Rafael Grasa • Guillermo Carvajalino • Paulina Duque

Construcción de paz y valor compartido

Retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá

Organização de Estados Ibero-americanos
Para a Educação, a Ciência e a Cultura

OEI

Organización de Estados Iberoamericanos
Para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RED ACADÉMICA VALOR COMPARTIDO

Construcción de paz y valor compartido

Retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia

Construcción de paz y valor compartido

Retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia

Rafael Grasa
Guillermo Carvajalino
Paulina Duque

Cámara de Comercio de Bogotá

Organização de Estados Ibero-americanos
Para a Educação, a Ciência e a Cultura

OEI

Organización de Estados Iberoamericanos
Para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RED ACADÉMICA VALOR COMPARTIDO

©2019, Rafael Grasa, Guillermo Carvajalino, Paulina Duque
©2019, Organización de Estados Iberoamericanos
©2019, Cámara de Comercio de Bogotá

Mónica De Greiff
Presidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

Jorge Mario Díaz
Vicepresidente de Articulación Público Privada
Cámara de Comercio de Bogotá

Leonor Esguerra Portocarrero
Directora de Sostenibilidad y Valor Compartido
Cámara de Comercio de Bogotá

Andrés Ucrós Maldonado
Director de Seguridad, Paz y Justicia
Cámara de Comercio de Bogotá

Una publicación de la División de Servicios
Editoriales de Icono Editorial SAS

icono

Carrera 28A # 73-29
Teléfono: (57-1) 457 4089
Bogotá, D.C., Colombia
www.iconoeditorial.com

Dirección
Gustavo Mauricio García Arenas
gmgarcia@iconoeditorial.com

Corrección
Adriana Camacho
Elkin Rivera

Diseño de cubierta
Olga Lucía Escobar López

Diagramación
Nohora Morales Alonso

ISBN 978-958-5472-11-2

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Derechos reservados
©2019, Cámara de Comercio de Bogotá y Organización de Estados Iberoamericanos.
Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio magnético, electrónico, mecánico o fotocopia, grabación u otros, sin previa autorización escrita de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Organización de Estados Iberoamericanos.
Sus comentarios y observaciones a este informe pueden hacerlos llegar al correo electrónico valorcompartido@ccb.org.co o a través de nuestros sitios web www.ccb.org.co y www.oei.es

Síganos en:

Contenido

Prólogo, *por Mónica de Greiff* 11

Presentación, *por Ángel Martín Peccis* 13

Introducción 17

1. Construcción de paz y posconflicto: una visión general del estado del arte 21

   El qué. El concepto de construcción de paz 26
   Contexto de surgimiento: la posguerra fría y la nueva concepción de la seguridad 27
   La construcción de la paz entra en escena: *Un programa de paz* y el consenso sobre la paz liberal 32
   Hacer las paces versus construir la paz: distinciones, requisitos y prioridades 36

   El cómo. La aplicación práctica de la construcción de la paz 40
   Construcción de la paz: enfoques de agenda a corto plazo versus enfoques de proceso 41
   El enfoque de construcción de paz surgido en la ONU 43
   La construcción de paz entendida como proceso de transformación de conflictos 47

   Algunos problemas y enfoques alternativos 52
   Dudas sobre la factibilidad 53
   Dudas sobre la deseabilidad y proliferación de críticas y alternativas 54
   54

   A modo de conclusión 57

2. El acuerdo de paz de 2016 y los retos del posacuerdo en Colombia: desafíos y oportunidades para los actores 61

El acuerdo de La Habana: punto de llegada, incompleto 61
El acuerdo como agenda futura: punto de partida y ventana de oportunidad para múltiples actores sociales y la sociedad colombiana 73
Retos y desafíos para los actores sociales y el empresariado colombiano en la segunda fase de implementación de los acuerdos y en la tarea de construcción de paz 78

3. La creación de valor compartido (CVC) y su contribución a la agenda global de desarrollo (ODS) y a la construcción de paz 93

El qué. Cuestiones centrales del concepto de CVC 95
Reconceptualización de valor 96
Redefinición del propósito, la estrategia y el modelo operativo de la empresa 98
El rol de los gobiernos y la sociedad civil en torno a la CVC 100
El remplazo de la RSE por la CVC 102
Síntesis de las cuestiones claves del concepto de CVC 103

El cómo. Sobre la implementación de valor compartido 104
Pasos para llevar a cabo el valor compartido dentro de las empresas 105
La medición del valor compartido y la relación con su incorporación en la estrategia de las empresas 108
Casos de éxito documentados en la aplicación del concepto 111

Los problemas. Qué limitaciones se han identificado en la bibliografía existente sobre el concepto de CVC 117
El alcance del concepto 118
Los alcances de la implementación 119

Las empresas y los ODS en la construcción de paz 121
Construcción de paz, cumplimiento de los ODS y su relación con la empresa 122
Implementación de los ODS en los negocios en América Latina 125

A modo de conclusión 127

4. Los vínculos entre valor compartido y construcción de paz: una agenda futura 129

La CVC como instrumento para definir actuaciones empresariales en el contexto colombiano actual 129
Los empresarios como actores y sujetos de construcción de paz: la experiencia comparada 135
Niveles y formas de intervención de las empresas: de los criterios mínimos a la CVC 138
El trabajo de las empresas colombianas en el contexto posacuerdo: posibilidades y recomendaciones 145
Recomendaciones generales con la vista puesta en el futuro 150

5. Experiencias de CVC y construcción de paz 159

Breve descripción de los casos 166
Lecciones aprendidas y conclusiones 197

Conclusiones 201

Hallazgos sobre construcción de paz y su agenda en Colombia 202
Sobre la CVC y las tareas de construcción de paz y de cumplimiento de los ODS 213

Referencias bibliográficas y entrevistas realizadas 217

Prólogo

En estos 140 años de historia de la Cámara de Comercio de Bogotá, hemos trabajado por construir una Bogotá región próspera y sostenible, a través de propuestas que mejoran el entorno de los negocios y con servicios pertinentes para incrementar las capacidades empresariales. Generamos conocimiento e información que nos permiten entender los contextos en los que operan los empresarios, y a partir de allí hacer recomendaciones y propuestas para incidir en política pública.

El proceso de construcción de paz en el país es la oportunidad para que el sector privado se involucre activamente en el desarrollo de los territorios mediante la inclusión de la población afectada por el conflicto, la producción responsable y respetuosa con el medio ambiente, el fortalecimiento institucional y la reconstrucción del tejido social. Esto no es ajeno a las empresas, pues dichas iniciativas se han trabajado desde algunos de sus programas de filantropía, responsabilidad social empresarial y, más recientemente, desde la inclusión del concepto de valor compartido en sus sistemas de gestión, entendido como aquellas innovaciones en los negocios que, además de ser rentables, generan beneficios sociales y ambientales en el entorno.

La relación entre valor compartido y construcción de paz no se ha estudiado suficientemente en Colombia. Por esto, en alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y la Red Académica de Valor Compartido (RAVC), realizamos un estudio que nos permitiera comprender las relaciones, diferencias y complementariedades entre estos dos conceptos, así como las implicaciones que esto tiene para los empresarios y emprendedores del país. En este ejercicio también se incluyó un tema fundamental, la Agenda 2030 y sus objetivos de desarrollo sostenible (ODS), para construir una narrativa integradora, que genere interés y oriente a los empresarios en esta nueva coyuntura.

Este documento es una herramienta y una invitación a que cada vez más empresarios participen en estas agendas e identifiquen las oportunidades que traen en materias de competitividad, innovación y productividad. El sector privado colombiano se ha caracterizado por su compromiso con la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo; esta no puede ser la excepción, además de que es el momento para apoyar la consolidación de territorios pacíficos, prósperos, sostenibles e inclusivos.

Mónica de Greiff
Presidenta ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

Presentación

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) creó el Instituto de Educación en Derechos Humanos y Democracia, con el siguiente objetivo:

> Apoyar los esfuerzos que hacen los gobiernos nacionales, especialmente a través de los ministerios de Educación y los ministerios del Interior, para promover y fortalecer el respeto a los derechos humanos, robustecer la cultura democrática y estimular los valores cívicos y democráticos mediante la operación de centros de formación, investigación y difusión, que también desarrollan estrategias encaminadas a elevar el nivel de gestión pública e impulsar la legitimidad del sistema político[1].

Por esto cuando la Red Académica de Valor Compartido (RAVC) –proyecto del que también forma parte la OEI– planteó elaborar un trabajo dedicado a explorar cómo y de qué manera la actividad empresarial constituye un elemento central

[1] http://oei.org.co/idedh/.

en la construcción de la paz, el fortalecimiento de los derechos humanos y la normalización de los procesos productivos en Colombia, nos sumamos sin dudarlo.

La tesis central del trabajo que presentamos es que la actividad empresarial, a pesar del incremento que tiene siempre tras los conflictos armados, puede tener un impacto negativo, dependiendo de la capacidad que se tenga sobre la estructura de incentivos. «Para evitar que la actividad empresarial tenga efectos negativos sobre la paz y la prosperidad, lo importante no es asegurar el crecimiento cuantitativo sin más, sino que los esfuerzos e incentivos se focalizan en actividades constructivas en pro de la paz. Y ahí es donde la sugerencia comentada de Porter y Kramer de vincular desde el principio la dinámica productiva con la resolución de problemas sociales adquiere todo su valor»[2].

Desde su fundación, la RAVC recibió el encargo de buscar los modos en que universidad y empresa podrían fortalecer sus vínculos para mejorar las condiciones de vida de los habitantes, con el fin de generar prosperidad social en ambientes de productividad y competitividad. El peligro del deterioro socioambiental que a veces parece acompañar al crecimiento económico no puede seguir su alarmante expansión. Se hace necesaria una revisión de los modelos que sitúen al ser humano en el centro del progreso. Hay que enfrentar los problemas del desarrollo sin ocultarlos mediante meras acciones filantrópicas, sino abordándolos desde el diseño de la producción, a través de modelos diferentes, en el que los derechos de los ciudadanos sean la esencia de las transformaciones.

Para esto la Red Académica de Valor Compartido ha perseguido consolidar cadenas de pensamiento entre las comu-

[2] Grasa, Carvajalino y Duque (2018). *Construcción de paz y valor compartido: retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia* (cap. 5). Bogotá.

nidades, las empresas, las universidades y las instituciones gubernamentales. Busca facilitar la creación de nuevos modelos, capaces de garantizar la generación de beneficios empresariales con las mejoras sociales y ambientales que permitan un desarrollo sostenible e innovador. Como quehacer fundamental del mundo académico, la RAVC ha potenciado diversas investigaciones, entre las cuales merece una especial lectura la que presentamos a continuación, tanto por la calidad y el prestigio de los autores, como por la novedosa lectura que del tema nos plantean. Los doctores Rafael Grasa y Guillermo Carvajalino han dedicado gran parte de su vida a las relaciones entre la paz, el crecimiento empresarial y la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. El conocimiento adquirido en estos largos años de trabajo ha dado como resultado este magnífico estudio, del que la OEI se honra en formar parte y haber colaborado de manera activa en su realización.

> El valor compartido tiene la llave para abrir la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas. También unirá el éxito de la empresa con el bienestar de la comunidad de maneras no percibidas durante la era de los enfoques estrechos de la gestión, del pensamiento cortoplacista y de las crecientes separaciones entre los diversos estamentos de la sociedad[3].

Como se señala en el texto fundacional de las tesis de valor compartido, la innovación en las empresas debe afectar positivamente de manera especial a las comunidades en las que se insertan, saliendo de un pensamiento que únicamente buscaba generar riqueza económica y comenzando a diseñar estas

[3] Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011). «La creación de valor compartido». *Harvard Business Review*, 89 (1).

nuevas relaciones ganar-ganar, en las que los derechos humanos han de estar en el centro del crecimiento y la sostenibilidad. Por todo lo anterior, el libro que usted tiene en las manos es un aporte «imprescindible» para repensar el papel de quienes tienen roles protagónicos en el desarrollo.

Ángel Martín Peccis
Director de OEI Colombia

Introducción

El presente libro es el resultado de un encargo hecho por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Red Académica de Valor Compartido (RAVC) a Guillermo Carvajalino y Rafael Grasa, con amplia experiencia de colaboración con la CCB en responsabilidad corporativa y construcción de paz, respectivamente. El encargo se hizo en el marco de las iniciativas de la CCB, individualmente y en colaboración con redes académicas e institucionales nacionales e internacionales, en apoyar procesos de paz y de resolución pacífica de conflictos violentos y de compromiso con el Pacto Global, y varias iniciativas de promoción de los derechos humanos y la responsabilidad corporativa de las empresas.

Concretamente, el encargo suponía pedir a cada uno de nosotros que trabajara en terrenos que conocía pero que no eran el núcleo central de su trabajo anterior y, por ende, hacerlo juntos. En suma, intentar analizar, por un lado, la utilidad del concepto de creación de valor compartido (CVC) acuñado por Porter y Kramer, en la Colombia posacuerdo de paz; por otro, centrarse en los retos de la construcción de la paz para todos los actores sociales colombianos, pero con especial énfasis en

los emprendedores y empresarios, tras superar los primeros 18 meses de implementación de lo acordado en La Habana/Teatro Colón, que, en clave comparada, suele decir que pierden peso los temas de desarme, desmovilización y reincorporación y lo ganan los de desarrollo y transformación de valores, conductas y relaciones de los actores. A ello habría que añadir, en términos de desarrollo, los retos que planteaba el cumplimiento de la Agenda 2030 de objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Posteriormente, Paulina Duque se unió a Guillermo para apoyar su trabajo.

Dicho de forma clara: se nos pidió que intentáramos articular insumos útiles para la tarea de los empresarios, coherentes con las del resto de los actores sociales, en los próximos años en una Colombia que deja atrás uno de los conflictos armados más largos del mundo (el conflicto armado interno con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo, FARC-EP), que forma parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y que tiene ante sí una ventana de oportunidad de acabar una transición exitosa y dejar atrás un rasgo singular que la acompaña desde la guerra de los Mil Días: la reproducción intergeneracional de la violencia política.

El encargo ha supuesto un gran desafío, que hemos abordado desde un *a priori* constante: tomar la teoría y la práctica de lo relativo a la CVC y a la construcción de paz no como dogmas de fe o doctrinas que hay que aplicar de manera rígida, sino como marcos mentales de referencia que debían modularse en función del contexto y del momento y colombianizarse.

El resultado es este libro, compuesto por cinco capítulos y unas conclusiones. Los dos primeros capítulos sitúan, siempre con una lente colombiana, el estado del arte de la construcción de paz y los retos del posconflicto violento que se derivan del acuerdo concluido y luego renegociado en 2016. El tercero pasa

revista y sitúa en contexto el concepto de CVC, su recepción en la bibliografía especializada, su aplicación y, en suma, sus límites y virtudes. El cuarto analiza en clave comparada el papel de los empresarios como actores y sujetos de construcción de paz. Y el quinto recoge, a partir de la idea de valor compartido y de fuentes primarias y secundarias, siete lecciones o casos exitosos de actividades empresariales que han ayudado a construir paz en Colombia y que pueden considerarse ejemplos de CVC. Finalmente, las conclusiones sintetizan los principales hallazgos y sugieren cómo poner en marcha procesos con protagonismo empresarial de CVC en un contexto de construcción de paz.

Queremos hacer constar que un borrador del texto acabado, fechado en julio, fue sometido a debate entre colegas y pares del mundo académico y de fundaciones empresariales, así como con miembros de las tres organizaciones que encargaron la investigación. Salieron interesantes sugerencias que han enriquecido el texto final y por las que expresamos a las personas asistentes nuestro más sincero agradecimiento.

Para finalizar, dos comentarios: primero, agradecer sinceramente el encargo; era un «chicharrón» potencial, pero a nuestro parecer, cocinarlo y comerlo ha sido agradable y muy provechoso para los autores. Queda por ver el juicio que merezca a los destinatarios potenciales y a quienes lo encargaron. Y segundo, una rápida aclaración sobre la autoría de los capítulos. Se trata de una obra colectiva, en la que todos hemos participado en todos los apartados, pero los capítulos 1, 2 y 4 los redactó Rafael Grasa, y el 3 y el 5 los escribieron Guillermo Carvajalino y Paulina Duque.

Bogotá, agosto de 2018

1
Construcción de paz y posconflicto: una visión general del estado del arte

> La esencia de cualquier proceso de paz [es] facilitar la transformación de un grupo armado en un movimiento político en democracia. Pero en el caso de Colombia, que ha padecido en toda su historia la combinación de violencia y política, es mucho más. Es mucho más porque al marcar claramente la raya entre violencia y política, se estabiliza definitivamente el campo de la política: todo lo que juegue por las reglas, incluyendo la protesta social, incluyendo la oposición radical, es lícito y legítimo. Y todo uso de la violencia es simplemente eso: violencia criminal. Eso hará la política colombiana más rica y más democrática; y también más agitada y más contestataria. No hay que tenerle miedo a la democracia, hay que tenerle miedo a la violencia (Sergio Jaramillo. Discurso del alto comisionado en Harvard, «La paz territorial», abril de 2014).

