el tránsito hacia una sociedad que gestiona sus conflictos por la vía del diálogo y no de la violencia.

El Gobierno nacional ha culminado exitosamente un proceso de negociación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC y ha iniciado, aunque a paso lento, los diálogos de paz con el Ejército de Liberación Nacional - ELN. Si bien estos dos son hitos sin precedentes en la historia nacional a los cuales ha sido complejo llegar, la siguiente tarea para la sociedad colombiana representa un reto aún mayor: la implementación de los acuerdos con la insurgencia y la realización de las acciones necesarias para tener un posconflicto exitoso, lo cual requerirá de un esfuerzo mancomunado que ya no es exclusivo del Gobierno ni de los actores armados.

Si las negociaciones fueron el escenario para el protagonismo del Gobierno nacional y los grupos armados, el posconflicto plantea un escenario para que otros actores, como la sociedad civil y el sector empresarial, asuman un rol protagónico en la construcción de un mejor futuro para el país. A esto lo hemos denominado *Democratización de la Paz* y se trata de un paso fundamental para crecer como sociedad, pues los retos del posconflicto son tantos y tan complejos que el Estado por sí mismo no podrá darles respuesta satisfactoria.

El proceso de paz con las FARC ha encontrado en el país numerosos detractores, quienes no reconocen un ápice de legitimidad en las negociaciones con la insurgencia ni en los acuerdos pactados. Un alto grado de polarización se ha venido estableciendo en Colombia y esto tiene mucho que ver con quiénes son los protagonistas de la paz: un gobierno que ha asumido un costo político enorme por negociar con las guerrillas y unos actores armados que, para una gran parte de la población, desdibujaron sus pretensiones políticas al permitir y participar en la degradación de la guerra durante las últimas dos décadas. En este contexto, democratizar la paz significa entender que: i) la construcción de paz no es una tarea exclusiva de las partes negociadoras, sino de toda la sociedad colombiana, y ii) todos podemos aportar de distintas maneras a solucionar los retos del posconflicto, que pasan por la reconstrucción económica, social e institucional del Estado y de las comunidades en los territorios.

La Guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia es una brújula que busca orientar a aquellos empresarios que quieren explorar la posibilidad de desarrollar acciones que contribuyan a la superación del conflicto armado en el país. Está dirigida a tomadores de decisiones del mundo empresarial (empresas, fundaciones empresariales y gremios), y busca presentar de manera sencilla y concreta una realidad polifacética y compleja que enmarca la guerra vivida por el país. Aunque todo tipo de empresa puede aportar a la paz, las empresas medianas y grandes, por su capacidad y sus recursos, están llamadas a liderar el proceso y a integrar, entre otros actores, los negocios más pequeños, en especial

aquellos que están a cargo de población vulnerable en razón del conflicto armado o que se llevan a cabo en los territorios que lo albergaron.

Los empresarios -sobre todo aquellos que han operado en medio del conflicto- conocen mejor que nadie las vicisitudes que este significó para generar riqueza. A pesar de estar lleno riquezas naturales, humanas y culturales, gran parte del territorio nacional aún se encuentra desconectada de los circuitos económicos nacionales e incluso de los regionales. El posconflicto abre una oportunidad importante para la expansión de los negocios en Colombia, claro está, pero también trae consigo una gran responsabilidad: *hacer que estos negocios aporten efectivamente a la reconstrucción de las economías regionales y del tejido social de las comunidades locales, ambos afectados por la guerra*. Para lograrlo, la Guía propone un enfoque que les muestra a los empresarios cómo pueden aportar a la paz desde diferentes dimensiones y acciones, señalando además que un prerrequisito de esto es contar con una gestión responsable y atenta a los derechos humanos.

En términos generales, los principales mensajes que la Guía envía al país son:

- 1** La construcción de paz es una responsabilidad colectiva, que involucra al Estado, a la sociedad civil y, desde luego, al sector empresarial.
- Las empresas pueden construir paz a partir de aquello a lo que se dedican: los negocios y la creación de valor. **2**
- 3** Las empresas pueden construir paz y a la vez obtener mejoras competitivas por hacerlo.
- Todas las empresas pueden aportar a la construcción de paz, sin importar su nacionalidad, tamaño o actividad económica. **4**
- 5** Las empresas deberían incluir el aporte a la paz como uno de los pilares de sus agendas de responsabilidad social y sostenibilidad.
- Las alianzas público-privadas son el esquema adecuado para que las empresas ayuden a que el Estado llegue a los territorios –sobre todo a los más apartados y vulnerables en el posconflicto– y para que a la vez mitiguen el riesgo de sustituirlo. **6**

La Guía está estructurada alrededor de un modelo de construcción de paz desde el sector empresarial que, en el marco de esta iniciativa, ha sido elaborado por la Fundación Paz & Reconciliación. Los principales aportes del Modelo a literatura sobre el tema son:

**Responde a los retos de Colombia en el posconflicto;** es decir, el Modelo identifica cuáles son las principales necesidades del país en el periodo que va desde la firma de los acuerdos de paz con las FARC hasta la normalización del Estado, e invita a los empresarios a que contribuyan a su solución a partir de sus negocios.

**Está construido sobre las propuestas de PARES,** puesto que se basa en trabajos y desarrollos analíticos que la Fundación ha publicado en los últimos años, con especial referencia al libro *Los retos del postconflicto*, de León Valencia y Ariel Ávila.

**Se basa en un enfoque de creación de valor compartido** que invita a las empresas a que diseñen e implementen iniciativas de construcción de paz que generen beneficios tanto para la sociedad como para la empresa.

**Sintetiza los aportes nacionales e internacionales en el tema,** ya que resume e integra los trabajos que durante las últimas dos décadas se han publicado sobre el papel de las empresas en escenarios de posconflicto y construcción de paz.

**Delimita el conjunto de iniciativas empresariales que construyen paz;** si bien los aportes a la paz contemplan –en un sentido amplio– todos los esfuerzos que están dirigidos a evitar la reanudación del conflicto armado y a promover la resolución pacífica de los conflictos sociales, la Guía ancla el concepto de construcción de paz a unas dimensiones y líneas de acción específicas relacionadas con aspectos económicos, sociales, culturales y de seguridad y gobernanza, entre otros.



Así mismo, la Guía tiene algunas características que vale la pena mencionar en este punto, para orientar de una mejor forma su lectura y comprensión:

**a) Utiliza un enfoque visual y un formato intermedio,** entre un trabajo puramente académico y una guía de difusión.

**b) Cuenta con dos versiones: una impresa y otra digital.** La versión impresa incluye los contenidos mínimos que el lector debe tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar una iniciativa que contribuya efectivamente a la construcción de paz en Colombia; a su vez, la versión digital complementa la impresa con mayor información –ejemplos, cuadros, enlaces a otras páginas, etc.–, de manera que el empresario puede hacer una lectura tan profunda y detallada como la necesite.

**c) Incluye dos rutas de lectura: una de creación de valor compartido y otra de creación de valor social.** La primera –dada por una lectura completa de la Guía– le muestra al empresario cómo aportar a la paz y al mismo tiempo obtener mejoras en su posición competitiva; la segunda –dada por una lectura selectiva de los Módulos– le indica al empresario que quiere aportar a

la paz qué hacer, en dónde, para quién y con quién, bajo la premisa de que los beneficios de la iniciativa estarán concentrados en los grupos a los que van dirigidos los esfuerzos y no en la empresa que los implementa.

La Fundación Paz & Reconciliación, con el apoyo de la Embajada del Reino Unido en Colombia, ha desarrollado esta Guía como una invitación al sector empresarial a participar en la construcción de un mejor país. A través de estas páginas queremos mostrar que las empresas son fundamentales en este momento histórico que vive Colombia. Hoy el mundo nos mira con unos ojos distintos a aquellos con que nos veía hace quince o veinte años. Ya no son las masacres, los desplazamientos y demás horrores de la guerra los que se llevan los titulares nacionales e internacionales; hoy por hoy Colombia brilla como un faro de esperanza en un mundo convulsionado por las guerras.

Durante décadas, el sector empresarial ha tenido que operar en medio del conflicto y para ello ha invertido grandes recursos para seguir trabajando en los territorios. Hoy planteamos un nuevo escenario, hoy invitamos a los empresarios a que le inviertan a la paz.



# Contenido



## MÓDULOS

- 1** Una guerra que termina y una paz que comienza
- 2** Retos del posconflicto
- 3** El empresario y la paz



## MÓDULOS

- 4** Dimensiones de la construcción de paz
- 5** Agenda de responsabilidad social con enfoque de paz
- 6** Acciones empresariales estratégicas para la paz
- 7** Aliados públicos para la construcción de paz



## MÓDULOS

- 8** Poblaciones priorizadas
- 9** Paz territorial
- 10** La temporalidad de la construcción de paz

**Ruta** para diseñar iniciativas empresariales que construyan paz



## **PARTE I**

# **CONTEXTUALIZACIÓN**

---

### **Módulo 1.**

Una guerra que termina y una paz que comienza

### **Módulo 2.**

Retos del posconflicto

### **Módulo 3.**

El empresario y la paz



# Invirtiendo en el futuro

Guía para construir paz desde el sector  
empresarial en Colombia





Chíquiza (Boyacá)  
@ungabrielmas

## PARTE I. CONTEXTUALIZACIÓN

### **Módulo 1. Una guerra que termina y una paz que comienza**

El cual muestra la presencia permanente del conflicto armado en la historia colombiana y la oportunidad de la paz como un escenario donde el sector empresarial puede ser líder en el proceso de transformación que requiere el país.

### **Módulo 2. Retos del posconflicto**

En el cual se exponen los principales desafíos para el Estado y la sociedad colombiana ante la finalización del conflicto armado; estos son de cuatro tipos:

- a) Restablecimiento de las capacidades del Estado.
- b) Construcción de confianza en las instituciones del Estado.
- c) Recuperación de la seguridad en los territorios.
- d) Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

### **Módulo 3. El empresario y la paz**

En el cual se explora la creciente importancia del sector empresarial en cuanto a la construcción de paz, así como las motivaciones que llevan a los actores empresariales a desarrollarla.



# 1 Una guerra que termina y una paz que comienza



Celebración de la firma del acuerdo de paz entre el Gobierno nacional y las FARC en la Plaza de Bolívar, Bogotá. 26 de septiembre de 2016. @oiperezhoyos

En sus dos siglos de vida republicana, Colombia ha padecido un buen número de confrontaciones armadas internas motivadas por la política y la búsqueda del poder. Solo en el siglo XIX se cuentan catorce guerras civiles. El siglo XX despuntó con la Guerra de los Mil Días, que devastó al país dejando alrededor de 150.000 muertos, una economía en ruinas y la pérdida de Panamá.

Luego de esta tormenta de destrucción, hubo un periodo de razonable calma, en medio de profundas transformaciones sociales y económicas, desde mediados de la primera década del siglo XX hasta bien entrada la década de 1940, cuando se volvió a encender la chispa de la violencia entre los partidos Conservador y Liberal, lo cual condujo al estallido de muerte y

barbarie del 9 de abril de 1948 tras el asesinato del candidato a la Presidencia por el Partido Liberal Jorge Eliécer Gaitán.

Esta fecha pasó a la historia como El Bogotazo, pues se vivió un infierno en la capital –solo allí murieron alrededor de 5.000 personas–. A partir de este día, inicia un periodo de diez años de abierta confrontación armada que involucró a esos dos partidos, al Estado y a grupos de bandoleros. Esta época es conocida como La Violencia, y se estima que pudo haber dejado cerca de 300.000 muertos, así como centenares de miles de desplazados y despojados.

Como producto de La Violencia, naciendo de su seno, a mediados de la década de 1960 surge la lucha guerrillera contra el Estado, la cual ha

marcado la vida nacional desde entonces con más de cincuenta años de guerra, y que en sus últimos treinta años sumó como un tercer actor a los grupos de autodefensa o paramilitares.

Esta guerra, que si bien –en términos generales– ha sido de baja intensidad, ha dejado estragos enormes: de acuerdo con el informe *¡Basta ya!* del Centro Nacional de Memoria Histórica (2013), el conflicto armado ha tenido un saldo de 218.000 muertos, de los cuales el 18,5 % (cerca de 40.500) corresponde a combatientes y el 81,5 % restante (alrededor de 177.600), a civiles. A su vez, ha dejado: 40.000 secuestrados (solo entre 1970 y 2015); cerca de ocho millones de desplazados según la Red Nacional de Información; centenares de miles de personas extorsionadas; daños permanentes a la infraestructura nacional con un costo astronómico para las finanzas públicas; un gasto gubernamental muy elevado en seguridad y defensa; y el abandono a su suerte de prácticamente medio país.

Medio siglo que ha signado el espíritu de la nación, siendo el lastre más pesado con que hemos cargado como sociedad en las últimas décadas y que ha implicado que no se hayan destinado recursos y energías suficientes para atender otros apremiantes problemas de la sociedad colombiana.

Lo que parecía una quimera, pues los repetidos esfuerzos habían fracasado, ahora es una realidad inobjetable: el conflicto armado interno llegó a su fin. Por un lado, las FARC ya no existen como guerrilla armada y protagonista de primer orden de la violencia en Colombia. Están en proceso de reinserción a la vida civil y cualquier proyecto político que tengan lo desarrollarán dentro de los límites democráticos y legales, pacíficamente. No sobra recordar que esta guerrilla ha sido la más fuerte organización armada que ha combatido al Estado en las últimas décadas, además de ser responsable de mucha destrucción humana, social y económica.

La vida de la nación y de las comunidades sin la existencia de las FARC será algo tremendamente novedoso y que sin duda reportará enormes alivios y beneficios. Una

prueba de estos beneficios es la cesación de su actividad armada desde hace ya más de un año. El Hospital Militar de Bogotá, que por mucho tiempo no dio abasto atendiendo a soldados heridos y mutilados, en diciembre de 2016 solo contaba con un soldado herido en combate.

Para completar el cuadro, actualmente se adelantan negociaciones entre el Gobierno nacional y la guerrilla del ELN, con el objetivo de lograr un acuerdo de paz que también signifique el fin de este grupo armado ilegal. Existe la posibilidad de que este proceso termine bien, y de ser así, se cerraría el capítulo de la guerra insurgente en Colombia, lo que marcaría un hecho trascendental en la historia de nuestra nación.

Un nuevo país está despuntando, libre de una buena parte de la violencia que hemos padecido, en el cual muchos dejarán de morir y sufrir por cuenta de una guerra obsoleta e inútil, pero que ha sido terca y persistente. Este nuevo escenario que se abre para la sociedad colombiana trae un gran alivio humano y una infinidad de oportunidades en todos los órdenes, al igual que muchos retos, desafíos y riesgos que deben ser afrontados para que la paz se consolide y podamos dar un paso adelante como nación civilizada.

Es bueno recordar que a este avance hacia la paz hemos llegado luego de tres décadas de esfuerzos y que también hemos tenido varios procesos de paz exitosos, los cuales son fuente de aprendizajes que serán de mucha utilidad, tanto por sus aciertos como por sus errores. El Estado colombiano ha llegado a acuerdos de paz con las guerrillas del M-19 en 1990, el Ejército Popular de Liberación, el Quintín Lame y el Partido Revolucionario de los Trabajadores en 1991, y la Corriente de Renovación Socialista, facción del ELN, en 1994, además de otros grupos pequeños.

En todo este tiempo, en toda esta historia, los empresarios del país han estado presentes, afectados por el conflicto armado, tomando medidas para que a pesar de la violencia puedan operar o hacer esfuerzos como miembros de la sociedad civil para ponerle fin a la guerra.



## Proceso de paz

## Movimiento Armado Quintín Lame (MAQL)

**Surgimiento:** En 1910 surgió el movimiento y en 1985 salieron a la luz pública como MAQL.

**Firma proceso de paz:** 1991

**Número de desmovilizados:** 157

**Zonas donde operaba :**

1. Zona Norte: Corinto, Caloto, Santander de Quilichao, Buenos Aires, Caldono y Morales
2. Zona de Tierradentro: Paez, Inzá, Toribío y Jambaló
3. Zona Centro: Silvia, Piendamó, Totoró, Coconuco, Popayán y Paispamba
4. Zona Urbana: redes urbanas que operaban en Cali

**Datos a tener en cuenta:**

\* El MAQL fue un grupo insurgente indígena que tuvo enfoque multicultural, integrado por diferentes comunidades indígenas del sur del país.

\* A un delegado del MAQL se le dio participación directa y sin que mediara una elección popular en la Asamblea Nacional Constituyente solo con voz.

## Proceso de paz

## Ejército Popular de Liberación (EPL)

**Surgimiento de la guerrilla:** 1967, inició acciones militares en 1968

**Firma proceso de paz:** 1991

**Número de desmovilizados:** 2.000

**Zonas donde operaba:**

Principalmente en Antioquia (regiones de Urabá y Bajo Cauca), Córdoba, Sucre, Putumayo, Norte de Santander y la región del Magdalena Medio.

**Datos a tener en cuenta:**

\* A dos delegados del EPL se les dio participación directa y sin que mediara una elección popular en la Asamblea Nacional Constituyente con voz pero sin voto.

## Proceso de paz

## Corriente de Renovación Socialista (CRS)

**Surgimiento:** 1991

**Firma proceso de paz:** 1994

**Número de desmovilizados:** 433

**Datos a tener en cuenta:**

\*Se buscó la ejecución de un programa de inversión social para mejorar las condiciones de vida de la población afectada por el conflicto armado, acordando invertir 2.000 millones de pesos.  
\*Los desmovilizados cumplirían funciones de promotores del proceso de paz y recibirían un apoyo de \$ 170.000 por un año.  
\*Se retomó el tema de representación en el Congreso y se acordó darles dos curules en la Cámara para el periodo de 1994-1998.

## Proceso de paz

## Movimiento 19 de Abril (M-19)

**Surgimiento de la guerrilla:** 1970

**Firma proceso de paz:** 1990

**Número de desmovilizados:** 900

**Datos a tener en cuenta:**

\* Fue el primer grupo armado en firmar un acuerdo de paz con el Gobierno y el primero en constituirse como partido político.

\* Por una vez, se estableció una circunscripción especial de paz para Cámara y Senado para los partidos que surgieron de los desmovilizados y reintegrados a la vida civil.

## Proceso de paz

## Otros

Hubo otros procesos de paz relevantes con grupos armados ilegales como el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), el Frente Francisco Garnica, las Milicias Urbanas y las AUC .

## Grupo Armado Ilegal

<sup>1</sup> El número de desmovilizados de todos los grupos armados ilegales fue tomado de: López, C. (2016). Aprender de nuestra propia experiencia (pp. 22) En ¡Adiós a las FARC! ¿Y ahora qué? Bogotá: Debate.

<sup>2</sup> <http://www.pares.com.co/home-noticias/el-quintin-lame-proceso-de-paz-exitoso-para-los-indigenas/>

<sup>3</sup> Tomado de: López, C. (2016). Lecciones y aportes de los nueve procesos de paz anteriores (pp. 313-326). En ¡Adiós a las FARC! ¿Y ahora qué? Bogotá: Debate.

## Empresarios en medio del conflicto

Los empresarios también han vivido y padecido la guerra en Colombia, la cual se volvió tan cotidiana que por muy largo tiempo se hizo costumbre que las compañías contemplaran la existencia del conflicto armado, sus perjuicios y riesgos como variables de obligatoria consideración en sus negocios, así como se tienen en cuenta condiciones financieras, de mercado y logísticas.

Los análisis de riesgo en seguridad se volvieron obligatorios. Muchos negocios y empresas cerraron sus puertas a causa de la violencia, y proyectos promisorios se vieron truncados por las precarias condiciones de seguridad o por amenazas reales a su desarrollo o a las personas responsables de su ejecución.

Estas restricciones del entorno han sido una permanente traba para una adecuada marcha empresarial, cuando menos, porque en muchas ocasiones la inseguridad derivó en muertes de empresarios, ejecutivos y trabajadores, al igual que en secuestros, extorsiones, robos y daños a la infraestructura económica. Los costos ligados a prevención y reparaciones han superado con creces estándares internacionales.

Sin embargo, a pesar de un entorno difícil en términos de seguridad, de las incertidumbres, el empresariado colombiano y las compañías que operan en el territorio nacional han sabido sortear los obstáculos y se han destacado internacionalmente por su capacidad creativa y de adaptación a ambientes difíciles y hostiles.

Otro elemento a tener en cuenta es el constante apoyo a la institucionalidad que el sector empresarial ha mantenido durante largo tiempo al enfrentar los retos y peligros del conflicto armado. Esto ha traído un corolario a nivel fiscal: el pago de tributos destinados a fortalecer la seguridad. Por consiguiente, los gobiernos han creado cargas impositivas orientadas a fortalecer la fuerza pública, y

siempre los empresarios han hecho su aporte –se destaca que este ha significado el principal componente de lo recaudado, muy por encima del monto pagado por las personas naturales–. Con diferentes denominaciones, casi siempre en la forma de bonos, los gobiernos de Gaviria, Samper, Pastrana y Uribe –consecutivamente– introdujeron en la tributación cargas que recaían sobre todo en las empresas: bonos de seguridad, para el desarrollo social y la seguridad interna, de paz, de solidaridad e impuesto de seguridad democrática.

Así como ha sucedido en otras partes del mundo, el gasto en seguridad, cuando la guerra termina, se irá transformando y los recursos disponibles migrarán a la financiación del posconflicto. No cabe duda de que un gasto público orientado a construir una sociedad pacífica es mejor que uno cuyo destino sea repeler la violencia. Si los empresarios han estado presentes a la hora de una defensa necesaria del Estado de Derecho, con seguridad lo harán ahora en el momento de construir una sociedad mejor.

En cuanto a la operación de sus actividades productivas y comerciales, las empresas se han regido por la ley y muchas compañías han adherido a pactos y convenios internacionales en materia de seguridad, derechos humanos y buenas prácticas, así como a iniciativas nacionales surgidas del mismo sector privado y sus organizaciones tendientes a una gestión responsable. Códigos de conducta como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos – PRNU, los Principios del Pacto Global, y los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos – PVSDH son algunos ejemplos de acuerdos internacionales adoptados por empresas que operan en el país. En el nivel local, la aplicación de estos principios se ha traducido en iniciativas puntuales como el Comité Minero-Energético sobre los PVSDH o las Guías Colombia sobre empresas y derechos humanos.


**Periodos  
presidenciales**
**Impuestos y  
financiación de la  
guerra**
**Ingresos (Todas  
las cifras a precios  
corrientes)**

**César Gaviria**  
(1990-1994)

**Impuesto de guerra:** Votado en 1991, corresponde a una sobretasa de 5 % para los contribuyentes que habían pagado más de 1,2 millones de pesos de impuestos.

**Bonos para desarrollo social y seguridad interna (BDSI):** Votados por la ley 6 de 1992, corresponden a una sobretasa de 25 % a cargo de los declarantes del impuesto sobre la renta.

1991: 59.000 millones de pesos (precios corrientes)


**Ernesto Samper**  
(1994-1998)

**Bonos para la Seguridad (o "bonos de paz"):** Votados por el congreso en 1996, son inversiones obligatorias para las personas que tienen un patrimonio de más de 150 millones de pesos.

415.000 millones de pesos.


**Andrés Pastrana**  
(1998-2002)

**Bonos de Solidaridad:** Implementados en 1998, pagados por personas cuyo patrimonio era igual o superior a 210 millones de pesos.

**Plan Colombia:** Plan de inversión estadounidense votado por el Congreso de los Estados Unidos en 1999 para luchar contra el narcotráfico y las culturas ilícitas.

Bonos de solidaridad: 1,28 billones de pesos

Plan Colombia:  
5,98 billones de pesos (2000-2002).


**Álvaro Uribe**  
(2002-2010)

**Impuesto de seguridad democrática:** Votado por una reforma tributaria en 2002, es una tasa de 1,2 % para los contribuyentes que tengan un patrimonio superior a 169,5 millones de pesos.

Impuesto de seguridad democrática: 10,58 billones de pesos.

Plan Colombia: 17,56 billones de pesos.

Total: 28,14 billones de pesos.


**Juan Manuel Santos**  
(2010-2018)

El impuesto de seguridad democrática fue mantenido durante el primer mandato de Santos. Luego, fue transformado por la reforma tributaria de 2014 en un impuesto sobre la renta.

Total impuestos:  
13,2 billones de pesos (previstos hasta 2018).

Plan Colombia:  
6,03 billones de pesos (hasta 2016).

## Empresarios y procesos de paz

Los éxitos de hoy en materia de finalización del conflicto armado por la vía del diálogo son el resultado de tres décadas de esfuerzos. Siete presidentes de la república, de manera consecutiva e ininterrumpida, han buscado llegar a acuerdos de paz con la guerrilla y en todos los casos han contado con el apoyo de los empresarios.

Belisario Betancur (1982-1986) adelantó negociaciones con las FARC y el M-19. Virgilio Barco (1986-1990) terminó exitosamente un acuerdo de paz que llevó al M-19 a la vida civil y a la participación política democrática. César Gaviria (1990-1994) firmó acuerdos con el EPL y con la CRS. También sostuvo diálogos con las FARC y el ELN.

Ernesto Samper (1994-1998) tuvo contactos con el ELN y procuró establecer unas bases institucionales para los procesos de paz. El Consejo Nacional de Paz, instancia creada para contar con una política de paz de Estado y con participación de la sociedad civil, se originó en este periodo y cuenta entre sus miembros con representantes del sector empresarial. Andrés Pastrana (1998-2002) adelantó –durante la mayor parte de su mandato– negociaciones con las FARC y con el ELN; en ambas instancias participaron activamente representantes gremiales y empresariales.

Álvaro Uribe (2002-2010) sostuvo conversaciones con el ELN y llevó a cabo un proceso de desmovilización, desarme y reintegración a la vida civil de las Autodefensas Unidas de Colombia – AUC. También buscó –al final de su mandato– establecer una mesa de negociación con las FARC. Por último, Juan Manuel Santos (2010 a la fecha) logró un acuerdo de paz con las FARC y adelanta negociaciones con el ELN tendientes a su reincorporación a la vida civil.

Todos estos presidentes contaron con el respaldo del sector privado. Es importante resaltar que siempre los empresarios, a través de sus organizaciones gremiales, han expresado su beneplácito y aprobación en cuanto a la realización de negociaciones que busquen acabar la guerra. En varias ocasiones, han participado directamente en la mesa de diálogos. También ha sido constante la interlocución sostenida por líderes empresariales con organizaciones armadas ilegales –guerrillas y paramilitares–, con el propósito de llegar a acuerdos de paz. Así mismo, ha sido permanente la disposición empresarial para respaldar la construcción de paz mediante su financiación vía impuestos, la reincorporación económica y laboral de excombatientes y el trabajo con comunidades víctimas de la violencia.

## El posconflicto ya llegó

Como se señalaba antes, lo que tanto se anhelo por tan largo tiempo ya es una realidad: el fin del conflicto armado en Colombia. Las FARC han dejado la guerra y el ELN va por el mismo camino sin lugar a dudas. Ahora la tarea que tenemos es reparar el daño que dejó la guerra y crear bases sólidas para que los fenómenos que han alimentado la violencia se transformen y pierdan su capacidad destructiva. Viene una etapa de transición que se denomina posconflicto y que transcurre entre la finalización de la confrontación armada y la extinción del estado alterado que implicaba la guerra.

Su duración oscila entre diez y quince años, dependiendo de la profundidad del daño que la violencia haya causado a todos los niveles –humano, social, económico e institucional–. Para nuestro caso, sería más conveniente pensar en quince años. Este es el periodo en el cual tendremos que emprender las tareas a corto, mediano y largo plazo que sanen las heridas de la guerra y reconstruyan lo destruido, y que además transformen las condiciones que originan o nutren la confrontación bélica. El posconflicto es el momento por excelencia para la construcción de paz.



## Construcción de paz

Todas las medidas que se tomen y las acciones que se emprendan con el objetivo de poner fin a un conflicto violento y lograr una convivencia pacífica en la sociedad forman parte de lo que se conoce como construcción de paz. Son medidas y acciones que pueden darse en medio de la confrontación o luego de que esta cese.

Para nuestro caso, en Colombia tenemos una larga experiencia de medidas y acciones de construcción de paz en medio del conflicto, lo cual nos da una base positiva para las tareas que tenemos por delante, pues son un activo valioso. Sin embargo, la buena nueva de la cesación del conflicto armado nos obliga a emprender tareas mucho más demandantes y desafiantes que antes en este terreno.

En la construcción de paz, caben las acciones tendientes a parar la guerra, desarmar a los combatientes y facilitar su paso a la vida civil, reparar a las víctimas del conflicto, reparar las afectaciones materiales, aplicar una justicia transicional y recomponer la política para que nunca más la violencia sea utilizada como instrumento político. También, la reactivación económica de zonas afectadas por el conflicto, la creación de oportunidades de desarrollo para las poblaciones marginadas, así como para quienes dejaron las armas, son dimensiones de la construcción de paz. Son varias las facetas que abarca este proceso y son muchas las posibilidades para que el sector privado y las comunidades participen como aliados del Estado en este emprendimiento, el más importante que tenemos entre manos los colombianos.

En una primera etapa, se requieren intervenciones rápidas y efectivas que se conviertan en victorias tempranas de la paz, que nos permitan ganar confianza y otorguen

la certeza de que sí podemos vivir sin guerra. Que nos permitan ver con total claridad los enormes beneficios de tener un país en paz.

Al mismo tiempo, se deberán emprender labores a mediano y a largo plazo para lograr la reconciliación y la convivencia: ayudar a las víctimas a reconstruir sus vidas y a recuperar derechos perdidos; operar la Jurisdicción Especial para la Paz – JEP para que se forjen condiciones de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición; lograr el desarrollo de las diferentes regiones que han sido más golpeadas por el conflicto; y promocionar las posibilidades económicas lícitas de millones de personas que hasta hoy solo han podido vivir en medio de economías ligadas a la violencia y la ilegalidad.

La tarea de la construcción de paz es de todos, del Estado y la sociedad. En lo que compete al sector empresarial, se cuenta con una amplia y larga trayectoria de vinculación a iniciativas en la materia, incluso en condiciones bastante difíciles. El desafío ahora es terminar la tarea para que de verdad en Colombia podamos vivir en paz.

Al igual que por mucho tiempo la planeación empresarial y las estrategias de los negocios debieron incorporar el riesgo de la guerra, ahora tendrán que incluir las oportunidades y los desafíos de la paz. Estamos ante un nuevo entorno para los negocios, con sus enormes posibilidades y sus riesgos. Si surge una adecuada sintonía de las empresas con esta nueva realidad, con absoluta seguridad habrá un beneficio para todos, pues una sociedad en paz es el mejor ambiente para las empresas y unas empresas vigorosas son el mejor sustento para una sociedad en paz.



Fuente: Semana.com

### **Recuadro 1. Nicanor Restrepo (1941-2015): El empresario de la paz**

Mención especial merece Nicanor Restrepo Santamaría como empresario vinculado a la búsqueda de la paz en Colombia. Durante treinta años predicó las virtudes de tener un país en paz y puso todo su empeño en lograr salidas negociadas al conflicto armado. Hizo presencia en diferentes instancias relacionadas con negociaciones de paz. En el gobierno de Betancur, fue parte de la Comisión de Verificación en el proceso con las FARC e hizo presencia en los diálogos con el EPL. En 1999 fue miembro del primer equipo negociador del gobierno Pastrana en el proceso del Caguán con las FARC. Por último, respaldó sin vacilación alguna las negociaciones de La Habana.

Como empresario fue el gran líder del Sindicato Antioqueño durante más de dos décadas. Un estrategia empresarial que logró una expansión considerable de este grupo económico tanto en Colombia como en Latinoamérica. Hoy se conoce a este conglomerado empresarial como el Grupo Empresarial Antioqueño – GEA.

Al finalizar su vida corporativa, decidió adelantar estudios doctorales en sociología en París. Y a pesar de su retiro del mundo de los negocios, su ascendencia en el sector privado nacional siguió siendo vigorosa. Fue respetado y admirado por los más disímiles sectores.

Como gran visionario, respaldó el compromiso empresarial con la construcción de paz y una relación ética de las compañías con la sociedad. Lo hizo por dos motivos: por su convencimiento como humanista y por su visión como gran estratega de negocios.

Alias Joaquín Gómez, negociador de las FARC en el proceso de paz del Caguán, manifestó en alguna oportunidad que si todos los empresarios del país fueran como Nicanor Restrepo, el país sería otro, para bien. No le faltó razón.



## 2 Retos del posconflicto



Ruinas de Armero (Tolima)  
@oiperezhoyos

Las dinámicas de violencia que se despliegan durante un conflicto armado afectan el desempeño de cualquier Estado; en especial, los conflictos armados debilitan la capacidad del Estado para satisfacer las necesidades básicas, garantizar la seguridad personal y colectiva, y mantener el orden y la seguridad de los ciudadanos.