Colombia vive actualmente inmersa en el intento de alcanzar una salida pacífica duradera a diversos conflictos armados que se suceden desde hace más de medio siglo y que fueron precedidos por décadas de violencia política, casi ininterrumpida,

durante largos periodos de su historia como país independiente. Y lo está haciendo tras una larga y exitosa negociación con las FARC-EP, con un acuerdo aprobado el 24 de agosto de 2016 y renegociado y reaprobado el 24 de noviembre (tras la victoria del NO por 50.000 votos en el plebiscito de refrendación social del 2 de octubre) otra vez en el Teatro Colón, acuerdo que está en proceso de implementación. Adicionalmente, el Gobierno y el ELN han iniciado conversaciones, las primeras formales de la historia, que han soportado diversas adversidades, un alto el fuego, una paralización y un traslado a La Habana, en un contexto de incertidumbre marcado por la polarización y el plus que supone la puesta en marcha de una nueva administración en los próximos meses.

Sea como fuere, vivimos un momento, al escribir los capítulos del presente libro, especialmente interesante: el tránsito, aunque parcial, de hacer las paces a construir la paz, que en Colombia supone poner fin a la reproducción intergeneracional de la violencia política directa. Y en ese contexto esta obra, como hemos dicho en la introducción, pretende facilitar, desde la *expertise* conjunta y variada de sus autores, la hibridación fecunda y creativa de la noción de CVC de Porter y Kramer con las lecciones aprendidas de construcción de paz, y aplicar el resultado a Colombia, en particular desde la óptica de los actores productivos empresariales y emprendedores diversos.

En este primer capítulo nos ocupamos en el qué, el cómo, y en algunos problemas de la teoría y la práctica de la construcción de la paz. Antes, empero, queremos tratar en esta introducción, brevemente, el tema central del capítulo siguiente: las peculiaridades del caso colombiano como conflicto armado, en la medida en que afecta, vía acuerdo de paz y su implementación, los retos de la construcción de la paz y el papel de los emprendedores y la necesidad de crear valor compartido. Retomamos, por tanto, el tema planteado en la frase final del

primer párrafo: la violencia política intergeneracional, el gran problema colombiano y el meollo de la construcción de la paz.

Como han puesto de manifiesto diversas comisiones de investigación sobre las causas de la violencia, que se han sucedido desde los primeros trabajos realizados por la inicial en 1958, parecen existir pautas de largo aliento o estructurales (en el sentido de Ferdinand Braudel[1]) que, junto a varios aceleradores o multiplicadores y a detonantes de diverso tipo, han facilitado la reproducción de la violencia política intergeneracional, el gran problema de la construcción de la paz en Colombia en el presente y en el futuro.

Como dice de forma sucinta y atinada Sergio Jaramillo en la cita que encabeza el texto, dicha reproducción implica que el proceso de hacer las paces en Colombia resulta más complejo que en otros sitios: no basta con acordar cómo se cambiarán botas por votos, cómo afrontar la transición a la democracia; la relación secular entre violencia y política conlleva que la línea de demarcación entre el éxito y el fracaso en la aplicación de los acuerdos se sitúe en el manejo de la violencia directa, que debe desaparecer de la vida política, en sus múltiples y diversas formas (más allá de las instituciones formales). Y por si fuera poco, tras el impacto de múltiples negociaciones y procesos de desarme en las décadas pasadas, en particular en los años noventa y los dos mil, y tras los reacomodos de grupos armados (con disidentes, reincidentes y personas armadas que han pasado a otros grupos), nos encontramos en una situación que puede caracterizarse así: en la Colombia actual las muertes causadas por la violencia directa, derivada de los conflictos armados con

[1] Braudel, creador de la escuela historiográfica de los *Anales*, distinguió tres niveles de tiempo histórico: la larga duración o nivel de las estructuras (cuya estabilidad es muy grande), la coyuntura (estadio intermedio, en el que el cambio es perceptible) y el acontecimiento (la «espuma» de la historia), lo más visible pero lo menos significativo. Sugirió que había que ir dejando de lado el interés por los acontecimientos y prestar atención a la coyuntura, sobre todo a la larga duración. Y eso es justamente lo que sugerimos aquí.

grupos insurgentes de naturaleza política no suponen más que 12 %-15 % del total de muertes por violencia directa. Por tanto, aun si el desarme, la desmovilización y la reincorporación de las FARC-EP, y eventualmente del ELN, a mediano plazo fueran exitosos en su totalidad, algo de lo que no existen precedentes en el mundo, seguiría existiendo el reto de abordar ese 85 % de violencia directa no vinculada a los conflictos armados, relacionada con inseguridad ciudadana, violencia machista, violencia intrafamiliar, delincuencia ordinaria, delincuencia trasnacional, etc. Ese es el punto de partida, el reto, y también, la oportunidad de los próximos años.

Hemos mencionado los trabajos de las comisiones sobre las causas de la violencia, de los resultados obtenidos por generaciones de «violentólogos». De su lectura se desprenden buenas y malas noticias. La buena noticia es que no hay nada, si permiten la broma en asunto tan serio, ni medioambiental ni biológico que explique la reproducción de la violencia política en Colombia. O lo que es lo mismo, la reproducción de la violencia política –así como de otras violencias directas, estructurales y simbólicas– se debe a factores de origen humano. Es decir, se trata de algo cultural, social e institucionalmente transmitido y, por tanto, algo remediable. Las malas noticias son dos: en primera instancia, que no hay acuerdo sobre las causas de dicha reproducción, lo que afecta las políticas y actuaciones para el manejo y la eliminación de los factores culturales que favorecen la reproducción[2], y en segundo lugar, que la tenaz persistencia de la reproducción presupone la presencia de fuerzas motrices diferentes y perceptibles en todos los niveles de la vida social, económica y política. Recordemos que el importante estudio

[2] En términos técnicos de construcción de paz, el terreno de los «paxólogos», o expertos en paz, afecta las «teorías del cambio», que permiten focalizar y precisar los objetivos que hay que conseguir, y por ende, las estrategias, prioridades y actuaciones a mediano y largo plazo para lograrlos.

encargado durante las negociaciones a doce contribuyentes de diferentes enfoques y a dos editores por las partes (Gobierno, FARC-EP), tampoco mostró consenso sobre las causas de la larga presencia de la violencia política en el país y las razones por las que el enfrentamiento duró tantas décadas y fue tan cruento. Queda para nuevas investigaciones.

Por último, hay que señalar que la reproducción ha estado acompañada de modificaciones frecuentes y profundas de la naturaleza, la ubicación y la ocurrencia de dicha violencia directa, que recientemente ha sido acompañada por diversas formas de violencia directa sin intencionalidad política como motivación fundamental. El resultado es claro: el impacto de las diferentes formas de violencia directa, y en concreto la violencia armada vinculada a los conflictos de naturaleza política, ha tenido consecuencias bien distintas en varias zonas y regiones del país, lo que permite distinguir las consecuencias en el mundo rural, epicentro de muchas formas de violencia directa, de las consecuencias en el mundo urbano e, incluso, impactos y resultados muy diversos en zonas rurales específicas. De ahí la importancia de la aplicación territorial de los acuerdos y, sobre todo, de la construcción de la paz.

Por otro lado, también han menudeado desde hace décadas, como ya se ha comentado, las negociaciones –con variados grados de éxito–, los acuerdos y, también, diferentes procesos de desarme, desmovilización y reintegración, que han generado muchas lecciones aprendidas, en particular derivadas de los procesos de desarme acaecidos en los años noventa y de las tres negociaciones previas con las FARC-EP, fracasadas.

Todo ello debe tomarse en cuenta en el momento presente y en los años venideros para construir la paz, es decir, evitar o minimizar el riesgo de que nuevos conflictos sociales, inevitables, supongan que siga dándose el recurso a la reproducción intergeneracional de la violencia directa.

En conclusión, se puede sostener que, 20 meses después de la firma del acuerdo, es imprescindible, en estos trabajos y los documentos que de ellos se derivarán, partir de un doble supuesto inicial: 1) que negociar un acuerdo es diferente de aplicarlo y de lograr éxito a mediano y largo plazo, esto es, de lograr transformaciones de las causas profundas antes mencionadas; y 2) que, en cualquier caso, los éxitos o fracasos dependerán de lo que se haga en concreto en los territorios y que lo que se haga dependerá en gran medida del papel que cumplan las instituciones y todos los actores de la sociedad, administraciones, sociedad civil y los que centran nuestro trabajo, emprendedores y empresarios.

En cuanto al esquema expositivo, el capítulo se estructura en tres apartados, que se centran en el qué de la construcción de paz (contexto y concepto), en el cómo (propuestas prácticas), y en algunos problemas y debates actuales.

El qué. El concepto de construcción de paz

El año 1992, justo en medio del periodo 1990-1994 en que el Consejo de Seguridad autorizó más operaciones de paz que durante toda la Guerra Fría, y a resultas de una inusual reunión del Consejo con jefes de Estado y de Gobierno, el secretario general Boutros-Ghali recibió el encargo de preparar un informe sobre el nuevo contexto de la paz y la seguridad en el mundo de la posguerra fría y el papel que debía desempeñar la Organización de las Naciones Unidas (ONU). El resultado acabó siendo *Un programa de paz* en 1992, donde, entre otras cosas, se recuperó y se dio nuevo significado al concepto de *peacebuilding* (construcción de la paz)[3], acuñado unos años antes por

[3] Conviene empezar con una precisión terminológica: la expresión *peacebuildin*g, inicialmente utilizada por Johan Galtung, se ha usado mucho desde que *Un programa de paz* (1992) la recuperara y popularizara. Su uso, no obstante, plantea dos problemas, menores, pero que deben

Johan Galtung, en contraposición a *peacekeeping* (mantenimiento de la paz) y *peacemaking* (establecimiento de la paz). A partir de entonces, las expresiones «consolidación de la paz» o bien «construcción de la paz» han estado bien presentes en la agenda internacional. También a partir de ese momento se fue creando un complejo marco conceptual, programático y práctico, en particular en el marco de la ONU, que ha dado en llamarse «consenso sobre la construcción de la paz liberal» y que desde hace unos años está sometido a revisión crítica y a la búsqueda de alternativas parciales o totales. Adicionalmente, el concepto de seguridad humana, acuñado en 1993 en un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), acabó siendo el tema central del *Informe de Desarrollo Humano* de 1994, que inauguró a partir de entonces un enfoque de seguridad muy diferente, basado en las personas y comunidades.

Ambas cosas deben considerarse sucintamente en el contexto de la publicación que nos ocupa.

Contexto de surgimiento: la posguerra fría y la nueva concepción de la seguridad

El mundo ha cambiado drásticamente en las últimas décadas y ese cambio se refleja en la esfera internacional de manera

tenerse en cuenta. Primero: al ser un neologismo en una lengua como el inglés —muy tolerante con ellos—, la encontramos escrita de tres formas diferentes, *peace-building, peace building* y *peacebuilding.* Las tres grafías son aceptables, aunque la más aceptada, y la preferida por los autores, es *peacebuilding*. Segundo, en el marco de la ONU, la traducción usual en español fue «consolidación de la paz», una decisión que obviamente se ha mantenido en los documentos posteriores. No obstante, en el mundo académico y en el mundo de las prácticas de paz y de desarrollo suele usarse «construcción de la paz», por verter el término original de forma más literal y, sobre todo, porque el propio texto de Boutros-Ghali dejaba claro que la tarea de hacer *peacebuilding* era susceptible de ejecutarse antes, durante y después de la fase violenta del conflicto. Y esto casa mejor con el campo semántico de «construir» que no el de consolidar (limitado temporalmente y que exige punto de partida previo). Por tanto, a lo largo del texto usamos, como suele hacerse habitualmente, construcción de la paz, que incluye consolidación de la paz en el sentido más restringido y literal de su campo semántico coloquial; solo se consolida lo que ya existe de alguna manera.

clara, 29 años después del fin de la Guerra Fría y 26 después de la publicación del mencionado *Un programa de paz*. De hecho, el cambio del sistema internacional no ha concluido y diferentes acontecimientos, entre ellos la crisis económica y financiera iniciada en el 2007, lo está acelerando, con especial impacto desde hace cuatro años en los países del Sur y emergentes como Colombia, pero ese es otro tema.

En lo que nos concierne, los cambios han generado nuevos contextos y nuevos retos en el sistema internacional, al transformarse la agenda, los actores y las interacciones de conflicto y de cooperación que se dan en las relaciones internacionales, e influir dichos cambios, a su vez, en la esfera de las políticas internas. Concretamente, asistimos a la progresiva sustitución de un sistema internacional clásico, con fronteras y reglas de funcionamiento bastante precisas, por un sistema social globalizado en que se producen fenómenos parcialmente contradictorios a la vez: globalización, regionalización, fragmentación y localización.

Resumiremos los ejes básicos de ese cambio así: a) en el centro del sistema se encuentran ahora los factores económicos, ya no los políticos; b) la concepción del poder se ha transformado, así como su distribución y su difusión, a escala de Estados, regiones y de actores transnacionales y no gubernamentales; c) el desarrollo, entendido ya de forma plural y no solo como crecimiento económico, está en el centro de las preocupaciones del sistema, más que antes, junto con los nuevos rostros de la pobreza y la desigualdad; y d) ha surgido una nueva concepción de la seguridad –entendida como proceso multidimensional, orientada también a las personas y no solo a las naciones– que debe prestar atención a nuevos riesgos y peligros, como las nuevas formas o rostros de la violencia.

El cambio fundamental para la construcción de la paz es el que afecta la seguridad, que, desde los años noventa del siglo

XX, se entiende como proceso multidimensional que afecta a actores múltiples y no solo a los Estados, con especial incidencia sobre personas y comunidades, y que exige instrumentos y actores múltiples. Esa nueva concepción, que enmarca la presente investigación al afectar al mundo en su conjunto y a la Colombia posconflicto, puede caracterizarse mediante los siguientes **rasgos distintivos**.

Primero, debe atender sobre todo a amenazas, retos y peligros que afectan a las personas, habida cuenta de la disminución de los conflictos armados y de la violencia directa mortal con intencionalidad política[4]. Han surgido, adicionalmente, nuevas facetas o manifestaciones de la violencia directa y de las estructuras. Especialmente crucial es la violencia homicida sin intencionalidad política directa: según datos del informe *Global Burden of Armed Violence* (2011)[5], las muertes por arma de fuego suponen un promedio de 500.000 bajas al año. El 80 % de estas no se deben a violencia intencionalmente política (es decir, a conflictos armados de diferente tipo y a terrorismo), sino a otras razones (delincuencia nacional y transnacional organizada, inseguridad ciudadana, narcotráfico, violencia machista e intrafamiliar, bandas juveniles, etc.). Incluso en países que solucionaron sus conflictos armados internos mediante negociaciones políticas o procesos de paz hace ya décadas, el reto que plantean estos nuevos rostros de la violencia es muy importante, como sucede en Centroamérica, en particular en el llamado Triángulo Norte (Guatemala, Honduras y El Salvador). Ese precedente es especialmente relevante para el caso

4 Véase Rafael Grasa, «Los vínculos entre seguridad, paz y desarrollo. La evolución de la seguridad humana», en *Afers Internacionals*, n.º 76, 2007, pp. 9-46 (monográfico coordinado por Rafael Grasa y Pol Morillas).

5 En el 2014 y 2015 el porcentaje de muertes en conflicto armado subió en virtud del caso de Siria, pero ello no afecta a la tendencia señalada.

de Colombia, con cifras muy semejantes, puesto que el conflicto armado no supone en los años inmediatamente anteriores al acuerdo de 2016 más del 15 % de los homicidios.

Segundo, hay que hacer frente a la proliferación de lo que se ha llamado «violencia crónica»[6], un fenómeno que describe el hecho de que en algunos países la población se encuentra enfrascada en una espiral creciente de violencia social que afecta las relaciones sociales, el desempeño de la democracia y la práctica de la vida ciudadana. Estudios recientes muestran los mecanismos por los que una gama de fuerzas profundamente enraizadas estimula y reproduce la violencia crónica, destruye o erosiona el tejido social de comunidades y países vulnerables, hasta el punto de correrse el riesgo de que tales tendencias puedan devenir en normas sociales *de facto*, habida cuenta de que a menudo se dan casos en que tres generaciones de personas no han conocido otro contexto vital que esa violencia crónica. La acentuada desigualdad de Colombia, pese a su reducción paralela al descenso de la pobreza absoluta y relativa en la última década, tendrá un papel central en la construcción de paz con la creación de valor compartido (CVC).