El fin de un conflicto armado es una posibilidad invaluable para consolidar el Estado. Es un momento en el que se pueden llevar a cabo las reformas necesarias e iniciar la reconstrucción del tejido social que fue afectado por la violencia. Sin embargo, los retos de una sociedad en posconflicto no son pocos y existen altos riesgos de perder esta oportunidad, pues la finalización del conflicto trae consigo una reconfiguración

de fuerzas y –algunas veces– el surgimiento y la consolidación de nuevos grupos al margen de la ley. La participación de las empresas en este proceso es fundamental.

El sector empresarial no solo puede ayudar al Estado en el desarrollo de sus iniciativas para recuperar las capacidades perdidas a nivel nacional y local, sino que también puede trabajar en el empoderamiento de la sociedad civil, por medio del apoyo de sus iniciativas organizativas y de la consolidación de relaciones que permitan un diálogo pacífico para discutir sus necesidades y posibles soluciones.

A continuación, se presentan los principales retos que deben afrontar el Estado y la sociedad colombiana en el posconflicto.

## A. Restablecimiento de las capacidades del Estado

Una guerra debilita al Estado a tal punto que lo imposibilita para brindar los servicios básicos que requiere la población, tales como salud, educación, vivienda, transporte y justicia, entre otros. Por eso, ante el fin del

conflicto armado, se hace necesario recuperar la capacidad estatal de ofrecer estos servicios, a la vez que se interviene en las causas de las desigualdades sociales y económicas que afectan al país.

| <b>Promoción del desarrollo territorial</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Implementación de los acuerdos de paz con las guerrillas</b>                                                                                                                                                        | <b>Reparación a las víctimas del conflicto armado</b>                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>El Estado debe iniciar un trabajo en varios frentes; por ejemplo, debe destinar recursos y realizar reformas en pro de reducir la pobreza y la desigualdad a través de la generación de empleo, la prestación de servicios básicos y la inversión en infraestructura en las zonas más afectadas por el conflicto armado.</p> | <p>El Estado debe asegurar la implementación de los acuerdos de paz con las FARC y llevar a feliz término las negociaciones con el ELN, a fin de consolidar su capacidad de garantizar el orden y la paz del país.</p> | <p>El Estado debe reparar a los más de ocho millones de colombianos que fueron afectados por los actores y las dinámicas del conflicto armado.</p> |

## B. Construcción de confianza en las institucionales del Estado

El Estado debe encaminar esfuerzos para fortalecer la democracia, creando las condiciones que le otorguen reconocimiento frente a la sociedad;

y debe lograr que esta última recurra a las instituciones públicas como mecanismos de intermediación para la solución de sus demandas y conflictos.

| <b>Ampliación de la democracia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Fortalecimiento de las entidades públicas y de las organizaciones de la sociedad civil</b>                                                                                                                                           | <b>Reconstrucción de lo que el conflicto armado destruyó</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Fortalecimiento institucional que permita ampliar la contienda política a través de reformas al sistema electoral que den cabida a grupos históricamente excluidos de la toma de decisiones. La ampliación de la democracia también implica que la sociedad civil pueda hacer uso efectivo de los mecanismos de participación ciudadana establecidos en la Constitución de 1991.</p> | <p>Conformación de organizaciones sociales más robustas que puedan hacer frente a los problemas característicos del régimen colombiano, tales como la impunidad, la corrupción y la desigualdad en la distribución de los recursos.</p> | <p>La guerra ha dejado daños múltiples y variados, de carácter material e inmaterial, los cuales van desde lo individual y lo colectivo hasta lo económico, social, político, cultural, ambiental, etc. En el posconflicto, el Estado y la sociedad colombiana tienen el reto de reconstruir lo que resultó afectado y hacerse partícipe en la construcción de un nuevo futuro basado en la participación y el diálogo.</p> |



## C. Recuperación de la seguridad en los territorios

Los imperativos de seguridad son fundamentales para los Estados que han superado un conflicto armado. La seguridad se relaciona con proteger a los ciudadanos de manifestaciones violentas que puedan emerger después de las confrontaciones, implementando medidas efectivas contra la inseguridad y el crimen organizado.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Reincorporación de excombatientes a la vida civil</b></p> <p>El Estado debe garantizar la estabilidad económica, el acceso a la educación y la salud, y la atención psicosocial de aquellos que estuvieron en armas. Esto es fundamental para reducir las posibilidades de nuevas violencias con actores que participaron en la guerra.</p>                                   | <p><b>Garantizar la seguridad de defensores de derechos humanos y líderes políticos y sociales</b></p> <p>El Estado debe garantizar la vida de quienes ejercen un liderazgo social y de aquellos que dejaron las armas para hacer política.</p> | <p><b>Lucha contra negocios ilegales y criminales</b></p> <p>El Estado debe implementar estrategias para hacerles frente a actividades como el narcotráfico, la minería ilegal, el contrabando, la extorsión y el microtráfico, entre otras, toda vez que estas se convierten en motores económicos de la violencia.</p> |
| <p><b>Lucha contra grupos armados organizados posdesmovilización</b></p> <p>Estos grupos pueden desafiar la autoridad del Estado y su monopolio de la violencia, así que es fundamental identificar sus dinámicas para elaborar estrategias que permitan hacer frente a la violencia que generen y proteger a las poblaciones que habitan los municipios donde hagan presencia.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## D. Reconstrucción del tejido social de las comunidades

El Estado debe garantizar la posibilidad de instaurar un conjunto de medidas necesarias para transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles. En otras palabras, el Estado debe desactivar la violencia como un instrumento válido en la resolución de las diferencias que surjan en la sociedad.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Promoción del diálogo social</b></p> <p>La presencia del Estado en los ámbitos locales es fundamental para el diálogo social. Lograr diálogos horizontales que lleven a buen término los proyectos planteados desde la comunidad con el apoyo de las autoridades y distintos actores locales.</p> | <p><b>Resolución pacífica de conflictos sociales</b></p> <p>El conflicto armado interno puede entenderse como una expresión violenta de los conflictos sociales. En el posconflicto, se debe propender a encontrar salidas negociadas y pacíficas a las diferencias entre personas y grupos.</p> | <p><b>Respeto de los derechos humanos</b></p> <p>El Estado y las empresas deben promover e implementar, respectivamente, mecanismos de debida diligencia en Derechos Humanos, con el fin de adelantar sus operaciones en el marco del respeto a los derechos de las comunidades.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

De este modo, los retos del posconflicto pueden agruparse en las siguientes ideas:

### Resolver

Los problemas de orden económico, social, político, cultural, ambiental, etc., que dieron origen al conflicto armado y potenciaron su posterior escalonamiento y transformación.

### Reconstruir

Todo lo que resultó afectado durante la confrontación armada, de carácter material o inmaterial, individual o colectivo.

### Reconciliar

A las personas y los grupos que antes se encontraban en bandos opuestos.

### Prevenir

El surgimiento de nuevos conflictos sociales violentos.

### Fortalecer

La cultura de paz entre todos los ciudadanos.

## Clasificación retos del posconflicto

El diagrama muestra una clasificación de los retos del posconflicto. A la izquierda, se listan cinco categorías con sus respectivos íconos: Resolver (llave y engranaje), Reconstruir (casa), Reconciliar (grupo de personas), Prevenir (triángulo de advertencia) y Fortalecer (manos estrechadas). A la derecha, el título 'Clasificación retos del posconflicto' está rodeado por una línea curva que conecta con los íconos de la izquierda. Cada ícono está dentro de un círculo de color que coincide con el de su categoría.

El futuro de la paz en Colombia dependerá de qué tan capaces sean el Estado y la sociedad colombiana para resolver los retos del posconflicto. Dentro del proceso de construcción y mantenimiento de la paz –del cual todos formamos parte– las empresas juegan un papel fundamental y el propósito principal de esta Guía es orientarlas para que implementen acciones e iniciativas en construcción de paz.



### 3 El empresario y la paz



Chíquiza (Boyacá)  
@ungabrielmas

Existe un consenso cada vez más amplio en cuanto a la importancia del sector empresarial como aliado estratégico para la construcción de paz en países afectados por conflictos armados. Por lo general, se asume que el Estado es el principal responsable de la paz, pero este no puede hacer todo el trabajo solo. La cooperación internacional es, usualmente, el primer aliado que el Estado considera para fortalecer su trabajo, pero sus recursos son limitados.

Del otro lado está el sector empresarial, al cual recientemente se ha denominado como la *“niña consentida de las organizaciones domésticas e internacionales”* (Rettberg, 2010), en referencia a su importancia como socio para la construcción de paz.

Cada vez más los gobiernos y las agencias de cooperación buscan potenciar sus intervenciones, y la sostenibilidad de estas, a través de la vinculación de los empresarios. Se ha entendido el gran potencial transformador que tienen los empresarios en las relaciones sociales. Todas las empresas, de todos los sectores, de todos los tamaños pueden contribuir en el gran propósito de la paz.

Construir paz implica, en gran medida, superar una serie de condiciones que denominamos retos del posconflicto, para lo cual se requiere el trabajo de todos los actores relevantes en los territorios, incluyendo a las empresas. Por ejemplo, superar fenómenos como las economías criminales no será posible si el Estado y el sector empresarial no

suman esfuerzos para la reconstrucción económica y social en las zonas afectadas. Las estrategias militar y policial funcionan únicamente si se proveen alternativas de ingresos para las miles de familias que dependen económicamente de actividades ilícitas.

Además de la generación de oportunidades económicas y de ingresos para las comunidades, las empresas pueden aportar por medio de una amplia gama de actividades relacionadas con varias dimensiones de la paz, que pasan por lo económico, pero también por lo relacionado con la cultura de paz y reconciliación, la gobernanza y la seguridad. Esta es una de las premisas que esperamos mostrar con el desarrollo de esta Guía. Es también una invitación para que el sector empresarial piense de manera creativa su rol en el proceso de paz.

Esta invitación viene de la mano de un gran reto: mostrar al sector empresarial que puede aportar a la paz a través de las actividades que adelanta normalmente. Es indicarle que para aportar a la paz no debe dejar de ser empresario y disfrazarse de Estado, sino que debe trabajar con una sensibilidad especial, y en la medida de sus capacidades y recursos, identificando los aportes que puede hacer para la superación de los grandes retos del país en los años venideros.

De acuerdo con la prolífica literatura que ha surgido alrededor del sector empresarial y la construcción de paz como campo de estudio, se han esgrimido diferentes argumentos sobre las motivaciones que tiene el empresario para involucrarse activamente en la construcción de paz.

La primera motivación tiene que ver con razones de orden ético que llevan al empresario a entender su papel como un actor más dentro del tejido social del territorio donde opera; y por lo tanto, siente la necesidad de generar un aporte a partir de las capacidades que le brindan su negocio y su capital. En particular para las empresas locales o aquellas que han sido parte del territorio durante las épocas más duras del conflicto, este imperativo moral –como lo denomina International Alert– genera en los empresarios un deseo de terminar la guerra, así como de promover y apoyar la paz como un objetivo superior de la sociedad.

Esta motivación se fundamenta en una nueva ética de los negocios, en la cual la globalización ha llevado a establecer nuevas formas de pensar el rol de las empresas, partiendo de nuevos imaginarios como el valor compartido, que incluye la generación de beneficios para las comunidades donde operan los negocios – en contravía de la idea de generación de valor económico que busca dividendos únicamente para los accionistas–, o de principios como la sostenibilidad, que obligan a pensar de manera comprensiva los distintos impactos que genera la actividad empresarial. Es pensar que a los negocios les va bien cuando a la gente le va bien. Aportarle a la paz a partir de una motivación ética es entender que la paz es el mejor ambiente para los negocios.

Otra de las motivaciones, que tiene gran importancia, es la de orden económico. Son muchos los argumentos que sustentan que la paz es un gran negocio para el sector empresarial. Sin el ánimo de ser exhaustivos, a continuación se enlistan algunos de esos argumentos:

### DE ORDEN OPERACIONAL

Una sociedad en conflicto implica más restricciones y mayores costos de operación. De esta manera, aportar a la construcción de paz puede significar la reducción de costos en términos de seguridad o de producción perdida a causa del conflicto. También puede traducirse en la apertura de mercados vedados por la confrontación armada.

### GENERA SEGURIDAD EN LAS INVERSIONES

El conflicto armado implica grandes riesgos para la infraestructura y el capital humano. Acabar el conflicto genera seguridad y estabilidad a los inversores.



## GANANCIAS EN REPUTACIÓN

En el mundo de los negocios del siglo XXI, la reputación es un activo invaluable. Los consumidores han empezado a apreciar las prácticas económicas subyacentes a los procesos productivos y valores como el aporte a la paz pueden generar un incentivo adicional para el consumo de ciertos bienes o servicios.

La tercera motivación está relacionada con el ambiente de los negocios. Construir paz implica también un avance de las capacidades de los gobiernos locales y las comunidades. En particular para las empresas que operan en contextos de debilidad estatal, el ambiente de negocios puede verse complejizado por fenómenos como la corrupción o la alta conflictividad social.

Una mejor institucionalidad y una comunidad con mayores capacidades para el diálogo y la solución de conflictos son, de hecho, una oportunidad para hacer mejores negocios. Los siguientes capítulos buscarán generar en el empresario

una sensibilidad acerca del amplio espectro de acciones y formas para aportar a la construcción de paz en Colombia, atendiendo a las particularidades territoriales. Con este insumo, la Guía buscará orientar a los empresarios que quieren adelantar proyectos con este objetivo, en la forma de ordenar sus prioridades a partir de sus capacidades, en las temáticas que quieren abordar, en las poblaciones que quieren impactar y en los territorios de su interés.

Planteado lo anterior, es importante concluir que esta es una invitación al sector empresarial que debe convenir mínimo con los siguientes principios:

# 1

El aporte empresarial a la paz se hace a partir de lo que saben hacer las empresas: negocios y creación de valor. Las empresas no deben cambiar su naturaleza para poder aportar.

# 2

El sector empresarial no puede ni debe sustituir al Estado; por lo tanto, las iniciativas que busquen emprender en pro de la construcción de paz deberían hacerse con asocio estatal.

# 3

El pilar básico sobre el cual deben sostenerse los empresarios interesados en aportar a la construcción de paz es la gestión responsable. La primera tarea de la cual deben encargarse los empresarios es garantizar que sus operaciones se hagan en el marco del respeto a los derechos humanos y según los principios de sostenibilidad.

## Recuadro 2. Beneficios económicos de la paz

De acuerdo con la Encuesta de Percepción de Seguridad Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) en 2014, los empresarios en Colombia consideran que tras la firma de los acuerdos de paz con las FARC se logrará:

- Aumentar la inversión extranjera directa: 85 %
- Acelerar el crecimiento económico: 72 %
- Incrementar las ventas de sus empresas: 57 %
- Reducir el nivel de pobreza del país: 55 %
- Mejorar la distribución del ingreso: 47 %

De igual manera, los empresarios consideran que la desmovilización de los miembros de las FARC y el ELN generará:

- Mejoría en la seguridad de las áreas rurales: 69 %
- Reducción en las acciones terroristas: 61 %
- Mejoría en la seguridad de las ciudades: 50 %
- Reducción en la extorsión: 47 %

Es decir, la mayoría de los empresarios en Colombia considera que la firma del acuerdo de paz generará beneficios económicos tanto para el país en su conjunto –crecimiento económico, reducción de la pobreza, mejora en la desigualdad–, como para la empresa a nivel individual –incremento en las ventas, reducción de la extorsión, mejora en la seguridad–.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2015)

## PARTE II CONSTRUCCIÓN DE PAZ DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL

---

### **Módulo 4.**

Dimensiones de la construcción de paz

### **Módulo 5.**

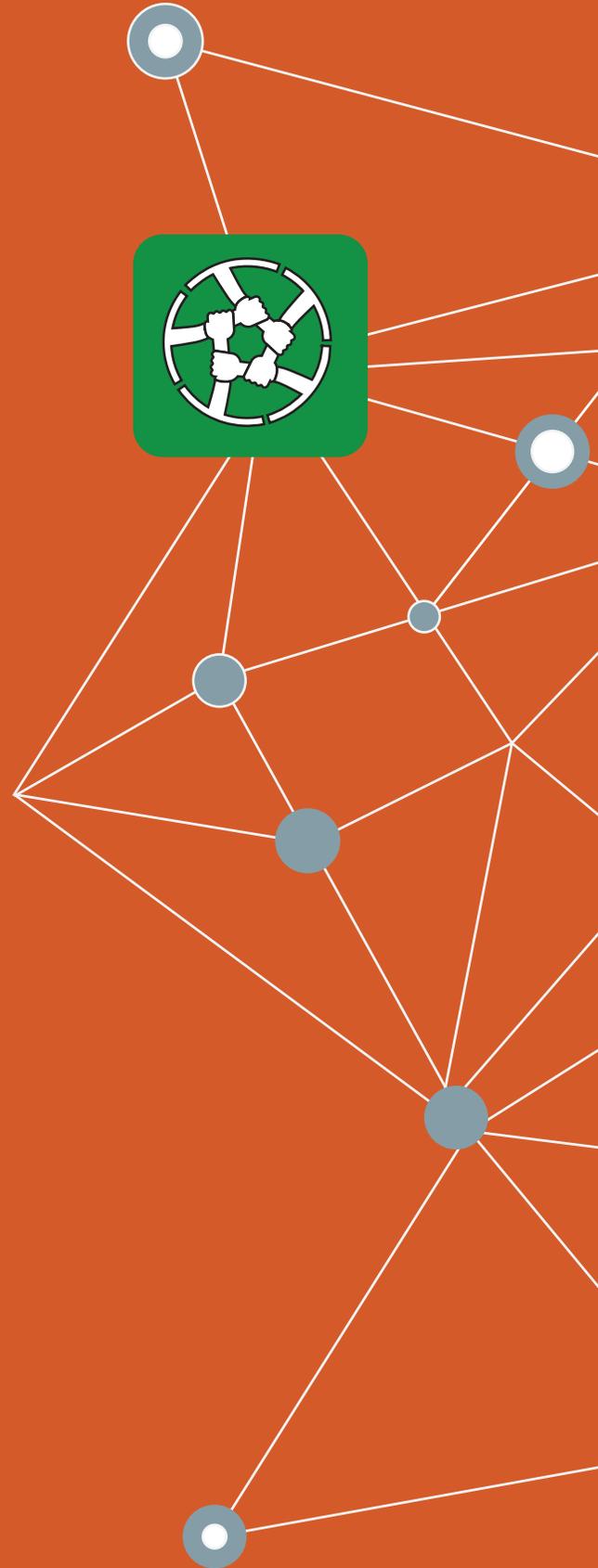
Agenda de responsabilidad social con enfoque de paz

### **Módulo 6.**

Acciones empresariales estratégicas para la paz

### **Módulo 7.**

Aliados públicos para la construcción de paz



# Invirtiendo en el futuro

Guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia





Aquitania (Boyacá)  
@ungabrielmas

## PARTE II. CONSTRUCCIÓN DE PAZ DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL

### Módulo 4. Dimensiones de la construcción de paz

El cual expone el portafolio de acciones empresariales que contribuyen a la construcción de paz; dicho portafolio se divide en cinco grupos, a saber:

- 1) Dimensión socioeconómica
- 2) Dimensión de tejido social y cultura de paz
- 3) Dimensión de gobernanza y fortalecimiento institucional
- 4) Dimensión de seguridad
- 5) Dimensión de responsabilidad social y derechos humanos

### Módulo 5. Agenda de responsabilidad social con enfoque de paz

Que explica cómo las empresas pueden seleccionar un conjunto *específico* de acciones del portafolio de paz, que –además de contribuir a la construcción de paz– generen beneficios de doble vía, es decir, tanto para los grupos a quienes van dirigidas las acciones como para las organizaciones que promueven las iniciativas.

### Módulo 6. Acciones empresariales estratégicas para la paz

En el cual se invita al empresario a implementar acciones relacionadas con las temáticas de paz que fueron identificadas en el Módulo 5, con un enfoque de inclusión de poblaciones y/o territorios prioritarios para el posconflicto en la cadena de valor o de inversiones sociales estratégicas en el contexto competitivo de la operación.

### Módulo 7. Aliados públicos para la construcción de paz

Que presenta un listado descriptivo de entidades públicas del orden nacional que son aliados potenciales para adelantar acciones en cualquiera de las cinco dimensiones de la construcción de paz.



## Espectro de actuación empresarial en contextos de conflicto armado

Las empresas que operan en zonas de conflicto armado pueden optar por estrategias ubicadas entre las siguientes opciones: i) dinamizar el conflicto, ii) mantenerse al margen o iii) aportar a la paz.

### Esquema 1. Espectro de actuación empresarial en contextos de conflicto armado



Fuente: elaboración propia con base en International Alert (2006, Figura 1)

Las empresas dinamizan el conflicto armado cuando se involucran con sus actores o sus dinámicas ilegales. En Colombia, existe evidencia de cómo algunas empresas apoyaron el surgimiento y la consolidación de grupos narcotraficantes y paramilitares por medio del financiamiento, el apoyo logístico y el actuar conjunto.

De esta forma, dichas empresas adoptaron una estrategia reactiva que les permitió obtener beneficios derivados del conflicto, pero que los hizo corresponsables de los crímenes cometidos por los actores ilegales.

Mantenerse al margen del conflicto significa implementar una estrategia empresarial pasiva, que no busca hacer daño ni hacer bien. Las empresas que adoptan esta estrategia no pretenden obtener beneficios tras el involucramiento con los actores o las dinámicas del conflicto armado, pero tampoco adelantan acciones a favor de las poblaciones y los territorios afectados por la violencia.

Finalmente, las empresas aportan a la paz cuando adelantan acciones que tienen por objeto contrarrestar los factores que originan o nutren el conflicto armado; o para el caso colombiano, las empresas aportan a la paz cuando implementan iniciativas que ayudan a resolver los retos del posconflicto. El aporte empresarial a la paz es una estrategia proactiva frente al conflicto, que busca contribuir a la construcción de un país más justo, equitativo y democrático. Esta Guía muestra a las empresas cómo incluir la construcción de paz dentro de sus estrategias en responsabilidad social (cfr. Módulos 5 y 6).

Sin desconocer que algunas empresas han contribuido a la dinamización del conflicto armado o han intentado mantenerse al margen de él, esta Guía se concentra en desarrollar un modelo que les permita a las empresas diseñar e implementar acciones que aporten activa y deliberadamente a la construcción de paz en Colombia.

## El aporte de las empresas a la paz

El término *construcción de paz* fue introducido originalmente en 1992 por el entonces Secretario General de las Naciones Unidas (ONU), Butros Butros-Ghali, quien lo definió como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto”. Estas medidas –pensadas para un escenario de posconflicto– incluían la desmilitarización, la promoción del respeto de los derechos humanos, la inclusión política de grupos excluidos, el apoyo a proyectos de desarrollo económico y social, y otras iniciativas que establecían ampliamente las condiciones para la recuperación económica y la reconciliación social (Prandi y Lozano, 2010).

Hoy en día, la construcción de paz –siguiendo a John-Paul Lederach, un reconocido teórico del tema– es un “concepto global que abarca, produce y sostiene toda la serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles”.

Así pues, la paz es un concepto dinámico que implica la resolución (más) pacífica de los conflictos sociales y la construcción de paz se entiende como un proceso de transformación integral hacia la paz –social, económica, política, cultural, etc.–, que se puede dar en contextos de tensión latente, confrontación armada abierta o cese al fuego bilateral y definitivo. Para los propósitos de esta Guía, diremos que *una empresa aporta a la paz en Colombia* cuando las iniciati-

vas que implementa ayudan a resolver los retos del posconflicto, los cuales están relacionados con aspectos como la reconstrucción social y económica del país y el fortalecimiento de la capacidad, la autoridad y la legitimidad del Estado (cfr. Módulo 2).

El conjunto de acciones que las empresas implementan en función de la consecución de la paz se puede dividir en dos: aquellas que buscan el mantenimiento de la paz y aquellas que contribuyen a la construcción de paz.

**El mantenimiento de la paz** busca prevenir el surgimiento de nuevos conflictos violentos y fortalecer una cultura de paz con poblaciones y en territorios que no han sido afectados directamente por los actores y las dinámicas del conflicto armado.

Así mismo, **la construcción de paz** intenta *resolver* los problemas que dieron origen al conflicto armado, *reconstruir* todo lo que resultó afectado durante la confrontación armada, y *reconciliar* a las personas y los grupos que antes se encontraban en bandos opuestos. Las iniciativas de construcción de paz están dirigidas a poblaciones y territorios priorizados para el posconflicto, es decir, a víctimas de la violencia y excombatientes de grupos armados ilegales, así como a las zonas más afectadas por las dinámicas del conflicto armado o a las más vulnerables a la violencia en el posconflicto.





## Esquema 2. Aporte de las empresas a la construcción de paz



Aunque comparten el mismo conjunto de acciones empresariales –es decir, aquellas que ayudan a resolver los retos del posconflicto–, el mantenimiento y la construcción de paz se diferencian en las poblaciones y los territorios a los cuales están dirigidos.

En este orden de ideas, **todas las empresas con operaciones en Colombia pueden aportar a la paz**, sin importar el tipo de territorio en donde operan (vulnerable o no a la

violencia) o el tipo de personas a quienes benefician (vulnerables o no en razón del conflicto armado).

Sin desconocer la importancia que tiene el mantenimiento de la paz para conseguir que sea estable y duradera, esta Guía se concentrará en la implementación de iniciativas empresariales que apuntan a la construcción de paz, es decir que estén dirigidas a las poblaciones y los territorios priorizados para el posconflicto.

### Modelo de construcción de paz desde el sector empresarial

La construcción de paz desde el sector empresarial es el resultado de la implementación de un conjunto de acciones tales que:

1. Contribuyan a resolver los retos del posconflicto.
2. Beneficien a las víctimas del conflicto armado y a los excombatientes de los grupos armados ilegales.
3. Se implementen en las zonas más afectadas por el conflicto armado o que tengan mayor riesgo de seguridad en el posconflicto.

Si las acciones empresariales contribuyen a resolver los retos del posconflicto sin incluir a poblaciones y territorios priorizados, se habla

de mantenimiento de la paz; si en cambio las acciones empresariales se adelantan para resolver problemáticas sociales o ambientales que no están relacionadas con los retos del posconflicto, se habla de inversión social privada, sin importar a qué tipo de poblaciones o territorios estén dirigidos los esfuerzos.<sup>1</sup>

Las acciones de construcción de paz a favor de las poblaciones y los territorios prioritarios en razón del conflicto armado pueden realizarse al mismo tiempo o por separado. Más exactamente, si una iniciativa empresarial está dirigida, por ejemplo, a afrodescendientes del Pacífico colombiano que han sido víctimas del desplazamiento forzado y están radicados en

Soacha (Cundinamarca), se dice que la acción de paz incluye a población prioritaria pero no a un territorio afectado directamente por las dinámicas del conflicto armado. Otra cosa sería si la iniciativa empresarial se implementara en beneficio de población afectada por las FARC en el mismo lugar en donde fueron victimizados (por ejemplo, bonaverenses víctimas del desplazamiento intraurbano que todavía residen en Buenaventura, Valle del Cauca).

Un último caso puede darse al implementar acciones de construcción de paz en un territorio que fue epicentro del conflicto armado, pero que no incluye a población que fue víctima directa de los hechos violentos. Piénsese, por ejemplo, en la apertura de una escuela primaria en El Salado (Bolívar) para niños y niñas que llegaron al municipio después de la masacre del año 2000. Estos tres casos que resultan de combinar poblaciones y territorios prioritarios son ejemplos de construcción de paz.

A fin de aumentar el impacto de las intervenciones sociales y de evitar la sustitución del Estado, es necesario que las empresas adelanten las acciones de construcción de paz en el marco de alianzas estratégicas tanto con entidades públicas como con organizaciones del sector privado (o alianzas público-privadas).

Más exactamente, una *alianza público privada* (APP) es un acuerdo establecido entre el sector público, el sector privado, la sociedad civil y/o la comunidad internacional (agencias de la ONU, entre otros), cuyo objetivo principal es optimizar el impacto y la sostenibilidad de los programas implementados por medio de la combinación de acciones y fortalezas de múltiples actores de manera coordinada y sinérgica.<sup>2</sup>

En este orden de ideas, el modelo de construcción de paz integra los cuatro elementos descritos, tal como se muestra en el Esquema 3:

**Esquema 3. Modelo de construcción de paz desde el sector empresarial**



<sup>1</sup> En términos generales, los aportes empresariales a la paz pueden entenderse como parte de la política de responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, no toda iniciativa que se haga en el marco de esta política contribuye a la paz *per se*. Es decir, una parte de la inversión social privada está relacionada con la paz pero la otra no.

<sup>2</sup> Información adaptada de la "Cartilla para la construcción de Alianzas Público-Privadas para el desarrollo sostenible", elaborada por la Red Local del Pacto Global Colombia y la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia).



# 4 Dimensiones de la construcción de paz



Cerritos (Risaralda)  
@ungabrielmas

Las dimensiones estipulan una serie de acciones por medio de las cuales las empresas pueden contribuir a la construcción de paz en Colombia, puesto que su implementación ayuda a resolver los retos del país frente a la finalización del conflicto armado y benefician a las poblaciones y los territorios prioritarios para el posconflicto.

Las acciones empresariales que contribuyen a la construcción de paz están agrupadas en cinco dimensiones, a saber:



### Socioeconómica

Crea oportunidades de generación de ingresos para víctimas o excombatientes y promueve el desarrollo socioeconómico de las zonas más afectadas por el conflicto armado.



### Tejido social y cultura de paz

Promociona valores por medio del fortalecimiento de la convivencia, la reconstrucción del tejido social, el trabajo con víctimas de la violencia y la recuperación de la memoria histórica.



### Gobernanza y fortalecimiento institucional

Fortalece la capacidad del Estado para brindar servicios de manera eficiente y eficaz, y la capacidad de la sociedad civil para organizarse e interactuar con el Estado.



### Seguridad

Ayuda a recuperar y a conservar la seguridad pública, ciudadana y humana relacionada con las poblaciones y los territorios prioritarios para el posconflicto.



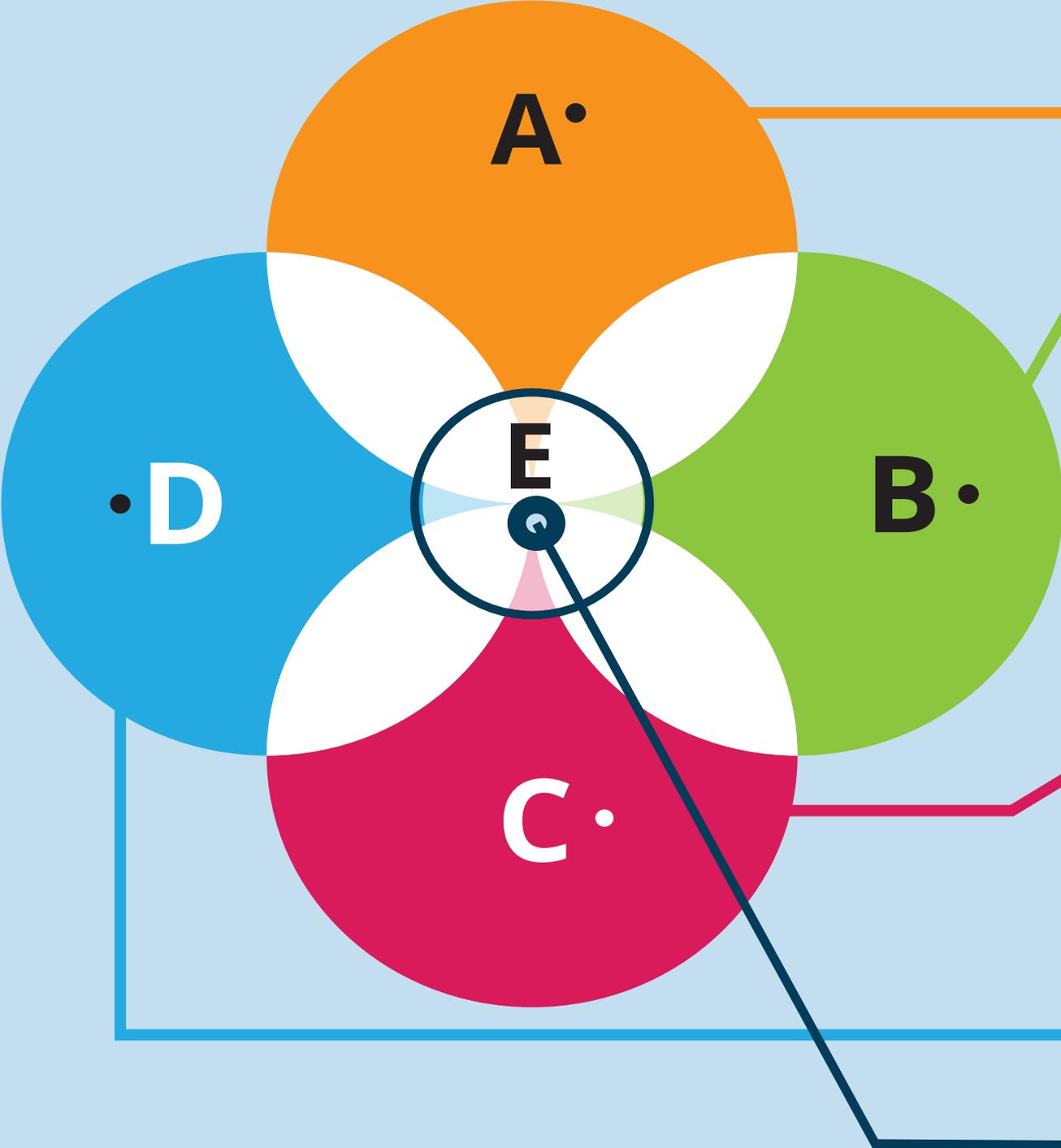
### Responsabilidad social y derechos humanos

Promueve una gestión empresarial responsable basada en la mitigación de los impactos negativos, el involucramiento de grupos de interés en el desarrollo de iniciativas, el comportamiento ético y transparente, y la debida diligencia en derechos humanos.

Las dimensiones de la construcción de paz no son independientes, sino interrelacionadas (ver Esquema 4). Esto significa que una acción empresarial puede aportar a la paz por más de una vía. Pensemos, por ejemplo, en la creación de empleo para excombatientes de grupos armados ilegales. Como explicaremos con detalle más adelante, esta acción empresarial forma

parte de la *dimensión socioeconómica* –pues garantiza oportunidades de generación de ingresos a una población prioritaria del posconflicto–, pero también forma parte de la *dimensión de seguridad* –ya que las oportunidades laborales para excombatientes en el sector legal disminuyen el riesgo de que vuelvan a formar parte de algún grupo al margen de la ley–.

Esquema 4. Dimensiones y acciones de la construcción de paz





## Socioeconómica

- \* Empleabilidad
- \* Creación de empleo
- \* Inclusión en cadena de valor
- \* Operación en ZOMAC
- \* Inversión social



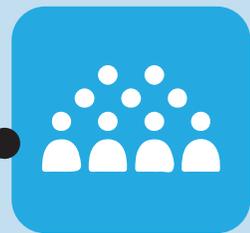
## Tejido social y cultura de paz

- \* Apoyar proceso de reintegración
- \* Actividades de memoria histórica
- \* Escuelas de perdón y reconciliación
- \* Promoción de valores desde la empresa
- \* Establecer mecanismos de diálogo y resolución de conflictos



## Gobernanza y fortalecimiento institucional

- \* Apoyos a veedurías ciudadanas
- \* Fomento de espacios de participación
- \* Apoyo al Estado para el desarrollo local
- \* Respaldo al Estado en reparación de víctimas



## Seguridad

- \* Empleo para excombatientes
- \* Mecanismos de resolución de conflictos
- \* Construcción de ciudadanía



## Responsabilidad social y derechos humanos

- \* Articulación RSE y acuerdos de paz
- \* Análisis de riesgos y transparencia
- \* Relacionamiento con comunidades
- \* Debida diligencia en DDHH
- \* Medidas anticorrupción y rendición de cuentas



El Esquema 4 también muestra que la *dimensión de responsabilidad social y derechos humanos* es transversal a las otras cuatro dimensiones. Con ello queremos decir que una iniciativa solo puede contribuir *realmente* a la construcción de paz en Colombia si está fundamentada en procesos transparentes y éticos, dialoga con los distintos grupos de interés involucrados y controla sus impactos negativos. De lo contrario,

en vez de ser una solución a los problemas del posconflicto, puede convertirse en un actor que exacerba o genera nuevos conflictos sociales.

A continuación, desarrollamos cada una de las dimensiones, haciendo énfasis en qué consisten, cómo se actúa en su marco y por qué las acciones descritas contribuyen efectivamente a la construcción de paz en Colombia.



## Dimensión socioeconómica

La consecución de una paz estable y duradera depende en gran medida de la capacidad que tenga el país para garantizar oportunidades de generación de ingresos a las víctimas de la violencia y a los excombatientes de los grupos armados ilegales, así como de promover el desarrollo económico y social de las zonas más afectadas por el conflicto armado.

La dimensión socioeconómica especifica una serie de acciones por medio de las cuales las empresas pueden ayudar a superar estos retos y, por lo tanto, contribuir a la construcción de paz en el país. Dichas acciones están relacionadas con la creación de empleo y con la mejora en la empleabilidad de la población prioritaria del posconflicto, la inclusión de grupos vulnerables en la cadena de valor, la operación empresarial en las zonas de alto riesgo y la realización de inversiones sociales a favor de las poblaciones y las regiones más vulnerables.

***El posconflicto es una oportunidad única para el desarrollo integral del país***

Colombia es un país con diferencias socioeconómicas profundas entre sus territorios. Por un lado, están los departamentos con niveles de calidad de vida no muy distantes de los presentados en algunos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) –Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Santander y Caldas, por ejemplo–, y por otro lado, existen departamentos con grandes necesidades económicas que los asemejan a

territorios desfavorecidos de África –Chocó, La Guajira, Putumayo, Vichada, Guainía y Vaupés–. Las desigualdades en el nivel de desarrollo también se encuentran en el interior de cada departamento, de manera que en ellos puede haber al tiempo municipios relativamente ricos y municipios relativamente pobres, como ocurre por ejemplo en el Valle del Cauca con Cali y Buenaventura o en Antioquia con Medellín y Vigía del Fuerte.

El país también sufre de una profunda desigualdad en la distribución del ingreso y de la tierra. De acuerdo con el Banco Mundial, Colombia es el séptimo país con la mayor desigualdad en la distribución del ingreso, solo superado en Latinoamérica por Honduras. Así mismo, el 1 % de los propietarios posee más del 50 % de las tierras en Colombia, hecho que ayuda a entender por qué el país es uno de los más desiguales del mundo.

Por si fuera poco, el conflicto armado afectó más a las zonas rurales que a las urbanas, de modo que empobreció a unas poblaciones ya empobrecidas. Esto ha dado como resultado que las víctimas del conflicto armado –en especial las víctimas de desplazamiento forzado– se hayan convertido en los más pobres entre los pobres, quienes alimentan los cinturones de miseria de las principales ciudades del país.

La firma del acuerdo de paz con las FARC abre una oportunidad única para que Colombia se desarrolle de manera integral y definitiva. El posconflicto significa, entre otras cosas, la po-



Talleres de Carbones del Cerrejón (La Guajira)  
@oiperezhoyos

sibilidad de realizar inversiones y operaciones en mercados históricamente precarios y aislados de los principales circuitos económicos, así como la posibilidad de incluir dentro de los procesos productivos a las poblaciones más pobres y vulnerables, en especial a las víctimas y a los excombatientes.

*¿Cómo pueden las empresas contribuir a la construcción de paz desde la dimensión socioeconómica?*

**1. Implementación de programas de empleabilidad para poblaciones prioritarias del posconflicto.** La *empleabilidad* hace referencia a las posibilidades que tiene una persona de encontrar empleo. Los factores que la determinan son los años de escolaridad, la experiencia laboral, las habilidades blandas (comunicación, creatividad, trabajo en equipo) las redes de contacto y las necesidades específicas del mercado, entre otros. Las empresas pueden contribuir a la paz por medio de la implementación de programas que me-

joren las posibilidades de inserción laboral de las víctimas de la violencia y/o de los excombatientes de los grupos armados ilegales. Las empresas suelen apoyar este tipo de iniciativas para fortalecer perfiles laborales que son demandados por ellas mismas o por el sector económico en el cual desarrollan sus actividades.

**2. Creación de empleo para grupos prioritarios.** El año 2016 cerró con una tasa de *desempleo* de 9,2%. Esto quiere decir que no encontraron empleo nueve de cada 100 personas mayores de 12 años que estaban disponibles y dispuestas a trabajar. El desempleo tiende a afectar en mayor grado a ciertos grupos vulnerables como jóvenes, adultos mayores, mujeres, comunidades étnicas y víctimas de la violencia, entre otros, quienes pueden afrontar tasas de desempleo que duplican o triplican el promedio nacional. Las empresas pueden contribuir a la construcción de paz por medio de la creación de empleo para las víctimas y los excombatientes, todavía más si las oportunidades laborales están dirigidas a los perfiles vulnerables.



### 3. Inclusión de grupos prioritarios dentro de su cadena de valor.

*La cadena de valor* es el conjunto de procesos que una organización ejecuta para generar valor agregado (es decir, obtener una diferencia positiva entre sus ingresos y sus costos). En las cadenas de valor de las empresas, existen actores internos y externos que forman parte de los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Las empresas pueden contribuir a la paz incluyendo dentro de su cadena de valor a víctimas y a excombatientes, ya sea como proveedores de insumos y materias primas o como distribuidores o consumidores de sus bienes y servicios finales.

### 4. Operación empresarial en las zonas más afectadas por el conflicto armado.

La localización de una empresa en un territorio específico genera impactos económicos (algunos positivos y otros negativos). Por un lado, crea empleo directo e indirecto para los habitantes del territorio, y por otro lado, realiza compras en los establecimientos locales. Por medio de ambas acciones inyecta recursos que dinamizan el mercado local y, por lo tanto, genera oportuni-

dades económicas para actores que están dentro y fuera de su cadena de valor. Las empresas también desarrollan obras relacionadas con infraestructura y pagan impuestos que pueden ayudar al fortalecimiento de la economía y el gobierno local. Así pues, las empresas en Colombia pueden contribuir a la paz por medio de su operación en las zonas más afectadas por el conflicto armado.

### 5. Realización de inversiones sociales en las zonas más afectadas por el conflicto armado.

La *inversión social privada* hace referencia a la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias a resolver sus necesidades de desarrollo. Los programas de inversión social suelen concentrarse en temáticas relacionadas con la provisión de bienes y servicios básicos como educación, salud, vivienda, sistemas de vías y acueducto y alcantarillado, entre otros. Las empresas contribuyen a la construcción de paz cuando realizan inversiones sociales a favor de poblaciones o zonas afectadas por el conflicto armado.

## Caso Fundación Surtigas

La Fundación Surtigas, fundación empresarial de la Surtidora de Gas del Caribe S.A. E.S.P., busca fortalecer la relación entre la empresa y la comunidad mediante la facilitación del diálogo con sus grupos de interés y la articulación intra e intersectorial, con lo cual se ha logrado una transformación social en las comunidades y los territorios en donde opera la empresa.

Los indicadores de gestión de la Fundación reportan un presupuesto para inversión social de \$ 14.302 millones, el cual se dividió entre cuatro departamentos y 78 municipios, a saber: Antioquia (cinco municipios), Córdoba (29 municipios), Sucre (diecinueve municipios) y Bolívar (25 municipios). En estos territorios, se adelantaron treinta proyectos relacionados con temáticas como educación (seis proyectos), empleabilidad y generación de ingresos (trece proyectos), y fortalecimiento del tejido social (once proyectos). De acuerdo con la Fundación, estos proyectos han dejado 14.673 beneficiarios directos y 188.956 indirectos. La agenda de responsabilidad social de la Fundación incluye acciones de mantenimiento y de construcción de paz.

Dentro de la línea de empleo y generación de ingresos, la Fundación creó el programa de Jóvenes con Valores Productivos (JVP), cuyo objetivo era facilitar la inclusión social y laboral de los jóvenes y ayudarles a definir sus proyectos de vida, así como generar capacidades para el autoempleo. Primero, el programa se desarrolló con microcréditos y fortalecimiento de unidades de negocio, y después se implementó la inserción al mercado laboral. Gracias a la alianza con CHF International y a la estrategia del Gobierno nacional Colombia Responsable, el programa JVP extendió su cobertura a municipios altamente afectados por el conflicto armado, como lo fue Montes de María (Sucre y Bolívar). Así mismo, en varios municipios se

formaron jóvenes –en su mayoría víctimas del desplazamiento forzado– para su inclusión laboral en las empresas que estaban contratando mano de obra local.

La Fundación ha suscrito 311 alianzas estratégicas con ONG, entidades públicas, academia, empresas, agencias de cooperación, organizaciones de base (ODB), redes y el Gobierno nacional, entre otros actores. Las alianzas han jugado un rol crucial en el desarrollo de proyectos como la Recuperación Socioeconómica de Personas en Situación de Desplazamiento y Vulnerables en Sincelejo (Sucre) y de las personas integrantes del Consejo Comunitario Afrocolombiano de la Unidad Comunera en Islas del Rosario, Cartagena (Bolívar), con un enfoque etario a favor de los jóvenes.

**¿Por qué las acciones de la dimensión socioeconómica contribuyen a la construcción de paz?**

Las líneas de acción descritas son mecanismos por medio de los cuales las empresas pueden contribuir con efectividad a la construcción de paz en Colombia, puesto que promueven transformaciones sociales y económicas que atacan directamente las raíces y los motores del conflicto armado. Con más exactitud, las acciones de la dimensión socioeconómica contribuyen a:

**1. Superar la pobreza extrema y el hambre.**

La creación de empleo, la mejora en la empleabilidad y el apoyo a emprendimientos productivos han demostrado ser mecanismos efectivos y sostenibles para la superación de la pobreza extrema y el hambre, debido a que generan las habilidades y las capacidades necesarias para que las personas, las comunidades y los pequeños negocios puedan, a mediano plazo, ser capaces de salir adelante por sí mismos, con un grado de dependencia mínimo frente a la ayuda y los subsidios externos.

**2. Reducir las desigualdades sociales.**

La creación de empleo, la mejora en la empleabilidad y el apoyo a emprendimientos productivos a favor de grupos vulnerables también han probado servir para reducir las desigualdades sociales, pues son vehículos sostenibles de movilidad y ascenso social que favorecen a quienes más lo necesitan.

**3. Consolidar la estructura económica local.** La inclusión de grupos vulnera-

bles dentro de la cadena de valor y la operación empresarial en las zonas más afectadas por el conflicto armado son acciones que permiten consolidar las economías locales, dado que generan oportunidades para negocios que ya están establecidos, así como estímulos para que surjan unos nuevos.

**4. Cerrar las brechas socioeconómicas entre municipios y departamentos.**

La intervención diferenciada de las empresas en las zonas más afectadas por el conflicto armado podría ayudar a cerrar las brechas socioeconómicas que existen entre los municipios y los departamentos del país, pues permitiría que las regiones más atrasadas crecieran más rápido (o al menos no más lento) que los polos de desarrollo que ya están funcionando.

**5. Desestimular actividades económicas ilegales y criminales.**

Todos tenemos la necesidad y la obligación de conseguir los recursos suficientes para mantener a los nuestros y a nosotros mismos. En países como Colombia, existen economías legales y criminales operando al mismo tiempo –y muchas veces en el mismo espacio–, por eso las personas y los recursos deben decidir cuál es su ubicación más adecuada. Al mejorar el retorno relativo de las actividades económicas legales frente a las ilegales, las acciones de la dimensión socioeconómica promueven la búsqueda de la legalidad o la permanencia en ella, con lo cual se desestimula la existencia de actividades económicas ilegales y/o criminales.



Marcha por la paz. Plaza de Bolívar (Bogotá)  
@ungabrieltmas



## Tejido social y cultura de paz

La dimensión de tejido social pretende hacer frente a las afectaciones culturales y sociales que el conflicto armado causó en la población y en las comunidades; apela a la reconciliación como instrumento para facilitar la transformación pacífica del conflicto; requiere de la memoria histórica como herramienta para analizar, comprender y superar las causas de los enfrentamientos; y recurre a la cultura de paz como una estrategia que busca reducir la violencia en los comportamientos de las personas y mejorar la convivencia. La reconstrucción del tejido social permite la creación de nuevas narrativas frente a la identidad del país luego de la firma del acuerdo de paz.

Durante el periodo de posconflicto, resulta esencial que las comunidades fortalezcan sus redes de solidaridad y recuperen la confianza

en el Estado y en sus conciudadanos; también que los excombatientes garanticen la no repetición de delitos de guerra y que las víctimas del conflicto sean reconocidas como tal y reparadas. Estas acciones pueden ser desempeñadas por todos los actores de la sociedad civil, el Estado y, por supuesto, la empresa privada.

### *¿Cuáles fueron las afectaciones del conflicto armado?*

Las afectaciones del conflicto armado suceden en distintos ámbitos: i) en el individual, tiene repercusiones en la salud mental y en el proyecto de vida de cada persona, y causa dolor físico y sufrimiento emocional; ii) en el ámbito familiar, se da la imposición de asumir nuevos roles, la elaboración de duelos por secuestros,

desapariciones o muertes, la desestructuración familiar y la exposición de sus miembros a situaciones generadoras de tensiones; iii) en los ámbitos social y comunitario, el conflicto deja profundas heridas, ya que obliga a las personas a convivir en entornos desconocidos, a sentir desarraigo y a separarse de sus seres queridos, se aumenta la percepción de amenaza, la polarización social y los cambios culturales.

La continua exposición a la violencia permite el predominio de conductas sociales que glorifican, idealizan o naturalizan el uso de la fuerza y la violencia para lograr los objetivos, o que ensalzan el desprecio y el desinterés por los demás. Esto se refleja en los colegios, los medios de comunicación, los barrios, las familias y en los modos de crianza y enseñanza, escenarios donde el uso de la violencia termina siendo cotidiano y normal.

En Colombia, la perpetuación de la violencia ha causado rupturas en las funciones sociales y ha deteriorado las redes de apoyo que permiten la generación de mecanismos de mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo comunitario. Esta pérdida de tejido social dificulta la vivencia de valores como la tolerancia, la confianza y el respeto, e impide la formulación de metas comunes y planes de acción.

*¿Cómo pueden las empresas contribuir a la construcción de paz desde la dimensión de tejido social y cultura de paz?*

Como actores con capital económico, humano y con incidencia política, las empresas pueden aportar a la construcción de la convivencia y de alternativas de solución a los problemas que enfrentan las comunidades, mediante actividades de reconciliación y el fomento de la cultura de paz en los ámbitos internos y externos de la operación empresarial. Entre otras temáticas, las empresas pueden trabajar en lo siguiente:

- 1. Aporte a los procesos de rehabilitación, reintegración y reconciliación de todos los involucrados en el conflicto.** Por ejemplo, apoyo a programas de formación y acompañamiento psicosocial para excombatientes y damnificados del

conflicto; rehabilitación de víctimas y de miembros de las Fuerzas Armadas heridos en combate. Organizaciones como Reconciliación Colombia, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) son entidades que trabajan en pro de la reconstrucción del tejido social.

- 2. Ayuda a la creación y divulgación de actividades de memoria histórica.** Por ejemplo: la recopilación de material escrito o visual que documente los hechos violentos sucedidos y permita su análisis profundo; la elaboración colectiva de líneas del tiempo de las situaciones vividas; la evaluación del impacto de la guerra, la mirada al futuro y la reflexión sobre las causas de la tragedia; el financiamiento y la coproducción de documentales audiovisuales o escritos que den cuenta de los hechos violentos, la historia de vida de las víctimas y el contexto donde ocurrieron. El propósito de estas actividades es ayudar a entender cómo la guerra ha afectado a una gran diversidad de personas, y es importante que los trabajos en esta materia reúnan testimonios desde puntos de vista variados y que brinden espacios para que las víctimas proyecten su futuro individual y colectivo como sobrevivientes del conflicto.
- 3. Promoción de la comprensión, la tolerancia y la solidaridad en los ámbitos de operación de la empresa,** en busca de la eliminación de todas las formas de discriminación e intolerancia. Muchas empresas adelantan acciones que buscan: prevenir situaciones de discriminación; tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias; sensibilizar al personal en valores de tolerancia y respeto a la diferencia; y establecer mecanismos claros y con garantías para recepción de denuncias.
- 4. Establecer de manera concertada mecanismos de diálogo y resolución de conflictos con cada uno de los grupos de interés.** Las partes involucradas en el conflicto pueden plantear las alternativas de solución, transformándolo en una oportunidad para el beneficio mutuo.



Por ejemplo: la empresa puede proponer mesas de diálogo/concertación con sindicatos, equipos veedores y gerenciales por proyectos con comunidades; invitar a instituciones públicas para que las dificultades sean superadas a través de mecanismos alternativos de solución de

conflictos como la mediación, el arbitraje y la conciliación. Es importante explorar, identificar y hacer uso de mecanismos comunitarios –si los hay–, tradicionales en la mayoría de comunidades, antes que imponer un modelo exógeno en la resolución de conflictos.

### Caso Corporación Tecnocentro Cultural Somos Pacífico

La Corporación Tecnocentro Somos Pacífico tiene como objetivo construir paz y convivencia en el barrio Potrero Grande, sector que fue gravemente afectado por la violencia y la exclusión en Cali (Valle del Cauca). Se busca desarrollar capacidades y talentos en 2.500 niños, niñas, jóvenes y adultos habitantes de esta comuna.

En el Tecnocentro, se imparten programas de danza, arte, música y tecnología orientados a la buena y sana ocupación del tiempo libre y a la generación de ingresos para el cambio de vida de los jóvenes y sus familias. Se busca aumentar la capacidad operativa de la agencia, formar a artistas en herramientas para el manejo adecuado de sus proyectos artísticos, implementar talleres formativos en técnicas artísticas, desarrollar intercambios culturales para el fortalecimiento de los emprendimientos y fortalecer las condiciones técnicas de los espacios de producción Somos Pacífico, entre otros objetivos.

Fuente: Romero Amaya, M. C. (ed.). 2017. Fundaciones, Inversión Social y Desarrollo. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales.

#### *¿Por qué las acciones de la dimensión de tejido social y cultura de paz contribuyen a la construcción de paz?*

El apoyo del sector empresarial a los procesos de paz, a las actividades de reconciliación y al saneamiento del tejido social evita el surgimiento de nuevos conflictos, mantiene o construye un ambiente pacífico y conciliador, y contribuye a la transformación de las realidades territoriales, que es un elemento esencial en la construcción de paz en Colombia.

La incorporación de una ética corporativa en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro, incluyendo el reconocimiento

de la diversidad, es un modo de contribuir a la cohesión comunitaria, una acción necesaria en la reconstrucción del tejido social en el posconflicto. Igualmente, el uso de mecanismos de resolución de conflictos ayuda a la buena convivencia, fomenta la cultura de paz y evita el surgimiento de acciones violentas, con lo cual también se aporta a la definición de la identidad de una nueva Colombia.

La ayuda de la empresa en temas de memoria histórica contribuye a la paz, porque mediante el contacto de la sociedad con las experiencias pasadas se permite el establecimiento de un consenso nacional y de un aprendizaje de lo vivido para consolidar el propósito de la no repetición.



Caño Cristales (La Macarena)  
@ungabrielmas



## Dimensión de gobernanza y fortalecimiento institucional

La gobernanza es un proceso que involucra una serie de interacciones políticas a través de las cuales el Estado y la sociedad, como actores determinantes, definen la toma de decisiones para su funcionamiento.

Los conflictos armados erosionan la confianza de la ciudadanía en los servicios que deben prestar los Estados. De hecho, muchos de los grupos armados asumen funciones “cuasiestatales”, pues en las zonas donde ejercen control territorial y poblacional ofrecen servicios de justicia y seguridad, cobran impuestos e incluso, en algunos casos, tienen la capacidad de brindar servicios de salud y educación.

Colombia no es la excepción. El conflicto armado ha llevado a que en muchos territorios del país sean los grupos armados ilegales los que regulan el orden social de las poblaciones. Esto ha afectado directamente la confianza de la ciudadanía en la capacidad del Estado para brindar servicios a la población de manera eficiente y eficaz. De hecho, como lo plantea la encuesta “Cultura política de la democracia en Colombia” (2015), en las zonas de consolidación territorial la confianza hacia el Gobierno nacional ronda el 50 %; en el sistema de justicia, el 46,4 %; en las alcaldías, el 41,5 %; y en las Fuerzas Armadas, el 54,6 %.



Estas estadísticas llevan a dimensionar, por un lado, la afectación de la violencia en la construcción de consensos entre la ciudadanía y el Estado, con miras a definir las metas que debe plantear el país. Por otro lado, los retos que tiene el Estado frente al fin del conflicto implica la reconstrucción de las relaciones con las comunidades para entablar reglas y planes de funcionamiento; o, en otras palabras, para recuperar la gobernanza.

La gobernanza es un espacio para el ejercicio de la ciudadanía –individual– y la deliberación –colectiva–. Consiste en la toma de decisiones mediante un proceso más incluyente, en el que se resuelven problemas a través de la acción colectiva, y se innova en las formas de solución de sus necesidades.

Es garantía de gobernanza contar con instituciones estatales sólidas, las cuales puedan direccionar las necesidades de las comunidades y garantizar posibles respuestas a las demandas que se realicen. De manera paralela, se requiere apoyar el fortalecimiento organizacional de la sociedad en aras de una interlocución con las instituciones estatales, reconociendo la mixtura de metas comunes de los individuos y resaltando su accionar colectivo hacia el bien común.

### *¿Cómo pueden las empresas contribuir a la construcción de paz desde la dimensión de gobernanza y fortalecimiento institucional?*

En materia de gobernanza y de fortalecimiento institucional, las empresas pueden apoyar al Estado y a la sociedad de múltiples maneras. A continuación, se señalan algunas:

- 1. Apoyo a la conformación de veedurías ciudadanas.** Las empresas pueden apoyar los esfuerzos de las comunidades por organizarse, pero también por realizar seguimiento a las actuaciones de las autoridades locales y nacionales en el manejo de los recursos.

- 2. Acompañamiento a las iniciativas del Estado en lo local.**

En los diferentes municipios del país, las autoridades locales pueden llevar a cabo esfuerzos por llegar a zonas rurales apartadas y llevar los servicios del Estado; un ejemplo de ello son las Brigadas Móviles de Justicia. Las empresas pueden trabajar mancomunadamente en estos esfuerzos locales para garantizar que las instituciones puedan movilizarse, y contar con las condiciones mínimas para ejercer su labor.

- 3. Fomento de espacios de participación.**

Una vez finalizado el conflicto armado, las comunidades requieren de espacios que fomenten no solo su organización, sino también que les brinden herramientas para poder interactuar con el Estado. En este escenario, el apoyo de las empresas es vital, pues la ayuda que brinden a las comunidades se traducirá en mayores niveles de confianza de la ciudadanía en las acciones de las autoridades. De otro lado, la participación empresarial en los escenarios de planeación contribuye al fortalecimiento de la toma de decisiones en lo local.

- 4. Apoyo a las iniciativas del Estado frente a las afectaciones del conflicto armado.**

Los impactos del conflicto armado en la población civil minan la confianza en el Estado; es por esto que al finalizar la violencia de la guerra, el Estado busca resarcir el daño causado a través de acciones de reparación de víctimas, reconocimiento de afectaciones, o intervenciones colectivas. Las empresas pueden conocer e involucrarse en las iniciativas locales del Estado para acompañar a las víctimas, brindarles formación, y generar procesos de estabilización económica.

## Caso Cerrejón – Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional de La Guajira (FCFI)

La empresa creó un sistema de fundaciones a través del cual busca apoyar el desarrollo sostenible con recursos propios y de aliados, tanto nacionales como internacionales, que se puedan invertir en proyectos de desarrollo regional. Por ejemplo, el propósito de la empresa con la FCFI es generar medios y proyectos alternativos que permitan aprovechar los recursos generados por sus riquezas mineras. Es así como la FCFI vela por una mejor inversión social de las regalías y otros recursos locales, y por facilitar el acceso a la justicia.

Mediante diferentes pactos de transparencia entre la FCFI y las alcaldías, en el marco del Proyecto Presidencial de Anticorrupción, se diseñaron metodologías para aumentar el impacto social de las inversiones públicas. Se trabaja de forma conjunta con veedores y ciudadanos en la participación ciudadana para que se haga seguimiento autónomo a la inversión social regional. Igualmente, se fortalece su capacidad de interlocución con el sector público y se facilita el acceso a los recursos. La FCFI también promueve mejores prácticas de gestión, fortaleciendo el capital humano de las entidades públicas a través de la capacitación y la asistencia técnica en áreas como la planeación, el presupuesto y la contratación pública.

Aunado a lo anterior, la FCFI creó la Casa de Justicia Regional para facilitar el acceso a la justicia y la resolución de conflictos, y promovió el modelo ciudadano de prevención y atención de conflictos. Esto es un claro ejemplo del trabajo cooperativo entre la empresa, los gobiernos local, regional y nacional, y la comunidad.

### *¿Por qué las acciones de la dimensión de gobernanza y fortalecimiento institucional contribuyen a la construcción de paz?*

Las acciones relacionadas con la gobernanza son fundamentales para la construcción de paz. Estas permiten la reconstrucción de la legitimidad de las acciones del Estado para brindar bienes y servicios a la sociedad en general; también fortalecen la participación en la esfera pública para tomar decisiones conjuntas que satisfagan las expectativas ciudadanas.

En este sentido, las empresas pueden reconocer el impacto del conflicto armado en las formas de construcción del Estado, en las dificultades que ha tenido para ser eficiente en lo local y en la poca interacción con la ciudadanía. Al ejecutar alguna de las acciones de la dimensión de gobernanza y fortalecimiento institucional, se está apoyando a las autoridades locales para que hagan presencia en aquellos lugares a donde la guerra no permitía llegar. De igual manera, fortalece la participación ciudadana para que las inversiones privadas en temas sociales y económicos sean más transparentes y efectivas.

## Recuadro 3. Diferencia entre gobernanza y gobernabilidad

Se debe diferenciar la gobernanza de un concepto cercano como la gobernabilidad. Esta última es una decisión vertical (desde arriba hacia abajo), con la que el Estado hace uso de sus recursos para promover su solución a problemáticas políticas, económicas, sociales y ambientales. Consiste en evaluar las estructuras y el funcionamiento de las instituciones, con el propósito de que una sociedad se gobierne de manera cada vez más eficiente.



## Dimensión de seguridad

Uno de los retos principales y más inmediatos del posconflicto es conservar la seguridad, entendida como la ausencia de amenazas a los valores adquiridos bien sean materiales o inmateriales. En Colombia, de acuerdo con el Centro Nacional de Memoria Histórica, en el marco del conflicto armado han muerto 220.000 personas, se han perpetrado 1.982 masacres, y ha habido 39.058 personas víctimas de secuestro, 11.418 víctimas de minas y 60.630 víctimas de desaparición forzada.

Estas cifras reflejan que la principal víctima del conflicto armado colombiano ha sido la población civil. Las confrontaciones armadas han llevado al deterioro del tejido social, han gene-

rado incertidumbre en cuanto a las garantías de seguridad para el ejercicio de la ciudadanía, y han causado perjuicios morales y materiales para más de ocho millones de colombianos.

### *Enfoques de la seguridad*

La seguridad está compuesta por tres enfoques: seguridad pública, seguridad ciudadana y seguridad humana.

La seguridad pública es la ausencia de amenazas para el Estado, en la que existe una baja probabilidad de afectación a los valores que este representa. Esta seguridad concierne a la protección de los valores



Cañón del Chicamocha (Santander)  
@ungabriemas

propios del Estado y se ocupa de los perjuicios a “[...] la estabilidad institucional, el orden constitucional, la defensa del territorio o de recursos estratégicos que son escasos o van a serlo”. Estas amenazas son, ante todo, violentas y se concretan en fenómenos como los conflictos armados internos y externos, el narcotráfico y la delincuencia en general.

La seguridad ciudadana tiene a la persona como su fin. Se refiere a la protección de derechos y libertades individuales o –más específicamente– a la protección de un “[...] núcleo básico de derechos, incluidos el derecho a la vida, el respeto a la integridad física y material [y el] derecho a tener una vida digna”.

Por último, la seguridad humana centra su atención en la seguridad de las personas, las comunidades y las poblaciones. Los valores que protege se concretan en siete dimensiones de la vida humana: la economía, la alimentación, la salud, el medio ambiente, la integridad personal, la vida comunitaria y la política.

Un conflicto armado afecta directamente los valores, materiales e inmateriales, que recogen los tres enfoques de la seguridad. Al finalizar las acciones armadas, los Estados enfrentan una serie de retos con miras a garantizar niveles de seguridad óptimos para la ciudadanía, los cuales deben permitir dos cosas: i) que las personas puedan llevar a cabo sus proyectos de vida sin amenazas latentes; y ii) que la ciudadanía reconstruya los vínculos de confianza con el Estado que fueron afectados a lo largo de años de violencia.