Tercero, se han producido cambios en la naturaleza y la ubicación de los conflictos armados en el mundo, con una clara disminución de los conflictos armados interestatales frente a los internos, si bien un porcentaje significativo de estos últimos se internacionaliza. Dichos cambios se pueden resumir como se expone a continuación. Por un lado, si bien todos los conflictos armados han sido multicausales, en todos ellos puede singularizarse, al menos en cada etapa, un factor predominante,

6 Véase Jenny Pearce, *Violence, Power and Participation: Building Citizenship in Contexts of Chronic Violence,* IDS, 2007; Tania Marilena Adams, *Chronic violence: toward a new approach to 21st-century violence*, Oslo, Noref, 2012.

territorial o político y en la posguerra fría se observa una mayor presencia de factores políticos y un descenso de los factores territoriales. Por otro lado, la ubicación geográfica de los conflictos armados, variada y oscilatoria, se ha alterado. Hasta 1990 se destaca la continuada presencia en grado alto en Asia y la escasa presencia, en cuanto a conflicto armado, en Europa. La posguerra fría acentuó algo que ya era visible desde los años setenta: la existencia de dos zonas diferenciadas, una de paz y otra de turbulencia. Una zona de paz nítida, formada por unos setenta países que no han tenido guerra alguna desde 1945 y que parece altamente improbable que la tengan en el futuro (si se deja de lado la zona fronteriza a Rusia, en particular Ucrania). La razón es simple: son países que presentan sistemas democráticos consolidados y fuerte vinculación económica entre ellos, tanto que probablemente si no recurren a la guerra —a pesar de tener divergencias muy fuertes— es porque incluso el vencedor saldría perdiendo, dada la interpenetración existente. Pero también una zona de turbulencia o conflictividad violenta alta, la zona sur. Adicionalmente, se ha acentuado de forma muy importante una tendencia que existía ya desde mediados de los años setenta en los conflictos armados, perceptible tanto en su ubicación geográfica y fronteriza como en el número de víctimas que causaban: descenso de los conflictos interestatales e incremento de los internos.

En cuarto lugar, cabe señalar que se ha producido una importante proliferación de la presencia de actores privados de seguridad, derivada de diversos fenómenos en curso. Entre ellos, citaremos: a) la pérdida parcial del monopolio de los medios masivos de violencia por parte del Estado, a manos de actores privados, en buena medida ilícitos (grupos terroristas, narcotraficantes y grupos de delincuencia organizada, etc.); b) el creciente recurso legal a actores privados de seguridad (empresas

privadas, mercenarios); y c) la presencia en muchos conflictos armados de grupos armados no estatales, algo trascendental desde los años noventa, por ejemplo, en el continente africano. Quisiéramos destacar la importancia de este rasgo en Colombia, durante el conflicto armado y en la fase posacuerdo actual.

Todo ello se refleja en la centralidad que asume en los años noventa la expresión seguridad humana, así como en los diferentes usos de esta a partir no solo del conocido informe del PNUD de 1994 que acuñó el término. Desde entonces, la expresión «seguridad humana» es un síndrome y un programa político-normativo. Como síndrome o conjunto de síntomas, denota una convergencia de agendas y compromisos entre tres conceptos y tareas que subyacen a la totalidad de las relaciones internacionales, en particular a las relaciones Norte-Sur: seguridad, paz y desarrollo. Como programa político-normativo, se puede reconstruir su génesis y su evolución en el marco de diversos organismos de la ONU (PNUD, Comisión de Seguridad Humana, Comisión sobre Intervención y Seguridad de los Estados, entre otras) y su impacto en la agenda de seguridad y desarrollo, en particular en tres dimensiones: la de bienestar/desarrollo, la de protección de personas y civiles en general y la de protección de grupos vulnerables.

La construcción de la paz entra en escena: *Un programa de paz* y el consenso sobre la paz liberal

Ese es el contexto de surgimiento de la idea y la práctica de *peacebuilding* o construcción de la paz: cambios en la conflictividad violenta en la posguerra fría y en la manera de abordarla. Primero, éxito de mediaciones concretas de la ONU para poner fin a guerras (fin del conflicto entre Irán e Irak, 1988) y luego aparición de nuevos conflictos armados, internos y con serias consecuencias humanas que tras el término de Guerra Fría revolucionaron las operaciones de paz, que empezaron

a ocuparse de casos internos, de «emergencias políticas complejas»[7]. Así las cosas, el 31 de enero de 1992 tuvo lugar un hito histórico: el Consejo de Seguridad se reunió por vez primera, con jefes de Estado y de Gobierno, para considerar el estado del mundo a la luz de los cambios acaecidos tras el fin de la Guerra Fría. El comunicado final del encuentro encargó al entonces secretario general de la organización, Boutros-Ghali, de preparar un análisis y una serie de recomendaciones para circularlas entre los miembros de la ONU. El mandato de ese informe era estudiar formas de reforzar y hacer más eficaces y eficientes las capacidades de las Naciones Unidas para la diplomacia preventiva, para el establecimiento de la paz y para el mantenimiento de la paz.

De ello surgió el informe *Un programa de paz,* del entonces secretario general de la ONU, que ofrecía un mapa conceptual del nuevo tipo de misiones, diferenciando entre «diplomacia preventiva» (*preventive diplomacy*), «mantenimiento de la paz» (*peacekeeping)*, «imposición de la paz» (*peace enforcement)* y «construcción de paz posbélica» (*postconflict peacebuilding)*. De hecho, introducía una «tríada» formada por la diplomacia preventiva y la alerta temprana (actuaciones *ex ante* del inicio de la violencia), el establecimiento y el mantenimiento de la paz (incluidas medidas coercitivas como nueva forma de mantenerla, la «imposición de la paz» o *peace enforcement*, siempre bajo la cobertura del artículo 39 de la Carta) y la reconstrucción posconflicto, es decir, tras el fin de la violencia, entendida como consolidación o construcción de la paz. Dejaremos de lado lo relativo a operaciones de paz y

[7] Entre 1989 y 1992, la ONU desplegó un total de siete misiones (Namibia, Angola, El Salvador, Camboya, Bosnia-Herzegovina, Somalia y Mozambique), con mandatos mucho más amplios que el del envío clásico de fuerzas de interposición y que contemplaba, entre otros aspectos, el desarme de excombatientes, la preparación de elecciones y la formación en derechos humanos.

diplomacia preventiva para centrarnos en el tercer componente de la tríada mencionada: la construcción de la paz[8]. En el informe, la expresión se usaba para sostener que, en el contexto de búsqueda de acuerdos para acabar con la violencia armada y su alto porcentaje de fracaso dos o tres años después de la firma de estos, era preciso poner en marcha todo tipo de esfuerzos para identificar y apoyar estructuras que tendieran a consolidar la paz (o sea, evitar el resurgir de la violencia directa) y a mejorar la confianza y el bienestar de las personas. Se citaban esfuerzos como desarme, desmovilización, reinserción y acuartelamiento de combatientes, custodia o destrucción de armas, repatriación de refugiados, formación y asesoramiento de personal de seguridad, preparación y verificación de elecciones, protección de los derechos humanos, apoyo a procesos formales e informales de participación política, etc.

La idea había nacido en el marco de lo que se ha llamado consenso sobre la paz liberal (analizada por autores como Oliver Richmond, Roland Paris y Mark Duffield)[9]. De forma sucinta, eso significa que dicho consenso se basa en un acuerdo sobre un tipo de modelo hegemónico, surgido gradual y tácitamente entre la mayoría de los actores internacionales

[8] Para un análisis detallado, véase Óscar Mateos, *La construcción de la paz posbélica. Análisis de los debates críticos a través del caso de Sierra Leona*, tesis doctoral, UAB, 2011, dirigida por Rafael Grasa.

[9] Además de la mencionada tesis de Óscar Mateos, el tema puede seguirse de forma detallada en los siguientes títulos: Michael W. Doyle, *Liberal Peace. Selected Essays*, Oxon, Routledge, 2012: O. P. Richmond, *Peace in International Relations*, Oxon, Routledge, 2008 (edición castellana de editorial Bellaterra); S. Campbell et al. (eds.), *A Liberal Peace? The Problems and Practices of Peacebuilding*, Nueva York, Zed Books, 2001; O. P. Richmond, A Postliberal Peace, Oxon, Routledge, 2011. Dichos textos son justamente los que se siguen en el próximo epígrafe. Para este y los apartados siguientes véase el texto de Rafael Grasa y Óscar Mateos, *Guía para la construcción de la paz*, Bogotá, CCB/ICIP, 2013. De los autores citados entre paréntesis, véase: Respecto de Paris, véase R. Paris, «Peacebuilding and the Limits of Liberal Internationalism», en *International Security*, vol. n.º 22, 1997, pp. 54-89; de Mark Duffield, *Global governance and the new wars: the merging of development and security*, Londres, Zed Books, 2001.

(organizaciones internacionales, Estados, donantes e incluso algunas ONG) y puede describirse mediante una tesis rotunda, articulada a partir de dos discursos interrelacionados.

La tesis central —rotunda, como hemos dicho— sostiene que en la posguerra fría el principal instrumento de resolución de conflictos son las operaciones de paz posbélicas, sancionadas por la ONU (al amparo del capítulo VII si suponen uso de la fuerza) o de organismos regionales. Dichas operaciones se diseñan de forma integral, es decir, con dimensiones política, securitaria, económica y de justicia/reconciliación de la posguerra. El primer discurso compartido tiene que ver con la caracterización pospolítica de los conflictos armados de la posguerra fría, basada en la idea de las «nuevas guerras», presentadas como conductas violentas articuladas no tanto en torno a incompatibilidades sociales o económicas, sino con un claro proceso de desideologización, en torno a algún tipo de patología, de rivalidad identitaria incontrolada o a un recurso instrumental de control social por parte de los actores armados. El segundo discurso, más sofisticado en la teoría y en la práctica, mantuvo que la «paz liberal» de la posguerra fría era una receta o panacea universal, un instrumento imprescindible de gobernanza y resolución de todos los conflictos, lo que situaba en el centro de los esfuerzos la dimensión política, la democracia liberal y la creación de instituciones y de Estados. En otras palabras, un camino que, a través de la democratización y de la reforma de los Estados, llevaría a la paz y posteriormente al desarrollo, siempre a partir de modelos muy cercanos a los de los países occidentales desarrollados.

El resultado final fue armar una propuesta comprehensiva de intervención en el posconflicto violento en diferentes dimensiones o ámbitos de la sociedad que sale del conflicto armado o de la dictadura, institucionalizando la democracia, la economía de libre mercado, los derechos humanos, y asegurando

la existencia y la vitalidad de la sociedad civil. **Dicho de forma sucinta, la concepción inicial de la construcción de la paz puede resumirse así: identificar y apoyar estructuras que tendieran a consolidar la paz firmada, con una especial incidencia en la creación o el refuerzo de instituciones estables basadas en procesos formales e informales de participación política. Y eso, recordando el caso de Colombia que nos ocupa, significa que los acuerdos de paz se entienden como procesos de cambiar botas por votos, de renunciar a las armas a cambio de reformas políticas que incluyan a los antiguos insurgentes.**

Posteriormente, a la centralidad del establecimiento de mecanismos de gobierno o gobernanza democrática como requisito central para lograr una paz sostenible tras el fin acordado de los enfrentamientos armados se añadiría la idea de Galtung en el texto de 1975: ocuparse de las causas últimas, estructurales, de los conflictos armados. En el lenguaje de Galtung, para sostener los acuerdos y evitar las recidivas violentas no basta con la «paz negativa», la ausencia de violencia directa: construir paz presupone un grado de «paz positiva», de solución de los motivos últimos del enfrentamiento, y una reconciliación entre los actores.

En suma, supone distinguir nítidamente entre hacer las paces, negociar un acuerdo e intentar implementarlo, y construir la paz y esforzarse por evitar recidivas de la violencia directa.

Hacer las paces versus construir la paz: distinciones, requisitos y prioridades

Ambas expresiones no significan lo mismo, aunque sus campos semánticos están relacionados. Hacer las paces significa cerrar un acuerdo en una mesa de negociaciones e implementarlo, con el máximo éxito posible, si bien no hay ejemplos en las últimas décadas que vayan más allá del 70 %-80 % de cumplimiento exitoso. Por el contrario, construir la paz es un proceso

largo, que toma de diez a quince años, articulado en torno a tres «R»: 1) Reconstruir lo que se dañó en las fases violentas del conflicto; 2) Resolver de forma mutuamente aceptable para la sociedad los motivos e incompatibilidades que originaron las conductas violentas; y 3) Reconciliar a los actores implicados, de manera que, a menudo tras dos generaciones, se cierren las heridas y percepciones negativas y dichos actores estén en condiciones de elaborar planes de futuro compartido.

La naturaleza, la agenda, los actores, los tiempos y las dinámicas cambian por completo en ambos casos. Al hacer las paces el protagonismo les corresponde a los actores más directamente enfrentados en el conflicto armado, a los beligerantes. Los restantes actores a lo sumo influyen, pero no deciden. Por el contrario, al construir la paz se requieren todos los actores de la vida social: administraciones e instituciones de diferente nivel (nacionales, departamentales, locales), academia y universidad, sociedad civil y actores comunitarios diversos (incluidos pueblos originarios y afrodescendientes), empresarios, etc. Su grado de influencia y decisión depende de lo previsto por el sistema político-institucional, pero también de la capacidad de acción colectiva y de las dinámicas sociales tras la firma de los eventuales acuerdos. No hay reglas fijas, sí necesidad de generar instancias de diálogo y consenso, diversas, y, de ser posible, permanentes. En cuanto a la agenda, la construcción de la paz implica al conjunto de la sociedad colombiana y por ello la agenda irá más lejos que lo acordado en La Habana o, eventualmente, en Quito/La Habana, en el evento de que en el futuro se llegue a un acuerdo con el ELN.

Pese a todo, conviene recordar que en el caso de las negociaciones de La Habana con las FARC-EP, los empresarios estuvieron presentes, como representación individual, en el equipo negociador gubernamental, y que también hubo una activa participación desde fuera y un seguimiento detallado de lo que se

negociaba, así como un claro apoyo desde muchas instancias a la preparación de la construcción de la paz. Y todo culminó en un rasgo distintivo en la construcción de la paz en Colombia, el énfasis territorial: lo que cada comunidad, vereda, pueblo, ciudad, departamento… añada a la agenda nacional, habida cuenta de que el conflicto armado se ha manifestado de formas muy diferentes en cada territorio y en cada fase del enfrentamiento. Por consiguiente, la construcción de la paz exige en cada territorio un traje a la medida, surgido de cada experiencia concreta, de cada caso.

En resumen, **un proceso de construcción de paz atraviesa todas las capas, sectores, dimensiones de un país, y por ello necesita a todos sus actores:** administraciones y gobiernos (entidades sujetas al derecho público), entidades de la sociedad civil (muy diversas, pero siempre sujetas al derecho privado y sin afán lucrativo) y organizaciones empresariales (sujetas al derecho privado y con interés lucrativo). Todos esos actores y entidades inciden, no sin tensiones, en todo proceso de construcción de paz, y todas ellas, tanto en la esfera nacional como en la internacional, son necesarias e imprescindibles. Es decir, **hacer las paces e implementar los eventuales acuerdos de paz es solo una parte de la construcción de la paz, muy importante pero limitada.**

Hay relación obvia entre hacer las paces y construir la paz, pero son diferentes. Naturalmente, el cumplimiento y la verificación de lo acordado han mostrado ser, en clave comparada, factores coadyuvantes al éxito de la construcción de la paz, un requisito, pero no una garantía de éxito. Por tanto, **hacer las paces y construir la paz se complementan, de forma que cambian, progresivamente, todas las dimensiones de la vida social y nacional: social, económica, política e incluso cultural.**

El cambio, naturalmente, dependerá de la acción colectiva de los actores.

Deduciremos de ellos algunas lecciones aprendidas o conclusiones:

1. En experiencia comparada, el proceso de construir la paz se independiza, al menos relativamente, de la agenda derivada del cumplimiento de solo lo estrictamente acordado en la mesa de negociaciones. Como luego veremos, la distinción será útil para acometer los retos de transformar las formas de violencia directa no política y los cambios de una administración que negoció la paz a otro que en gran medida se opuso a parte de lo acordado.

2. Hacer las paces e implementar los acuerdos de paz es solo una parte de la construcción de la paz, importante pero limitada.

3. Construir la paz exige tiempo; es un proceso que, cuando el conflicto armado ha sido largo, exige no menos de diez-quince años. En ese proceso, paz y desarrollo, entendidos como bienes colectivos, se entrelazan fuertemente. Se trata, en suma, de acometer una auténtica transición, con cambios profundos en muchas dimensiones de la vida de la nación.

4. En términos de tareas de los diversos actores, empero, hay que recordar que hacer las paces y construir la paz se relacionan entre sí: al empezar a hacer las paces (implementación de lo acordado

en las negociaciones) la agenda del país cambia, en función de la acción colectiva de los actores.

5. Si se opta por un énfasis territorial, se requiere introducir especificidades en zonas diferentes, que se reflejarán en los diagnósticos, los programas y políticas, los consensos…, lo distintivo de cada zona territorial, mediante una construcción colectiva, participativa e inclusiva, de la agenda de construcción de la paz.

Hasta aquí, el qué. Abordaremos ahora brevemente el cómo.

El cómo. La aplicación práctica de la construcción de la paz

La aplicación práctica del concepto desde los años noventa ha dado lugar a ejemplos bien diferentes, en diferentes contextos regionales y subregionales, con detalles muy disímiles y, por ende, a un sinfín de modelos y casos. Existen incluso diferencias conceptuales y terminológicas que dejaremos de lado en este momento[10]. Por tanto, han surgido modelos estándar, herramientas y metodologías distintas, así como una comunidad de conocimiento y de práctica, coaliciones de actores interesados (privados y públicos) y, recientemente, una gran cantidad de estudios críticos sobre las intenciones, la implementación y los resultados reales de las diferentes concreciones de dichos modelos.

[10] Por ejemplo, se usan diferentes expresiones en diferentes momentos y por diferentes organizaciones. Así, la Unión Europea suele optar por estabilización, rehabilitación o reconstrucción posbélica, frente al uso habitual en la ONU de construcción de la paz. De momento, nos bastará con señalar que la diferencia fundamental estriba por tanto en que el enfoque de construcción de la paz tiene una dimensión temporal más larga, más claramente de proceso.

Sin ánimo de exhaustividad y con la brújula enfocada en el uso para violencias directas no políticas como las centrales en la construcción de paz en Colombia tras el acuerdo de La Habana/Colón, hay que destacar herramientas e instrumentos de construcción de la paz relacionados con: a) seguridad y desarme; b) elecciones, participación política y Estado de derecho; c) reconstrucción socioeconómica, refuerzo del sector productivo y desarrollo; d) reparación, reconciliación y convivencia, que incluye todo lo relativo a víctimas, políticas de memoria y de pasado (lo que se denomina «justicia en periodos de transición», o con un anglicismo que confunde, «justicia transicional»); y e) reequilibrio regional, que incluye todo lo relativo a reubicación de armas y efectivos, el retorno de refugiados de países limítrofes y la nueva cooperación regional. Todo ello, además, sabiendo por la experiencia práctica que hay lecciones aprendidas, como mostró Virginia Bouvier (Bouvier, 2009) para el caso colombiano, de centenares de prácticas de construcción de paz realizadas durante la fase de violencia directa.

Nos ocuparemos a continuación, en tres subapartados, de las diferencias entre enfoques cortos centrados en la agenda y enfoques largos centrados en el proceso, de los modelos de la ONU y finalmente del que se propone para el caso de Colombia, el enfoque de las tres R y de construcción de paz estratégica.

Construcción de la paz: enfoques de agenda a corto plazo versus enfoques de proceso

Distinguiremos, a partir de teoría y modelos prácticos de las tres últimas décadas, tres grandes enfoques: a) los que reducen la construcción de la paz a simple gestión de conductas de actores individuales y colectivos (gestión de conflictos); b) los que ponen el énfasis en cómo resolver las incompatibilidades entre actores (resolución de conflictos y prevención de recaídas);

y c) los que apuestan por lograr el cambio social en todos los niveles de la sociedad y en todos los aspectos y dimensiones del conflicto (transformación del conflicto).

El siguiente cuadro trata sobre los espectros de significado al usar el término.

Cuadro 1. Significados posibles de construcción de paz
Espectros de significado en la terminología de construcción de la paz

Foco en fase posviolencia	Foco en todas las fases del conflicto
Foco en actividades concretas, como reconstrucción, desarrollo, relaciones, resolución de conflictos…	Foco en actividades amplias, como seguimiento de los derechos humanos, *peacekeeping*, mediación, desarrollo, educación, gobernanza…
Foco en acabar con la violencia directa	Foco en resolver las causas estructurales de los conflictos violentos, incluidas injusticias
Foco en los resultados/soluciones	Foco en los procesos/transformación
Foco en el rol de expertos externos	Foco en el rol de los expertos y capacidades internas
Foco en intervenciones nacionales e internacionales de alto nivel	Foco en intervenciones de todos los niveles: comunitarias, locales, regionales, nacionales, etc.
Foco en operaciones de paz militares	Foco en enfoques no militares para construir la paz y la seguridad
Intención	Resultado

Fuente: Elaboración propia.

La conclusión es clara: **la expresión construcción de la paz en la práctica comparada cubre una agenda, amplia, pero pese a todo limitada a un horizonte temporal a corto y mediano plazo,**

algo relativamente estático (enfoque a) y, por otro lado (enfoques b y c), propuestas que aspiran a un proceso de resolución y transformación de conflictos, que afectarían a modificarían los tres vértices o componentes de todo conflicto: actitudes de los actores (posturas, necesidades e intereses), incompatibilidades y conductas.

A partir, pues, de la idea inicial de Galtung, mantener la paz, establecerla o bien construirla, no solo son objetivos de alcance bien diferente, sino que exigen contar con estructuras diferentes. Para construir la paz se necesitan «estructuras que eliminen las causas de las guerras y que ofrezcan alternativas al recurso a la violencia o la guerra cuando puedan volver a darse» (Galtung, 1975, pp. 297-298). Puesto que la construcción de la paz aspira a prevenir y resolver los conflictos violentos, además de consolidar la «paz negativa» que acompaña los acuerdos de paz (desarme, desmovilización y descenso de homicidios), **deben abordarse tanto las causas estructurales como las intermedias y próximas de los conflictos contemporáneos**.

Dicha finalidad ha generado en la práctica dos grandes modelos en las últimas décadas: 1) uno con horizonte temporal largo pero limitado (de seis a diez años), el enfoque de la ONU, y 2) otro con horizonte temporal mucho más dilatado, focalizado en la transformación de conflictos, según la definición de John Paul Lederach (Lederach, 1997). Ambos contienen agenda y proceso, pero el primero subraya más la agenda y el segundo el proceso.

El enfoque de construcción de paz surgido en y desde la ONU

Los modelos surgidos de la evolución y la consolidación de las operaciones de construcción de paz posbélica evolucionaron hacia uno cada vez más estandarizado y homogéneo,

pasando del enfoque más centrado en la paz al enfoque más centrado en el Estado, y, finalmente, en el énfasis puesto en la apropiación local. Todo ello ha cristalizado en un patrón de construcción de paz de la ONU, entendido como tipo ideal y no como caso concreto. Ese patrón distingue cuatro ámbitos o dimensiones de intervención: a) seguridad y gobernanza; b) democratización y participación política; c) recuperación socioeconómica, desarrollo y, de no existir, liberalización económica; y d) reconciliación y justicia en periodo transicional[11]. Cada uno de dichos ámbitos distingue múltiples actividades concretas y se planifica mediante tres fases: estabilización y diseño (vinculado a los acuerdos de paz, a hacer las paces); transición e implementación de las reformas y, finalmente, consolidación y evaluación. A continuación se analizan de manera descriptiva los principales ámbitos y algunas de sus principales reformas (gráfico 1).

La **seguridad y la gobernanza** incluyen tres actividades principales: 1) el desarme, la desmovilización y la reintegración de los combatientes (DDR, a partir de ahora); 2) la reforma del sector de la seguridad (RSS) que, en un sentido amplio, integraría desde la reforma de la Policía y del Ejército hasta la de los ministerios de Defensa o el servicio de inteligencia de un país; y 3) la consolidación o creación de un auténtico Estado de derecho. Los procesos de DDR son un prerrequisito ineludible para todos los demás, al ser cruciales para evitar el resurgimiento de la violencia directa[12]. La RSS es clave en un enfoque focalizado en construir

[11] Se sigue la tesis ya comentada de Óscar Mateos y M. W. Doyle y N. Sambanis, *Making War & Building Peace.* Princeton: Princeton U.P., 2006; R. Mac Ginty (ed.), Routledge Handbook of Peacebuilding, Oxon, Routledge, 2013.

[12] Se centra en acantonar a los actores armados, en registrar e inmovilizar sus armas, hasta su entrega y su destrucción, y luego en reintegrar a dichos actores en la sociedad. Sus tres fases suelen tener carácter secuencial: a) acantonamiento y desarme (recogida, documentación, control y almacenamiento/eliminación de las armas y municiones); b) desmovilización;

Gráfico 1. Ámbitos y procesos de reforma en construcción de paz

Fuente: Óscar Mateos, tesis doctoral citada.

Estado e instituciones, al consistir en una reforma integral de la seguridad, en un sentido amplio y no solo militar, imprescindible para asegurar el pleno respeto del Estado de derecho.

y c) reintegración, un proceso por el que los excombatientes readquieren –o adquieren realmente– la condición de civiles en condiciones que se esperan plenas. Su centralidad hizo que en la década inicial de los dos mil tuvieran claro protagonismo, al afectar en muchos conflictos a decenas de miles y a veces a centenares de combatientes, y a generar gastos estimados de entre 1.300 y 1.500 dólares por persona desmovilizada.

La segunda dimensión se centra en la **democratización y la participación política**. Según cada caso, puede centrarse en la liberalización política y la democratización, si se parte de una autocracia o dictadura, bien en profundizarla y ampliarla si ya existe –o existió– un sistema político razonablemente democrático, haciéndola más inclusiva y participativa[13].

La tercera dimensión se ocupa de la **recuperación socioeconómica** y, en muchos casos (por ejemplo, en la región africana), tuvo un fuerte componente de liberalización y reformas macroeconómicas, aunque también de satisfacción de servicios básicos y de creación de empleo. Suele incluir temas claves para el desarrollo como la reforma agraria o la propiedad de la tierra, el retorno de los desplazados o la gestión de los recursos naturales y, por ende, de los recursos extractivos. Hay que señalar que es la menos relevante en el caso colombiano.

La cuarta y última dimensión es la que afecta **la reconciliación y la justicia en periodos de transición** o «justicia transicional». Las estrategias de la llamada justicia transicional son parte central de la construcción de la paz, al considerarse que «no puede lograrse una verdadera paz sin justicia», es decir, con impunidad. El cambio fundamental respecto de los años ochenta y noventa procede de la consolidación de la justicia penal internacional, en particular la entrada en vigor del Estatuto de Roma y de la Corte Penal Internacional. Esta dimensión abarca los procesos y mecanismos asociados con los intentos de una sociedad por esclarecer los abusos a gran escala realizados

[13] Pese a la gran variedad y heterogeneidad, contempla tareas como a) reforma de la administración pública; b) descentralización; c) (re)elaboración de la Constitución y del sistema político, y fortalecimiento, incluidos eventuales cambios, del sistema de partidos políticos; d) refuerzo de la sociedad civil y fomento de medios de comunicación independientes; e) promoción de los derechos humanos. También, a menudo, enfoques diferenciados como políticas que favorezcan el enfoque de género o políticas e instrumentos que favorezcan la inclusión, la representación, la participación y la apropiación de las comunidades originarias o étnicamente diferenciadas, de existir.

durante un conflicto violento para garantizar la rendición de cuentas, hacer justicia y lograr la reconciliación. En concreto, implica garantizar, mediante mecanismos judiciales y no judiciales, el derecho a la verdad, el derecho a la justicia, la reparación y dignificación de las víctimas y, fruto de todo ello, garantías de no repetición.

Poner en funcionamiento con esperanzas de éxito esas cuatro dimensiones supone un complejo entramado de interacciones y de alianzas entre actores, que exige contar con todos los actores de una sociedad (actores internos) y de muchos internacionales (externos). Entre los internos, claves en el modelo doctrinal de los últimos años, se distingue entre élites e instituciones políticas (de diferente alcance, según el modelo político-institucional del país y su grado de descentralización), las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades locales o étnicas, las organizaciones empresariales y otros actores, en particular los de seguridad. Entre los externos o internacionales, se destacan los del sistema de la ONU, los organismos y agencias donantes, las organizaciones regionales y subregionales, organizaciones internacionales de la sociedad civil y, finalmente, las empresas privadas.

La construcción de paz entendida como proceso de transformación de conflictos

El segundo gran patrón es el que entiende la construcción de la paz como transformación de conflictos como finalidad estratégica, es decir, orientada a cambiar las relaciones sociales y a lograr un desarrollo inclusivo y con justicia social. Se trata de un enfoque que procede de Johan Galtung y la investigación para la paz (Galtung, 1998), representado, sobre todo, por John Paul Lederach. Está muy vinculado al sustrato conceptual de la resolución y la transformación de conflictos: la clave radica en cambiar a largo plazo las relaciones sociales entre los actores.

Nos parece que es el central, y el que da más margen de innovación, para el caso de Colombia y para la hibridación entre construcción de la paz y valor añadido que se busca en la presente investigación.

El modelo parte de la concepción del conflicto como algo inevitable, como un tipo de interacción entre intereses de los actores, y no necesariamente como un tipo determinado de conducta. Al ser el conflicto —entendido como búsqueda de objetivos que las partes consideran imposible obtener al unísono al responder a intereses contrapuestos— connatural al ser humano y a su organización social, se manifiesta en múltiples dimensiones de la vida social: intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupal e internacional. El conflicto se entiende como algo dinámico, cíclico, en que no siempre se manifiesta de forma visible la incompatibilidad de fondo entre los actores. Y ahí entra el valor añadido de la transformación de conflictos: todo conflicto es un reto y un peligro, pero también un proceso y una oportunidad. Por decirlo con Lederach: «La transformación del conflicto es una forma de visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales, entendidos como oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivo. Procesos de cambio que, además, reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas» (Lederach, 2003, p. 12).

Insistiendo, este patrón subraya la naturaleza dual del conflicto: puede ser destructivo, sin duda y a veces en grado sumo, pero tiene potencial para generar cambios sociales constructivos puesto que si se enfrentan todas las causas de estos, deviene en oportunidad de crecimiento y motor de cambio. Por eso insisten en que no puede «resolverse», en el sentido de solución eterna y definitiva, sino que hay que transformarlo, al pasar de un ciclo destructivo a uno constructivo.

Para lograrlo **resultan cruciales el análisis y la intervención que se haga en la red de relaciones en que se inserta el conflicto, algo que casa bien con la idea ampliada de CVC por la que esta investigación apuesta**. Ello ofrece un enorme potencial de cambio, por lo que «quienes construyen el cambio social deben procurar intencionalmente establecer vínculos entre personas con mentalidades diferentes y situadas en puntos diferentes del contexto. Los constructores de la paz, sea cual sea su localización o convicción, tienen que eliminar la noción equivocada de que el cambio puede darse al margen de personas que no tienen un pensamiento común y no están situadas en un espacio social, político o económico similar» (Lederach, 2003, p. 17).

Por eso decimos que la transformación de conflictos adquiere una dimensión estratégica, de desarrollo, vinculada a la creación de capacidades y habilidades que permitan llevar a cabo procesos de cambio en todos los niveles, a partir del trabajo coordinado de líderes ubicados en diferentes sectores de la sociedad: las élites y las administraciones; los emprendedores; los académicos, con académicos y expertos y con organizaciones civiles de nivel nacional, territorial, y los actores de base o comunitarios. Se busca estar en condiciones de manejar y responder a los conflictos cotidianos, de corto recorrido, y a la vez ir construyendo estructuras enfocadas a lograr una paz sostenible a mediano y largo plazo, lo que exige contar con la participación de diversos actores y de diferentes redes sociales.

El siguiente cuadro permitirá entender mejor las complementariedades y diferencias entre el enfoque de resolución de conflictos (más a corto plazo, más estático) y el enfoque de transformación, que se centra en procesos de largo aliento.

Cuadro 2. Resolución de conflictos y transformación de conflictos. Breve comparación de perspectivas

	Perspectiva de la resolución de conflictos	**Perspectiva de la transformación**
Preguntas claves	¿Cómo ponemos fin a esto que no queremos o no deseamos?	¿Cómo ponemos fin a esto destructivo y construimos algo que queremos y deseamos?
Foco	Se centra en el contenido	Está centrado en las relaciones
Objetivo	Lograr un acuerdo y una solución a los problemas actuales creados por la crisis.	Promueve procesos de cambio constructivo que sean inclusivos, pero no se limita a soluciones inmediatas.
Desarrollo del proceso	Se integra y construye alrededor de la inmediatez de la relación en que aparecen los síntomas o las rupturas.	Ve el problema actual como una oportunidad de responder a los síntomas y a la serie de sistemas en que está integrada la relación.
Marco temporal	El horizonte supone alivio a corto plazo del dolor, la ansiedad y las dificultades.	El horizonte del cambio es a mediano y largo plazo y busca responder deliberadamente a la crisis en lugar de estar determinado por ella.
Visión del conflicto	Entiende que hay que desescalar el proceso del conflicto.	Entiende el conflicto como una ecología de las relaciones dinámicas con flujos (la desescalada del conflicto para lograr un cambio constructivo) y reflujos (la escalada del conflicto para lograr un cambio constructivo).