**¿Cómo pueden las empresas contribuir a la construcción de paz desde la dimensión de seguridad?**

Las empresas pueden coadyuvar al Estado en los retos que trae el fin del conflicto armado en materia de seguridad. A continuación, se presentan tres líneas de acción que pueden ser tenidas en cuenta:

1. **Generación de oportunidades laborales para los excombatientes.** Al finalizar un conflicto armado, debe garantizarse cierto grado de estabilidad económica para aquellos que participaron directamente en las confrontaciones, por dos razones: i) es un camino para la reintegración y la reconstrucción del tejido social; y ii) evita que otras expresiones de violencia armada, como el crimen organizado, recluten a los antiguos combatientes.
2. **Apoyo a procesos de resolución pacífica de conflictos.** La conflictividad social suele aumentar con la finalización de los conflictos armados. Esto impacta en los territorios, pues no permite garantizar un ambiente de seguridad en el que se puedan entablar relaciones sociales duraderas, ni proyectos sociales que beneficien a las comunidades.

Las empresas pueden apoyar procesos de resolución pacífica de conflictos en las comunidades, y de iniciativas que promuevan la convivencia pacífica en los territorios para eliminar la violencia de las relaciones sociales, con miras a crear ambientes seguros para la realización de proyectos sociales y económicos que beneficien al país.

3. **Promoción de iniciativas en construcción de ciudadanía.** La reconstrucción de las relaciones del Estado con la población pasa por cambios en los enfoques de seguridad. No puede ser entendida exclusivamente como el uso de fuerza ejercido por los aparatos estatales, sino que debe propender a la construcción de ciudadanía. En este caso, las empresas pueden apoyar las iniciativas de los gobiernos local y nacional para reformar las miradas de seguridad, y pueden fortalecer las capacidades sociales y organizacionales para mejorar la seguridad a través de la inclusión de la población.



## Caso San José de Las Herosas – Isagén

En el Cañón de Las Herosas, en Tolima, donde históricamente las FARC han tenido presencia, Isagén inició la construcción de uno de los proyectos energéticos más importantes del país, como lo es la hidroeléctrica del río Amoyá-La Esperanza. La Asociación de Las Herosas con Desarrollo al Futuro (Asoherosas), organización creada por las veredas del corregimiento como su representante, tomó acciones encaminadas a favorecer el diálogo entre Isagén, las FARC, el Ejército y el Gobierno nacional. En medio de las dificultades y la desconfianza de la comunidad, el control territorial de las FARC, los abusos del Ejército contra los habitantes de la zona, y los enfrentamientos armados por el recrudecimiento de la guerra, se evidenció la necesidad de crear la Mesa de Transparencia y el Observatorio de Derechos Humanos. En ese contexto, Isagén proveyó la logística y los recursos necesarios para el funcionamiento de estos mecanismos. Sin embargo, la empresa no ha tenido participación directa en la Mesa, excepto su asistencia como observador.

Ambos mecanismos surgen para dar las condiciones de seguridad necesarias para el desarrollo del proyecto y garantizar la seguridad de la comunidad, lo que permite denunciar las violaciones de derechos humanos y generar un espacio de diálogo y consenso. La Mesa cuenta con la participación del defensor del Pueblo, la Procuraduría, la Fiscalía, alcaldes locales y gobernadores, organizaciones de derechos humanos y comandantes de la Fuerza Pública.

La existencia de la mesa y del observatorio fue un factor definitivo para disminuir los abusos de la fuerza pública contra la población civil, así como para generar confianza entre las fuerzas legítimas del Estado y las comunidades, lo cual redundó en mejores condiciones de seguridad.

El proyecto ha permitido el aumento de la participación comunitaria y la llegada del Estado al territorio. También se han concertado diversos proyectos sociales y la financiación de un Plan de Desarrollo para la región. Es así como la empresa, a través de la creación de un espacio para el diálogo y el fortalecimiento de la institucionalidad, ha contribuido a la seguridad del entorno y, por lo tanto, a la construcción de paz.

### *¿Por qué las acciones de la dimensión de seguridad contribuyen a la construcción de paz?*

La construcción de paz, en el marco de la finalización de un conflicto armado, implica garantizar condiciones de seguridad que permitan llevar a cabo iniciativas de reconstrucción del tejido social y de un ambiente que favorezca el ejercicio pleno de la ciudadanía. En este sentido, las acciones descritas con anterioridad son un aporte desde el sector empresarial para que, a través de un trabajo conjunto con las comunidades, el gobierno local y otros ac-

tores clave, se puedan reducir los riesgos de violencia asociada al posconflicto.

Las acciones expuestas tienen dos objetivos: i) reducir la posibilidad de caer nuevamente en la violencia; y ii) hacer frente a la posibilidad de un aumento de la conflictividad social en los municipios afectados por el conflicto armado. Si las empresas logran trabajar en estas líneas de acción junto con la población y las autoridades locales, se pueden conformar ambientes seguros que permitan el desarrollo social y comunitario.



Corferias (Bogotá)  
@lunanimation1



## Dimensión de responsabilidad social y derechos humanos

La responsabilidad social empresarial (RSE) hace referencia al compromiso voluntario de la alta dirección de una empresa para integrar en su gestión y gobierno asuntos primordiales de carácter social, medio ambiental y económico que resultan identificados a partir del diálogo con sus grupos de interés. La RSE parte del estricto cumplimiento de la ley y considera la rendición de cuentas y la mitigación de los impactos de operación como acciones esenciales para cada una de las prácticas desarrolladas a lo largo de su cadena de valor.

La RSE puede ayudar a mejorar la posición competitiva de la empresa al diferenciarla de otras que basan su estrategia de negocio en los asuntos de obligatorio cumplimiento, así como puede aportar a un mejor desempeño corporativo, a la reducción de costos, a la fidelidad con los clientes y a la mejoría de la reputación. En el posconflicto Colombia requiere de un sector

empresarial que mueva al país hacia un proceso de desarrollo sostenible, el cual pueda brindar oportunidades a víctimas y excombatientes y respaldar al Estado en la implementación de los acuerdos de paz, como un requisito indispensable para la consolidación de la paz. Las empresas pueden aportar a la paz por medio de la RSE, puesto que esto les ayuda a incorporar en sus operaciones la debida diligencia de los derechos humanos, la transparencia en sus operaciones y mejorar el diálogo y establecer acuerdos con grupos de interés, incluyendo a la sociedad civil y el Estado.

### *Afectaciones del conflicto en la operación de las empresas*

Cuando su funcionamiento tiene lugar en medio de un conflicto armado, es posible que las empresas corran riesgos de carácter económico y social. Sus inversiones pueden irse a



pérdidas a causa de fenómenos asociados al conflicto, tales como la extorsión, el daño a infraestructura, el secuestro de empleados y las amenazas contra la vida, entre otros. Los riesgos sociales están principalmente relacionados con asuntos de percepción y reputación; en ocasiones, las empresas formaron parte de economías de guerra y con sus operaciones beneficiaron de manera directa o indirecta actividades ilegales –e incluso la violación de los derechos humanos–. Otras situaciones de riesgo se presentan en razón de las conflictividades con grupos sociales causadas por intereses políticos, de la dificultad de establecer diálogos con comunidades movidas por el miedo, o de un relacionamiento débil o viciado con los grupos de interés.

### *¿Cómo pueden las empresas contribuir a la construcción de paz desde la dimensión de responsabilidad social y derechos humanos?*

Desde la dimensión de responsabilidad social y derechos humanos, las empresas pueden contribuir a la construcción de paz con iniciativas como:

- 1. Articulación de las políticas de responsabilidad social con las propuestas del acuerdo de paz.** De modo que el trabajo con la cadena de valor y el relacionamiento con comunidades no sea un ejercicio aislado de la empresa, sino que esté relacionado con su sector económico y con los planes de desarrollo territorial de las zonas de influencia. Para ello, se propone que las empresas participen activamente en iniciativas gremiales y lleven a cabo una planificación estratégica que suponga la revisión de la orientación, la cultura y los compromisos empresariales.
- 2. Realización de análisis de riesgos en la operación.** De manera que se reconozcan las posibles incidencias positivas y negativas de la actividad de la empresa relacionadas con los retos del posconflicto. Existen varias metodologías para evaluar el riesgo en cada uno de los puntos de la cadena de valor, lo cual facilita asegurar un comportamiento ético y responsable de todas las partes involucradas en la operación empresarial. Por ejemplo, es im-

portante: monitorear y acompañar a las fuerzas de seguridad privada que son contratadas por la empresa para que operen con un enfoque preventivo frente a la seguridad de la infraestructura y la integridad de los colaboradores; exigir y vigilar que los proveedores o distribuidores no involucren a niños en sus actividades laborales; y procurar la contratación de mujeres y otros grupos poblacionales vulnerables (garantizando principios de equidad e inclusión), entre otras acciones.

- 3. Utilización de una estrategia de relacionamiento con grupos de interés, en especial con las comunidades de la zona de influencia.** En dichas poblaciones puede haber víctimas, desplazados, desmovilizados, minorías, miembros de las Fuerzas Armadas heridos en combate, etc. Cada uno de estos grupos tiene particularidades e intereses frente a la actividad de la empresa, así que es importante generar espacios de diálogo en los cuales se acuerden metas comunes y se determinen roles para lograr un trabajo conjunto y la apropiación de los procesos y resultados por la comunidad.
- 4. Implementación de mecanismos de respeto por los derechos humanos.** Se recomienda seguir la debida diligencia, que es la forma en que una empresa determina qué información necesita para comprender sus riesgos específicos relacionados con los derechos humanos en un momento determinado y en un contexto operacional dado, así como las medidas que necesita adoptar para evitarlos, mitigarlos o compensarlos, según sea el caso. Además, es importante seguir normas operativas y políticas voluntarias que rijan el comportamiento de las compañías de seguridad privadas.
- 5. Implementación de medidas anti-corrupción y rendición de cuentas.** El comportamiento ético y transparente es un elemento relevante para hacer buen uso de los recursos públicos, para hacer realidad el desarrollo territorial y para prevenir conflictos relacionados con la gobernabilidad y el uso de los recursos. Esta acción va

más allá de la participación del sector privado como socio estratégico del Estado; la acción resulta ser una conducta ejemplarizante que contribuye a la construcción de una identidad

renovada del país, de sus empresas y comunidades, además de generar presión para la adopción de mejores prácticas en concursos y adjudicaciones de contratos públicos.

### Caso Phillips Healthcare Services (PHSL): “Provisión de micronutrientes a niños en Kenia” (2014)

En el año 2014, en Kenia, Phillips Healthcare Services Ltd. se unió al organismo multilateral Business Call to Action y adquirió el compromiso de suministrar polvo de micronutrientes (MNP, por su sigla en inglés) a menores de escasos recursos entre seis y 56 meses de edad, puesto que las deficiencias de micronutrientes en los niños se ha convertido en uno de los problemas de mayor magnitud en esa región de África. En Kenia, la anemia por deficiencia de hierro afecta al 69 % de los niños menores de 5 años y la deficiencia de vitamina A afecta al 84 % de estos niños. En todo el país, el 35 % de los menores de 5 años tiene retraso en el crecimiento, el 7 % sufre de pérdida de peso y el 16 % tiene bajo peso.

Cabe resaltar que muchos de los programas financiados por donantes de MNP no pueden asegurar su continuidad, por lo que PHSL eligió un enfoque de negocios diseñado para mejorar la sostenibilidad, de tal forma que para 2018 tiene como objetivo proveer a 150.000 niños con MNP.

Dado que la accesibilidad es el éxito de la iniciativa, la parte más importante del negocio es la distribución y el MNP alcanza el mercado a través de dos canales. El primero son las instituciones, que proveen a niños entre seis y 23 meses de edad, y en este caso el cliente suele ser el Gobierno, que provee a los niños sin costo alguno. El segundo canal es el mercado privado, que se encarga de proveer a los niños mayores y ha asegurado la asequibilidad para los cuidadores.

Fuente: [http://phsl.co/downloads/BCtA\\_Casestudy\\_PHSL.pdf](http://phsl.co/downloads/BCtA_Casestudy_PHSL.pdf)

#### ***¿Por qué las acciones en materia de responsabilidad social y derechos humanos contribuyen a la construcción de paz?***

Las acciones mencionadas construyen paz porque promueven mejorías en las prácticas empresariales y evitan el surgimiento de nuevos conflictos sociales. Por ejemplo, vigilar el buen comportamiento de la seguridad privada ante todos los grupos de interés o regirse a la debida diligencia en derechos humanos permite el fortalecimiento de las comunidades e impide la revictimización de aquellos que sufrieron a causa del conflicto.

El aseguramiento de buenas prácticas en la cadena de valor permite evaluar si las actividades de una empresa contribuyen a las causas del conflicto o si, por el contrario, generan las condiciones para la consolidación de la paz. En el marco del posconflicto surge la JEPW Especial para la Paz

(JEP), que forma parte del sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición, y aplica sobre todo para aquellos que formaron parte del conflicto armado de manera directa o indirecta. Un modo de contribuir a la paz es participando en procedimientos de reconocimiento de verdad y responsabilidad, de forma que se respalde el esclarecimiento de delitos y sean acatadas las disposiciones de la JEP luego de emitir conclusiones ante los tribunales.

Las acciones en contra de la corrupción y el fraude permiten la reconfiguración de una cultura de transparencia y se reflejan en las negociaciones con los diferentes grupos de interés, incluyendo a comunidades, proveedores, empleados, clientes y Estado. Esta situación beneficia la competitividad de la empresa, contribuye a la lucha contra las economías ilegales y hace al país más atractivo para atraer inversores extranjeros.

# Síntesis de la relación entre las acciones de la construcción de paz y los retos del posconflicto

La **construcción de paz** desde el sector empresarial es el resultado de la implementación de un conjunto de acciones que:

1

Contribuyan a resolver los retos del posconflicto.

2

Beneficien a las poblaciones prioritarias del posconflicto.

3

Se implementan en las zonas más afectadas por el conflicto armado o que tengan mayor grado de vulnerabilidad en el posconflicto.

En este Módulo, hemos desarrollado la primera condición de la contribución de las empresas a la construcción de paz en Colombia; es decir, se ha especificado una serie de acciones dentro de cinco dimensiones que ayudan a resolver los principales retos del Estado y de la sociedad colombiana ante la finalización del conflicto armado (cfr. Módulo 2).

El Esquema 5 muestra cuál es la relación entre las acciones de la construcción de paz y los retos del posconflicto. Entre otras cosas, el Esquema 5 evidencia que todas las acciones de la contribución a la paz están relacionadas con al

menos uno de los retos del posconflicto y que algunas de las acciones contribuyen a resolver desafíos de distinta naturaleza.

Así, por ejemplo, la creación de empleo –una acción de la dimensión socioeconómica– ayuda a resolver retos relacionados con la capacidad y la autoridad del Estado, mientras que la implementación de estrategias de relacionamiento con comunidades –una acción de la dimensión de responsabilidad social y derechos humanos– contribuye a avanzar en materia de legitimidad del Estado y reconstrucción del tejido social de las comunidades afectadas por el conflicto armado.

## ¿Quiénes son las víctimas?

Según la Ley 1448 de 2011, las víctimas son las personas que individual o colectivamente han sufrido un daño como consecuencia de violaciones a los derechos humanos, ocurridas a partir del 1° de enero de 1985, en el marco del conflicto armado (homicidio, desaparición forzada, desplazamiento, violaciones sexuales y otros delitos contra la integridad sexual, secuestro, despojo de tierras, minas antipersona y otros métodos de guerra ilícitos, y ataques contra la población civil).

El Módulo 5 expondrá una estrategia por medio de la cual los empresarios, en diálogo con sus grupos de interés y basados en un análisis de riesgo, pueden seleccionar un conjunto de acciones de paz estratégicas para la empresa. El Módulo 6 mostrará cómo pueden adelantarse acciones en

las temáticas identificadas previamente que permitan crear valor compartido bien sea articulando en la cadena de valor a poblaciones y territorios prioritarios para el posconflicto, o bien haciendo inversiones sociales en el contexto competitivo de la operación de la empresa.

### Dos posibles diseños de iniciativas empresariales que construyen paz: creación de valor compartido o creación de valor social

Por definición, la construcción de paz desde el sector empresarial es el resultado de la implementación de unas acciones que contribuyen a superar los retos del posconflicto y que están dirigidas a poblaciones y/o territorios prioritarios para el posconflicto.

Las empresas que están interesadas en contribuir a la superación de los retos del posconflicto pueden diseñar estrategias de paz con dos enfoques alternativos: **creación de valor compartido y creación de valor social**. En el primer enfoque, la empresa adelanta acciones que buscan beneficiar a las poblaciones y/o los territorios prioritarios para el posconflicto, claro está, pero que al mismo tiempo buscan mejorar la posición competitiva de la empresa. El segundo enfoque se concentra principalmente en generar un impacto positivo en las poblaciones y/o los territorios a los que van dirigidas las acciones, sin buscar la obtención de beneficios empresariales al hacerlo más allá del reconocimiento social y la creación de una reputación de buen ciudadano corporativo.

Las empresas interesadas en **crear valor compartido** por medio de su contribución a la paz deben diseñar sus iniciativas según las directrices de los **Módulos 4 a 6**, en tanto que las empresas interesadas en **crear valor social** pueden omitir los **Módulos 5 y 6**. Desde esta perspectiva, los programas de paz implementados por la Fundación Surtigas, Isagén y la Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional son ejemplos de creación de valor compartido, mientras que el programa de la Corporación Tecnocentro Somos Pacífico es un ejemplo de creación de valor social (cfr. Módulo 4).

Sin importar el tipo de valor que quieran crear, los demás Módulos de la Guía son de utilidad para las empresas, en especial aquellos de la Parte III, pues les ayudan a pensar intervenciones sociales que contemplen las características de la población, el territorio y el momento histórico del país.

Esquema 5. Relación entre las acciones de la construcción de paz y los retos del posconflicto



- \* Empleabilidad ●●
- \* Creación de empleo ●●
- \* Inclusión en cadena de valor ●●
- \* Operación en ZOMAC ●●
- \* Inversión social ●●●



**Capacidad**

- \* Actividades en memoria colectiva. ●●
- \* Desarrollo escuelas de perdón y reconciliación ●
- \* Promoción de valores en ámbitos de la empresa ●



**Legitimidad**

- \* Empleo para excombatientes ●●
- \* Mecanismos de resolución de conflictos ●●
- \* Construcción de ciudadanía ●●

- \* Apoyos a veedurías ciudadanas ●●
- \* Fomento de espacios de participación ●●
- \* Apoyo al Estado en temas de desarrollo local y consolidación de la paz ●●●



**Autoridad**

- \* Articulación RSE y acuerdos de paz ●●
- \* Análisis de riesgos y transparencia en la operación ●●
- \* Estrategias de relacionamiento con comunidades ●●
- \* Debida diligencia en derechos humanos ●●
- \* Comportamiento ético en seguridad privada ●●



**Reconstrucción social**



## 5 Agenda de responsabilidad social con enfoque de paz



Luthier en el barrio La Concordia (Bogotá)  
@andreaortizola

Las dimensiones expuestas en el Módulo 4 establecen el amplio portafolio de iniciativas mediante las cuales el sector empresarial puede contribuir a la construcción de paz en Colombia. El paso siguiente consiste en entender cómo las empresas pueden seleccionar un conjunto de acciones específicas dentro de las dimensiones, que además de aportar a la paz, generen beneficios de doble vía (o creación de valor compartido), es decir, beneficios tanto para las empresas que los implementan, como para los grupos de interés que están involucrados en su implementación.

La identificación de los temas de paz que son estratégicos desde un punto de vista empresarial se realizará a partir de un análisis de materialidad con enfoque de paz. La “materialidad” hace referencia a aquellos asuntos (o temas) que revisten especial relevancia para

las empresas y sus grupos de interés, pues: i) reflejan los principales impactos económicos, ambientales y sociales de la organización, y también ii) influyen de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de sus grupos de interés. Entonces, el análisis de materialidad consiste en determinar los asuntos que son relevantes para actores que están dentro y fuera de la empresa por medio de un ejercicio participativo e incluyente.

Decimos que el análisis de materialidad tiene un enfoque de paz, debido a que, a diferencia del análisis tradicional que toma como referencia las dimensiones de la sostenibilidad –a saber: económica, social y ambiental–, el ejercicio que proponemos se basa en las cinco dimensiones de la construcción de paz y dará como resultado principal un conjunto de temáticas estratégicas en las cuales las empresas

deberían fundamentar su aporte a la paz en Colombia. En síntesis, el modelo de construcción de paz desde el sector empresarial propuesto en esta Guía se basa en un enfoque de creación de valor compartido, el cual busca que las empresas hagan inversiones sociales que tengan la capacidad de mejorar su posición competitiva, al tiempo que generan beneficios sociales y ambientales en su entorno.

Los grupos de interés (o partes interesadas o *stakeholders*) están en el corazón del análisis de materialidad.

“Los grupos de interés son entidades o individuos a los que las actividades, los productos o los servicios de la organización pueden afectar de manera significativa, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.” (Global Reporting Initiative [GRI], 2013, Parte II, p. 9).

Las partes interesadas se clasifican en internas –propietarios e inversores, trabajadores y colaboradores– y externas –el resto de grupos–. La correcta interacción de las empresas con ambas clases de *stakeholders* resulta determinante para el cumplimiento de sus objetivos misionales, la generación de confianza y el fortalecimiento de su reputación.

Algunos grupos de interés son prioritarios para todo tipo de empresas, mientras que otros cobran mayor relevancia según el tipo de actividad económica que estas desarrollen. Ninguna empresa puede funcionar sin capital de trabajo ni personas que día a día lleven a cabo las tareas más relevantes; entonces, propietarios y accionistas, así como trabajadores y colaboradores, suelen ser parte de los grupos de interés de las empresas. Lo mismo ocurre con proveedores y distribuidores, pues toda empresa requiere insumos con qué trabajar y gente que distribuya sus productos o preste sus servicios. De igual modo, las empresas dependen de clientes y consumidores, pues ninguna empresa puede operar de manera autónoma y sostenible si no logra recuperar (y multiplicar) las inversiones realizadas.

## GRUPOS DE INTERÉS

De adentro hacia fuera, los principales grupos de interés de las empresas son:

**Propietarios e inversores**



**Socios y aliados**



**Trabajadores y colaboradores**



**Proveedores**



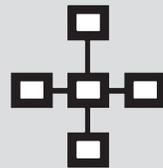
**Distribuidores**



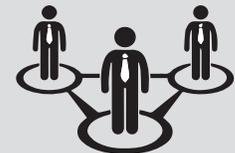
**Clientes y consumidores**



**Comunidades locales**



**Sociedad civil**



**Gobiernos local, regional y nacional**



**Otros: sindicatos, competencia, sector financiero, medios de comunicación, partidos políticos, actores de la cooperación internacional, etc.**





Las comunidades locales –entendidas como el conjunto de personas residentes en las áreas de influencia de las empresas– suelen ser grupos de interés prioritarios para empresas que operan en sectores que generan grandes impactos económicos, sociales y ambientales, tales como el minero-energético, el industrial y el agropecuario. Así mismo, el gobierno local suele ser un grupo de interés prioritario para las empresas que operan en las zonas más afectadas por el conflicto armado o con indicadores socioeconómicos

relativamente bajos, ya que, por definición, parte de los problemas que afrontan dichos territorios y poblaciones se debe a la debilidad de las entidades públicas. La lista de casos y ejemplos específicos para cada actividad o sector económico podría continuar de forma indefinida; por ahora, la idea que nos interesa dejar en claro es que todas las empresas tienen grupos de interés que deben identificar y con los que deben relacionarse satisfactoriamente, a fin de garantizar la estabilidad de sus operaciones e incrementar el impacto positivo de sus acciones.

## Identificación de los grupos de interés

Dentro de las categorías de grupos de interés internos y externos puede existir una cantidad inmensa de personas y organizaciones con las que las empresas se relacionan, por lo cual es conveniente que estas identifiquen y prioricen sus grupos de interés.

La identificación de los grupos de interés puede basarse en una lluvia de ideas alre-

dedor de quiénes son las personas y las organizaciones que pueden ser afectadas por la empresa, que tienen influencia en ella y/o que tienen interés en su éxito (o fracaso). Así pues, partiendo de las categorías descritas previamente, la lluvia de ideas busca dar nombre propio a los *stakeholders* de la empresa y puede estar orientada por la búsqueda de respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cargos hacen parte del organigrama de la empresa?
2. ¿Cuáles son las personas y las entidades *externas* que hacen parte de la cadena de valor de la empresa?
3. ¿Qué personas o entidades, internas o externas, están relacionadas con el desarrollo de las dimensiones económica, social y ambiental de la empresa?
4. ¿En qué territorios opera la empresa y con la colaboración de qué personas y entidades lo hace?
5. ¿Cuáles son las comunidades residentes en las zonas de influencia de la empresa?
6. ¿Cuáles son los líderes sociales y las organizaciones de la sociedad civil que ejercen sus actividades en las zonas de influencia de la empresa?
7. ¿Con qué actores la empresa ha tenido diferencias de opinión o conflictos sociales abiertos en los últimos meses?
8. ¿A cuáles espacios de diálogo social a nivel local o nacional asiste la empresa con regularidad?
9. ¿Con qué entidades públicas de los órdenes local y nacional la empresa ha sostenido comunicaciones permanentes en los últimos meses?

Los resultados del ejercicio pueden organizarse en el **Instrumento 1**.

En la identificación de grupos de interés, deberían participar miembros de los diferentes departamentos de la empresa, con particular énfasis en trabajadores y colaboradores del comité directivo y de las áreas jurídica, ambiental, de recursos humanos, de responsabilidad social y de gestión con comunidades.

## Priorización de los grupos de interés

La priorización de grupos de interés es un ejercicio basado en el análisis de la capacidad de influencia e impacto que tienen: i) los grupos de interés en el curso normal de la empresa y ii) las operaciones de la empresa en los intereses, las posesiones y el entorno de sus grupos de interés. La priorización es, entonces, un ejercicio que analiza relaciones de doble vía.

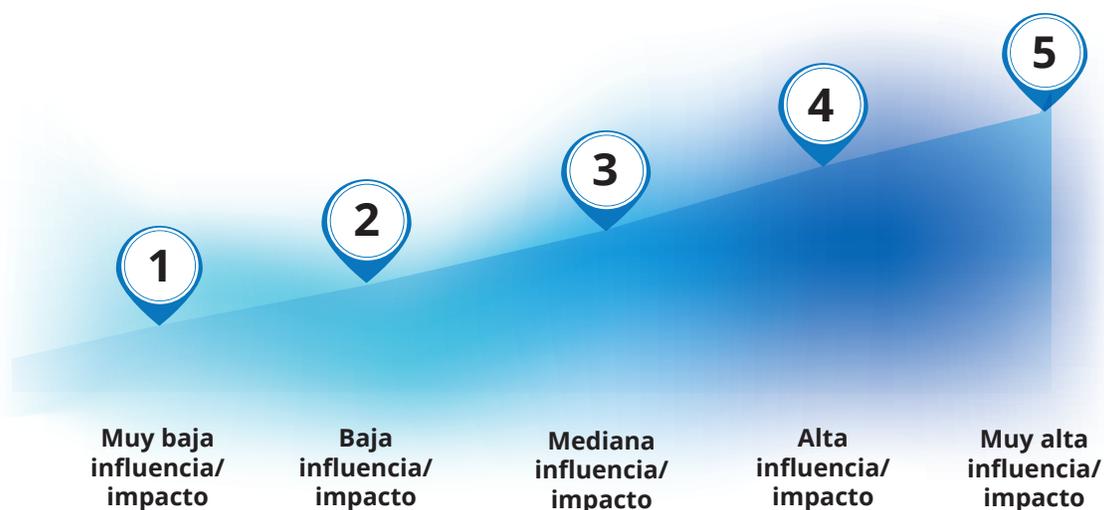
La **capacidad de influencia e impacto** que los grupos de interés tienen en la empresa (y la que esta tiene en ellos) está determinada principalmente por los siguientes factores:





Visto así, el ejercicio de priorización consiste en determinar cuáles son los grupos de interés que tienen la mayor capacidad de influencia e impacto en la empresa (o cuáles son aquellos en los que esta tiene mayor capacidad de influencia e impacto).

Más exactamente, la priorización se realiza calificando de 1 a 5 los grupos de interés ya identificados, con base en cada uno de los cinco factores de influencia e impacto. En la valoración, tenga en cuenta la siguiente escala:



Al terminar, haga la sumatoria de la calificación de los factores por grupo de interés y clasifíquelos de acuerdo con las categorías de la Tabla 1:

**Tabla 1.** Categorías de grupos de interés

| CATEGORÍA    | PUNTUACIÓN |
|--------------|------------|
| Prioritarios | 16-25      |
| Esenciales   | 11-15      |
| Básicos      | 1-10       |

Fuente: elaboración propia con base en EAN (2012)

El **Instrumento 2** es útil para llevar a cabo el ejercicio de priorización de grupos de interés.

Los grupos de interés prioritarios y esenciales son aquellos con los que la empresa debería tener un diálogo permanente, transparente

y estructurado, a fin de mantener bajo control las condiciones y los impactos de la operación. También corresponden a los actores que deberían estar incluidos dentro de las iniciativas emprendidas en el marco de la responsabilidad social –en general– y de la construcción de

paz –en particular–. En caso de ser posible, la empresa también debería mantener comunicaciones y emprender acciones que incluyan a los grupos de interés “básicos”, toda vez que ninguna de las partes interesadas es

irrelevante para la operación de la empresa y que las categorías son dinámicas, en el sentido de que aquel que hoy en día sea un grupo de interés “básico” mañana puede convertirse en “prioritario”.

## Análisis de materialidad con enfoque de paz

Los temas privilegiados por las empresas en sus iniciativas de responsabilidad social y de construcción de paz deberían estar determinados principalmente por sus **aspectos materiales**, es decir, por aquellos temas de la sostenibilidad y la paz que:

1. Reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización.
2. Influyen de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de sus grupos de interés.

En términos coloquiales, los aspectos materiales de la paz resaltan aquellas temáticas de la construcción de paz que son relevantes tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

El **análisis de materialidad con enfoque de paz** –es decir, la adaptación del ejercicio para determinar cuáles son los asuntos materiales relacionados con la construcción de paz– se realiza en tres etapas:

- Identificación de temas relacionados con la construcción de paz que pueden ser aspectos materiales para la empresa.
- Valoración de los temas relacionados con la construcción de paz.
- Determinación de los aspectos materiales en construcción de paz.

De acuerdo con el Global Reporting Initiative (GRI) –líder mundial en la especificación de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad–, en el análisis de materialidad se deben seguir los siguientes *principios de calidad*:

- **Participación de los grupos de interés:** La empresa debe vincular a sus grupos de interés prioritarios en el

desarrollo de los ejercicios conducentes a la determinación de los asuntos materiales sobre los cuales se van a estructurar sus iniciativas o políticas de sostenibilidad y paz.

- **Contexto de sostenibilidad:** La determinación de los aspectos materiales debe considerar las condiciones generales que determinan el desempeño económico, social y ambiental de la empresa y de sus grupos de interés.

*A. Identificación de temas relacionados con la construcción de paz que pueden ser aspectos materiales para la empresa*

En el análisis tradicional de materialidad, las empresas toman como referencia listados amplios de temas relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Así, por ejemplo, en la Guía G4 el GRI presenta un listado general de asuntos que podrían ser materiales para las organizaciones, el cual está organizado en tres categorías: economía, medio ambiente y desempeño social. Esta última categoría, a su vez, se divide en cuatro subcategorías (prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos). Cada categoría y subcategoría está conformada por un conjunto de acciones relacionadas con la temática en mención.

El análisis de materialidad en construcción de paz debe tomar como referencia un listado relacionado con los temas propios que le incumben a la construcción paz, en vez de a la sostenibilidad en un sentido amplio. El listado de temáticas de paz puede partir, desde luego, de aquel que expusimos en el Esquema 4 y, con mayor detalle, en el Módulo 4 (Dimensiones de la construcción de paz).

*B. Valoración de los temas relacionados con la construcción de paz*



Al igual que ocurrió con los grupos de interés, los temas afines a la construcción de paz deben ser priorizados –es decir, clasificados de acuerdo con su grado de relevancia–, de manera que la empresa pueda concentrarse en adelantar esfuerzos relacionados con aquellos temas que despierten el mayor interés y tengan más importancia.

Así, el ejercicio de priorización puede realizarse a partir de la valoración del grado de relevancia que el tema tiene tanto para la

empresa que lo piensa implementar, como para sus grupos de interés. A fin de dar cumplimiento al criterio de participación, en el desarrollo del ejercicio de materialidad la empresa debe vincular a representantes de los grupos de interés que resultaron prioritarios. Como “empresa” pueden entenderse los representantes de sus directivos, en tanto que trabajadores y colaboradores, socios y aliados, junto con los demás *stakeholders* externos, forman parte de los grupos de interés.