Fuente: J.P. Lederach, ob. cit.

La propuesta práctica más fértil para poner en marcha lo comentado se fundamenta en el enfoque de las tres R expuesto por Galtung en el texto, ya citado, de 1998. Galtung, partiendo de su distinción de 1969 entre tres tipos de violencia (directa o

visible; estructural o de las estructuras, indirecta y derivada de las asimetrías e injusticias, y cultural/simbólica, invisible y legitimadora de las diferencias y del recurso a la violencia directa) propone que luchar contra esas tres violencias, que se potencian entre sí, supone abordar tres macrotareas tras la violencia y el conflicto armado: **reconstruir, resolver y reconciliar, las llamadas tres «R»** (Grasa, 2010).

La primera tarea es reconstruir todo lo que dañó la violencia directa durante la fase o fases violentas del conflicto y sugiere cuatro formas de acción que pueden ser simultáneas: a) rehabilitación, que implica buscar la curación del daño y abolir la conducta violenta; b) reconstrucción física y económica de lo dañado, lo que pone en el centro el desarrollo humano sostenible, acordado en diálogo con la ciudadanía; c) reconfiguración de las estructuras, a partir de democracia y participación, y d) reculturización, o lo que es lo mismo, introducción de la educación para la paz y la resolución de conflictos en todos los niveles educativos.

La segunda tarea es reconciliar a los actores, grupos y comunidades que el conflicto violento enfrentó directamente. Para ello propone distinguir dos dimensiones: la primera, vinculada con las conductas y la recidiva de comportamientos de violencia directa, se orienta a evitar que se reabran hostilidades, al modificar la percepción de enemigo en el otro; la segunda se enfoca en la reparación de las actitudes y hábitos de las víctimas del conflicto y por tanto se centra en gran medida en desactivar la violencia cultural, que legitima el recurso a la violencia directa.

En tercer lugar, hay que resolver las incompatibilidades que dieron origen a la fase de conductas violentas en el conflicto susceptibles de repetirse. Para afrontar soluciones duraderas que sean aceptadas por las partes existen dos grandes instrumentos: a) métodos de negociación pacífica y resolución de

conflictos, propios de métodos democráticos, del diálogo y de la toma de decisiones en ámbitos parlamentarios o similares; y b) métodos inclusivos y técnicas pacíficas y no violentas, con un claro protagonismo de la sociedad civil.

En suma, el enfoque de transformación de conflictos pone el énfasis en la construcción de la paz en sentido estratégico y abarca toda una serie de procesos, planteamientos y etapas orientadas a transformar las situaciones conflictivas en relaciones más pacíficas y sostenibles. **Por tanto, la paz no se ve como una fase, condición o estadio, sino como un proceso social que, como toda construcción, implica inversión, materiales diversos, diseño, trabajo coordinado de diferentes actores, disponer de buenos cimientos, de estructuras intermedias y de acabado de detalles a la vista. Y por si fuera poco, como todo edificio, va a requerir mantenimiento.** Esas diversas tareas son justamente, si pensamos en construir el edificio de la paz después del fin de la violencia directa, las que se articulan en torno a reconstruir, reconciliar y resolver. Un enfoque, pues, perfectamente compatible con las ideas de desarrollo y de desarrollo humano sostenible y de seguridad humana. Un enfoque, además, que se compadece bien con la idea de superar, como guía de la actividad emprendedora y empresarial, la visión de la simple responsabilidad corporativa, de la que nos ocuparemos en los capítulos tercero y cuarto.

Abordamos ahora el cuarto y último apartado, dedicado a algunos problemas y debates en curso en la actualidad sobre la factibilidad y la deseabilidad de la construcción de paz, tras casi tres décadas de aplicación en numerosos países y regiones del planeta.

Algunos problemas y enfoques alternativos

En los últimos diez años se han presentado dudas sobre la factibilidad y sobre la deseabilidad, que resumiremos muy sucintamente por ser de menor interés en esta investigación.

Dudas sobre la factibilidad

A medida que se analizaban empíricamente los resultados de aplicaciones de modelos de construcción de paz, se han expresado dudas sobre la factibilidad de traducir las palabras en hechos contrastables. En primer lugar, sobre la posibilidad de diseñar desde arriba una transición exitosa del conflicto violento hacia la paz, algo que no puede decretarse ni imponerse y que tampoco se da al azar. En segundo término, sobre cómo conocer las rutas exitosas hacia la construcción de la paz, es decir, qué condiciones facilitan mejor y de forma más precisa evitar la recurrencia de los conflictos y el mantenimiento de la paz[14]. Bastará con decir que se ha demostrado que los ingredientes básicos para asegurar la paz, en un sentido relativamente restringido, son la seguridad física, la dignidad y la predictibilidad en la vida de las personas y sus comunidades: «La paz de calidad presupone la creación de condiciones que hagan que los habitantes de una sociedad (se sientan) seguros en sus vidas y garantizada su dignidad ahora y el futuro previsible» (Wallensteen, 2015, p. 6). Para lograr esas condiciones se exige que se cuente con sistemas de gobernanza y de gobierno que permitan tomar decisiones colectivas compartidas por los tres sectores básicos de la sociedad varias veces mencionados.

En tercera instancia, se han señalado muchos obstáculos y errores, cosas por mejorar, sobre todo en la esfera económica, en particular en el trabajo de Graciana del Castillo (Del Castillo, 2017), que se ha centrado en la transición económica o reconstrucción económica y en la economía política de la paz, crucial para el caso colombiano. Ha señalado concretamente la

[14] En un libro recién publicado, Cortright et al. recogen y ordenan pruebas sobre el papel que cumplen el buen gobierno y la gobernanza para reducir el riesgo de violencia directa, una gobernanza que debe ser inclusiva, participativa, con transparencia y rendición de cuentas (Cortright, Seyle & Wall, 2018). El trabajo de Peter Wallensteen (Wallensteen, 2015) sobre las cualidades de la paz ha permitido focalizar dos grandes aproximaciones para prevenir la recurrencia de la violencia directa y los conflictos armados.

importancia de las zonas de reconstrucción, donde diferentes actores puedan trabajar de forma coordinada y que distingue entre zonas centradas en la producción local y zonas dedicadas a los mercados de exportación.

En cuarto y último lugar, diversos trabajos han señalado la falta real de perspectivas integradas, más allá del papel, de la afirmación retórica. Ese sería el caso de la Unión Europea (UE), un gran actor en construcción de paz, junto a la ONU. Así, en 2014 el Consejo Europeo lanzó un plan de acción para implementar lo que será conocido como el *EU's comprehensive approach to external action in fragile and conflict affected contexts*, retomando un debate iniciado con ocasión de la creación del Servicio Europeo de Acción Exterior en 2010, donde algunos miembros señalaron la urgencia de crear un nuevo enfoque, capaz de dar respuesta a la persistente fragmentación institucional y a las deficiencias estructurales. Se apuesta por un enfoque caracterizado por la responsabilidad y la apropiación colectiva, por la obligación de transparencia, lo que implica mayor y mejor coordinación en el manejo de la información entre los distintos organismos implicados, por un diseño de las acciones que respondan a las particularidades del contexto de implementación y no al instrumento de financiación, y por el respeto de las especificidades y de los principios rectores de cada uno de los instrumentos y mecanismos.

En suma, la insistencia en soluciones muestra que existen problemas reales de factibilidad.

Dudas sobre la deseabilidad y proliferación de críticas y alternativas

Al entrar en el meollo de los dos grandes patrones de construcción de paz expuestos, y en el marco de la crítica de muchos aspectos del consenso sobre la paz liberal y la publicación de trabajos de evaluación crítica de las operaciones de construc-

ción de la paz[15], se han planteado inquietudes y dudas sobre la deseabilidad, que se puede expresar en forma de preguntas:

1. ¿Se puede salvar algo de la idea de construcción de paz, en sentido estratégico, pese al socavamiento del modelo que supone la argumentación contra las intenciones, el universalismo y los resultados realmente obtenidos?

2. ¿Se puede buscar algún tipo de síntesis entre el enfoque más centrado en la agenda y el corto plazo y el focalizado en el proceso y el cambio lento?

3. ¿Hay que esperar y conformarse con opciones o modelos alternativos?

La respuesta básica ha sido crear modelos alternativos, de diferente tipo, que nos limitaremos a enunciar. Nos ocuparemos, en primer lugar, de los **modelos de construcción de paz híbridos**, teorizados durante años por Roger MacGinty (MacGinty, 2011; Richmond y Mitchell, 2012), que se centran en entender y potenciar las sinergias entre los actores externos y los actores locales, partiendo de la cultura y de las experiencias locales. Han puesto en valor el potencial de liderazgo y la capacidad de convertirse en sujetos de los actores locales, algo que han hecho o pueden hacer de diversas maneras: bien resistiendo, bien transformando, bien cooperando con los procesos de construcción de paz generados o liderados desde el ámbito internacional.

[15] Críticas que se han centrado en la evaluación del impacto y el resultado de las operaciones y en las lecciones aprendidas que se desprenden de estas respecto de mandatos, actores y conducción de ellas. Otras se han centrado en la relación entre desarrollo y construcción de paz, el carácter más o menos intrusivo o dependiente de la intervención, la duración, la coherencia y la coordinación, la participación, y, sobre todo, cómo evaluar su impacto real en términos de desarrollo.

Una segunda alternativa son los **modelos de apropiación local**, que fueron a mediados de la primera década de los dos mil los preferidos en el entorno de la ONU. Ponen el acento en el empoderamiento y la apropiación y en las aproximaciones desde la base a la construcción de paz para garantizar el protagonismo de los actores y comunidades afectadas por la violencia y susceptibles de mejorar en dimensiones como los derechos humanos, el bienestar y la justicia, lo que relaciona estos enfoques con los ya comentados híbridos.

Mencionaremos, en tercer lugar, los **modelos que propugnan el desarrollo y la consolidación de infraestructuras de paz**, que han desarrollado una idea de Lederach, luego impulsada por Kofi Annan y el sistema de la ONU. La idea se prefiguró en el *Suplemento a Un programa de paz* de 1995: impulsar dinámicas orientadas a prevenir el surgimiento de conductas violentas, a lograr justicia social y, por tanto, a transformar conflictos. En suma, que lo esencial para desarrollar infraestructuras de paz sea identificar y fortalecer estructuras que tiendan a crear sentido de confianza y de pertenencia y a consolidar la paz, lo que exige, a su vez, disponer de redes dinámicas de actores y de espacios de encuentro (en los niveles local, departamental o regional, y nacional) de los actores claves para estimular las dinámicas antes mencionadas (Kumar & De la Haye, 2011; Van Tongeren, 2010). En cuarto lugar, destacaremos un enfoque muy sugerente, la **apuesta por la construcción de paz estratégica** elaborada por Lederach y Appleby (Lederach & Appleby, 2010). El enfoque, partiendo de la aproximación de transformación de conflictos, la vuelve más operativa y aplicable al terreno, y hace énfasis en la elaboración y la aplicación de estrategias de acción comprehensivas e interdependientes por parte de actores públicos y privados. Para ello enfocan el cambio social, como actividad sin violencia, analizando multidimensionalmente la conflicti-

vidad y diseñando y ejecutando intervenciones en horizontes temporales a corto, mediano y largo plazo. En quinto y último lugar, cabría citar los **enfoques basados en la seguridad humana** (Grasa, 2009; Grasa, 2010), ya comentada antes como enfoque de seguridad alternativa, o en la cultura de paz o la transformación de conflictos[16].

A modo de conclusión

Así las cosas, las respuestas a las tres preguntas formuladas en el subapartado anterior, a nuestro parecer, podrían formularse así: **No se trata de modelos en conflicto –agenda, o la ONU versus proceso, transformación de conflictos–, ni tampoco de elaborar nuevos modelos totalmente alternativos o de adoptar alguno de los existentes, puesto que de momento carecen de relevancia práctica**. De ello se derivan dos conclusiones.

Primera. Si se dejan de lado excesos como el universalismo de receta única y eventuales intenciones de perpetuar bajo nuevas formas el colonialismo y el patrimonialismo de Occidente, el modelo de la ONU y el modelo de transformación de conflictos presentan coincidencias que, en el caso de Colombia, permiten buscar una posible síntesis. Las coincidencias serían: a) ambos enfoques ponen el acento en la concepción de la paz como algo dinámico, siempre inacabado, de naturaleza multidimensional (con componentes políticos, sociales, económicos y relacionales) y, por tanto, mucho más ambicioso que la simple

[16] Dejamos de lado los enfoques y concepciones totalmente alternativos, hasta el momento con nulo o escaso impacto en proyectos reales, como la idea de construcción de paz emancipatoria, que propugna dar todo el poder decisional y operativo a los actores locales (Duffield, 2007; Pugh, 2005). También omitimos la abstracta idea de Barnett de establecer una construcción de paz republicana, donde lo esencial sería posibilitar y favorecer un ejercicio constante de deliberación y generación de consenso entre los miembros de una sociedad, puesto que es la democracia deliberativa la que permite realmente aprender a manejar los conflictos (Barnett, 2006).

ausencia de violencia directa, vinculado por ende al análisis y el manejo de los conflictos; b) sostienen que la paz no es algo que se logre directamente, sino un resultado de segundo orden, que por tanto precisa de otros resultados como prerrequisitos o desencadenantes; c) propugnan que la paz debe realizarse básicamente en el territorio, como el desarrollo, por lo que no puede planificarse y ejecutarse con una concepción estática y centralista, sino mediante enfoques locales; y d) conciben la paz como un proceso que exige actores múltiples, privados y públicos, estrategias coherentes y de largo aliento temporal y de recursos, y que exige políticas públicas coherentes en el terreno del desarrollo, del fomento de los derechos humanos y, naturalmente, de la paz.

Segunda. Construir la paz es un objetivo estratégico, que implica aceptar el cambio de la visión del conflicto en la vida política, institucional y cotidiana, como hacen las ciencias sociales desde hace décadas, entendiéndolo como un fenómeno intrínseco a las relaciones sociales, inevitable, la sal de la vida y, si se maneja bien, un elemento que propicia el cambio y el desarrollo social. La evolución de la teoría y la práctica de la construcción de paz arroja potenciales luces sobre formas de violencia directa no política, diferentes de los conflictos armados.

Lo que se busca en realidad al construir la paz no es eliminar el conflicto, lo cual sería prácticamente imposible, sino aprender a administrarlo, regularlo y gestionarlo de un modo adecuado, con el objeto de maximizar los beneficios potenciales y minimizar sus consecuencias destructivas. Esta gestión y esta resolución deben insertarse en un marco en el que las partes puedan trabajar de forma cooperativa y manejar sus incompatibilidades y diferencias. Y, naturalmente, evitar las conductas violentas.

Si lo concretamos en Colombia, en un contexto de hacer las paces con un grupo armado insurgente, facilitar que se cambie el lenguaje y la dinámica de las botas por el lenguaje y la dinámica de los votos, en un primer momento, y después pasar a centrarse en las incompatibilidades básicas o en las causas profundas del conflicto y de las conductas violentas que se han producido en algunas de sus fases. Por tanto, **hay que tratar tanto los síntomas, las conductas violentas, como las diferentes causas que se entrelazan en la etiología del problema y en sus diversas mutaciones a lo largo del tiempo**. En suma, **la tarea es percatarse de la importancia de un fenómeno clave: el cambio de la relación entre seguridad, paz y desarrollo durante la posguerra fría, en una dirección de progresiva convergencia y solapamiento, rompiendo con un aislamiento de décadas**.

El mundo bipolar estableció una separación clara entre las políticas de seguridad internas y externas, y entre las políticas de seguridad de todo tipo y las políticas de desarrollo, pese a que ambas figuraban, con énfasis diferentes, en la Carta de la ONU. En paralelo, pero separadas, se articularon dos estructuras político-institucionales en el mundo internacional: una para gestionar cuestiones alrededor del desarrollo socioeconómico de los Estados, y la otra para la paz y la seguridad. La idea de desarrollo se asoció exclusivamente al desarrollo económico de los Estados. La pobreza, la exclusión social, el hambre, el respeto de los derechos civiles y políticos, eran cuestiones internas que los Estados debían tratar por sí mismos con la única ayuda de la cooperación para el desarrollo de otros países, de las agencias multilaterales y, en casos extremos, de la ayuda humanitaria. Esa estructura separada también, por lo general, se impuso en las políticas de seguridad y de desarrollo internas, como es visible en el caso de Colombia. Hoy eso es —o debería ser— historia, y se debe entender que construcción de paz implica desarrollo, derechos humanos, creación de valor

compartido por las empresas y entrarles a los retos de la violencia directa sin finalidad política explícita. Es decir, hibridar la construcción de paz con el desarrollo, poniendo en el centro a las personas y a las comunidades, y optar por una concepción restringida de la paz positiva. Y para ello los emprendedores y empresarios son imprescindibles, son actores centrales, junto a las administraciones de diverso nivel y la sociedad civil, actores, todos ellos, que deben desarrollar valores compartidos, singulares y específicos.

2
El acuerdo de paz de 2016 y los retos del posacuerdo en Colombia: desafíos y oportunidades para los actores

El presente capítulo, siguiendo las principales tesis del anterior, dedicado al de construcción de la paz, se centra en el Acuerdo de La Habana/Teatro Colón de 2016 y en los retos y oportunidades que plantea para todos los actores, con un especial énfasis en los empresarios en términos de construcción de la paz como tarea estratégica centrada en las ya comentadas tres R: resolver, reconstruir y reconciliar.

Se divide en tres apartados: el primero analiza sucintamente el Acuerdo de La Habana/Teatro Colón como punto de llegada; el segundo se ocupa del acuerdo como agenda futura, como punto de partida o ventana de oportunidad para múltiples actores sociales y la sociedad colombiana, y el tercero, el más propositivo, se centra en los retos y desafíos para los actores sociales y el empresariado colombiano en la segunda fase de implementación del acuerdo y en la tarea a largo plazo de construcción de la paz.

El Acuerdo de La Habana: punto de llegada, incompleto

Empezaremos recordando que, por decirlo claramente, la cuarta fue la vencida, pues el acuerdo surgió tras tres negociaciones

formales previas: diálogos de la Uribe con el gobierno de Belisario Betancur; Caracas y Tlaxcala durante el gobierno de César Gaviria, y en el Caguán, con Andrés Pastrana en la presidencia.

Aunque no es el lugar para analizar con detalle las razones por las que los anteriores procesos no tuvieron éxito y en este sí se haya logrado un acuerdo mutuo, comentaremos dos órdenes de razones, externas o internacionales, e internas, es decir, relacionadas con los cambios de los contextos nacional e internacional. El contexto internacional de posguerra fría ha mutado y ha contribuido a que los grupos que buscaban tomar el poder por la lucha armada en América Latina se hayan ido acabando, progresivamente. También cambió sensiblemente la posición de Estados Unidos al no oponerse a las conversaciones y cesiones acordadas; por el contrario, apoyó proactivamente las conversaciones. Una muestra del cambio es que esta vez los intentos no coincidieron, como los anteriores, con políticas activas en pro de la lucha o guerra contra las drogas o contra el terror (tras los atentados del 11 de septiembre de 2001).

En lo nacional, se produjeron cambios en la correlación de fuerzas, se ha reconocido por las partes un empate estratégico asimétrico en el campo de batalla, que suponía aceptar demasiados costos para seguir buscando la victoria definitiva y por tanto la paz de los vencedores, para uno u otro contendiente, y en especial para el Estado, el que estuvo más cerca de ello en los dos mil. Sin duda alguna, la reducción casi a la mitad de los operativos de las FARC-EP, producto de los años de seguridad democrática, tuvo mucho que ver con eso. Para ambas partes había llegado el tiempo de la paz acordada al no ser viable la paz de los vencedores y ser mutuamente perjudicial perseguir los enfrentamientos armados. En la consideración de lo que era posible obtener por parte de los insurgentes, las FARC-EP aceptaron su parcial derrota política al admitir que

no era posible lograr su ideario por la vía armada, por lo que, sin renunciar a él, lo sometieron a la acción política no armada en el futuro, vía eventual victoria electoral.

En lo que concierne al Gobierno, aceptaron comprometer y anclar en la agenda política del futuro diversas transformaciones, pero sin negociar el modelo de Estado ni el de desarrollo, fuera de lo relacionado con el desarrollo rural integral. Finalmente, las élites colombianas son ahora menos reticentes y, en algunos casos, plenamente favorables a un acuerdo. Además, las Fuerzas Armadas y de Seguridad Pública, que por primera vez en unas negociaciones directas contaron con antiguos generales del Ejército y de la Policía en el equipo negociador gubernamental, estuvieron mayoritariamente de acuerdo, sabedoras además de que no estaba en la agenda negociadora, a diferencia de lo acaecido por ejemplo en El Salvador y Guatemala, reforma alguna del sector de seguridad ni a corto plazo una reducción de presupuesto o de pie de fuerza.

Centrémonos ahora en el contenido del acuerdo.

La lectura del acuerdo, sin entrar en demasiados detalles (véase Grasa, 2017), permite destacar dos grandes puntos relevantes en el presente libro, focalizado en la relación entre valor compartido y construcción de paz en el entorno empresarial colombiano.

Análisis global del acuerdo

El primero de los puntos se centra en un análisis sucinto, con foco fino y enfocado, de un acuerdo complejo, prolijo, con partes entrelazadas y con centenares de compromisos explicitados y por ende susceptibles de ser implementados (más de 500), muchos de ellos que precisan de negociación ulterior para su aplicación y su seguimiento.

A ese respecto, a los efectos de pedagogía y comunicativos, destacaremos los siguientes puntos:

Primero, hay que prestar atención a las páginas iniciales (preámbulo e introducción): pese a no tener valor sustantivo y dispositivo, sí lo tienen a efectos interpretativo y contextual. Sobresale en dichas páginas una redacción plagada de gerundios (considerando, recordando, reconociendo, etc.), muy al estilo de las resoluciones de organismos internacionales, así como dos mensajes-fuerza: la afirmación de que la paz requiere cambios integrales y compromisos, y las referencias reiteradas, en lo normativo, al sistema internacional de derechos humanos y de derecho internacional humanitario y a la Constitución colombiana.

Todo ello permite aquilatar la naturaleza peculiar y diversa del texto, que caracterizaremos así: a) un acuerdo formal entre partes, apoyado por varios países y organismos internacionales acompañantes, garantes y facilitadores; b) un texto que invoca el artículo 3 común de los Protocolos de Ginebra y la potestad de los beligerantes de hacer arreglos específicos dentro de su marco para hacer las paces[1]; c) un texto que, a escala nacional, globalmente y en una de sus partes por separado (Jurisdicción Especial para la Paz), debía incorporarse rápidamente, si el plebiscito hubiera apoyado el acuerdo, a la Constitución Política, para formar parte de su bloque de constitucionalidad; d) un texto que, en el ámbito internacional, se comunicó a la ONU mediante una declaración unilateral del presidente de la república, solicitando su integración en su totalidad a una resolución del Consejo de Seguridad. En suma, el preámbulo y la introducción hacen del texto un acuerdo entre partes, un acuerdo de Estado –anclado parcialmente en la Constitución– y un documento referenciado en la legalidad internacional del derecho humanitario y del sistema de la ONU.

[1] Por ello el texto fue depositado –en versión original, uno de los siete textos originales firmados– ante el Consejo Federal de Berna, que actúa como depositario de la ratificación y el desarrollo de los Convenios de Ginebra.

La renegociación introdujo cambios, como resoluciones de constitucionalidad posteriores de la Corte, pero en lo esencial el texto sigue teniendo ese carácter mencionado. En otras palabras, se diga lo que se diga en la arena política, es un texto que puede incumplirse total o parcialmente, y sabemos, al tenor de la experiencia comparada de los acuerdos firmados en las décadas pasadas, que ninguno se ha cumplido plenamente y a cabalidad. No obstante, se trata de un **texto que obliga a las partes, y por ende al Estado: no puede hacerse trizas ni renegociarse en su totalidad, fuera de los muchos detalles que quedaron por acordar en lo concreto. Hay margen de maniobra para cambios importantes vía implementación, pero no para discrecionalidad plena que implique cambio sustancial de la naturaleza o estructura de lo acordado, como ha dictaminado la Corte Constitucional.**

Segundo, el texto sigue la lógica discursiva –subyacente– de abordar primero las causas del conflicto armado, luego las consecuencias y, por último, los elementos procedimentales para materializar lo pactado, aunque la negociación no respetó ese orden. Por consiguiente, los puntos que contiene el acuerdo son, por orden del Acuerdo General de 2012: 1) Reforma rural integral; 2) Participación política: apertura democrática para construir la paz; 3) Cese del fuego y de hostilidades bilateral y definitivo, y dejación de las armas; 4) Solución al problema de las drogas ilícitas; 5) Víctimas, y 6) Mecanismos de implementación y verificación, con ejecución a corto, mediano y largo plazo. O sea, tres causas (dos originarias y una sobrevenida a finales de los años ochenta), apartados 1, 2 y 4; un apartado dedicado a consecuencias, en particular a víctimas y reconstrucción (apartado 5), y dos de tipo técnico-político (apartados 3 y 6). Dichos puntos están acompañados, además, de más de un centenar de páginas con anexos y protocolos,

muy detallistas, especialmente en el punto de cese del fuego y el fin de hostilidades.

Veamos, de forma rápida, lo que se dice en algunos de los mencionados apartados.

El acuerdo sobre **reforma rural integral** busca contribuir a la transformación del campo y dar solución al problema de la concentración de la tierra, tradicionalmente relacionado con las causas históricas del conflicto armado. Se trata, en suma, de crear condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural, de contribuir a la erradicación de la pobreza, de promover la igualdad y de asegurar el pleno disfrute de los derechos de los ciudadanos, por señalar algunos de los objetivos que plantea. Lo pactado en este punto deja entrever unas necesidades que el Estado debió asumir desde hace más de 80 años, por lo que se requerirán grandes esfuerzos para la puesta en marcha de una institucionalización que canalice y controle la materialización de lo acordado. En suma, es un acuerdo que tiene complejidad política, y por ende de voluntad y capacidad, las complejidades fundamentales, pero también conlleva alguna complejidad técnica. Así, depende de muchos procesos y desarrollos normativos previos que exigen desbrozar temas de enorme complejidad técnica (catastro, titularidad precaria) y que requieren gran financiación a 20 años vista.

Por dar un solo ejemplo, no será fácil poner en marcha el Fondo de Tierras previsto en el acuerdo, que debe reunir tres millones de hectáreas para asignar a los campesinos. Las tierras deben proceder de cinco fuentes: 1) baldíos de la nación (son pocos y seguramente deberán rescatarse de privados, algo jurídicamente largo y complejo; 2) tierras sometidas a extinción de dominio por actividades ilegales (una figura ya existente pero poco y mal aplicada, lenta por los recursos que se interponen; 3) expropiación con indemnización por razones de interés público y la extinción del dominio por vía administrativa por mor

de improductividad (figuras que ya existen pero que implican demostrar, por ejemplo, algo polisémico como improductividad[2]; 4) redefinición de las reservas forestales, habida cuenta de los cambios fácticos de las últimas décadas; y 5) donaciones. En cualquier caso, puesto que el Gobierno se ha comprometido a poner a disposición del Fondo esos tres millones de hectáreas, de no tener éxito mediante esas cinco fuentes, tocaría –si se quiere cumplir– comprar tierras, lo que traslada el tema al costo y a la manera de financiarlo. Se trata de un asunto con especial relevancia para la CVC.

Por su parte, el **acuerdo de participación política y apertura democrática** se focaliza en la necesidad de que surjan nuevas fuerzas en el escenario político para enriquecer la deliberación de los problemas centrales a escala nacional, lo que fortalece el pluralismo y la inclusión. Con este esquema, el nuevo grupo que siga la línea ideológica de esta guerrilla tendría que entrar en la competencia política por medio de ideas y no de armas. Se cambiarían, así, botas por votos. En este punto, mucho de lo que se propone es un desarrollo de lo previsto en la Constitución de 1991, como el Estatuto de la Oposición. Especial interés tiene la supresión del umbral del 3 %, que será una de las fuerzas motrices del cambio del sistema de partidos que conducirán a mediano plazo a la implementación del acuerdo y la nueva agenda política.

El acuerdo sobre **«cese del fuego y de hostilidades bilateral y definitivo y la dejación de las armas»** es el núcleo de todo y la parte más detallada, a la que aluden gran parte de los protocolos y anexos. Cabe señalar que el hilo discursivo seguido por el presidente de la república en la alocución dada el día de la suscripción del acuerdo en La Habana (24 de agosto de 2016)

[2] Adicionalmente, el punto ha generado polémica al haber leído alguno que tras ello está acabar con los latifundios, algo que no está acordado —ni por tanto escrito— ni pertenece a la agenda derivada del acuerdo.

subrayó justamente este punto como la clave de lo negociado y acordado. Tiene cuatro grandes componentes: cese del fuego y de hostilidades bilateral y definitivo, con 24 protocolos escritos y explícitos que regulan cómo proceder; el desarme y la desmovilización, es decir, la dejación de las armas por parte de las FARC-EP, un proceso que se prevé paulatino, vigilado y transparente, con un cronograma que al cabo de seis meses permitiría la destrucción total de las armas entregadas y su conversión (excepto la munición y componentes inestables, que se habrán destruido antes de forma absoluta) en tres monumentos que se van a instalar en Colombia, La Habana y la sede de la ONU; la reincorporación de las FARC a la vida civil, tanto en su aspecto político (fundamental) como en el económico (reintegración y reinserción), y, finalmente, un tema crucial: las garantías de seguridad y lucha contra las organizaciones criminales de todo tipo, incluidos los paramilitares, un punto que prevé actuaciones ambiciosas, como el establecimiento de un sistema integral de seguridad para el ejercicio de la política para proteger a todos los movimientos y partidos (se prevé un programa especial para la protección de los exintegrantes de las FARC que supone la creación, entre otros instrumentos, de un cuerpo de escoltas mixtos, formados por policías y exguerrilleros adscritos a la Unidad de Protección Nacional).

Todo ello, si se lee en clave comparada, nos recuerda que los procesos de desarme, desmovilización y reintegración, si bien son complejos, constituyen un requisito imprescindible para garantizar el fin de las hostilidades, el silencio de las armas, así como una oportunidad de iniciar la construcción de la paz. La buena noticia es que el desarme ha sido exitoso, el más exitoso de los últimos 30 años en el mundo (con un promedio de 1,3 armas por combatiente, que ha doblado la tasa de éxito con respecto a las AUC). La disidencia se ha mantenido algo por debajo del promedio estadístico al uso, en clave comparada,

entre el 7 % y el 8 %, aunque con riesgo de reincidencia significativo por el retraso en acordar e implementar los procesos de reinserción y reintegración, y un flujo continuado de salidas y entradas de los excombatientes en las zonas de acantonamiento.

Por su parte, el apartado dedicado a la **«solución al problema de las drogas ilícitas»** pretende dar un tratamiento distinto al tradicional a los problemas de cultivos de uso ilícito, la producción y la comercialización de drogas ilegales, empleando un enfoque general de derechos humanos y salud pública, diferenciado y de género. Sus apartados contemplan compromisos de las partes, que deben cumplir, y otros que no se pueden cumplir solo por la voluntad y las conductas de las partes, al requerir actuaciones de la comunidad internacional. Hay que destacar, empero, que existe un compromiso negro sobre blanco y sin matices de que las FARC-EP abandonen toda relación con el narcotráfico. Y eso no es ni será algo fácil, como lo demuestra la detención de Jesús Santrich a partir de una circular roja de la Interpol solicitada por un juzgado estadounidense, junto a su extradición, y la polémica sobre si procede o no y, en especial, sobre si la decisión compete a la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) o a los órganos judiciales ordinarios.

El quinto punto, el de **las consecuencias del conflicto armado centrado en las víctimas**, constituye el núcleo duro de lo acordado y lo hace situándose de pleno en la corriente dominante de la doctrina de pensamiento en construcción de paz, que sostiene que solo por medio del esclarecimiento de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición se puede lograr un verdadero proceso de reconciliación y de construcción de paz. Para el efecto, el acuerdo propone crear un Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR), compuesto por la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición (CEV);

la Unidad Especial para la Búsqueda de Personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado, y la Jurisdicción Especial para la Paz. A ello hay que añadir todo lo previsto en cuanto a reparaciones y a garantías de no repetición.

Puesto que es el punto del acuerdo que más polémicas, mitos, equívocos e infundios ha generado, conviene hacer varias precisiones. Primero, de conformidad con el texto del acuerdo, se concederán la amnistía y el indulto, propios de los acuerdos de cese de hostilidades previstos en el derecho internacional, solo respecto de aquellos delitos políticos y conexos cometidos durante la rebelión por personas que formaron parte de los grupos insurgentes con los que se ha firmado el acuerdo, así como a aquellas personas que hayan sido acusadas o condenadas por delitos políticos o conexos mediante providencias proferidas por la justicia. Segundo, el texto dice clara y repetidamente que, de conformidad con el derecho internacional y los derechos humanos, el derecho humanitario y el derecho penal internacionales, hay delitos que no pueden ser ni amnistiables ni indultables: los de lesa humanidad, genocidio y los crímenes de guerra[3], todo ello conforme a lo establecido en el Estatuto de Roma. Tercero, de igual manera y en función de la importancia del principio de la seguridad jurídica, la ley de amnistía determina las conductas tipificadas en la legislación nacional que no serán amnistiables, aunque los delitos ni amnistiables ni indultables deben ser objeto del componente de justicia del SIVJRNR acordado por las partes. Cuarto, no hay por tanto impunidad, sí retos importantes y difíciles de implementación.