En la valoración de temas de paz, se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- La percepción de cada grupo de interés acerca del impacto de la organización en dicho grupo.
- Los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización en el entorno (tenga en cuenta su probabilidad de ocurrencia, gravedad, cobertura, capacidad de afectación del desempeño de la empresa a largo plazo, etc.).
- La localización geográfica de los grupos de interés y la importancia de este aspecto para su región.
- Las expectativas de los grupos de interés respecto a las acciones y respuestas relacionadas con el tema en valoración.
- Las expectativas de los grupos de interés respecto a la transparencia de un determinado tema.<sup>3</sup>
- La influencia del posible asunto material en las decisiones del grupo de interés que se está consultando.
- Los requerimientos legales por cumplir que puedan existir en torno al tema en consideración

El grado de relevancia de los temas de paz se determinará con base en los siguientes parámetros:

- Relevancia muy baja: 1
- Relevancia baja: 2
- Relevancia media: 3
- Relevancia alta: 4
- Relevancia muy alta: 5

Finalmente, la priorización de los temas de paz puede hacerse con base en el **Instrumento 3**, el cual debe diligenciarse a partir de entrevistas y

grupos focales con representantes de los grupos de interés priorizados. Si –como es recomendado– la empresa realiza más de un ejercicio de priorización de asuntos materiales con personas o entidades de un mismo grupo de interés, al finalizar la tarea debe sintetizar los resultados en un solo instrumento por medio del cálculo de un promedio simple de las evaluaciones de cada ejercicio individual de priorización.

<sup>3</sup>Tomado de GRI (2013, Parte II, p. 37).

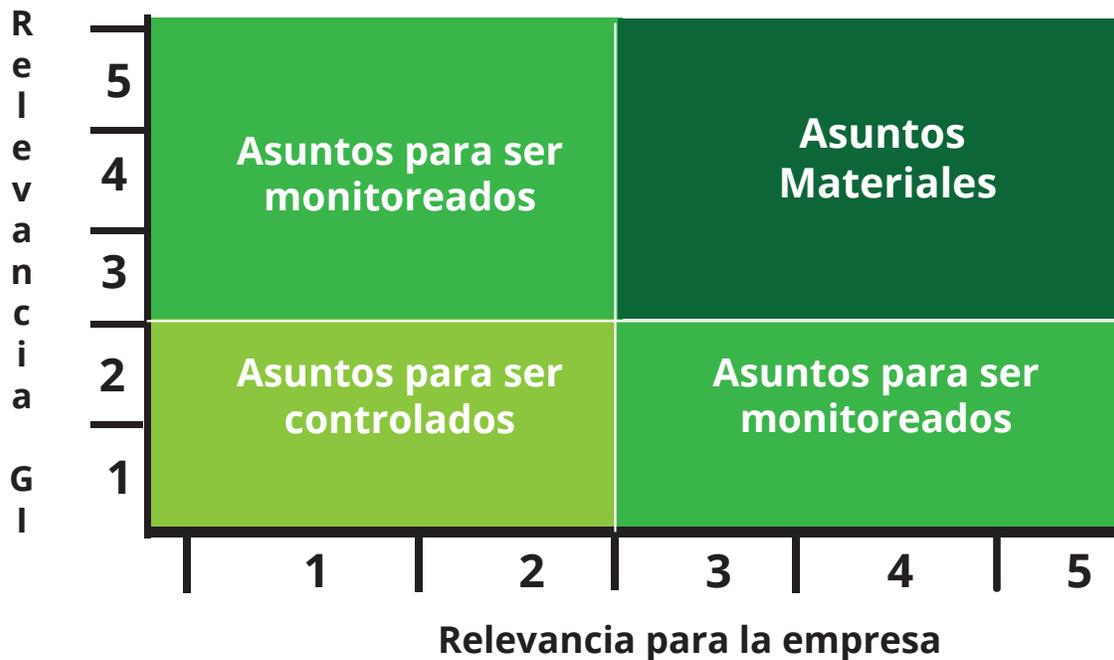
### C. Determinación de los aspectos materiales de la construcción de paz

Los aspectos materiales de la construcción de paz se determinan con base en aquello que es comparativamente relevante *tanto* para la empresa *como* para sus grupos de interés.

Más exactamente, un **asunto es material** si es de relevancia media, alta o muy alta

*tanto* para la “empresa” (representada por la opinión de su equipo directivo) *como* para sus grupos de interés priorizados (incluyendo *stakeholders* internos –trabajadores y colaboradores– y externos –proveedores, distribuidores, comunidades locales, etc.–). El Esquema 6 ilustra esta idea.

Esquema 6. Representación visual de los asuntos analizados



Fuente: elaboración propia con base en GRI (2013)

Si el asunto es de relevancia media, alta o muy alta para la empresa, pero es de relevancia baja o muy baja para sus grupos de interés, diremos que el tema requiere que la organización le haga un **monitoreo continuo**, pero no es un aspecto material. Ocurre lo mismo si el asunto es de relevancia media, alta o muy alta para los grupos de interés, pero es de relevancia baja o muy baja para la empresa.

Finalmente, si el asunto es de relevancia baja o muy baja *tanto* para la empresa *como* para los grupos de interés priorizados, diremos que el asunto requiere que la empresa lo **mantenga bajo control**.

En principio, aquellas temáticas de paz que obtuvieron los mayores puntajes deberían ser

abordadas con mayor prioridad que las demás dentro de la agenda de construcción de paz de las empresas. En caso de que haya recursos suficientes o un interés particular en aspectos no materiales, la empresa también puede incluirlos dentro de sus iniciativas, pero es claro que la decisión no estaría basada en un comportamiento estratégico, sino en uno de corte filantrópico y caritativo.

En conclusión, las empresas deberían incluir las temáticas que han sido catalogadas como **aspectos materiales de paz** dentro de sus iniciativas y políticas de responsabilidad social y construcción de paz. O en términos más precisos, las empresas deberían hacer de la construcción de paz un componente esencial y estratégico de sus acciones en materia de sostenibilidad.



## 6 Acciones empresariales estratégicas para la paz



San Pedro de Iguaque (Boyacá)  
@ungabrielmas

El Módulo 4 expuso cuál es el portafolio amplio de acciones que contribuyen a la superación de los retos del posconflicto, en tanto que el Módulo 5 mostró cómo una empresa puede determinar el conjunto específico de iniciativas de paz que son parte de sus asuntos materiales y, por lo tanto, son estratégicas para su operación.

En este Módulo, vamos a explicar cómo las empresas pueden crear valor compartido por medio de su contribución a la construcción de paz en Colombia, o lo que es lo mismo, se va a exponer la forma como las empresas pueden mejorar su posición competitiva a la vez que ayudan a resolver las necesidades propias de las poblaciones y los territorios prioritarios para el posconflicto.

Así pues, las empresas están llamadas a aportar a la construcción de paz del país por medio de lo que mejor saben hacer (negocios) y estas iniciativas de paz pueden ser funcionales para alcanzar su objetivo fundamental (creación de valor), aunque en un sentido más

amplio (valor compartido). En particular, la implementación de una agenda de responsabilidad social que incluya la contribución a la construcción de paz –mediante la implementación de actividades económicas (dimensión socioeconómica) y extraeconómicas (el resto de las dimensiones)– permite mejorar la posición competitiva de la empresa si se hace en la lógica del valor compartido.

La creación de valor compartido que incluye a poblaciones y territorios vulnerables en razón del conflicto armado se convierte en una contribución a la paz. Más exactamente, la inclusión de poblaciones se basa en la vinculación de las víctimas del conflicto armado y de los excombatientes de grupos armados ilegales a los distintos eslabones de la cadena de valor de las empresas, mientras que la inclusión de territorios se realiza mediante la operación empresarial en las zonas más afectadas por el conflicto armado o mediante la articulación del engranaje económico de dichos territorios con su cadena de valor.

En términos generales, existen tres formas para crear valor compartido:

- 1 **Redefinición de la cadena de valor**
- 2 **Estímulo a la economía local por medio de la operación empresarial**
- 3 **Inversiones en el contexto competitivo de la empresa**

### Redefinición de la cadena de valor

La *cadena de valor* es un método para examinar las actividades que realiza toda empresa al diseñar, producir, comercializar y distribuir bienes y servicios; o bien es el conjunto de procesos mediante el cual se crea un producto o un servicio útil para los clientes. Como método, la cadena de valor tiene la ventaja de que sirve para analizar cualquier sector económico, pues elimina aquello que los diferencia (producción de bienes y servicios *específicos*) y los reduce a aquello que tienen en común (*procesos* generales que ejecutados en la producción de bienes y servicios).

La cadena de valor está compuesta por dos actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las que intervienen en la creación del producto o en la prestación del servicio, en su venta o transferencia al cliente, así como en la asistencia o el servicio posventa. Por su parte, las actividades de *apoyo* respaldan a las primarias por medio de la provisión de materias primas, tecnología, recursos humanos y diversos sistemas de soporte (Porter y Kramer, 2006). Las actividades y las subactividades del proceso de creación de valor están expuestas en el Esquema 7.

Esquema 7. Cadena de valor



Fuente: Porter y Kramer (2006)



El valor (o margen) es la diferencia entre los ingresos totales y los costes totales, y su maximización es el objetivo principal de las empresas tradicionales, es decir, de aquellos negocios que consideran que su única responsabilidad social es incrementar la rentabilidad de las operaciones a favor de los accionistas y que su contribución a la sociedad consiste exclusivamente en generar empleo y pagar impuestos, sin importar las condiciones generales en las que viven las comunidades que residen en el lugar donde operan.

El principio de la creación de valor compartido se basa en la idea de reformular la forma clásica de hacer negocios, de manera que no solo se genere valor para la empresa, sino

también para la sociedad. A fin de lograrlo, las empresas deben reconcebir sus procesos productivos para pasar de la creación de valor (a secas) a la creación de valor compartido (es decir, valor económico y social para los diferentes actores involucrados en el negocio). Dando un paso más adelante, la creación de valor compartido que aporta a la paz vincula la cadena de valor a poblaciones vulnerables en razón del conflicto, que están ubicadas dentro o fuera de los territorios prioritarios para el posconflicto.

En términos generales, las empresas pueden vincular a la población vulnerable a su cadena de valor por medio de alguna de las siguientes opciones (o una combinación de ellas):



Veamos algunos ejemplos para el caso colombiano:

**Programas de empleabilidad**

Learning for Life (L4L) de DIAGEO, empresa británica líder mundial en la comercialización de bebidas alcohólicas *premium*, es un programa que busca orientar y fortalecer las habilidades de jóvenes colombianos entre los 18 y los 30 años, por medio de la formación en la prestación de servicios de mesa, bar y coctelería, y de un acompañamiento psicosocial fundamental para fortalecer sus habilidades para la vida. En 2015, el programa benefició a sesenta jóvenes de estrato 1 y 2 de Cartagena (Bolívar) y trabajó en alianza con la Fundación Carlos y Sonia Haime, la Fundación Serena del Mar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y Give to Colombia<sup>4</sup>

**Creación de empleo**

Sodexo –una corporación multinacional del sector servicios con casa matriz en París (Francia)– creó en 2006 el programa Soluciones, con el objetivo de dar una oportunidad dentro de la empresa a víctimas del conflicto armado o a exintegrantes de grupos guerrilleros o paramilitares. Desde entonces, el programa ha logrado implementar un esquema de formación para el empleo, en el que las personas hacen su proceso dentro de la compañía y se desempeñan laboralmente en un entorno incluyente y seguro. Con este programa, la empresa ha logrado posicionarse como pionera en la reinserción laboral y la reintegración social en Colombia, pues ha ayudado a que al menos 350 personas superen la violencia y se vinculen laboralmente en empleos formales.

**Inclusión dentro de la lista de proveedores de bienes y servicios intermedios**

Hit Social de Postobón es uno de los negocios inclusivos más conocidos en el país. El programa garantiza a los productores vinculados la compra del 80 % de la cosecha de su fruta a precios que están por encima de la media nacional; y además fomenta la asociación y la dota de materiales, y ofrece acompañamiento y asistencia técnica a los cultivadores de fruta. Hit Social fue creado en 1997 en respuesta al déficit de insumos que tenía Postobón en la producción de jugos y a una apuesta empresarial por el desarrollo social y económico del campo. “Hoy, Hit Social apoya a productores de mango, lulo y mora en Risaralda, Bolívar, Santander y Tolima donde se generan 2.400 empleos directos y se producen al año 4.310 toneladas de fruta”.<sup>5</sup>

**Inclusión dentro de la lista de distribución de bienes y servicios finales**

El programa de apoyo a manicuristas independientes que desarrolla Masglo busca la formalización laboral de 250.000 manicuristas de la región Caribe. La empresa de productos de belleza realiza capacitaciones gratuitas para enseñar a usar sus cosméticos y ofrece descuentos en sus productos para las vendedoras que estén formalizadas. De esta manera, además de aumentar su canal de distribución de esmaltes, la empresa aporta a la formalización laboral y al mejoramiento de la calidad de vida de las beneficiarias. Además, la iniciativa brinda capacitaciones para el manejo de portales virtuales y ofrece posibilidades de abrir la cuenta “Emprende ahorro”, que les permite acumular dinero para invertir en un nuevo negocio.<sup>6</sup>

**Redefinición de mercados para hacer asequibles a la población vulnerable sus bienes y servicios.**

El programa DaviPlata de Davivienda busca generar inclusión social y financiera de la población de bajos ingresos que no está bancarizada, ya que más del 50 % de los colombianos está por fuera del sector financiero. DaviPlata permite hacer retiros en cajeros electrónicos sin necesidad de tarjeta débito, pagar servicios públicos, hacer recargas para telefonía móvil y transferir dinero de celular a celular, entre otras transacciones. También, DaviPlata propicia oportunidades para que la población vulnerable acceda a sistemas de microahorro, microseguros y microcréditos.<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Tomado de <http://www.givetocolombia.org/~ypmapavn?p=2275>

<sup>5</sup> Tomado de <http://www.postobon.com/sostenibilidad/hit-social>

<sup>6</sup> El programa podría convertirse en un aporte a la paz si, además de imprimirle el enfoque de género, incluyera entre las mujeres beneficiadas a las víctimas del conflicto armado y/o se llevara a cabo en territorios prioritarios para el posconflicto.

<sup>7</sup> <https://www.ccb.org.co/content/download/4987/65235/file/Caso%20Daviplata.pdf>



La transición de la creación de *valor* a la creación de *valor compartido* invita a las empresas a innovar en sus procesos productivos y a reconcebir sus productos y mercados. Al hacerlo, de paso, mejoran su posición competitiva, extienden sus mercados y producen beneficios sociales de gran impacto social.

#### Recuadro 4. Modalidades de inversión social que crean valor compartido

Las estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas se materializan por medio de inversiones sociales. "Inversión social es el término comúnmente utilizado para describir la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias frente a sus necesidades de desarrollo" (Chávez et al., 2012, p. 9).

A su vez, las empresas ejecutan sus inversiones sociales por medio de distintas modalidades, que pueden ser clasificadas de acuerdo con la capacidad que tengan para crear valor económico, social o compartido. Más exactamente, en un modelo denominado Continuo Organizacional, la Secretaría para los Principios de Inversión Social de la ONU identifica las siguientes modalidades de inversión social:

- **Gestión responsable:** Actividad que genera beneficios económicos, sociales y/o ambientales para diferentes *stakeholders* vinculados a su cadena de valor y/o mitiga los impactos de su operación.
- **Negocio inclusivo:** "Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida".<sup>8</sup>
- **Negocio social:** Estrategia por medio de la cual se crea o se impulsa un emprendimiento con objetivos eminentemente sociales, de los cuales no se espera una rentabilidad mayor que aquella necesaria para ser autosostenible.
- **Inversión en comunidades:** Inversión financiera o contribución en especie dirigida generalmente a la comunidad del entorno de operación, con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico.
- **Proyecto filantrópico:** Acción por medio de la cual se contribuye a la realización de una causa de carácter social con la entrega voluntaria de recursos privados a favor de grupos sociales generales.

La creación de valor compartido es un enfoque de inversión social que cubre varias de las modalidades descritas. Así, por ejemplo, la definición de negocio inclusivo incluye la noción de creación de valor compartido al dejar explícita la lógica de mutuo beneficio. Parte de la gestión responsable se basa en la innovación técnica que permita reducir el consumo de recursos naturales en los procesos de producción y, con ello, también los costos totales y los conflictos sociales con las comunidades locales y la sociedad en general. Quizá la única modalidad de inversión social que encuentra serios problemas para crear valor compartido son los proyectos filantrópicos, pues por definición están más interesados en la creación de valor social que de valor compartido.

En suma, en la Guía hemos optado por el valor compartido como eje estructurador de la construcción de paz desde el sector empresarial –en vez de alguna de las modalidades de inversión social–, ya que el principio incluye varias de las modalidades descritas.

Fuente: Romero y Pérez (2016)

<sup>8</sup>Tomado de <http://www.negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/que-es-un>

## Estímulo a la economía local por medio de la operación empresarial

Las empresas pueden dinamizar la economía de las zonas más afectadas por el conflicto armado mediante dos estrategias: i) localizando sus operaciones en los territorios prioritarios en el posconflicto o ii) incluyendo dentro de su cadena de valor a poblaciones y productores que están radicados allí. Estas dos condiciones se pueden dar al mismo tiempo o por separado.

Por lo general, la localización de las operaciones empresariales en un territorio específico conduce a la contratación de mano de obra local y a la compra en establecimientos locales (al menos para las labores y las demandas más básicas), de manera que se impulsan algunas actividades locales por medio de la actividad misional de la empresa principal. El impacto en la economía local difiere entre sectores; por su naturaleza y tecnología de producción, la industria textil y la construcción, por ejemplo, generan más empleo para los locales y realizan más compras en establecimientos regionales que sectores como el comercio marítimo y la minería de oro a cielo abierto.

Incluso si operan en territorios diferentes a los prioritarios para el posconflicto, las empresas pueden contribuir a la paz al vincular a población vulnerable a su cadena de valor, pues pueden comprarles insumos y materias primas, vincularlos como distribuidores de sus bienes y servicios o darles la opción de convertirse en sus clientes y consumidores. Esto será posible si en el posconflicto se garantizan las condiciones mínimas (como la seguridad y la infraestructura) para la integración de los mercados de los municipios más grandes con los de los municipios de las zonas priorizadas.

Cacao Hunters es una empresa reconocida en el mundo por la alta calidad del cacao que utiliza en sus chocolates. Por medio de una iniciativa privada de carácter social y con apoyo estatal, la empresa ha logrado posicionar el cacao proveniente de Tumaco (Nariño) en mercados de Estados Unidos, Europa y Asia. En particular, la operación de Cacao Hunters en Tumaco –un municipio que ha sido gravemente afectado

por el conflicto armado y hoy es el mayor productor de coca de Colombia– es un ejemplo de construcción de paz desde el sector empresarial, pues ofrece a campesinos y a comunidades afrodescendientes afectadas por la violencia la oportunidad de participar activamente en una iniciativa empresarial legal de gran magnitud, al tiempo que se convierte en una oportunidad para luchar contra los cultivos ilícitos, bien evitando sembrar más coca o bien promoviendo la sustitución de cultivos ilícitos por cacao. Al tiempo, Cacao Hunters obtiene un insumo de alta calidad y en las condiciones requeridas para la producción de chocolate *premium*.

Wok es un restaurante que, en Bogotá y Chía (Cundinamarca), ofrece platos representativos de la comida japonesa, tailandesa, vietnamita y camboyana, entre otros, y que se ha destacado en el mercado nacional por su estrategia de oferta de comida saludable, responsable y sostenible. Uno de sus proyectos insignes es su relación comercial con Redefrío, una asociación de pescadores en Bahía Solano (Chocó). En alianza con la Fundación Marviva Colombia, Wok promueve la producción sostenible de pescado asegurando la compra de productos que cumplan con prácticas de pesca responsable y transmitiendo el mensaje a todos sus empleados, a quienes además les da la oportunidad de visitar el territorio para vivir el proceso de pesca artesanal.

La relación Wok-Fundación Marviva-Redefrío es de gana-gana, puesto que además de aumentar significativamente los ingresos de los pescadores vinculados y contribuir a la mejora de su calidad de vida, la empresa adquiere en el mercado local y a mejor precio el producto que antes importaba. Por su parte, la Fundación capacita a los pescadores artesanales y garantiza que los productos sean extraídos de la mejor forma, sin afectar especies en vías de extinción y promoviendo la conservación de especies marinas, al tiempo que los pescadores de Redefrío reciben capacitaciones en procesos de calidad y mejoramiento de la infraestructura requerida para su actividad.



En las entrevistas realizadas en el marco de esta iniciativa, se identificó que los empresarios en Colombia tienen altas expectativas acerca de los beneficios económicos que pueden materializarse a raíz de la implementación de los acuerdos de paz. Estos beneficios pueden dividirse en dos grupos: *macroeconómicos* y *microeconómicos*. Los primeros se relacionan con el posible aumento de la inversión extranjera directa que recibe el país, sobre todo en sectores que tradicionalmente estuvieron afectados por las dinámicas del conflicto armado (como el minero-energético y el turístico), así como con el mayor crecimiento de la economía nacional, derivado del aumento en el consumo privado y de la redirección del gasto público de la seguridad y la defensa hacia la infraestructura y la satisfacción de necesidades básicas de la población. Por su parte, los

beneficios microeconómicos están relacionados con la disminución de los costos de operación de las empresas en razón de la merma en los gastos de seguridad privada y de respuesta a atentados a la infraestructura. Así mismo, están relacionados con la apertura y la extensión de mercados, en el sentido de que aumentará el número de personas que participan en las transacciones de bienes y servicios y se ampliarán los territorios en donde estas se realizan, en especial en aquellas zonas que estaban vetadas o eran muy riesgosas por las dinámicas del conflicto armado.

En suma, el posconflicto es un escenario ideal para que las empresas creen valor compartido mediante su operación en las zonas más afectadas por el conflicto armado o la inclusión dentro de sus cadenas de valor de los habitantes y los productores que allí residen.

### Recuadro 5. Incentivos tributarios para promover la construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia

En diciembre de 2016, el presidente Juan Manuel Santos firmó la Ley 1819 de 2016, más conocida como Ley de Reforma Tributaria. Además de cambios estructurales al sistema tributario, el aumento del IVA y la penalización a los evasores, la ley incluye beneficios tributarios para los empresarios que contribuyan a cerrar las brechas de desigualdad socioeconómica del país por medio de la operación de nuevas empresas en las zonas más afectadas por el conflicto armado –o ZOMAC, en la terminología gubernamental–.

De igual manera, la ley creó un mecanismo denominado “Obras por Impuestos”, que permite a los empresarios pagar parte de su impuesto de renta y complementarios mediante la ejecución de “proyectos viabilizados y prioritarios de trascendencia social en los diferentes municipios ubicados en las ZOMAC”, previo acuerdo con entidades del Estado. Las “obras por impuestos” deben estar relacionadas con el suministro de agua potable, el alcantarillado, la provisión de energía, la salud pública, la educación pública o la construcción y/o reparación de infraestructura vial.

Fuente: Ley 1819 de 2016, Parte XI

### Inversiones en el contexto competitivo de la empresa

Los dos caminos descritos para la creación de valor compartido, al estar articulados con el quehacer económico de las empresas, generan dividendos directos y palpables. Así, por ejemplo, la realización de negocios inclusivos para la provisión de insumos y materias primas –como en el programa Hit Social de Postobón o la relación comercial de Wok con Redefrío– genera beneficios a

la empresa que los lidera, tales como: mejora en la calidad de los productos recibidos, mayor garantía en el cumplimiento de normas ambientales, disminución del riesgo de desabastecimiento, estabilidad en los precios de compra y protección ante las fluctuaciones de la tasa de cambio, pues ahora pueden comprar en el mercado local parte de las mercancías que antes importaban.

En términos generales, es claro cómo la implementación de acciones de paz articuladas a la **dimensión socioeconómica** generan beneficios de doble vía, es decir, tanto para los grupos de interés favorecidos como para la empresa que las ejecuta. No ocurre igual con las acciones que los empresarios adelantan en el marco de las otras cuatro dimensiones.

A primera vista, no es evidente cómo tomar acciones que contribuyan a resolver los retos del posconflicto relacionados con la reconstrucción del tejido social, la gobernanza, la seguridad y el respeto a los derechos humanos puede mejorar la posición competitiva de la empresa. No obstante, si se seleccionan a partir del análisis de materialidad expuesto en el Módulo 4 y se imple-

mentan bajo la lógica de la creación de valor compartido desarrollada en este Módulo, las iniciativas de paz implementadas en las dimensiones no económicas también pueden generar beneficios para la organización que las implementa.

Las inversiones en el contexto competitivo de la empresa son fundamentales para garantizar la estabilidad de su operación y la mejora en su posición competitiva. Algunos de los factores que determinan el contexto competitivo también están relacionados con los retos del posconflicto, de manera que las inversiones que las empresas hacen para mejorarlos se convierten, al mismo tiempo, en contribuciones a la paz. Entre otras, cabe mencionar acciones empresariales relacionadas con lo siguiente:

### Mejora en las condiciones sociales de las comunidades radicadas en la zona de influencia

“Las empresas no pueden ser exitosas en sociedades fracasadas”, dicen algunos empresarios. La inversión social privada dirigida a la satisfacción de las necesidades básicas de las comunidades locales –salud, educación, vivienda, servicios públicos y generación de ingresos– no solo tienen impactos sociales altos, sino que también contribuyen a mejorar la calidad del recurso humano y a expandir los mercados. Adicionalmente, las iniciativas empresariales a favor de actores locales –en especial las comunidades– han demostrado ser un mecanismo idóneo para mejorar el relacionamiento de la empresa con los grupos vinculados, de manera que contribuye a crear lazos de confianza, establecer mecanismos pacíficos de comunicación y obtener la licencia social de operación. Todo ello se traduce, al final, en condiciones más estables para la operación del negocio, sobre todo si se trata de empresas con grandes impactos locales y zonas de influencia directa extendidas.

### Mitigación de los impactos de la operación

La mitigación de los impactos negativos de la operación en las dimensiones económica, social y ambiental es un mecanismo idóneo para la prevención de conflictos sociales y la socialización de los beneficios económicos generados por la empresa. En el libro *La minería en el posconflicto: un asunto de quilates*, la Fundación Paz & Reconciliación encontró que la primera y la tercera subcausa específica que arguyeron los actores para entrar en conflictos sociales en el marco de la operación del sector minero-energético fueron: el impacto (esperado o efectivo) en el recurso hídrico y las consecuencias económicas indirectas de la operación. Esto quiere decir que la mitigación de impactos es, a su vez, una estrategia para evitar conflictos sociales y mejorar la estabilidad del negocio (León y Riaño, 2017).



### Mejora en la infraestructura física local.

Las inversiones relacionadas con la infraestructura física –es decir, infraestructura de servicios básicos, infraestructura para la vida y la convivencia e infraestructura para la competitividad y el desarrollo económico– no solo benefician a las empresas (pues disminuyen costos y mejoran el rendimiento), sino también a las comunidades que residen en los territorios que las albergan (pues mejoran su calidad de vida). Si bien el Estado es el principal responsable de la realización de estas inversiones, en el posconflicto existe la invitación a que las empresas las lideren en los territorios priorizados y a que, en contraprestación, reciban beneficios tributarios (ver Recuadro 5).

### Fortalecimiento del gobierno local

La presencia diferenciada del Estado en lo nacional y local se ve reflejada en el imperio de la corrupción, la malversación de los recursos públicos y la baja capacidad técnica de sus funcionarios, entre otros elementos. La inversión social privada dirigida al fortalecimiento de los gobiernos locales puede contribuir a hacer más transparente la gestión pública, a aumentar el impacto de las iniciativas estatales y, sobre todo, a disminuir el grado de dependencia de la región en la empresa.

### Seguridad

La conservación de la seguridad es vital para el curso normal de los negocios, para el funcionamiento del Estado y para la vida cotidiana de las personas y las comunidades. Además, en vista de que es un bien público, la seguridad genera beneficios para todos los actores del territorio, de manera que las inversiones que las empresas realicen en este aspecto tienen un radio de impacto que excede el de sus intereses.

En suma, la contribución a la paz que las empresas realizan en el marco de las dimensiones B, C, D y E también puede generar valor compartido y, por lo tanto, mejorar la posición competitiva de la empresa. Para lograrlo, las inversiones deben hacerse con base en el análisis de materialidad y deben estar relacionadas con factores del contexto que son relevantes para su operación.

Los beneficios de la inversión social privada de las dimensiones B a E se concentran principalmente en: i) la mejora del relacionamiento de la empresa con los actores locales, ii) la mejora en la reputación de la empresa, iii) la mayor estabilidad de la operación, iv) la obtención de la licencia social para operar, y v) la disminución de costos de operación.

## Recuadro 6. Ejemplos de beneficios para las empresas generados por iniciativas en construcción de paz

**Tejido social y cultura de paz.** El proyecto Utopía de la Universidad de La Salle busca la generación de oportunidades educativas y productivas para jóvenes de zonas rurales que han sido afectadas por la violencia. Por medio del proyecto se ha logrado una convivencia permanente, pacífica y fraternal entre jóvenes influenciados ideológicamente por grupos armados ilegales como las guerrillas o los paramilitares. La Universidad busca materializar un parque agrotecnológico investigativo, educativo y social que aporte a la construcción de paz y que, a su vez, permita la cohesión y la transformación del mundo rural, facilitando los procesos de reconciliación social y democratización del país. Los objetivos del programa están relacionados de forma directa con los principios corporativos de la Universidad, y le ha significado reconocimientos como el Premio Nacional de Solidaridad de la Fundación Alejandro Ángel Escobar en 2016, el Premio de Buenas Prácticas de Gestión en Universidades Colombianas de la Fundación Internacional en 2015 y el Premio Emprender Paz en 2013, entre otros.<sup>10</sup>

**Gobernanza y fortalecimiento institucional.** “Por el derecho a la educación de calidad”, un proyecto liderado por la Fundación Caicedo González Riopaila Castilla, es un ejemplo de APP que propende al fortalecimiento institucional de tres municipios no certificados de la zona de influencia de la empresa Riopaila Castilla, a saber: Florida, Pradera y Zarzal (Valle del Cauca). En el marco del proyecto, se hizo acompañamiento técnico a las administraciones públicas y a las comunidades educativas locales para que formularan de forma participativa e incluyente la política pública educativa de cada municipio. Así mismo, se hicieron capacitaciones en temas de planeación municipal, gestión pública y planes de desarrollo. El proyecto, además de traerle a Riopaila Castilla una reputación positiva a nivel institucional y de mejorar el relacionamiento con los grupos de interés de las zonas de influencia, fue objeto de reconocimiento nacional al obtener el Premio Nacional de Responsabilidad Social Comfamiliar 2013.

**Seguridad.** Energía para la Paz, desarrollado por la Empresa de Energía de Bogotá (EEB), es un programa de desminado en algunas de las zonas de influencia de la empresa que están atravesadas por la construcción de la línea de transmisión Tesalia-Alfárez. El programa, además de llevar energía a las zonas que no cuentan con este servicio, contribuye a garantizar la seguridad de la comunidad y a mejorar las condiciones de vida. Por ejemplo, el programa interviene los municipios de Planadas, Río Blanco y Pradera, territorios que históricamente han estado afectados por el conflicto armado y las minas antipersonal. Si bien es cierto que el programa se encuentra en fase de planeación, la EEB ha logrado consolidar una estrategia de relacionamiento que garantiza la seguridad a sus empleados y a la comunidad local, al tiempo que ha contribuido en la consecución de la licencia social de operación.<sup>11</sup>

**Responsabilidad social y derechos humanos.** El proyecto “Modelo de intervención integral socioproductivo” de la Fundación Cerro Matoso busca promover el desarrollo social del Alto San Jorge (Córdoba), una región históricamente afectada por el conflicto armado que, a su vez, forma parte de la zona de influencia de la empresa Cerro Matoso. El proyecto se implementa por medio de tres líneas de acción: i) educación, en la que se facilita el acceso y la gestión de las instituciones educativas; ii) autogestión comunitaria, con el fortalecimiento de una red de jóvenes; y iii) desarrollo económico, a partir del programa para la generación de ingresos y reducción de la pobreza en comunidades rurales azotadas por la violencia en la zona. La implementación del proyecto le ha permitido a Cerro Matoso establecer un relacionamiento comunitario que ha facilitado la estabilidad de la operación de la empresa en el territorio, lo cual se ha reflejado en el aumento de la participación activa de la comunidad y en la disminución de la protesta social frente a la actividad de la empresa.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Tomado de <http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/utopia/Home/Inicio>

<sup>11</sup> Tomado de <http://reconciliacioncolombia.com/web/historia/2801/Energia-para-la-Paz>

<sup>12</sup> Tomado de <http://www.emprenderpaz.org/sites/default/files/2010%20Cerromatoso.pdf>



## 7 Aliados públicos para la construcción de paz



Comunidad embera, Sierra del Darién, frontera entre Colombia y Panamá  
@ricardoduranr

Son indispensables el acompañamiento y la participación del Gobierno –nacional, departamental y municipal– en los planes, las estrategias, los programas, los proyectos o las acciones de construcción de paz que las empresas quieran implementar. La Parte II de esta Guía se ha concentrado en mostrarle al empresario el amplio espectro de acciones que puede adelantar en múltiples dimensiones de la construcción de paz; muestra también que, a partir del análisis de materialidad, se pueden identificar aquellos asuntos que generan valor compartido y a su vez aportan a la superación de los retos del posconflicto en el país.