[3] O sea, conductas como la toma de rehenes u otra privación grave de la libertad, la tortura, las ejecuciones extrajudiciales, la desaparición forzada, el acceso carnal violento y otras formas de violencia sexual, la sustracción de menores, el desplazamiento forzado, además del reclutamiento de menores.

Y no hay impunidad porque lo acordado está en el límite de lo que prevé el derecho internacional, aunque, como ha declarado públicamente la fiscal de la Corte Penal Internacional en diversas ocasiones, la prueba de fuego definitiva dependerá de la implementación de la JEP, de sus resultados, algo que está en sus inicios. Y quinto, aunque en la renegociación hubo cambios y rebajas, sigue existiendo la posibilidad de imputar a actores privados (lo que incluye eventualmente empresarios), así, o de presentarse voluntariamente.

El último punto del acuerdo, titulado **«Mecanismos de implementación y verificación»**, es de gran trascendencia, pese a ser aparentemente procedimental. Entre otras cosas, crea una comisión de implementación, seguimiento y verificación del Acuerdo Final de Paz y de resolución de diferencias, que además de hacer seguimiento, pretende servir de instancia para la resolución de diferencias e impulsar la implementación legislativa, y que en el año y medio de aplicación ha devenido en una instancia central de negociación de los pendientes, de los detalles no acordados. Del mismo modo, reconoce la importancia de la comunidad internacional y articula la forma de ejercer las facultades de verificación del acuerdo que este le otorga.

Consideraciones globales

Expondremos ahora **tres consideraciones generales sobre el texto del acuerdo en su conjunto**.

La primera pretende subrayar que, de manera voluntaria, el acuerdo vincula cada uno de los apartados entre sí, articulando un sistema integral en el que cada apartado remite a otro y en el que se presentan incentivos y sanciones cruzadas, dependiendo del grado de los aportes realizados por quienes se acojan a lo negociado. Por otro lado, hay puntos que exigen cumplimientos paralelos, coherentes y coordinados, como el desarrollo rural y la sustitución de cultivos ilícitos.

En segundo lugar, cabe señalar también que, al crear una jurisdicción para periodos de transición, con elementos de justicia restaurativa y de justicia retributiva, se opta por la práctica al uso en la doctrina internacional: una jurisdicción adicional a la ordinaria, aunque, mientras esté en vigor la especial, esta canaliza casi todo lo relacionado con el conflicto armado.

Se trata, en tercer lugar, de un acuerdo innovador, ambicioso, técnicamente complejo, comprehensivo y que requiere múltiples negociaciones adicionales y muchos recursos económicos para ser implementado. En suma, un buen acuerdo, comparativamente el mejor de las últimas décadas y con puntos que nunca antes habían sido acordados, pero con grandes desafíos de interpretación, financiación e implementación respecto de ciertos aspectos que la realidad ha mostrado que eran claves y que no se han superado del todo.

Además, el acuerdo necesitaba desde el primer momento una fuente de legitimación social adicional, como garantía de una implementación exitosa y de que fuera el pórtico para la construcción de la paz, lo que explica la importancia de la refrendación social, en paralelo a la refrendación institucional que el No en el plebiscito dejó pendiente, chueca.

Y eso sigue siendo una necesidad y supone un reto adicional que va a lastrar, o al menos suponer un obstáculo más, el tránsito de hacer las paces a construir la paz, es decir, para pasar de la simple ausencia de violencia directa política (paz negativa) a la probabilidad de que casi nunca las tensiones y conflictos sociales generen nuevamente violencia política (paz positiva). Pasemos ahora a analizar el acuerdo como agenda futura, esto es, más como punto de partida o ventana de oportunidad para la sociedad colombiana que como punto de llegada estático, acabado; más como resultado no simplemente de hacer las paces, sino como una palanca para construir la paz, de conformidad con lo comentado en el capítulo inicial.

El acuerdo como agenda futura: punto de partida y ventana de oportunidad para múltiples actores sociales y la sociedad colombiana

El acuerdo puede también leerse en clave de futuro, como agenda potencial, es decir, más como punto de partida que como simple punto de llegada. Y ello por lo siguiente: la firma del Acuerdo Final en La Habana (24 de agosto de 2016) y la firma del nuevo acuerdo en el Teatro Colón de Bogotá (24 de noviembre de 2016), tras la renegociación derivada de la victoria del No en el plebiscito de refrendación social del 2 de octubre de ese mismo año, abrieron una ventana de oportunidad de gran trascendencia. La ventana supone la posibilidad de lograr paz negativa en sentido galtunguiano (ausencia de violencia directa política), para poder centrarse en los otros retos del país, en la paz positiva (niveles bajos de violencia de las estructuras y de violencia simbólica). En suma, se firmó un procedimiento para hacer real la consecución del derecho y el deber establecidos por el artículo 22 de la Constitución Política de la República de Colombia, al menos parcialmente: que callen las armas y sigan los debates y enfrentamientos, pacíficos ahora, para hacer un país más justo, menos desigual, más armónico, con contiendas y conflictos sociales como en cualquier lugar del mundo, pero sin reproducción intergeneracional de la violencia política y con un horizonte de reducción progresiva y continuada de la violencia directa.

En resumen, la firma suponía lograr la llegada de Carl Schmitt al mundo político real colombiano: desaparecen los enemigos y se sustituyen por adversarios. O lo que es lo mismo, adviene la tarea genuina de la Política (con mayúscula): hacer frente a los adversarios sin pensar en eliminarlos físicamente, mediante los tres componentes o formas de la democracia en los estados de derecho desarrollados: democracia deliberativa (argumentación y debate constante entre partes), democracia participativa (formas continuadas de colaboración y generación

de consenso entre actores, sin necesidad de esperar a elecciones formales), y democracia representativa (elecciones regulares en condiciones de poliarquía, siguiendo a Robert Dahl, para todos los cargos electivos del orden nacional y de los territoriales).

Por ello, la firma del Teatro Colón del «Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera» debe leerse como una oportunidad para las partes y para todo el país, orientada a cerrar un ciclo en el cual se creyó que las armas eran el medio para someter al otro, lograr cambios o intentar llegar al poder.

En otras palabras, el acuerdo posibilita alcanzar, total o parcialmente, una paz negativa, entendida esta como la ausencia de violencia directa; no obstante, la paz positiva (es decir, el riesgo muy bajo de que reaparezcan formas de violencia directa en nuevos conflictos sociales) va más allá de lo pactado, por lo que no depende solo de lo acordado, aunque se cumpliera a cabalidad y en su totalidad, algo que nunca ha sucedido en práctica comparada en acuerdos de paz en los últimos 30 años, como muestra el cuadro resumen que sigue de lo acaecido en la posguerra fría respecto de acuerdos de paz.

Cuadro 1. Qué sabemos de implementación de acuerdos de paz y de procesos de construcción de paz

1. **Heterogeneidad de los acuerdos de paz logrados**, en cuanto a gestación, negociación y contenido. Concretamente: a) el tiempo de la negociación –pese a su variabilidad, y diferenciando entre prenegociaciones y negociación en sentido estricto– suele ser largo; b) los contenidos acordados son de una gama amplísima: de textos breves y concisos a textos muy elaborados y con agendas que suponen compromisos para décadas.

2. **El análisis del proceso de implementación muestra que**:
   a) Se realiza de forma básicamente secuencial, respecto a las diversas dimensiones implicadas, y no, como a veces se previó, simultánea.
   b) Ningún acuerdo se ha cumplido, diez-quince años más tarde, al 100 %.
   c) Las pautas de cumplimiento son irregulares por dimensiones, con menor cumplimiento en lo relativo a derechos humanos y en particular en las previsiones sobre minorías indígenas.
   d) Se va más lentamente de lo previsto en todas las dimensiones y a menudo hay que renegociar –incluso varias veces– lo acordado y escrito. El promedio real suele ser de siete a ocho años en casi todas las dimensiones para llegar al 70 % de lo acordado.
   e) Los temas de DDR y participación política de los actores que se desarman, pese a su centralidad, duran de siete a diez años y suelen tener grados de cumplimiento de los más altos.
   f) Suelen aparecer otros temas en la agenda, no previstos o no acordados explícitamente.

3. **El éxito de la implementación y el tránsito a la construcción de paz sin reaparición de la violencia**, **a falta de estudios de causalidad sólidos, parece depender de la presencia de factores como los siguientes:**
   a) La disponibilidad de tiempo y de estrategias coherentes.
   b) La construcción de un amplio consenso –económico, social, político-institucional– para implementar los acuerdos y afrontar la construcción de paz. Resulta clave contar con una mayoría parlamentaria consecuente y persistente.

c) La capacidad de poner en valor y utilizar ejemplos previos de construcción de paz exitosos, tanto de otros lugares como –en particular– del propio país, realizados incluso durante la fase violenta.
d) La comprensión generalizada de que la paz no se regala, se construye, y construirla cuesta: tiempo, esfuerzos compartidos y dinero.
e) La disponibilidad de instrumentos para legitimar, socializar y aterrizar los acuerdos, algo en lo que tienen papel clave los actores políticos no centrales (territoriales) y, sobre todo, la sociedad civil (que puede cumplir funciones muy diversas).
f) La aptitud para manejar, especialmente a mediano y largo plazo, las expectativas de todos los actores, directos e indirectos.
g) El consenso sobre la forma de hacer frente a los escépticos y, sobre todo, a los saboteadores o disruptores (*spoilers*).
h) La disponibilidad de sistemas de facilitación, coadyuvancia y seguimiento con apoyo de actores externos.
i) La aceptación plena de que la medida de éxito estándar y mínima (que no se vuelve a las armas en menos de cinco años) presupone cambiar sustancialmente dimensiones diversas de la vida social, política, económica y cultural.

4. El **desbordamiento de la agenda pactada**, derivada de la dinámica de la implementación y de la nueva dinámica social en el proceso de construcción de la paz, **exige elaborar consenso y políticas** públicas, privadas y mixtas.

Fuente: Elaborado por Rafael Grasa a partir de las ponencias de Rafael Grasa y John Paul Lederach en Escenarios posconflicto en Colombia. Agenda, oportunidades y hoja de ruta. Relatoría del seminario celebrado en Barcelona en mayo de 2014, Barcelona, ICIP, 2015. Véase en www.icip.cat.

Un simple análisis superficial muestra que muchas de las lecciones aprendidas, como lo relativo a consensos y mayorías amplias sociales y parlamentarias, no se han puesto en práctica hasta el momento en que escribimos estas páginas (julio de 2018) en Colombia, merced a la enorme polarización social y política del país, en parte articulada –o al menos legitimada– justamente en virtud de posiciones enfrentadas respecto del Acuerdo de La Habana/Colón. En cualquier caso, como ya se ha comentado en la introducción, para evitar riesgos de caducidad coyuntural esta publicación no entra a valorar ni a resumir el resultado de la implementación en los primeros 18 meses tras la firma del acuerdo[4].

En todo caso, volviendo a nuestro foco central, decíamos y volvemos a decir que **lograr la paz positiva implicará rebajar a límites no disfuncionales, tolerables, la violencia de las estructuras (injusticia, inequidades, desigualdades) y, sobre todo, la violencia simbólica, una cultura difusa pero omnipresente que ha legitimado el mal endémico del recurso a la violencia política generación tras generación. Esa paz deberá construirse día a día, puesto que su materialización y su conquista requieren tanto la solución efectiva a temas que debieron haberse tratado hace muchos años, como el compromiso de todos los colombianos –con un énfasis particular en las élites– de abandonar el recurso a la violencia directa como recurso sustitutivo del juego político.**

Estamos hablando en suma de que el acuerdo de paz, más allá de lo convenido y escrito negro sobre blanco, abre una ventana de oportunidad para múltiples actores, que permite construir paz y además generar valor compartido para todos ellos.

[4] Véanse a ese respecto los informes periódicos del Kroc Institute de la Universidad de Notre Dame (EE. UU.), encargada en el propio acuerdo por los firmantes del seguimiento de lo establecido; los informes periódicos de la Fundación Paz y Reconciliación; informes diversos de la sociedad civil, nacional e internacional, y el reciente Informe de Presidencia de la República sobre garantías de seguridad (junio de 2010).

Y ello, por decirlo de forma rotunda, supone tener claro que no habrá construcción de paz sin perseguir lograr tres objetivos imbricados e inseparables:

a) Más y mejor Estado, presente en todo el territorio.
b) Más y mejor sociedad civil.
c) Más emprendedores/empresarios, capaces de comprender que, como pretendemos en el presente libro, crear riqueza y valor para sí es inseparable de crear valor y riqueza para los demás, lo que implica crear valor compartido, más allá de la propuesta de Kramer y Porter, cuya exploración y operacionalización en Colombia es el germen del presente libro.

Necesitamos esos tres tipos de actores, cada uno en su lugar y luchando por sus intereses y afanándose en buscar sinergias y espacios de interacción y, por ende, de concertación de procesos compartidos, en esa lógica de confrontación y cooperación que es la propia de todos los mamíferos sociales superiores, incluida la especie humana.

Veamos, pues, cuáles son los principales retos, para todos los actores, que pueden permitir aprovechar esa ventana de oportunidad a la que nos hemos referido en la segunda fase de la implementación de los acuerdos, vinculada a los nuevos legislativo y ejecutivo que asumen tareas a partir del 20 de julio de 2018.

Retos y desafíos para los actores sociales y el empresariado colombiano en la segunda fase de implementación de los acuerdos y en la tarea de construcción de paz

Según lo explicitado antes, enunciaremos retos, en el sentido mencionado, clásico, bifronte, obstáculo o dificultad, y también oportunidad. Hay que hacer constar que estos retos no son

exclusivos de los empresarios, son del conjunto de la sociedad colombiana y, por ende, de todos los actores. A efectos expositivos, de redacción y narrativa, los retos se enumeran y van precedidos de breves títulos.

Reto 1. *Luchar contra la polarización excesiva de la vida social, política y económica del país, que dificulta la asunción, respetando la diversidad y la pluralidad, de objetivos compartidos.*

Podríamos decir que se trata de una meta-reto o prerrequisito general: si algo complica un horizonte de construcción de paz, o de consecución de los ODS para 2030, es la polarización constante y permanente de la vida social y política, que, en el caso de Colombia, afecta también la actividad económica y empresarial.

Además, en un país con un déficit de identidad compartida por todos los actores y territorios, la confrontación constante y la lógica de juego de suma nula (ganar-perder, con vencedores que se lo llevan todo y vencidos que lo pierden todo) dificulta el horizonte a mediano y largo plazo de transición y transformación, que es en suma lo que está en juego al construir la paz. En desarrollo y construcción de paz, como en la tarea empresarial, los tiempos mínimos para lograr cierto éxito son de ocho a quince años, y esto exige consensos. El aludido déficit de identidad colectiva proyectada hacia el futuro –Colombia 2030, por ejemplo– se agrava por el déficit de consensos respetuosos con la diversidad y la pluralidad, y ello se acrecienta o alimenta fuertemente por ese clima de polarización.

Sin rebajar, de forma permanente, la polarización y la confrontación, los riesgos de fracaso serán muy altos. Y los empresarios, junto al resto de los actores sociales, pueden coadyuvar a rebajarla. Por no decir, de manera descarnada, que deben coadyuvar, sin más.

Reto 2. *Aislar o manejar a los «saboteadores» o disruptores; generar confianza, clima de consenso y favorabilidad a la necesidad de implementar al máximo lo acordado, puesto que ni es factible renegociar los acuerdos ni sería conveniente hacerlo o incumplirlos de forma generalizada.*

En suma, entender que lo que está en juego no es cumplir a cabalidad lo acordado, algo estadísticamente improbable en práctica comparada, como se ha visto, sino aprovechar la ventana de oportunidad para el cambio.

Este reto es compartido con el conjunto de la sociedad colombiana, que se ha mostrado demoscópicamente «esquizofrenica» desde hace tiempo: quiere la paz, pero no le gusta que se hagan concesiones ni tiene demasiada confianza en lo que saldrá de los acuerdos. El mundo empresarial, al tenor de los datos que conocemos (por ejemplo, encuestas de la CCB), sigue entrando en ese supuesto. Y, por si fuera poco, la excelente noticia del óptimo desempeño del desarme y de la desmovilización, con los mejores resultados en clave comparativa (según informes de la ONU) de todos los procesos de los últimos 30 años, tiene un efecto inesperadamente negativo: dan por descontado que las FARC-EP se han acabado, algo que es cierto y definitivo, pero que no impide que en el futuro puedan surgir otros grupos si no se remata bien y rápidamente el proceso.