Para finalizar esta Parte, a continuación se presenta un listado –más ilustrativo que exhaustivo– con aquellas instituciones del Gobierno nacional que tendrán un rol protagónico durante el posconflicto y que, sin lugar a dudas, serán los socios más importantes para los empresarios

que quieran construir paz. El listado incluye aquellas instituciones que comparten algunas o varias de las siguientes características:

**Liderazgo y protagonismo en materia de posconflicto:** Pues la construcción de paz es un objetivo de tal magnitud que requiere la participación de todo el Estado; sin embargo, el liderazgo sobre ciertos temas específicos recae en algunas instituciones.

- La Alta Consejería para el Posconflicto, por ejemplo, es fundamental pues tiene un rol *articulador* entre el Gobierno nacional y los gobiernos locales, la sociedad civil, la cooperación y el sector empresarial. Se trata de un aliado que le permite al empresario coordinarse con las estrategias del Gobierno nacional. Al estar ubicada a la cabeza del ejecutivo, una entidad como esta permite al empresario identificar múltiples socios para

sus iniciativas de paz. Sin embargo, este tipo de instituciones no tienen a su cargo la implementación de políticas públicas en temas concretos, por lo cual los recursos económicos de los que disponen no son muchos. Ahora bien, es una institución catalizadora que puede hacer converger intereses y recursos de distintas organizaciones.

- La recién creada Agencia de Renovación del Territorio es otro buen ejemplo. Esta entidad será la encargada de diseñar de manera concertada lo que será una nueva política de desarrollo rural con enfoque territorial. Retos como el de la sustitución de cultivos ilícitos estarán a su cargo.
- La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas del conflicto (UARIV) tiene a su cargo la coordinación de implementación de la Ley 1448 de 2011, una de las tareas claves para el posconflicto.

### Experiencia de trabajo en alianza con el sector privado:

Muchas entidades del Gobierno cuentan con experiencia de trabajo en alianza con el sector privado para adelantar sus funciones y objetivos. Algunas de ellas son:

- La Agencia Colombiana para la Reintegración – ACR: El país tiene más de treinta años de experiencia en la reintegración de los excombatientes a la vida civil en distintos procesos y el apoyo del sector empresarial en todos ellos ha sido importante. La ACR cuenta con un área dedicada a establecer alianzas estratégicas con diferentes actores, incluidas las empresas. De acuerdo con la entidad, para el año pasado 650 empresas del país apoyaban el proceso de reintegración.
- El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA: Es una entidad clave pues ofrece formación gratuita en programas técnicos, tecnológicos y complementarios que buscan satisfacer las necesidades del mercado laboral del país. En el marco de sus funciones, el SENA ha venido implementando desde hace varios años la estrategia de “Alianzas para el trabajo”, que busca garantizar la pertinencia de los programas de formación a través de un proce-

so que incluye la caracterización económica de un territorio. Entonces, el SENA regional invita a empresarios, a gremios y a autoridades locales para conocer las necesidades de talento humano. Finalmente, el SENA regional diseña sus programas de formación para atender esta demanda del sector productivo.

- El Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH): Juega un rol fundamental para la reconciliación al generar nuevas narrativas que pongan a dialogar las distintas historias acerca de la violencia en el país; y también para la reparación en tanto que da voz a las víctimas en la reconstrucción de la memoria. Ecopetrol y su sindicato, buscaron el apoyo del CNMH para la planeación y construcción de un centro de memoria para el Magdalena Medio como aporte a la construcción de paz en una de las regiones más afectadas por la violencia.

### Capacidad y alcance territorial

El Departamento para la Prosperidad Social es la entidad que se encarga del sector de inclusión social y reconciliación. Se trata de una entidad con gran despliegue y presencia en las regiones que cuenta con mucha información sobre las poblaciones vulnerables en el país. Desarrolla varios programas primordiales para la agenda del posconflicto, entre los cuales vale la pena mencionar:

- Paz, Desarrollo y Estabilización
- Inclusión productiva
- Más Familias en Acción
- Estrategia de acompañamiento social y comunitario

El Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – SNARIV, coordinado por la UARIV, tiene presencia territorial en el país a partir de las instancias territoriales creadas en el marco de la Ley 1448 de 2011 y de las entidades del Ministerio Público a nivel territorial.

El SENA es también un ejemplo claro de capacidad territorial, dado que a través de sus sedes regionales hace presencia en 122 municipios de los 32 departamentos del país.

## Entidad

## Descripción & funciones

## Líneas de acción en el marco del Posconflicto



**ALTA CONSEJERÍA  
PARA EL POSCONFLICTO**  
DERECHOS HUMANOS Y SEGURIDAD

La ACPC está adscrita a la presidencia de la república y tiene como objetivo principal la articulación del gobierno nacional con otras entidades, la sociedad civil y la institucionalidad a nivel departamental y municipal. Lo anterior en función de la implementación de proyectos en el posconflicto. La entidad cuenta con cinco direcciones: Dirección para el Posconflicto, Dirección de Seguridad, Dirección de lucha contra las Drogas, Consejería Presidencial DDHH, y la Dirección para la Acción Integral contra Minas Antipersonal; que buscan asesorar al gobierno nacional para la formulación, estructuración y desarrollo de las políticas y programas relacionados con el posconflicto.

\* Articular la visión del gobierno nacional con el nivel local.

\* Asesorar a la Presidencia en la formulación, estructuración y desarrollo de las políticas y programas en temas de: Seguridad, minas, DDHH y reintegración de los excombatientes; en alianza con entidades como el Alto Comisionado para la Paz, la ACR y otras entidades competentes.



**ACR**  
Agencia Colombiana  
para la Reintegración

La ACR está encargada de asesorar al Gobierno Nacional en la política de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) a la vida civil de personas o grupos armados organizados al margen de la ley. Así mismo, se encarga de la coordinación, implementación, diseño y evaluación de los beneficios sociales, económicos y jurídicos para los desmovilizados en el marco de la política DDR, y de promover la reconciliación y la reintegración de los desmovilizados en la sociedad civil.

Además del asesoramiento que presta la entidad al gobierno nacional, la ACR se encarga de la implementación y evaluación de programas y proyectos destinados al desarme, la desmovilización y la reintegración de los excombatientes, así como fortalecer la reconciliación con las comunidades receptoras de desmovilizados.



El SENA es un establecimiento público de orden nacional adscrito al Ministerio de Trabajo que busca la formación de los colombianos, brindando programas técnicos, tecnológicos y complementarios, facilitando el acceso de trabajadores a formaciones profesionales para que se reintegren al mundo laboral.

Desarrollo de programas de formación laboral para reintegrar a personas afectadas por el conflicto armado o a excombatientes.



**DPS**  
Departamento para la  
Prosperidad Social

El DPS es una entidad pública de orden nacional que encabeza el sector de inclusión social y reconciliación. De esta forma busca diseñar, implementar y coordinar proyectos y programas relacionados a la inclusión social de grupos vulnerables como los jóvenes o las víctimas del conflicto armado, para apoyarlos en la superación de la pobreza.

Así mismo, mediante estos proyectos y programas sociales promueve la reconciliación en los territorios.

Implementación de acciones, programas y proyectos en favor de las víctimas del conflicto armado y de la reconciliación en Colombia. Por ejemplo, la entidad tiene la responsabilidad de formular e implementar la política pública de inclusión social y reconciliación, y el Grupo Asesor en Construcción de Paz y Reconciliación del DPS busca brindar herramientas analíticas para la medición de la seguridad y la convivencia en escenarios de posconflicto, realizando talleres en conjunto con la universidad Eafit.

## Dimensión de la C.P

## Reto del Posconflicto

## Experiencias de apoyo privados

## Fuente

\* Seguridad.  
\* Gobernanza y fortalecimiento institucional.

\* Restablecimiento de las capacidades del Estado.  
\* Construcción de confianza en las instituciones del Estado.  
\* Recuperación de la seguridad en los territorios.  
\* Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

La ACPC busca trabajar en alianza con el sector privado, ONG's y la sociedad civil. Por ejemplo, en 2016 desarrolló la iniciativa #ImaginaElPosconflicto cuyos reconocimientos eran:  
\* 1 premio de \$15.000.000 para la propuesta elegida.  
\* 5 premios de \$1.000.000 para las 5 propuestas que sean seleccionadas como finalistas.



\* Seguridad.  
\* Gobernanza y fortalecimiento institucional  
\* Socioeconómica.

\* Recuperación de la seguridad en los territorios.  
\* Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

Alianza con el grupo Éxito y el SENA: "formación de 610 personas en proceso de reintegración" y " se han logrado introducir dentro de la cadena productiva del Grupo a 151 Personas en el Proceso de Reintegración"  
(Fuente: La ACR a la vanguardia del posconflicto, 2016)



\* Socioeconómica

\* Restablecimiento de las capacidades del Estado  
\* Reconstrucción del tejido social de las comunidades

Alianza en Montelíbano (Córdoba) con la compañía minera Cerro Matoso para construir un sede del SENA y favorecer el aprendizaje de poblaciones afectadas por el conflicto armado.



\* Socioeconómica  
\* Tejido social y cultura de paz

\* Restablecimiento de las capacidades del Estado.  
\* Construcción de confianza en las instituciones del Estado.  
\* Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

Proyecto "Jóvenes que transforman" con la Fundación Bancolombia con el propósito de ofrecer becas a jóvenes que pertenecen a comunidades vulnerables, más específicamente afectadas por el conflicto armado.



## Entidad

## Descripción & funciones

## Líneas de acción en el marco del Posconflicto



Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

Es la entidad de orden nacional encargada de coordinar, asesorar y desarrollar la política pública para atender y reparar de forma integral a las víctimas del conflicto armado. Cabe precisar que lo realiza en alianza con el Sistema Nacional para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) que incluye todas aquellas instituciones de nivel nacional y regional que tienen relación con la implementación de la política.

Implementar el proceso de reparación integral para las víctimas para garantizar su reintegración en la sociedad y promover la reconciliación.

Dentro de sus principales objetivos se encuentran: implementar mecanismos de atención y asistencia integral para las víctimas, garantizar la participación efectiva de las mismas, y contribuir a la prevención de violaciones a los DDHH y al DIH.



MINTRABAJO

El Ministerio busca promover y garantizar el trabajo digno, fomentar el talento humano y generar desarrollo humano, así como velar por el acceso a la seguridad social. Dentro de sus principales funciones se encuentran: Implementar políticas con respeto a la protección jurídica y social de los trabajadores; promover la empleabilidad y las inversiones privadas; y garantizar el acceso al empleo para todos.

Permitir la inclusión social y laboral de las víctimas y de los excombatientes mediante políticas inclusivas. De igual forma, vela por garantizar la presencia de las diferentes cajas de compensación en todo el país para que "se conviertan en los brazos operativos de las políticas sociales del gobierno nacional en el posconflicto"



Centro Nacional de Memoria Histórica

El CNMH es un establecimiento público adscrito al DPS que busca recuperar y recopilar todo el material documental, testimonios, entre otras fuentes relativas al artículo 147 de la Ley de Víctimas y restitución de Tierras.

Dentro de sus principales funciones se encuentran: realizar investigaciones sobre todos los asuntos relacionados al conflicto armado colombiano para garantizar el derecho a la verdad; permitir la reconciliación a través de la memoria del conflicto armado; y dar voz a las víctimas para que puedan expresarse libremente.

Tiene como misión contribuir a la reparación integral de las víctimas y garantizar el derecho a la verdad para las mismas y para la sociedad teniendo como horizonte la construcción de paz, la democratización y la reconciliación. Busca la comprensión social del conflicto armado, consolidar una esfera pública de la memoria, crear condiciones para la construcción de paz y dejar un legado testimonial y documental.



RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

La ART es una entidad pública adscrita a la Presidencia de la República que busca "coordinar la intervención de las entidades nacionales y territoriales en las zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional, para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país".

Busca implementar acciones para ejecutar políticas del gobierno en las zonas rurales del conflicto priorizadas; liderar la coordinación intersectorial a nivel nacional y territorial para ejecutar planes y proyectos territoriales; garantizar la participación de los actores territoriales públicos y privados, la sociedad civil, entre otros; definir los criterios para la formulación de planes y la estructuración de proyectos en las zonas rurales priorizadas; y velar por la articulación con el sector privado y la sociedad civil.

## Dimensión de la C.P

## Reto del Posconflicto

## Experiencias de apoyo privados

## Fuente

- \* Socioeconómica.
- \* Tejido social y cultura de paz.

- \* Restablecimiento de las capacidades del Estado.
- \* Construcción de confianza en las instituciones del Estado.
- \* Recuperación de la seguridad en los territorios.
- \* Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

Programa "Construye paz - emplea más", con el apoyo de la Agencia Volver a la Gente y el Servicio Público de Empleo del Ministerio del Trabajo.

Consiste en promover la empleabilidad de las víctimas del conflicto armado en el Eje Cafetero (departamento de Caldas, Quindío y Risaralda).



- \*Gobernanza y fortalecimiento institucional
- \* Socioeconómica.
- \* Tejido social y cultura de paz.

- \* Restablecimiento de las capacidades del Estado.
- \* Construcción de confianza en las instituciones del Estado.
- \* Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

Alianza con el grupo Telefónica Atento en el Chocó: creación de 177 empleos para jóvenes de comunidades afectadas por la pobreza y el conflicto armado, en el marco del programa nacional "40 Mil Primer Empleos".



- \* Tejido social y cultura de paz.

- \*Reconstrucción del tejido social de las comunidades.

Ecopetrol creó el Museo de Relatos Memoria que consiste en exponer relatos de integrantes de la empresa, siendo víctimas del conflicto armado. El proyecto surgió en el marco de la Convención Colectiva de Trabajadores en 2013, cuando se decidió trabajar en la memoria histórica de la Región del Magdalena Medio. La empresa y el sindicato se juntaron para buscar al CNMH y planear la construcción del centro de memoria histórica: un aporte a la paz.



- \* Gobernanza y fortalecimiento institucional
- \* Socioeconómica.
- \* Tejido social y cultura de paz.

- \* Restablecimiento de las capacidades del Estado.
- \* Construcción de confianza en las instituciones del Estado.
- \* Recuperación de la seguridad en los territorios

La ley "Obras por impuestos" permite a ciertos contribuyentes de ingresos importantes, pagar impuestos como el de renta mediante la implementación directa de obras en las zonas más afectadas por el conflicto armado.



## **PARTE III**

# **ENFOQUES DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

---

### **Módulo 8.**

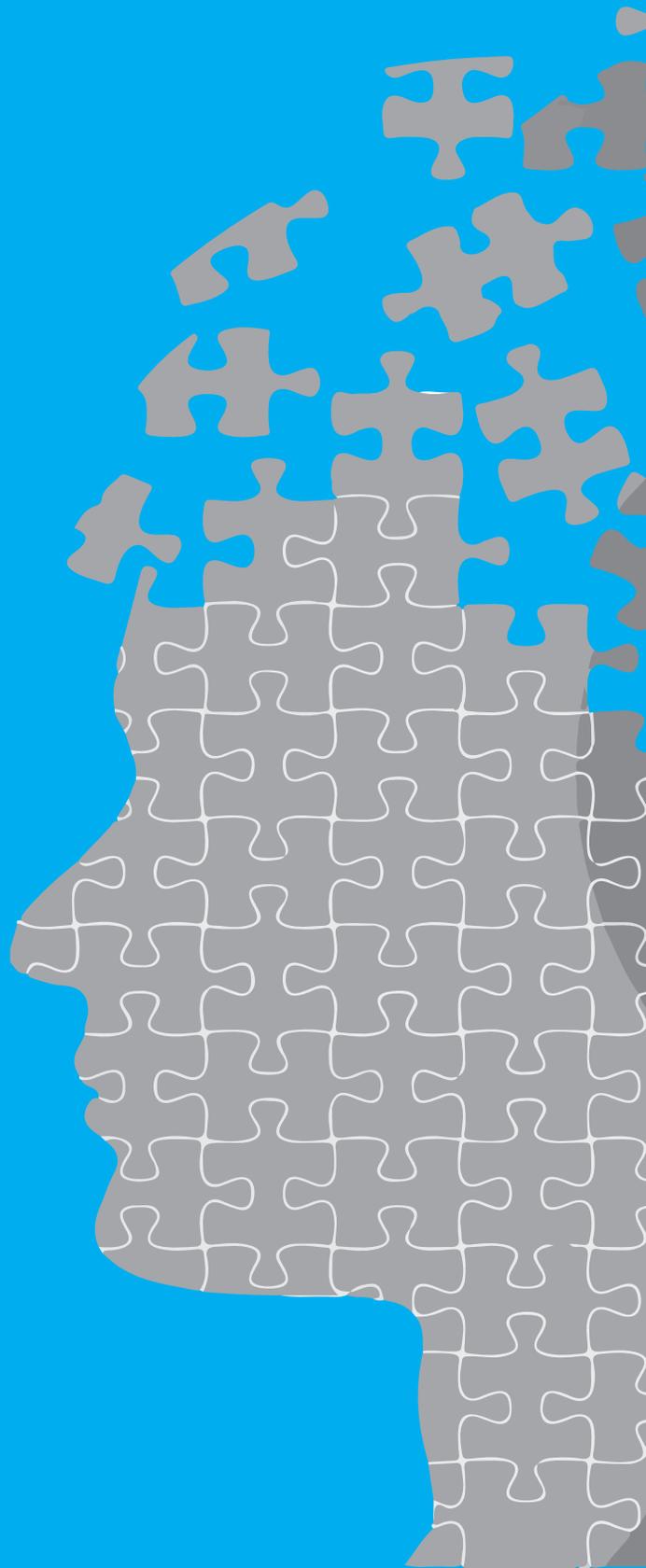
Poblaciones priorizadas

### **Módulo 9.**

Paz territorial

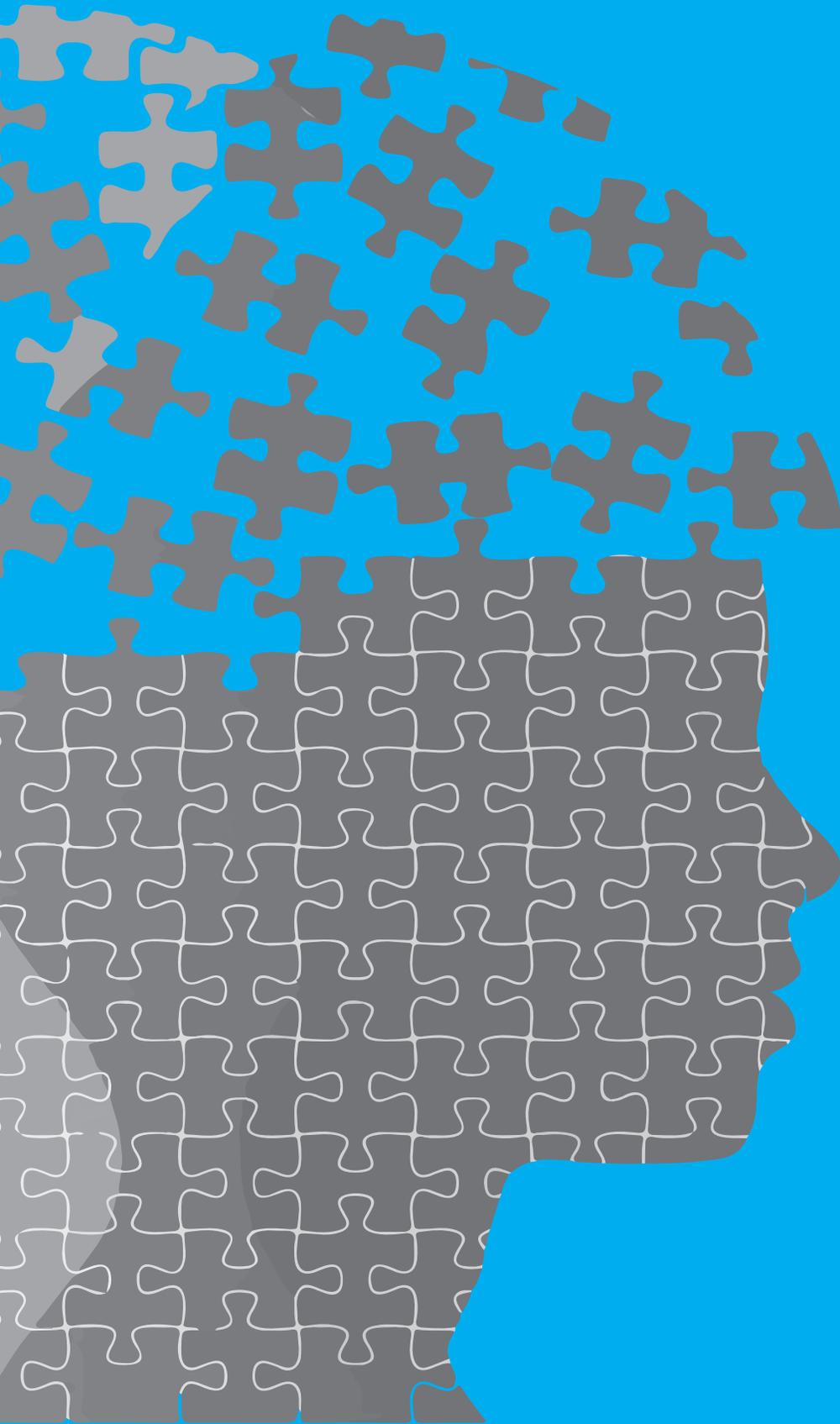
### **Módulo 10.**

La temporalidad de la construcción  
de paz



# Invirtiendo en el futuro

Guía para construir paz desde el sector  
empresarial en Colombia





Chíquiza (Boyacá)  
@ungabrielmas

## PARTE III. ENFOQUES DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

### **Módulo 8. Poblaciones priorizadas**

Identifica a los grupos poblacionales que son vulnerables en razón del conflicto armado y que presentan un riesgo alto de revictimización. El Módulo describe a las víctimas y a los excombatientes bajo un enfoque diferencial que tiene en cuenta: a) el ciclo vital, b) el género, c) la pertenencia étnica y d) la situación de discapacidad.

### **Módulo 9. Paz territorial**

Tiene el fin de direccionar las acciones en materia de construcción de paz hacia aquellas zonas con mayores necesidades. El Módulo analiza el territorio nacional desde cuatro perspectivas complementarias: a) municipios vulnerables a la violencia en el posconflicto, b) índice de ruralidad municipal, c) vulnerabilidad institucional y d) vulnerabilidad económica.

### **Módulo 10. La temporalidad de la construcción de paz**

Explica cuáles son las etapas por las que atraviesa un Estado desde la firma de un acuerdo de paz con grupos al margen de la ley hasta que alcanza un estado de normalidad (o periodo de posconflicto), y evidencia cuáles son los retos prioritarios de cada etapa, así como un listado de acciones empresariales que pueden contribuir a su solución.



## 8 Poblaciones priorizadas



Camino a Ciudad Perdida, Sierra Nevada de Santa Marta (Magdalena)  
@ungabriemas

En Colombia, se han definido como poblaciones vulnerables aquellas que están en mayor medida expuestas a la exclusión, a la pobreza y a los efectos de la inequidad y la violencia de todo orden. En particular para el posconflicto, las víctimas del conflicto armado y los excombatientes de los grupos armados ilegales se han identificado como prioritarios, de ahí el énfasis que les hemos dado en los proyectos de construcción de paz.

El prolongado enfrentamiento armado sufrido por Colombia ha resultado en más de ocho millones de víctimas, y con mayor magnitud ha afectado a la población de las zonas rurales. Es necesario reconocer que tanto con víctimas como con excombatientes pueden hallarse comunidades de naturaleza multiétnica, con características

particulares y que gozan de derechos reconocidos por la Constitución Política.

El sector empresarial ha dirigido esfuerzos hacia el mejoramiento de estrategias de comunicación y contacto con sus grupos de interés, en especial cuando se trata del relacionamiento con comunidades locales. Estas estrategias pueden resultar útiles para minimizar riesgos y lograr el desarrollo exitoso de proyectos encaminados a la construcción de paz, en los cuales se requiere del entendimiento de la población, de su cosmovisión, sus experiencias y sus creencias, y de la relación que mantienen con la naturaleza.

Es por ello que consideramos significativo señalar la diversidad de la población víctima

del conflicto en el país y adelantar acciones que eviten un tratamiento general y uniforme, con lo cual se desconocería la atención diferencial que merece. A fin de sentar las bases para una inclusión efectiva, es importante descubrir los

talentos y las habilidades de la población prioritaria, potenciar las destrezas de las personas y lograr una mejor articulación dentro de la cadena de valor, ya sea como empleados, proveedores, distribuidores o clientes.

## ¿Qué es el enfoque diferencial?

El enfoque diferencial es un método de análisis, actuación y evaluación de la población que busca la protección de sus derechos fundamentales desde una perspectiva de equidad y diversidad.

El enfoque diferencial es transversal y obligatorio; transversal puesto que obedece a un mandato constitucional de igualdad y no discriminación, y obligatorio pues es mandato seguirlo en la formulación y la ejecución de políticas públi-

cas. El enfoque diferencial reconoce características particulares entre las personas en razón de: a) ciclo vital, b) género, c) pertenencia étnica y d) situación de discapacidad. Así, el enfoque diferencial incluye a aquellos grupos poblacionales que requieren una protección jurídica especial por particularidades que los hacen más vulnerables, y cubre a otras poblaciones que, debido a acciones de rechazo, exclusión y discriminación, han sufrido marginalización y garantía limitada de sus derechos.

## Enfoque diferencial de la población prioritaria para el posconflicto



### Ciclo vital

Se refiere a la edad de los individuos, categorizada de la siguiente manera: niños y niñas son aquellas personas que tienen de 0 a 12 años; adolescentes tienen de 12 a 17 años cumplidos; adultos mayores tienen 60 años o más.

La empresa debería comprometerse mediante sus proyectos y acciones en la generación de mecanismos eficaces que permitan fortalecer entornos de cuidado y atención de los derechos fundamentales. Un ejemplo de ello es la manifestación explícita en los principios corporativos del respeto a los derechos del niño y del rechazo al trabajo infantil en la cadena de valor de la compañía. En el posconflicto, el posible incremento de la violencia y el surgimiento de nuevos grupos armados ilegales representan una amenaza directa contra los menores de edad. Por este motivo, se requieren acciones preventivas frente al reclutamiento forzado. La empresa como actor influyente en la sociedad puede contribuir con la identificación de riesgos para menores de edad y con el fomento de entornos seguros

que rechacen con vehemencia comportamientos de violencia intrafamiliar y sexual. También, la empresa puede impulsar el fortalecimiento de redes familiares, comunitarias e institucionales que se orienten hacia la protección de la niñez; y dar estímulos a organizaciones que se ocupan de los derechos de los niños, de la difusión de la problemática del reclutamiento como herramienta de prevención, y de la pedagogía tanto para padres como para menores en riesgo.

En cuanto a los adultos mayores que fueron afectados por el conflicto armado –aunque es igualmente válido para el conjunto total de víctimas–, es recomendable apoyarlos con programas de acompañamiento médico y psicológico. Más aún, conviene considerar que los ancianos son actores fundamentales en procesos de reconstrucción de la memoria y en la recuperación del tejido social, por eso es necesario fomentar su participación activa en diálogos con comunidades en el contexto de relacionamiento con los grupos de interés.



## Género

Hace referencia al reconocimiento de la existencia de personas con distintas orientaciones sexuales e identidades de género, dando prioridad a mujeres y a sectores LGBTI (lesbianas, gays, bisexuales, transexuales e intersexuales).

En la construcción de paz, se exige especial protección a las mujeres, considerando las condiciones de desigualdad histórica en que han vivido y su exposición a la violencia sexual, intrafamiliar, física y psicológica conexas o causada por las situaciones del conflicto armado.

También se ordena protección a los individuos de la población LGBTI, debido a la estigmatización, persecución y discriminación a las que han sido sometidos, lo cual los expone a riesgos particulares generados por los actores armados ilegales y agravados por la invisibilidad de dichas vejaciones ante la sociedad.

A través de sus prácticas, la empresa debe comprometerse con el respeto a los derechos de igualdad y rechazar todo tipo de discriminación de género o de orientación sexual; además, puede comprometerse con la transformación del estatus de las mujeres en la sociedad, a partir del fomento de prácticas que las fortalezcan y reconozcan sus necesidades en el marco del posconflicto.

La empresa puede expresar su compromiso en el código de ética y concretarlo en los mecanismos de convocatoria y contratación de personal; puede ponerse como objetivo la desaparición de la brecha salarial entre hombres y mujeres pertenecientes a poblaciones priorizadas; y puede garantizar la igualdad de condiciones laborales para víctimas y excombatientes en apoyo de sus procesos de reintegración económica y social, entre otras acciones.



## Discapacidad

Las personas en condición de discapacidad son aquellas que viven una particular situación de fragilidad, debido a una deficiencia que las aqueja. De acuerdo con la naturaleza de la afectación, se distinguen seis categorías: i) visual, ii) auditiva, iii) motora, iv) cognitiva, v) mental y vi) múltiple. Las empresas deberían comprometerse con la inclusión de las personas en situación de discapacidad y, asimismo, brindar la protección que exige su condición de vulnerabilidad, todavía más si la discapacidad fue ocasionada por las dinámicas y los actores del conflicto armado.



## Pertenencia étnica

Un grupo étnico es aquel que se diferencia en el conjunto de la sociedad hegemónica por sus prácticas socioculturales, que pueden ser visibles a través de sus costumbres y tradiciones. En Colombia, se reconocen cuatro grupos étnicos, a saber: afrocolombianos o afrodescendientes, indígenas, raizales y rom.



### Pueblos indígenas

Son personas que se autorreconocen como pertenecientes a pueblos y comunidades indígenas (amerindias), formando parte de un grupo específico en la medida en que comparten su cosmovisión, sus costumbres, su lengua y sus códigos relacionales. Su tradición cultural es descendiente de los pueblos originarios que habitaban América antes de la Conquista y la colonización europea. Según el Departamento Nacional de Planeación – DNP, en Colombia se reconocen 90 pueblos indígenas.



### Rom

Grupo étnico de tipo nómada, originario del norte de India, establecido desde la Conquista y la colonización europea en lo que hoy en día es Colombia. Se autorreconocen al mantener rasgos culturales que los diferencian de otros sectores de la sociedad como su idioma propio, llamado romaní o romanés, la ley gitana y la descendencia patrilineal organizada alrededor de clanes y linajes. Están concentrados especialmente en las ciudades de Cúcuta, Girón, Itagüí, Bogotá, Envigado, Duitama, Santa Marta, Cali, Sampedrés y Cartagena.



### Afrocolombiano o afrodescendiente

La población afrocolombiana o afrodescendiente se construye como un grupo étnico en la medida en que autorreconozca su ascendencia negro-africana. Las personas pertenecientes a esta población residen en todo el territorio nacional, ya sea en las cabeceras municipales o en las áreas dispersas, pero se concentran sobre todo en las grandes ciudades y sus áreas metropolitanas, en las dos costas colombianas, en el valle geográfico del río Cauca y en el valle del Patía. Algunos ejemplos de poblaciones afrocolombianas o afrodescendientes son los asentamientos étnico-territoriales con título de propiedad colectiva denominados “comunidades negras” por la Ley 70 o Ley de Negritudes, especialmente en el Pacífico colombiano, y la comunidad de San Basilio de Palenque en el Caribe.



### Raizales

El pueblo raizal del archipiélago de San Andrés y Providencia es un grupo étnico afrocolombiano o afrodescendiente, cuyas raíces culturales son afro-anglo-antillanas y cuyos integrantes mantienen una fuerte identidad caribeña. Por lo mismo, presenta una serie de prácticas socioculturales diferenciadas de otros grupos de la población afrocolombiana del continente, sobre todo a través del idioma y la religiosidad más de origen protestante. Utilizan el bandé como lengua propia.

Por medio de sus proyectos, la empresa debe evitar la discriminación y ayudar al fortalecimiento y la preservación de estos grupos poblacionales, rechazando la vulneración de derechos en razón de su identidad étnica. En Colombia, se ha declarado la consulta previa como un derecho fundamental que tienen los pueblos indígenas y demás grupos étnicos cuando se van a tomar medidas (legislativas y administrativas) que los pueden afectar o cuando se van a realizar proyectos, obras o actividades dentro de sus territorios, en busca de proteger su integridad cultural, social y económica y de garantizar su derecho a la participación.



Comunidad embera, Sierra del Darién, frontera entre Colombia y Panamá  
@ricardoduranr

## Ejemplos de enfoque diferencial de la población prioritaria para el posconflicto

### *Artesanías de Colombia: apoyo y fortalecimiento a comunidades y grupos étnicos en Colombia*

Este es un proyecto de inversión nacional, formulado y desarrollado con el objetivo general de: “Promover el fortalecimiento de las tradiciones culturales asociadas a la actividad artesanal y el fortalecimiento de la artesanía como alternativa productiva en las comunidades indígenas, rom y afrodescendientes de Colombia”. Los grupos étnicos colombianos actualmente afrontan una pérdida de la memoria de los oficios y las técnicas tradicionales, al igual que de los referentes culturales asociados a la actividad artesanal. Además, algunos grupos presentan dificultades para comercializar sus artesanías y en su encuentro con las lógicas de mercado.

La pérdida de la memoria de los oficios y las tradiciones se ha dado a partir de los procesos de desarraigo territorial, del desinterés de los jóvenes, de la dificultad para acceder a las materias primas y de los cambios en las dinámicas socioculturales. Junto a esto, los artesanos expresan una gran preocupación por que las generaciones más jóvenes aprendan los oficios artesanales y así evitar que se sigan perdiendo. En cuanto a los obstáculos en la comercialización, se han identificado que son consecuencia de aspectos como la distancia geográfica, las diferentes concepciones sobre la producción o el dinero, las dificultades específicas a lo largo de la cadena de valor, la falta de espacios comerciales, la competencia y la participación de intermediarios en la venta de sus artesanías.

Fuente:[http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C\\_nosotros/apoyo-y-fortalecimiento-a-comunidades-y-grupos-etnicos-en-colombia-2015\\_5896](http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C_nosotros/apoyo-y-fortalecimiento-a-comunidades-y-grupos-etnicos-en-colombia-2015_5896)



## 9 Paz Territorial



Plataformas de piedra en Ciudad Perdida, Sierra Nevada de Santa Marta (Magdalena)  
@ungabriemas

Hablar de territorio implica reconocer las interrelaciones que se entablan en un espacio específico entre sociedad y naturaleza. En otras palabras, las condiciones con las que cuenta un terreno que afectan las actividades humanas y la manera en que estas lo transforman en el marco de la construcción de relaciones sociales. Colombia se caracteriza por poseer altos niveles de heterogeneidad en términos territoriales y poblacionales.

Estas marcadas diferencias han llevado a que los procesos de construcción de Estado y de respuesta a las necesidades poblacionales en temas de justicia, educación y seguridad se hayan concentrado especialmente en las

zonas urbanas de los municipios, dejando de lado a la ruralidad. Los impactos del conflicto armado también han guardado esta lógica: se han vivido en mayor grado en zonas rurales. Este impacto ha sido resultado de la combinación de una serie de factores: i) distintos grados de presencia del Estado<sup>13</sup>, ii) estrategias de los grupos armados y iii) necesidades de las poblaciones.

Esto implica que al hablar de construcción de paz desde las empresas, se deban tener en cuenta las diferencias territoriales y las afectaciones que han tenido en el marco del conflicto armado, a fin de que las acciones que se desarrollen sean contextualizadas

<sup>13</sup> La presencia diferenciada del Estado es la forma diversa como las instituciones estatales se relacionan con las diferentes regiones y las redes de poder existentes en ellas, según sus particularidades, su tipo de poblamiento y el grado de cohesión y jerarquización social que hayan alcanzado.

y traigan beneficios palpables a las comunidades que habitan allí. Por esta razón, a continuación se presentan cinco mapas que dan cuenta de las diferencias territoriales con miras a la construcción de paz. Estos mapas reflejan una serie de variables que deben ser tenidas en

cuenta en el marco de un “*posconflicto diferenciado*”; es decir, de un periodo de reconstrucción estatal y del tejido social en el que se deben considerar los impactos que trajo el conflicto armado de acuerdo con las diferencias territoriales en las que fueron vividos.

## Municipios con Riesgo de Posconflicto Violento

Mapa 1

La Fundación Paz & Reconciliación elaboró el Índice de Riesgo de Posconflicto Violento<sup>15</sup>, el cual permite identificar los municipios que pueden tener un mayor riesgo de contar nuevamente con presencia de grupos armados en el futuro. Este índice toma en cuenta cuatro factores:

|                                        |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Factores geográficos</b></p>     | <p>Toma en cuenta la densidad demográfica y el acceso vial. Esto permite categorizar los municipios de acuerdo con su facilidad de acceso y la comunicación con la capital.</p>                                      |
| <p><b>Factores sociales</b></p>        | <p>Recoge las características y privaciones de las poblaciones, a través del acceso a servicios básicos, educación, vivienda digna y capacidad económica que alcance los niveles mínimos de consumo.</p>             |
| <p><b>Factores institucionales</b></p> | <p>Permite medir los servicios que debe prestar el Estado, a los cuales todos los ciudadanos colombianos tienen derecho, como el acceso a la salud, el derecho a la educación y el servicio de justicia.</p>         |
| <p><b>Factores de violencia</b></p>    | <p>Mide la “presencia de grupos armados” en municipios donde algún grupo armado haya tenido presencia permanente durante más de siete años y haya logrado imponer cierta dinámica institucional en el municipio.</p> |

Una vez aplicada esta medición a todos los municipios del país, arroja que 281 municipios están en riesgo de experimentar un posconflicto violento (Mapa 1). De estos municipios, 209 han tenido presencia histórica de las FARC y el ELN (color rojo), y en 72 ha habido presencia de las FARC, el ELN y los GAOML.

Sin embargo, y conforme a las dinámicas recientes de violencia que ha vivido el país –especialmente con los GAOML–, consideramos importante señalar aquellos municipios (color verde) donde hacen presencia estas bandas, pero que no están dentro del grupo de los 281 municipios señalados antes. En la actualidad, son 133 municipios adicionales. Si bien puede que la violencia que ejercen los GAOML en estos municipios no

ponga envilo el funcionamiento de las administraciones locales, sí es un factor a tener en cuenta cuando se lleven a cabo iniciativas de construcción de paz. Siguiendo esta lógica, con un punto amarillo se distinguen los municipios donde hay una nueva violencia, directamente relacionada con la desmovilización de las FARC, y que deben ser considerados debido a que sufren la injerencia de grupos resultado directo del proceso de paz en La Habana y que pueden afectar el desarrollo de algunas iniciativas de paz. Estos grupos hacen presencia en 32 municipios de los 281 contabilizados antes.

En total, son 415 municipios que deben ser tenidos en cuenta al momento de pensar en implementar una iniciativa de construcción de paz.

Es importante señalar que en esta medición se excluyen las capitales de departamento. No desconocemos que se puedan presentar manifestaciones de violencia del posconflicto en las capitales, pero estas violencias no ponen en entre dicho el funcionamiento de las ciudades, ni tienen la capacidad de desestabilizarlas; por lo tanto, no se incorporan en la medición.



## Índice de Ruralidad en Municipios de Riesgo de Posconflicto Violento

### Mapa 2

El Índice de Ruralidad refleja la densidad poblacional de los municipios y la distancia de estos con centros urbanos mayores. Su medición toma en cuenta las divisiones político-administrativas, y utiliza la densidad, el tamaño de las cabeceras y la distribución de la población entre la cabecera y el área dispersa como criterios básicos de clasificación. De acuerdo con el informe presentado en el año 2015 por la misión rural denominado “El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz”, la vida rural sigue teniendo un peso muy elevado: cerca del 60 % de los municipios que tiene Colombia deben considerarse como rurales, y existe, fuera de ello, una población rural dispersa en el resto de los municipios, con lo cual la población rural representa poco más de 30 % de la población del país.

Esta aproximación permite pensar el municipio como un todo, donde lo rural no se reduce a las actividades agropecuarias, sino

que otorga una mirada regional de la realidad nacional. Si se relacionan los municipios en los que hay posibilidades de experimentar un posconflicto violento (Mapa 1) y aquellos con altos índices de ruralidad, se observa la correlación entre uno y otro. Esto refleja dos hechos: i) la violencia del conflicto armado golpeó con mayor fuerza a los municipios rurales; y ii) el posconflicto debe ser diferenciado, es decir, debe tener en cuenta los niveles de afectación. Es fundamental pensar la ruralidad para este fin.

Este abordaje permite que las empresas visualicen las zonas del país más afectadas y donde sus acciones de construcción de paz pueden lograr mayor impacto. Esto no quiere decir que una acción de construcción de paz sea exclusivamente rural, sino que se deben contemplar las relaciones regionales y municipales, tanto de las poblaciones como del territorio, para desarrollar acciones que generen beneficio a los actores involucrados.

## Índice de Vulnerabilidad Institucional

### Mapa 3

La vulnerabilidad institucional se basa en la medición de las capacidades que tienen las autoridades municipales para la toma de decisiones mediante un proceso más incluyente, en el que se resuelven problemas a través de la acción colectiva (gobernanza) y de la manera en que el Estado hace uso de sus recursos para promover su solución a problemáticas políticas, económicas, sociales y ambientales (governabilidad). Esta medición observa la capacidad fiscal de las administraciones locales y permite señalar las capacidades institucionales de las autoridades territoriales para ofrecer respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

Los municipios que presentan debilidades institucionales significativas tienen dos características: han sido golpeados por el conflicto armado y muchos de ellos se encuentran en zonas rurales. Evidenciar esto es necesario para tomar conciencia de que el conflicto armado fue un obstáculo en el funcionamiento

de muchos municipios del país, donde no se podía satisfacer gran parte de las necesidades de las poblaciones (o en algunos casos, eran los mismos grupos armados quienes las satisfacían). Pero también esta debilidad refleja una política estatal que ha sido marcadamente centralista, con arreglos clientelistas regionales, y esto ha impedido un mejor desarrollo de zonas apartadas del centro del país.

Las empresas pueden tomar como referencia estos mapas para conocer aquellos lugares donde pueden dar un impulso a las administraciones locales y a las comunidades. Es imperativa la necesidad de que el Estado llegue a las zonas más apartadas, y solo no podrá lograrlo. Por esta razón, iniciativas de construcción de paz que apoyen la labor de las autoridades locales redundarán en la percepción de los ciudadanos frente al Estado y permitirán la reconstrucción paulatina de las relaciones de este último con la sociedad.

## Índice de Vulnerabilidad Económica

### Mapa 4

Refleja la estructura económica y productiva del municipio. Los elementos que se observan están relacionados con: el tamaño de la economía, las tendencias de crecimiento, la comparación con entornos externos de otras entidades territoriales, las infraestructuras y algunos elementos relacionados con la disponibilidad de recursos que potencian la economía local.

Este índice reúne los recursos fiscales de los municipios para analizar: la capacidad de cada administración territorial de dinamizar su desarrollo a través de la inversión pública; la contribución al PIB departamental para medir la capacidad de cada entidad territorial de crear valor agregado; y la facilidad de que sus habitantes accedan a la información y de la inversión en Ciencia y Tecnología.

Hay una alta coincidencia al comparar los resultados de los mapas señalados antes con el de la capacidad económica (Mapa 4). Esta situación lleva a inferir que aquellos municipios que poseen debilidades económicas han sido

golpeados por el conflicto armado, se encuentran principalmente en zonas rurales y tienen una capacidad institucional baja. Sumado a esto, muchos de ellos tienen riesgo de violencia en el posconflicto, por lo cual se hacen necesarias acciones que fortalezcan la capacidad de desarrollo municipal en términos económicos; por ejemplo: reactivando su economía con la sustitución de cultivos ilícitos, alternativas a la minería ilegal y rendición de cuentas por parte de la ciudadanía.

Las empresas son fundamentales en este aspecto, ya que pueden liderar proyectos de asesoría en las administraciones locales, capacitar a los habitantes de estas comunidades en oficios que permitan la reactivación económica, y con sus acciones pueden ir instaurando una cultura de la legalidad a través de un trabajo enmarcado en labores legales. Así mismo, pueden innovar con productos que sustituyan muchas de las economías ilegales presentes en los territorios y que se han convertido en la única fuente de ingresos para los pobladores de estos municipios.

## Presencia de población víctima de desplazamiento forzado por municipio

La Fundación Paz & Reconciliación diseñó un mapa en el que presenta la concentración de víctimas de desplazamiento forzado en centros poblacionales, con corte a 2015. El mapa es una herramienta que permite: i) visualizar el número de personas víctimas de este flagelo (que ha afectado a más del 80 % de las víctimas del conflicto armado); ii) ubicar los municipios donde se puede brindar apoyo a esta población vulnerable; y iii) evidenciar que las acciones en materia de construcción de paz se pueden ejecutar en territorios distintos a aquellos que albergaron las dinámicas del conflicto armado, siempre que vinculen a las víctimas de sus actores y dinámicas.

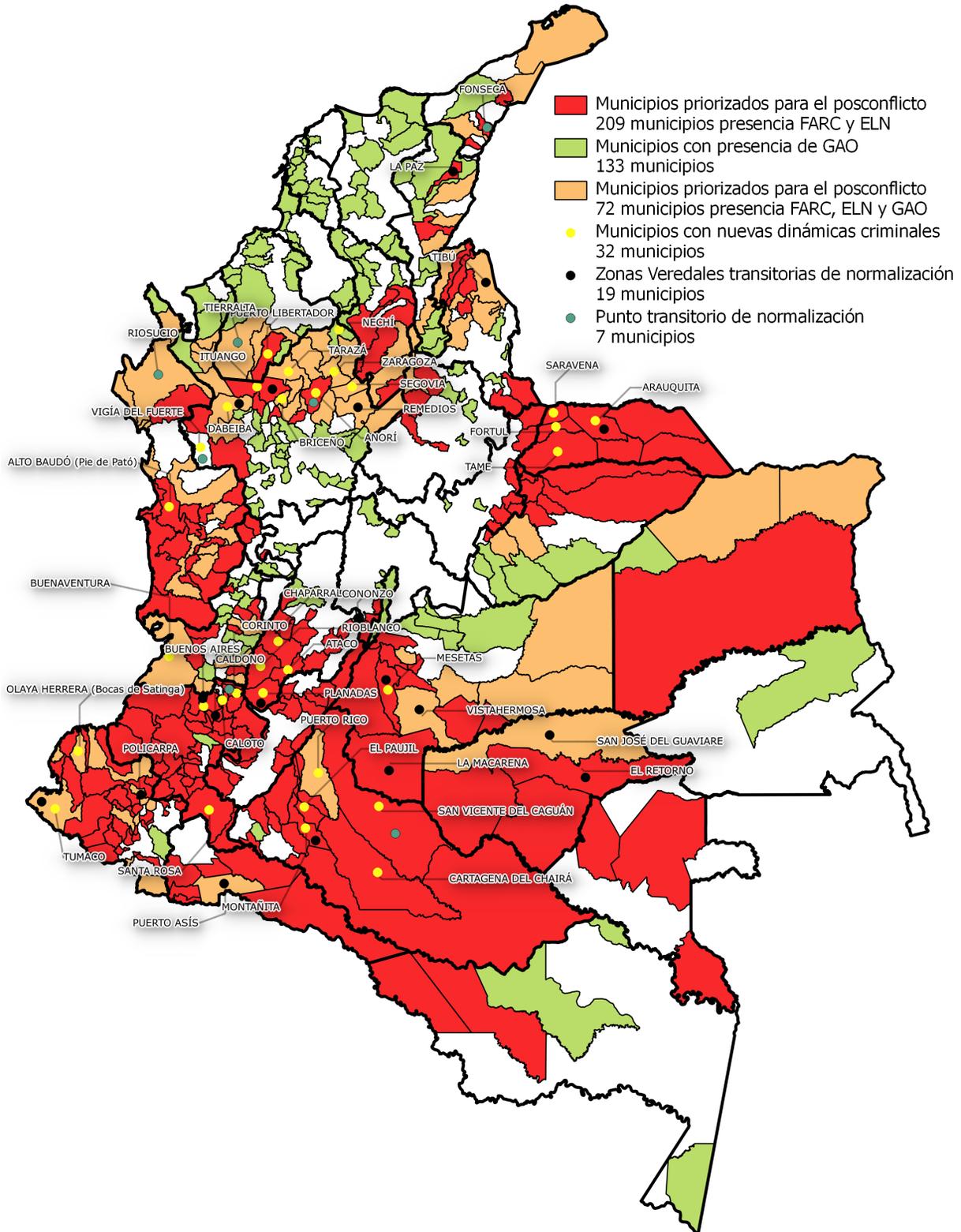
### Población desplazada

Todas aquellas personas que se han visto forzadas a migrar dentro del territorio nacional, abandonando su localidad de residencia o actividades económicas habituales, porque su vida, integridad física, seguridad o libertad personal han sido vulneradas o se encuentran directamente amenazadas por alguna de las siguientes situaciones: conflicto armado interno, disturbios y tensiones interiores, violencia generalizada, violaciones masivas de derechos humanos, infracciones al derecho internacional humanitario u otras circunstancias emanadas de las situaciones anteriores, que puedan alterar o que alteren drásticamente el orden público.

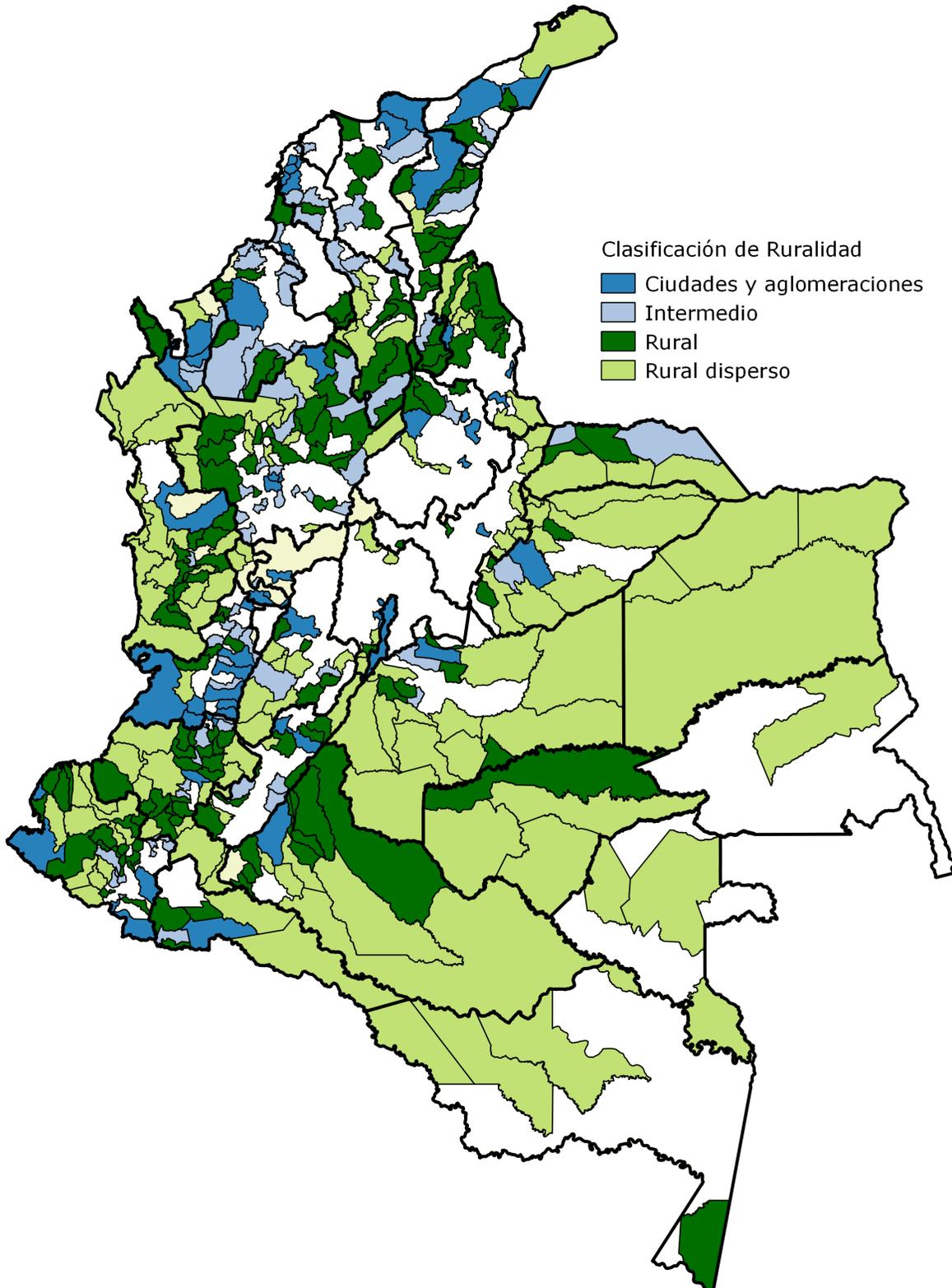
Fuente: Congreso de la República (18 de julio de 1997) Artículo 1 Ley 387 de 1997



### Mapa 1. Zonas vulnerables a la violencia en el posconflicto

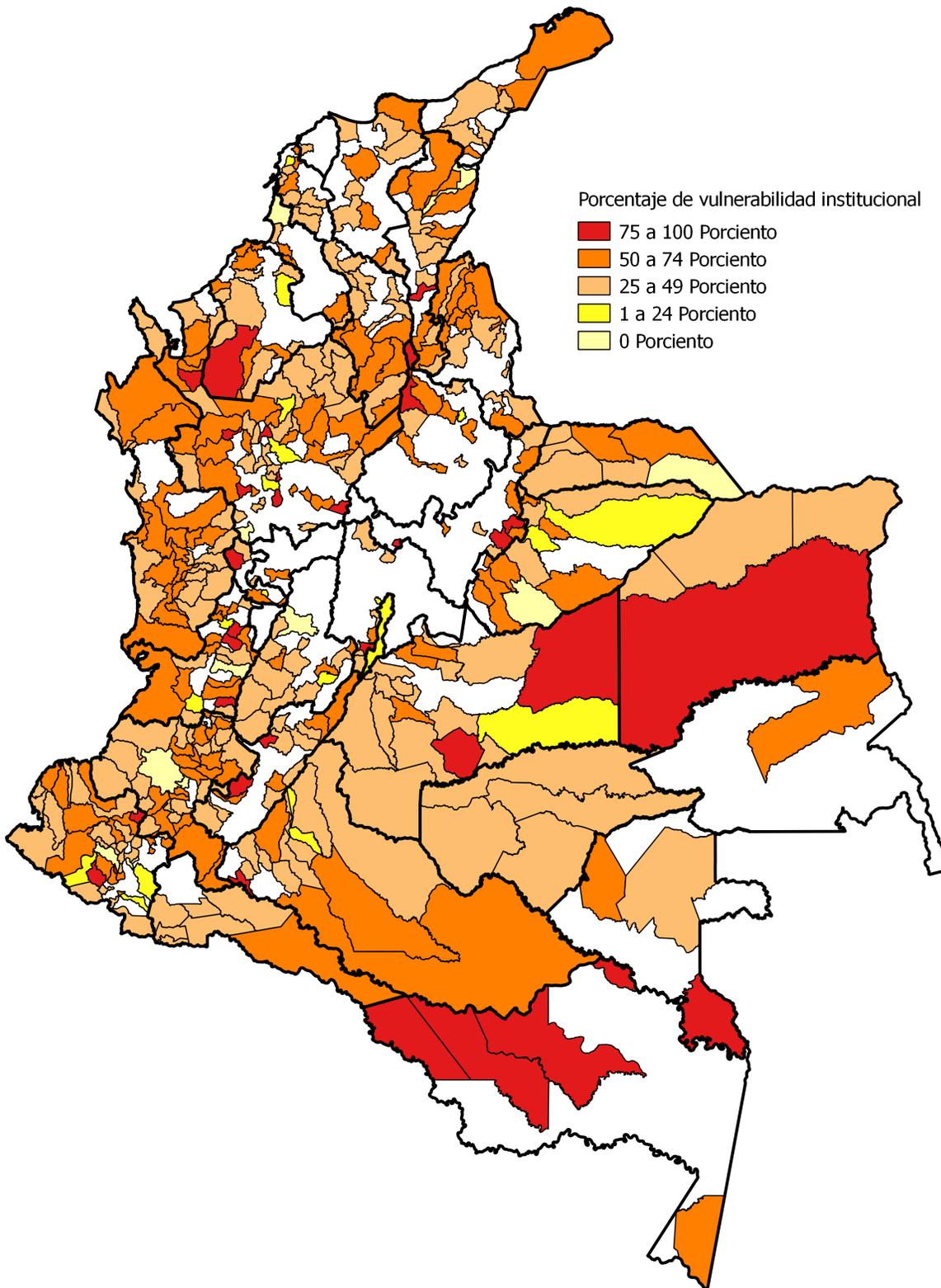


## Mapa 2. Clasificación de ruralidad en municipios vulnerables a la violencia del posconflicto

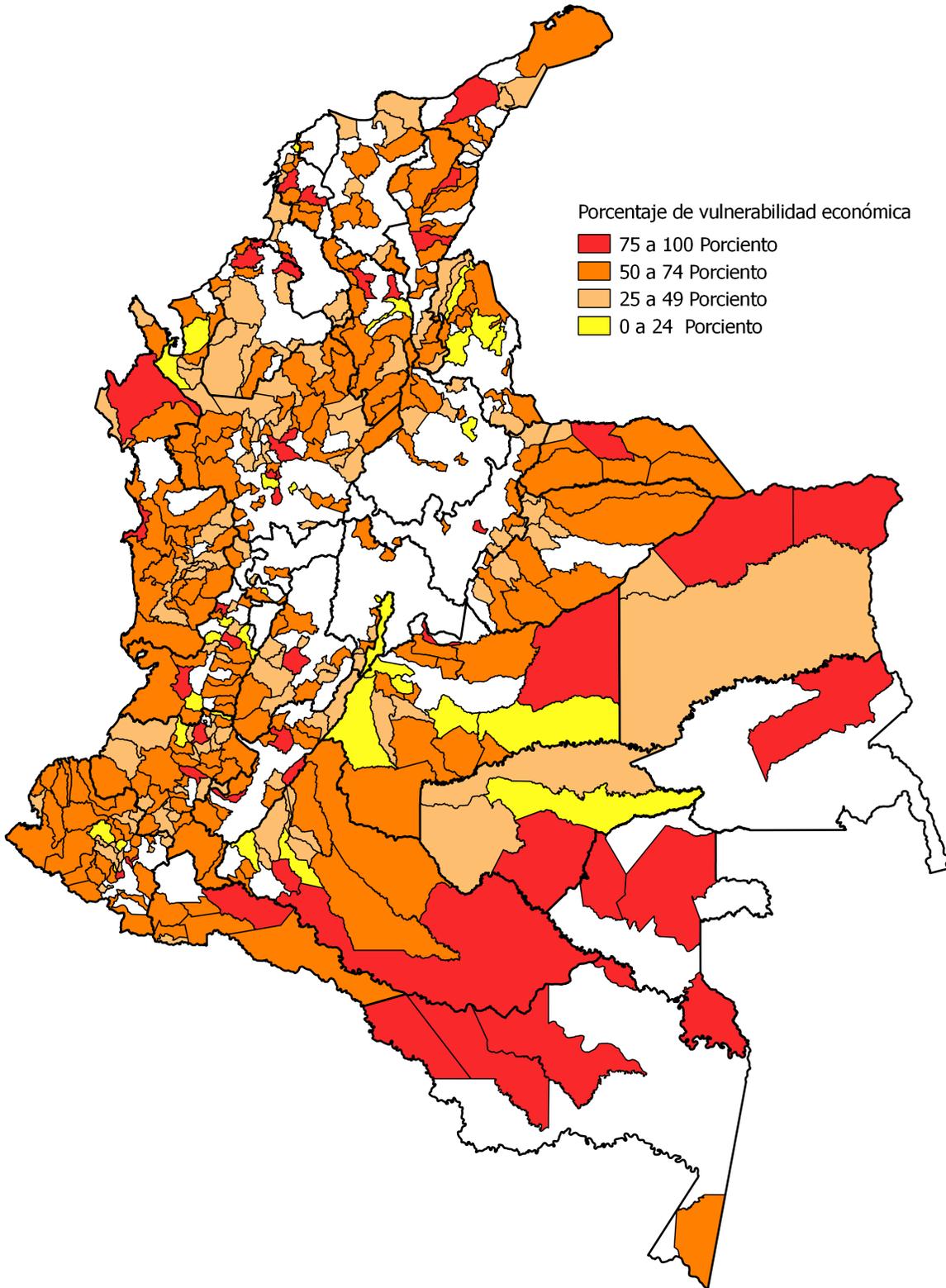




### Mapa 3. Porcentaje de vulnerabilidad institucional en municipios vulnerables a la violencia del posconflicto

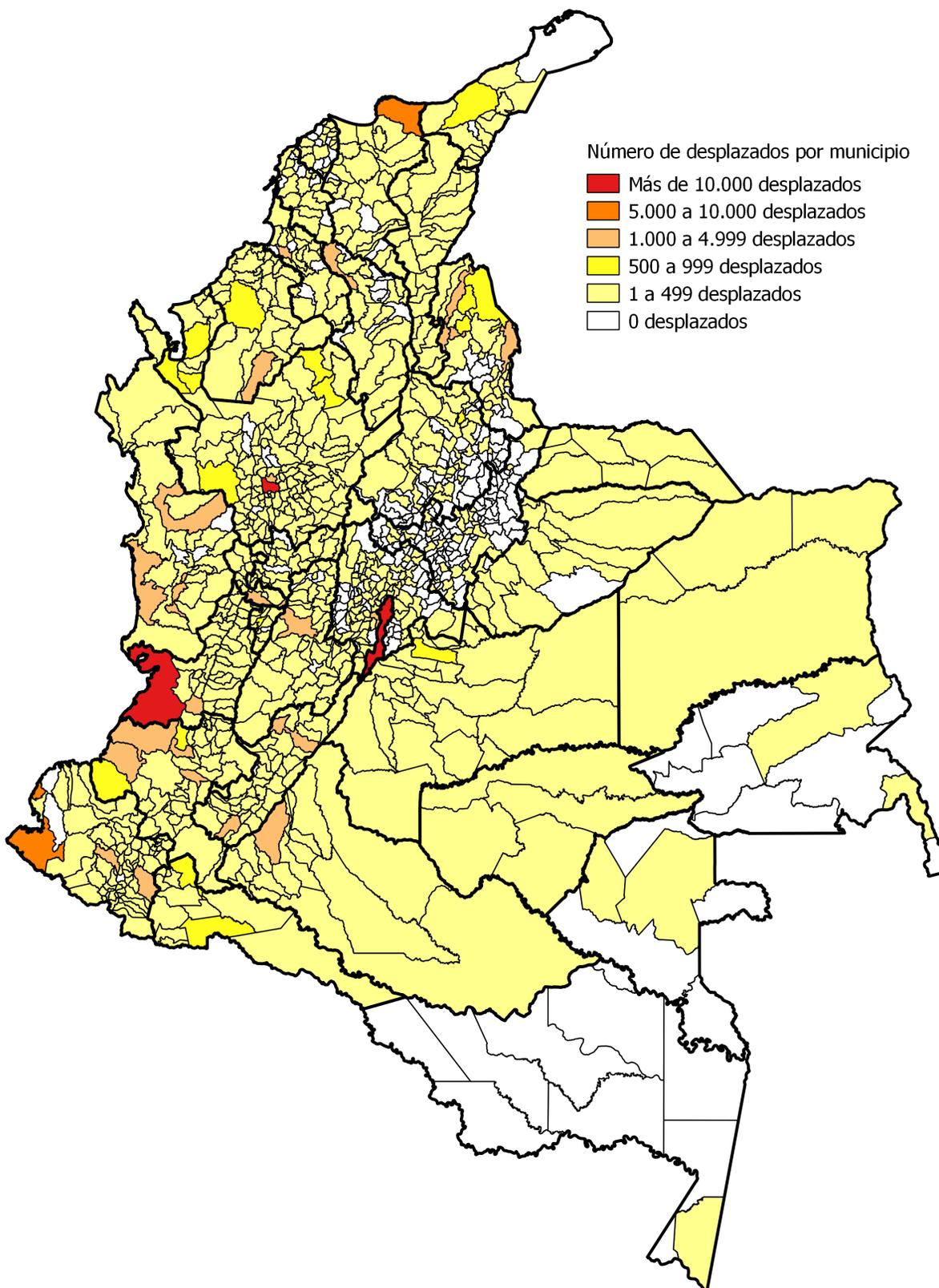


### Mapa 4. Porcentaje de vulnerabilidad económica en el posconflicto





## Mapa 5. Recepción de población víctima del desplazamiento forzado



El Mapa 5 tiene un mensaje claro y contundente: a pesar del que el conflicto armado se concentró en un número limitado de municipios pertenecientes –principalmente– a la zona rural del país, la construcción de paz es una necesidad presente en casi todo el territorio, ya que los ocho millones de víctimas de desplazamiento forzado se desplegaron a lo largo y ancho de la geografía nacional, con especial predominio de las ciudades capitales de las regiones Andina, Caribe y Pacífico.

La recepción municipal de población víctima de desplazamiento forzado da cuenta de aspectos que pueden ser aprovechados por actores de la sociedad civil, por el sector empresarial o por el mismo Estado para contribuir a la atención de estas personas y evitar su revictimización. Por ejemplo, llama la atención que Buenaventura –con cerca de 400.000 habitantes– es la ciudad que más recibe desplazados en el país, con un total de 16.216, superando incluso a Bogotá –ciudad que cuenta con alrededor de ocho millones de habitantes–, que acogió a 13.226 víctimas de desplazamiento.

Buenaventura es el municipio más grande del Valle del Cauca, aunque uno de los más po-

bres, y recibe desplazados provenientes sobre todo del sur y el norte de la costa Pacífica; y es lugar de operación de guerrillas como las FARC y el ELN, y de GAOML como La Empresa y el Clan Úsuga. La región del Pacífico es la cuna de grupos étnicos afrocolombianos, alberga 95 resguardos indígenas y una inmensa variedad cultural. El potencial económico de un puerto y distrito turístico como lo es Buenaventura requiere de la presencia constante y efectiva del Estado y de la intervención del sector empresarial para responder a las necesidades socioeconómicas de una población en constante crecimiento.

Otro municipio con una importante presencia de población desplazada en la región del Pacífico es San Andrés de Tumaco, en Nariño, con una población 90 % afrocolombiana de cerca de 200.000 habitantes.

En la región del Caribe, la ciudad que encabeza la lista es Santa Marta con 5.046 desplazados, le siguen municipios como Magangué y Sincelejo con un poco más de 1.200 víctimas de desplazamiento. En esta zona del país habita el 31,8 % de la población indígena de Colombia y hay presencia de comunidades palenqueras.

## ¿Qué nos dicen estos mapas con miras a la construcción de paz?

Las mayores afectaciones en el marco del conflicto armado tuvieron como escenario las zonas rurales del país. Allí, los grupos armados ilegales desplegaron sus repertorios de violencia contra la población civil e implementaron estrategias que les permitieron controlar el orden social de las poblaciones. No obstante, en razón de la existencia de hechos victimizantes como el desplazamiento forzado, millones de personas han migrado hacia las zonas urbanas del país, de modo que allí también se pueden hacer contribuciones a la paz mediante la inclusión de la población prioritaria en los procesos empresariales.

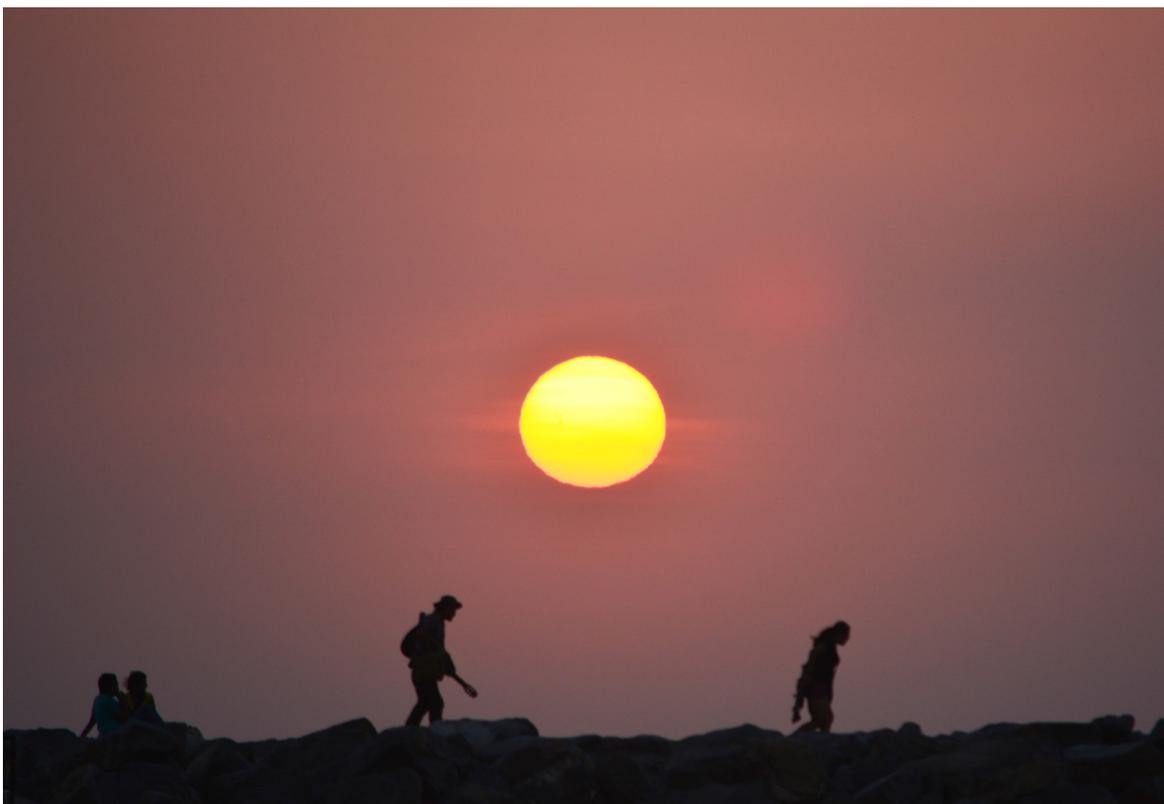
El fin del conflicto armado, *per se*, no implica el fin de la violencia, como tampoco implica un desarrollo institucional y económico vertiginoso. Estas son tareas del periodo de posconflicto en el que entra el país; y de hecho, como lo refleja el Índice de Riesgo construido por la Fundación Paz & Reconciliación, existen variables que, al no ser tomadas en cuenta por el Estado y otros actores, pueden configurar

amenazas reales en torno a la repetición de la violencia en las zonas rurales. Las zonas rurales se caracterizan por tener altos índices de vulnerabilidad institucional y económica. Esto hace que las afectaciones por la violencia tengan mayor impacto, dado que existe una baja capacidad de respuesta de las autoridades para proveer servicios a sus ciudadanos; pero también la posibilidad de generar recursos económicos se pone en vilo por la existencia de economías de guerra como la minería ilegal y el narcotráfico.

Las empresas, en su ánimo por apoyar la construcción de paz, pueden tomar como referentes estos mapas para identificar las zonas que presentan más necesidades y en donde las acciones de paz pueden tener mayor impacto. Esto permite focalizar los esfuerzos empresariales en aquellas zonas donde la institucionalidad requiere de apoyo para cumplir sus funciones, donde la ciudadanía debe ser reconstruida y donde las comunidades esperan disfrutar de las “victorias tempranas de la paz”.



# 10 La temporalidad de la construcción de paz



Atardecer en las playas de Riohacha (La Guajira)  
@oiperezhoyos

Hablar de los tiempos de la construcción de paz implica tener en cuenta dos hechos: que la paz no llega de manera instantánea por haberse firmado el acuerdo de paz con las FARC; y que la construcción de paz inicia mientras el conflicto armado está latente y se profundiza una vez se ha finalizado.

Partiendo de lo anterior, la Fundación Paz & Reconciliación entiende el posconflicto como un periodo que tiene una duración aproximada de diez años. Este periodo inicia una vez finalizado el conflicto armado interno, usualmente a través de la firma de acuerdos de paz, y culmina una vez se ha logrado la “normalización” del país.

Esta “normalización” se caracteriza por las transformaciones institucionales en desarrollo social, en inclusión, en garantía para el ejercicio de los derechos, en reconciliación y en una nueva cultura política democrática. Es el momento en que el Estado logra consolidar su presencia en las distintas regiones del país, llegando con servicios que permiten satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a salud, educación, justicia y seguridad.

Esto permite la construcción de confianza entre la ciudadanía y el Estado, profundizando la democracia e instaurando canales institucionales de interlocución encaminados a robustecer la gobernanza.

## ¿Cuál es la importancia de esta temporalidad para las empresas?

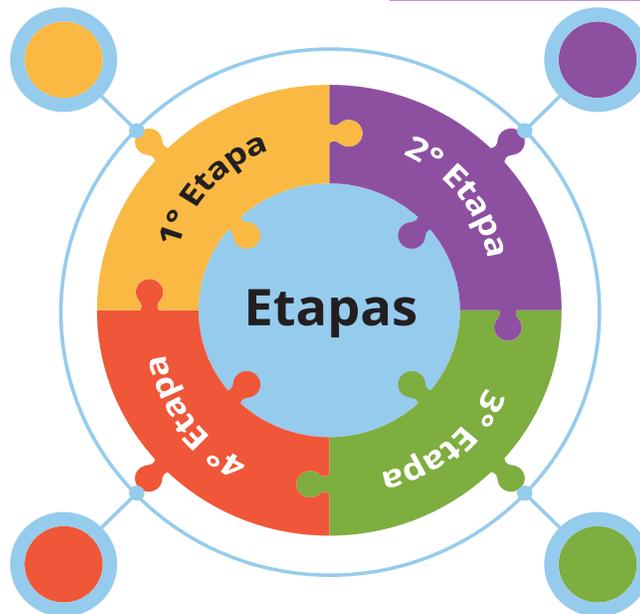
La Gráfica 1 muestra los tiempos que deben ser tenidos en cuenta en el posconflicto y los retos que cada uno de ellos trae para el Estado y la sociedad. Esto permite que las empresas observen que el periodo en el que entra el país no es lineal, sino que muchas iniciativas, reformas institucionales, trabajos con las comunidades y propuestas de inversión pueden superponerse entre sí.

Sin embargo, al pensar en una iniciativa de construcción de paz, es recomendable

que se contemple la etapa actual del país. Esto lleva a que las empresas comprendan la importancia de sus acciones y cómo, desde su especialidad, pueden ayudar a enfrentar los retos que se presenten. Analizar las acciones de construcción de paz, incluyendo las variables poblacionales, territoriales y temporales, genera la posibilidad de acciones contextualizadas con las necesidades de las comunidades, sincronizadas con las exigencias que tiene el Estado y focalizadas en los lugares que más fueron afectados por la violencia.

Va desde el inicio de las negociaciones de paz hasta la firma de los acuerdos. Es un periodo de alistamiento, en el que el Estado debe concebir una estrategia que evite la reaparición de nuevas olas de violencia y profundice procesos de consolidación territorial.

Va desde el anuncio de un cese al fuego bilateral, pasando por la firma de los acuerdos de paz, hasta el proceso de refrendación. Es un periodo de pedagogía para la paz. Este momento permite ganar confianza en la población y apoyo a los acuerdos de paz; es un periodo en el que la sociedad apoya el proceso y vive una serie de beneficios que se observan en los territorios.



Esta inicia con la firma de los acuerdos y abarca los siguientes diez años, que es el periodo que permitirá la normalización del Estado y de los territorios que sufrieron las olas de violencia más intensas.

Comprende el periodo de doce meses posterior a la firma de los acuerdos. La Fundación Paz & Reconciliación la ha denominado como el momento de las "victorias tempranas de la paz", en el que el Estado debe llevar a cabo una serie de acciones institucionales que le hagan ganar legitimidad en los territorios e impidan factores que promuevan nuevas olas de violencia. Este periodo es trascendental, cerca de 35 % de los conflictos que finalizan a través de un acuerdo de paz se reanuda en los primeros años del posconflicto.

# TIEMPOS EN EL

La línea de tiempo que se presenta a continuación tiene como eje fundamental la firma de los acuerdos de paz. Se presenta como un “antes y un después”. El “antes” implica la preparación de la sociedad para llegar a un acuerdo sólido, a través de la negociación, que permita el fin del conflicto armado y logre incluir la mayor cantidad posible de actores sociales. El “después” implica los retos que deben enfrentar el Estado y la sociedad, y las labores de reconstrucción institucional en torno a principios democráticos y participativos que sean garantes de la inclusión social, la seguridad y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

- Lograr diálogos horizontales que lleven a buen término los proyectos planteados desde las comunidades con el apoyo de las autoridades.
- Pedagogía para la paz.
- Iniciar procesos de resolución pacífica de conflictos sociales.



- Sensibilización frente a los diálogos de paz.
- Propuestas locales que promuevan la participación social en los acuerdos de paz.
- Diagnóstico de las violencias que pueden amenazar la eventual implementación de los acuerdos y la estabilización del país.



**Firma de lo acuerdos**

# POS CONFLICTO

- Debida diligencia de las empresas en derechos humanos.
- Garantizar la presencia del Estado a nivel local para el diálogo social con el apoyo de los distintos actores presentes en los municipios.
- Fortalecimiento del Estado y de las organizaciones de la sociedad civil.
- Ampliación de la democracia.

**Plan de choque**

**Normalización**

- Reincorporación de excombatientes a la vida civil.
- Lucha contra los negocios ilegales y criminales.
- Lucha contra grupos armados posdesmovilización que desafíen la autoridad estatal en los municipios.
- Desarrollo territorial destinando recursos y haciendo reformas en pro de reducir la pobreza a través de la generación de empleo y la creación de oportunidades.
- Asegurar la implementación de los acuerdos de paz con las FARC y llevar a cabo las negociaciones con el ELN.

## Ruta para diseñar iniciativas empresariales que construyan paz

La Guía ha mostrado cómo las empresas pueden contribuir a la construcción de paz en Colombia y al mismo tiempo mejorar su posición competitiva. La tarea ahora consiste en diseñar e implementar iniciativas empresariales que contribuyan a la solución de los retos del posconflic-

to y que incluyan a las poblaciones y los territorios más afectados por las dinámicas del conflicto armado. A continuación, se presenta una ruta sugerida para lograr este objetivo, que articula las ideas y las herramientas expuestas a lo largo de los diferentes Módulos.

### 1. Determinación de líneas de acción en construcción de paz

El punto de partida consiste en determinar cuáles son las líneas de acción mediante las cuales la empresa quiere contribuir a la construcción de paz. Para hacerlo, es fundamental que determine qué temáticas de paz son relevantes para ella y sus grupos de interés prioritarios.

- \*Retos del posconflicto (Módulo 2)
- \*Dimensiones de la construcción de paz (Módulo 4)
- \*Priorización de los grupos de interés (Módulo 5)
- \*Análisis de materialidad (Módulo 5)

### 2. Definición de una estrategia de construcción de paz

El siguiente paso es definir una estrategia de construcción de paz que esté articulada con la agenda de responsabilidad social de la empresa. Las acciones empresariales que crean valor compartido son aquellas que incluyen a las poblaciones y/o los territorios dentro de la operación y las inversiones sociales en el contexto competitivo de la empresa.

- \*Cadena de valor (Módulo 6)
- \*Inversiones sociales en el contexto competitivo (Módulo 6)
- \*Operación en territorios prioritarios (Módulo 9)



### 3. Determinación de las poblaciones a las que se va a beneficiar

La inclusión de la población prioritaria dentro de la operación de la empresa puede empezar por chequear quiénes, entre sus grupos de interés son víctimas del conflicto armado o excombatientes de grupos armados ilegales. La empresa también puede convertir en grupos de interés a personas que antes no lo eran, mediante una apuesta deliberada por la inclusión social y la construcción de paz.

- \*Identificación de los grupos de interés (Módulo 5)
- \*Enfoque diferencial (Módulo 8)

### 4. Determinación de los territorios en donde se van a realizar las acciones

Los primeros candidatos para albergar la implementación de las acciones de paz son las zonas de influencia directa de la empresa, si ya tiene un lugar de operación establecido. En caso contrario, la empresa puede decidir operar en alguna de las zonas más afectadas por el conflicto armado o vincular a los productores allí establecidos dentro de su cadena de valor.

- \*Análisis de materialidad (Módulo 5)
- \*Zonas de influencia directa (Módulo 6)
- \*Inclusión de territorios prioritarios en la cadena de valor (Módulos 6 y 9)

### 5. Identificación de posibles aliados públicos en la construcción de paz

El Estado es el principal responsable de la construcción de paz en el país. Pese a ello, carece de los recursos, la capacidad y la credibilidad suficientes para hacerlo por sí mismo, sobre todo a nivel territorial. Por ello es fundamental que las empresas ayuden a que el Estado se consolide mediante la puesta en marcha de iniciativas conjuntas.

- \*Aliados públicos para la construcción de paz (Módulo 7)

### 6. Determinación de las etapas del posconflicto en las que se van a realizar las acciones

Cada etapa del posconflicto tiene retos y necesidades específicas. Aunque los aportes de las empresas son bienvenidos en cualquier momento, el inicio del posconflicto es el que presenta los mayores riesgos y necesidades, de modo que las acciones de paz deberían iniciarse de inmediato.

- \*Retos del posconflicto (Módulo 2)
- \*Etapas del posconflicto (Módulo 10)

### 7. Formulación e implementación de la iniciativa

Ya que tienen claro cómo quieren construir paz, a favor de quién y en dónde, las empresas deben concentrarse en desarrollar una iniciativa que cumpla con tales objetivos. Es el momento, entonces, de formular e implementar planes de acción, presupuestos y cronogramas de trabajo, entre otras estrategias empresariales.

- \*Ejemplos de iniciativas en construcción de paz (todos los Módulos de la Guía)

### 8. Seguimiento y comunicación de los resultados de la iniciativa

Quien no mide no conoce. Las empresas deben diseñar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del avance de la iniciativa de paz. Así mismo, las empresas deben documentar la realización de sus iniciativas y socializar sus avances. La publicación de memorias de sostenibilidad es el medio más recomendado para hacerlo.

- \*Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación (ANDI, 2016)
- \*Elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI, 2013)



**Instrumento 1.** Identificación de los grupos de interés  
(Corresponde a los parámetros explicados en la página 69, módulo 5, parte 2)

| Grupos de interés                    | Subgrupos |
|--------------------------------------|-----------|
| Propietarios e inversores            |           |
| Socios y aliados                     |           |
| Trabajadores y colaboradores         |           |
| Proveedores                          |           |
| Distribuidores                       |           |
| Clientes y consumidores              |           |
| Comunidades locales                  |           |
| Sociedad civil                       |           |
| Gobiernos local, regional y nacional |           |
| Otros                                |           |

**Instrumento 2.** Priorización de los grupos de interés\*  
 (Corresponde a los parámetros explicados en la página 70, módulo 5, parte 2)

| Grupo de interés                     | Subgrupos | Dependencia | Responsabilidad | Influencia | Tensión | Impactos | Total | Categoría |
|--------------------------------------|-----------|-------------|-----------------|------------|---------|----------|-------|-----------|
| Propietarios e inversores            |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Socios y aliados                     |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Trabajadores y colaboradores         |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Proveedores                          |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Distribuidores                       |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Cientes y consumidores               |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Comunidades locales                  |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Sociedad civil                       |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Gobiernos local, regional y nacional |           |             |                 |            |         |          |       |           |
| Otros                                |           |             |                 |            |         |          |       |           |

| <b>*Escala de calificación</b> |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| <b>1</b>                       | <b>Muy baja</b> |
| <b>2</b>                       | <b>Baja</b>     |
| <b>3</b>                       | <b>Mediana</b>  |
| <b>4</b>                       | <b>Alta</b>     |
| <b>5</b>                       | <b>Muy alta</b> |

| <b>Categoría de grupo de interés</b> |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| <b>16-25</b>                         | <b>Prioritarios</b> |
| <b>11-15</b>                         | <b>Esenciales</b>   |
| <b>1-10</b>                          | <b>Básicos</b>      |

**Instrumento 3.** Priorización de asuntos materiales en construcción de paz  
(Corresponde a los parámetros explicados en la página 72, módulo 5, parte 2)

| Dimensión                                  | Acciones en construcción de paz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 | 2 |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Socioeconómica                             | Empleabilidad<br>Creación de empleo<br>Inclusión dentro de la cadena de valor<br>Operación empresarial en territorios prioritarios<br>Inversiones sociales en el contexto competitivo<br>Otros                                                                                                                                                                                 |   |   |
| Tejido social y reconciliación             | Aporte a procesos de rehabilitación, reintegración y reconciliación<br>Ayuda a la creación y divulgación de actividades de memoria histórica<br>Promoción de la comprensión, la tolerancia y la solidaridad en los ámbitos de operación de la empresa<br>Establecimiento concertado de mecanismos de diálogo y resolución de conflictos con los grupos de interés<br>Otros     |   |   |
| Gobernanza y fortalecimiento institucional | Apoyo a la conformación de veedurías ciudadanas<br>Acompañamiento a las iniciativas del Estado en lo local<br>Fomento de espacios de participación<br>Apoyo a las iniciativas del Estado frente a las afectaciones del conflicto armado<br>Otros                                                                                                                               |   |   |
| Seguridad                                  | Generación de oportunidades laborales para los excombatientes<br>Apoyo a procesos de resolución pacífica de conflictos<br>Promoción de iniciativas en construcción de ciudadanía<br>Otros                                                                                                                                                                                      |   |   |
| Responsabilidad social y derechos humanos  | Articulación de las políticas de responsabilidad social con las propuestas del acuerdo de paz<br>Elaboración de análisis de riesgos en la operación<br>Utilización de una estrategia de relacionamiento con grupos de interés<br>Implementación de mecanismos de respeto a los derechos humanos<br>Implementación de medidas anticorrupción y de rendición de cuentas<br>Otros |   |   |

| 3 | 4 | 5 | Suma |
|---|---|---|------|
|   |   |   |      |
|   |   |   |      |
|   |   |   |      |
|   |   |   |      |
|   |   |   |      |

| Escala de calificación relevancia |          |
|-----------------------------------|----------|
| 1                                 | Muy baja |
| 2                                 | Baja     |
| 3                                 | Mediana  |
| 4                                 | Alta     |
| 5                                 | Muy alta |

**NOTA:** Esta instrumento debe diligenciarse para cada uno de los ejercicios realizados con los distintos grupos de interés consultados.

**Instrumento 4.** Consolidación de los resultados de los ejercicios individuales de materialidad. (Corresponde al esquema 6, explicado en la página 73, módulo 5, parte 2)

**EMPRESA**  
(Marque con una X)

| Dimensión                                  | Acciones en construcción de paz                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Suma |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------|
| Socioeconómica                             | Empleabilidad                                                                                            |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Creación de empleo                                                                                       |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Inclusión dentro de la cadena de valor                                                                   |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Operación empresarial en territorios prioritarios                                                        |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Inversiones sociales en el contexto competitivo                                                          |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Otros ¿cuál?                                                                                             |   |   |   |   |   |      |
| Tejido social y reconciliación             | Aporte a procesos de rehabilitación, reintegración y reconciliación                                      |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Ayuda a la creación y divulgación de actividades de memoria histórica                                    |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Promoción de la comprensión, la tolerancia y la solidaridad en los ámbitos de operación de la empresa    |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Establecimiento concertado de mecanismos de diálogo y resolución de conflictos con los grupos de interés |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Otros ¿cuál?                                                                                             |   |   |   |   |   |      |
| Gobernanza y fortalecimiento institucional | Apoyo a la conformación de veedurías ciudadanas                                                          |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Acompañamiento a las iniciativas del Estado en lo local                                                  |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Fomento de espacios de participación en ejercicios democráticos                                          |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Apoyo a las iniciativas del Estado frente a las afectaciones del conflicto armado                        |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Otros ¿cuál?                                                                                             |   |   |   |   |   |      |
| Seguridad                                  | Generación de oportunidades laborales a los ex-combatientes                                              |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Apoyo a procesos de resolución pacífica de conflictos                                                    |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Construcción de confianza en redes comunitarias locales                                                  |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Promoción de iniciativas en construcción de ciudadanía                                                   |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Otros ¿cuál?                                                                                             |   |   |   |   |   |      |
| Responsabilidad social y derechos humanos  | Articulación de las políticas de responsabilidad social con las propuestas del acuerdo de paz            |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Elaboración de análisis de riesgos en la operación                                                       |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Utilización de una estrategia de relacionamiento con grupos de interés                                   |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Implementación de mecanismos de respeto a los derechos humanos                                           |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Implementación de medidas anticorrupción y rendición de cuentas                                          |   |   |   |   |   |      |
|                                            | Otros ¿cuál?                                                                                             |   |   |   |   |   |      |





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A continuación, relacionamos las referencias bibliográficas que más utilizamos en el desarrollo de la Guía y que, además, pueden ser de gran utilidad para los lectores que quieran profundizar en los temas abordados. Las referencias están organizadas de acuerdo con el Módulo en el que se utilizaron. En el cuerpo de la Guía, se evitaron las citas al máximo, con la intención de aligerar la lectura y mantener un estilo informal.

### PARTE I. CONTEXTUALIZACIÓN

#### Módulo 1. Una guerra que termina y una paz que comienza

- CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA. (2014). *Guerrilla y población civil: trayectoria de las FARC 1949-2013*. Bogotá: CNMH
- DUNCAN, G. (2006). *Los señores de la guerra: de paramilitares, mafiosos y autodefensas en Colombia*. Planeta.
- GRUPO DE MEMORIA HISTÓRICA (GMH). (2013). *¡Basta Ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad*. Recuperado de <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/descargas.html>.
- SANÍN, F. G., & WILLS, M. E. (2006). *Nuestra guerra sin nombre: transformaciones del conflicto en Colombia*. Editorial Norma.

#### Módulo 2. Retos del posconflicto

- FORTNA, V. P. (2004). *Peace Time: Cease-Fire Agreements and the Durability of Peace*. Princeton: Princeton University Press.
- SISK, T. (2013). *Statebuilding*. Cambridge: Polity.
- SUHRKE, A., & BERDAL, M. (Eds.). (2011). *The Peace in Between: Post-War Violence and Peacebuilding*. Londres: Routledge.
- VALENCIA, L., & ÁVILA, A. (2016). *Los retos del postconflicto*. Bogotá: Ediciones B.
- VALENCIA, L., & RIAÑO, A. (2017). *la minería en el posconflicto: un asunto de quilates*. Bogotá: Ediciones B.

#### Módulo 3. El empresario y la paz

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (CCB). (2015). *Encuesta de percepción de seguridad empresarial 2014*. Bogotá: Autor.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (CCB). (2016). *Encuesta de percepción de seguridad empresarial 2015*. Bogotá: Autor.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). (2015). *Dividendo económico de la paz en Colombia: lecciones de la experiencia internacional*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/Dividendo%20Econ%20C3%B3mico%20de%20la%20Paz.pdf>
- HOFSTETTER, M. (2016). *Paz y PIB*. Documentos CEDE N.º 19. Bogotá: Universidad de los Andes.
- KILLICK, N., SRIKANTHA, V. S., & GÜNDÜZ, C. (2005). *The role of local business in peacebuilding*. Berlín: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Recuperado de [http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/killick\\_etal\\_handbook.pdf](http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/killick_etal_handbook.pdf)
- PÉREZ HOYOS, O. I. (2017). *Análisis cualitativo de entrevistas a empresas británicas*. Bogotá: Fundación Paz & Reconciliación. Mimeo.

## PARTE II. CONSTRUCCIÓN DE PAZ DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL

### Módulo 4. Dimensiones de la construcción de paz

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (CCB). (2012). *Guía para trabajar en la construcción de paz*. Bogotá: Autor.
- GARCÍA SÁNCHEZ, M., MONTALVO, J. D., & SELIGSON, M. A. (2015). *Cultura política de la democracia en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes, Observatorio de la Democracia, Lapop.
- GLOBAL COMPACT. (2015). *Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business Can Contribute*. Ginebra: ONU.
- FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ (FIP). (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?* Bogotá: Autor.
- FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ (FIP). (2016). *La oportunidad de la paz*. Bogotá: Autor.
- INTERNATIONAL ALERT. (2006). *Local Business, Local Peace*. Londres: Autor.
- PRANDI, M., & LOZANO, J. M. (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

### Módulo 5. Agenda de responsabilidad social con enfoque de paz

- AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS (ANH), & PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). (2014). *Siete lecciones aprendidas para la inversión social exitosa en el sector hidrocarburos*. Bogotá: Autores.
- CASTAÑO QUINTERO, C. A. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20Grupol.pdf?sequence=1>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). (2013). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Partes I y II*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
- MURNINGHAN, M. (2013). *Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards (Ted Grant, ed.)*. AccountAbility. Recuperado de <https://www.embeddingproject.org/resources/pathway/plan/practice/prioritize/redefining-materiality-ii-why-it-matters-who-s-involved-and-what-it-means-for-corporate-leaders-and-boards>
- PÉREZ HOYOS, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- ROMERO AMAYA, M. C. (Ed.). (2016). *Organizaciones, responsabilidad social y sostenibilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- ROMERO AMAYA, M. C. (Ed.). (2017). *Fundaciones, inversión social y desarrollo*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia
- ROMERO AMAYA, M. C., & PÉREZ HOYOS, O. I. (2017). *Señales de esperanza en el sector privado*. Estudio de caso comparativo sobre la inversión social en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Mimeo.



## Módulo 6. Acciones empresariales estratégicas para la paz

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). (2016). Guía de arquitectura social estratégica. Bogotá: Autor. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/Paginas/mobile1/index.html>

CHÁVEZ, D., YEPES, G., & SHAUN, C. (2012). *Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Secretaría de los Principios para la Inversión Social.

CONSEJO EMPRESARIAL COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (Cecodes). (2006). Los negocios inclusivos en Colombia. Recuperado de [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios\\_Inclusivos\\_en\\_Colombia.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf)

PORTER, M., & KRAMER, M. (2006). *Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*. Harvard Business Review, 84(12), pp. 42-56.

PORTER, M., & KRAMER, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, edición enero-febrero, pp. 32-49. Recuperado de <https://estrategiati.files.wordpress.com/2011/06/la-creacion-de-valor-compartido.pdf>

PRAHALAD, C. K., & HART, S. L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy+Business, (26). Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>

ROMERO AMAYA, M. C., & PÉREZ HOYOS, O. I. (2016). Responsabilidad Social. En Pérez Hoyos, O. I, Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

VILLAR GÓMEZ, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social*. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy. Recuperado de [http://afecolombia.org/Portals/0/Publicaciones/7\\_RSE/Recursos%20privados%20para%20la%20transformacion%20social.pdf](http://afecolombia.org/Portals/0/Publicaciones/7_RSE/Recursos%20privados%20para%20la%20transformacion%20social.pdf)

SCHWAB, K. (2008). *Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society*. Foreign Affairs, 7(1), pp. 107-118. Recuperado de <http://www.foreignaffairs.com/articles/63051/klaus-schwab/global-corporate-citizenship>

## PARTE III. ENFOQUES DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

### Módulo 7. Aliados públicos para la construcción de paz

Conpes 3673 de 2010 "Política de Prevención del Reclutamiento y Utilización de Niños, Niñas, Adolescentes por Parte de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley y de los Grupos Delictivos Organizados". Recuperado de: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3509\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3509_documento.pdf)

MINISTERIO DEL INTERIOR. (2012). *El enfoque diferencial y étnico en la política pública de víctimas del conflicto armado*. Recuperado de: [http://gapv.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla\\_enfoque\\_diferencial\\_fin\\_1.pdf](http://gapv.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_enfoque_diferencial_fin_1.pdf)

## Módulo 8. Paz territorial

GONZÁLEZ, F. E., BOLÍVAR, I. J., & VÁSQUEZ, T. (2003). *Violencia política en Colombia. De la nación fragmentada a la construcción del Estado*. Bogotá: Cinep.

GONZÁLEZ, F. (2008). *Hacia la reconstrucción del país: territorio, desarrollo y política en regiones afectadas por el conflicto armado*. Bogotá: Observatorio Colombiano para el Desarrollo Integral, la Convivencia Ciudadana y el Fortalecimiento Institucional.

GONZÁLEZ, F., & LAUNAY-GAMA, C. (2010). *Gobernanza y conflicto en Colombia: interacción entre gobernantes y gobernados en un contexto violento*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Cinep, IRG.

GONZÁLEZ, F. E. (2014). *Poder y violencia en Colombia*. Bogotá: Odecofi-Cinep.

SERRANO, A. (2013). *Capítulo II. Enfoque de género en los procesos de desmovilización, desarme y reintegración*. En Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) (ed.), *Desafíos para la reintegración Enfoques de género, edad y etnia*. Bogotá: CNMH.

## Módulo 9. Etapas del posconflicto

MONK, D. B., & MUNDY, J. (2014). *The Post-Conflict Environment: Investigation and Critique*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

VALENCIA, L., & ÁVILA, A. (2016). *Los retos del postconflicto*. Bogotá: Ediciones B.

INVIRTIENDO EN EL FUTURO  
Guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia  
Por Línea de Conflictos Asociados al Desarrollo – Fundación Paz & Reconciliación  
Este libro se terminó de imprimir en la ciudad de Bogotá, a los 10 días del mes de  
mayo de 2017 en los talleres de Opciones Gráficas Editores Ltda.  
Somos una empresa responsable con el ambiente.