En suma, estamos hablando de un reto cuádruple, o con cuatro componentes o dimensiones, como ahora veremos.

El primero y fundamental, luchar contra los saboteadores, escépticos y manipuladores que en los próximos nueve meses, tras la primera y la segunda vueltas de las presidenciales, y en el periodo que irá de la toma de posesión de Congreso y de presidente a la renovación de la estructura legislativa y gubernamental, y el inicio del nuevo Plan de Desarrollo (es decir, de agosto a diciembre de 2018), dirán que no hay ya nada que hacer. El mal que saboteadores, escépticos y manipuladores

pueden hacer es enorme porque, no olvidemos, tras las elecciones a gobernaciones y alcaldías, los planes de desarrollo departamentales y municipales deberán alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Marco Integral para la implementación acordado por las partes meses después de la entrada en vigor del Acuerdo de La Habana/Teatro Colón, vigente de no cambiarse en un próximo futuro.

El segundo, ayudar a generar confianza social, que se inicia con muestras claras de confianza que los empresarios, como parte activa de la sociedad, pueden contribuir a impulsar, al manifestar explícitamente que no se ven como simples financiadores o «empleadores» de excombatientes, sino como sujetos de los procesos de construcción de desarrollo, paz y ciudadanía en esta nueva etapa. Eso está muy vinculado a temas que retomaremos en el capítulo 4.

En tercer lugar, el reto de fomentar, incentivar y crear consenso. Se trata de que todos los actores, pero con una centralidad significativa para los empresarios y sus organizaciones gremiales o asociativas (como las cámaras de comercio), se perciban y se comporten apelando y fomentando el consenso, imprescindible para afrontar el futuro, incluidos el crecimiento económico y el futuro dividendo de la paz. Y habrá que empezar por la presión a las principales instancias políticas del país, en el Gobierno y la oposición, para que dialoguen y dibujen el mapa de sus acuerdos y disensos, que abandonen la polarización constante y galopante. El papel de los empresarios será clave tanto en el ámbito particular (como empresario específico), en instancias secundarias (foros, cámaras, fundaciones, asociaciones, gremios...), como en las previsibles instancias de coordinación plurales en departamentos o ciudades (infraestructuras de paz, que luego abordaremos).

El cuarto subreto consiste en ampliar la favorabilidad de la opinión pública en un doble sentido: convencer de la necesidad

de aprovechar la ventana de oportunidad que construir la paz representa para el país en esta segunda fase de la implementación de lo acordado. Y, adicionalmente, explicar el papel crucial que el empresariado puede tener en ello, porque la paz exige tareas y colaboración de todos los actores del país.

Reto 3. *Poner en marcha los instrumentos que permitan abordar de manera eficaz a escala empresarial, dentro de la empresa y en su contexto social, las capacidades que exige la construcción de la paz*[5].

Lisa y llanamente, preparar al conjunto de la empresa, en particular a los trabajadores, a los directivos y a todo el entorno social directo en que cada una de ellas actúa, para los retos de la construcción de la paz y del desarrollo sostenible en el terreno de las capacidades. La verdad es que, con excepciones, la polarización creciente y el poco entusiasmo con el proceso de implementación durante el primer año y medio, pese a las ventajas de la vía rápida institucional que existió, han hecho que lo avanzado sea poco.

El terreno básico de trabajo es, en esta fase, la pedagogía, la comprensión de lo que está en juego para el conjunto de la sociedad y también de la empresa, y con el apoyo externo, la preparación para lo que vendrá en este nuevo ciclo político, que coincidirá con dos temas que afectarán fuertemente a la sociedad y al empresariado: el funcionamiento y la velocidad de crucero de la Jurisdicción Especial para la Paz y los trabajos de la Comisión de la Verdad. Se trata de poner en marcha programas que muestren la necesidad de abordar todo ello en las empresas, de la mano del papel crucial de las cámaras de comercio y entidades de segundo nivel del sector emprendedor y empresarial.

[5] Un reto que vale también, con sus especificidades y adaptaciones, para el resto de los actores sociales.

Reto 4. *Participar, junto con otros actores, en la creación de agendas territoriales, con especificidades de construcción de paz según cada territorio, apelando a una descentralización real de recursos (humanos y materiales) y capacidad decisoria por parte de los poderes capitalinos.*

Dicho de forma directa, el principal reto de la construcción de la paz es romper con el centralismo habitual, aunque sea en versión «despotismo ilustrado» (todo para los territorios, pero no decidido en los territorios), y hacer realidad el tópico, basado en un *a priori* indiscutible: la paz debe ser territorial y, por tanto, tendrá concreciones diferentes.

Ello supone hacer frente a cuatro temas:

a) En el ámbito político, poner en marcha realmente los instrumentos descentralizadores que la Constitución vigente contempla, sin dilación y con descentralización, que supone capacidad decisoria sobre agenda y recursos humanos y materiales.
b) En el ámbito empresarial, articular, territorialmente y con el apoyo de las instituciones empresariales de segundo nivel, la agenda de necesidades, intereses, compromisos y capacidades de los actores empresariales.
c) En el ámbito territorial, crear o consolidar instancias territoriales múltiples (con administraciones locales o departamentales, sociedad civil, academia y emprendedores) que establezcan las agendas a corto, mediano y largo plazo de la paz en cada territorio.
d) En los ámbitos comunicativo y ciudadano, elaborar imágenes y concreciones con valor añadido –compartible y compartido– que, en particular

> en los territorios con menor impacto reciente del conflicto armado, permitan entender los desafíos y las ganancias de la paz, la «paz propia y específica» de cada municipio, vereda, corregimiento, departamento…

Y ello supone abordar la creación de infraestructuras de paz, como ahora veremos.

Reto 5. *Crear infraestructuras de paz, junto con otros actores nacionales y territoriales.*

La práctica comparada ha puesto en un lugar destacado de los instrumentos que ayudan a construir paz, incluso antes de la firma de acuerdos y de su refrendación, la creación de embriones de infraestructuras de paz, de comités o consejos regionales y locales de paz. Se trata de abrir espacios permanentes, donde actores privados y públicos puedan explorar y cartografiar sus disensos, crear algunos consensos y, ante todo, enfrentar de forma compartida las tensiones que comportará la construcción de la paz en los niveles nacional, regional y local.

Empecemos por las tensiones. A nuestro parecer, es previsible que se manifiesten cinco tipos de tensiones: 1) respecto del tiempo; 2) respecto de los actores protagónicos y de los lugares; 3) respecto de los mecanismos de producción y reproducción de la violencia; 4) a propósito de las estrategias y la capacidad de combinar visiones diferentes sincrónica y diacrónicamente en cada territorio; y 5) por último, sobre ejecución, aplicación, seguimiento y evaluación.

Por ocuparnos solo de una de las formas de tensión, la relacionada con el tiempo y los tiempos, habrá tensiones entre la urgencia y la importancia, con diferentes percepciones de ambas cosas. Conviene recordar al respecto que en el cambio social lo importante es el tiempo largo, la irrigación por goteo.

Y en muchos territorios la tensión será cultural, derivada del reconocimiento de que en Colombia hay tiempos culturalmente distintos y percepciones temporales muy diferentes, como sucede en el caso de los pueblos originarios con las mujeres –merced a siglos de atávico proceso de exclusión sistemática de la esfera pública–, y también como en el caso de los jóvenes, que representan las expectativas de futuro y que ven –por falta de oportunidades– que están casi excluidos del presente.

Así las cosas, las infraestructuras de paz, en sentido práctico, deben crearse buscando coherencia y coordinación entre los niveles nacional, departamental y local, asegurando la complementariedad. Y, al mismo tiempo, como espacio y cantera para practicar la manera de romper con los déficits antes señalados: a) aceptación y manejo del disenso sin violencia; b) diálogo y análisis de conflictividades; c) búsqueda y elección de soluciones aceptables para todas las partes; d) generación de consensos y de proyectos de futuro compartidos por actores sociales diversos a mediano y largo plazo.

Concretamente, se debe recomendar que las estructuras de apoyo a la construcción de paz combinen:

a) En el ámbito nacional, la creación de sistemas de gobernanza de la paz que marquen línea y definan políticas. Los sistemas, en clase comparada, pueden ser muy diversos: ministerios, secretarías de paz, órganos de coordinación, políticas públicas específicas, etc. Todos ellos implican poner en marcha cambios institucionales de diferente tipo, que permitan articular, según cada cultura y cada contexto, instancias que proporcionen dirección y liderazgo estratégico, que sirvan de instancias de coordinación de la toma de decisiones, de coordinación y apoyo a las tareas que hay que hacer en los

territorios y por los actores implicados, que impulsen políticas públicas concretas…; pero también pueden crearse centros de pensamiento y producción de conocimiento, instancias de mediación y formación, instituciones orientadas a fomentar las tres R antes comentadas… etc. El papel de las organizaciones empresariales a ese respecto es muy significativo.

b) A escala regional o departamental, las infraestructuras deberán avalar la combinación de objetivos nacionales, garantes de la visión general del proceso, y de objetivos departamentales. Estos últimos han de garantizar la especificidad, la apropiación y la focalización en los retos concretos, e incluso el fomento de iniciativas locales, hasta de nivel «micro»[6]. En suma, se trata de crear espacios de diálogo, concertación y decisión con actores públicos y privados, que fomenten políticas y actuaciones específicas, que faciliten la búsqueda de financiación de orígenes diversos, con el plus de legitimación que supone la visión regional consensuada por diferentes actores. Una fórmula muy usada son los consejos de paz y, eventualmente, los acuerdos o pactos para la paz en cada territorio, de naturaleza preferentemente plurianual y plurimandato, es decir, que vayan más allá de los periodos de cuatro años de las autoridades. Esos consejos deben tener una función articuladora, de legitimación, y también, de rendición de cuentas y de evaluación.

[6] Las iniciativas del tipo Programas de Desarrollo y Paz han cumplido en el caso colombiano a veces un papel semejante, al menos parcialmente.

c) Las infraestructuras de paz locales, a la manera de los consejos o comités locales de paz propugnados por John Paul Lederach, sirven básicamente para fomentar y canalizar diálogo y negociación, al igual que para construir diagnósticos y consensos.
Su papel es crucial porque el impacto más vívido de la violencia directa, con sus secuelas individuales y colectivas, se da en el ámbito local, por lo que es también ahí donde pueden surtir efecto más rápidamente las reparaciones y todo tipo de cambio orientado a garantizar la no repetición y a fomentar la reconciliación. Adicionalmente, la participación es mucho más fácil en este nivel.

Reto 6. *Afrontar imaginativamente el desafío de la financiación de la construcción de la paz, dada la paradoja de que los dividendos de la paz (las ganancias netas), pese a que serán importantes —en especial para el mundo empresarial—, tardarán algunos años en manifestarse.*

Los dividendos de la paz son claros, tanto en materia de reducción de los costos de transacción, de los costos de oportunidad (en particular en inversión directa extranjera) y de los costos del conflicto armado, como del incremento futuro del PIB, a mediano y largo plazo, pero en los cinco-ocho primeros años del posacuerdo, los costos de la paz serán más visibles que las ganancias.

Y esa es justamente la situación que hay que afrontar en tiempos en que, de momento, el ciclo de crecimiento no tan alto, derivado de la crisis económica mundial y sobre todo del precio bajo del petróleo, seguirá persistiendo. Ello exige lograr financiación, en un contexto en el que problemas coyunturales pero persistentes como los mencionados ya tensionan fuertemente los presupuestos nacionales.

Aunque habrá ayuda internacional, previsiblemente, será insuficiente y a corto plazo. Los empresarios deben ser imaginativos y buscar aliados para plantear que la solución para esa financiación no consista simplemente en algún tipo de «impuesto o impuestos para la paz». Y en ese punto la tarea conjunta con otros actores será clave.

Será particularmente importante la visión de eficacia y de eficiencia en los recursos, lo que cruza ese problema con la corrupción y las conductas ineficientes de las instituciones públicas, un tema que cobra cada vez más trascendencia en la vida política nacional y territorial, sin olvidar la persistente judicialización del problema.

***Reto 7**. Preparar e interiorizar el uso de herramientas de análisis y manejo de conflictos, de diálogos y de negociación, y un salto cualitativo desde la responsabilidad social corporativa y la «acción sin daño» a la capacitación en construcción de paz positiva y activa.*

El impacto inmediato de la implementación de los acuerdos, más allá de los problemas de gestión de lo acordado y el desempeño siempre incompleto de estos (cuadro 1) en clave comparada, será que los conflictos sociales y políticos probablemente proliferen en los primeros años, incluidos los laborales. Aunque, eso sí, sin violencia directa, probablemente. Y eso sirve también para los problemas medioambientales, así como en general para toda la agenda de desarrollo 2030 y los ya mencionados ODS.

No existe tradición fuerte, ni académica ni político-social-empresarial de creación y capacitación de buenas herramientas de análisis y de manejo de conflictos, así como de diálogo y negociación. Contar con ellas, aprenderlas, interiorizarlas y practicarlas será clave para todos los actores, en particular para los empresarios.

Adicionalmente, resulta clave ir más allá del modelo tradicional que, en el mejor de los casos, vemos en las empresas mejor posicionadas: mecanismos de responsabilidad social corporativa, acción sin daño y ayuda a proyectos sociales de las comunidades donde se ubica la actuación empresarial. Ese es justamente el potencial de la CVC que retomaremos en los capítulos 3 y 4.

Se trata, en suma, de afanarse con cabalidad en insertar las tareas de construcción de la paz en el núcleo duro de la acción social de la empresa en una triple dimensión: a) evitar lo ilegal o problemático; b) favorecer la responsabilidad a mediano y largo plazo; c) tener actitudes proactivas y agenda propia, por separado, y con alianzas, en el terreno de la construcción estratégica de la paz.

Todos estos retos obligan, antes de proponer ejemplos (capítulo 6), a centrarnos en la propuesta de creación de valor compartido (capítulo 3), y de su relación con la construcción de la paz (capítulo 4 o siguiente).

De momento, y a modo de conclusión provisional, bastará con retomar las tesis planteadas hasta el momento: construir paz en Colombia significa erradicar la reproducción intergeneracional de la violencia política que el país arrastra desde al menos la guerra de los Mil Días y que ha hecho, por citar a James Robinson, que Colombia sea todavía un caso especial a ese respecto en América Latina, merced a la presencia estructural y cronificada de violencia directa política, algo que fue habitual en la región tras la Independencia, pero ya no desde hace décadas. Justamente por eso, Robinson sugirió en el título del artículo mencionado que, de no resolverse, podría llevar al país a enfrentar, quizá, «otros cien años de soledad», de caso atípico.

Y hoy en día sabemos que eso es, puede ser ya, con el trabajo de todos, muy poco probable. Colombia va a cerrar esa especificidad y va a obtener altos dividendos sociales de la paz.

Cuán altos sean dependerá de cómo se aborden dichos retos. Lo que el Acuerdo de La Habana/Teatro Colón ha abierto es una ventana de oportunidad de gran trascendencia e importancia para el país, para la sociedad y para América del Sur y para todas las Américas, incluida la del Norte.

Para el país, porque le permitirá centrarse, al avanzar en la construcción de la paz durante los próximos diez o quince años, en la mejora de otros retos y problemas: la desigualdad y la inequidad; la mejora de la presencia del Estado en muchas regiones; el crecimiento y el desarrollo económico o, por ejemplo, en la esfera política, en los diversos componentes de la democracia que, pese a estar presentes en la Constitución de 1991, han sido poco desarrollados, como la democracia participativa y, sobre todo, el núcleo duro de toda democracia, la democracia deliberativa. Subrayaré a ese respecto lo crucial de la democracia deliberativa, es decir, interiorizar y hacer constantemente prácticas de debate, de manejo del disenso y de generación de consensos. En sociedades que salen de un conflicto armado, las prácticas deliberativas se convierten en herramientas cruciales de transformación social, cultural, institucional… para erradicar la violencia directa. Sin capacidad de cambiar la vociferación por el debate, de generar diálogo, es decir, intercambio de argumentos, resulta muy difícil resolver sin violencia los conflictos cotidianos, inevitables, puesto que un conflicto no es más que un debate entre partes que creen tener objetivos incompatibles respecto de algo o alguien. Esa es la gran ventana de oportunidad para Colombia, que tendrá, estoy seguro, un gran impacto en todas las dimensiones de la vida nacional.

No obstante, en clave empresarial e internacional, decía que construir paz constituye también una ventana de oportunidad para la región, para Suramérica, para América Latina y el Caribe, para todas las Américas: el abandono de las armas por parte de las FARC-EP, y esperemos que en el futuro con

el ELN, supone cerrar un ciclo de violencia política vinculada al surgimiento de guerrillas que se inició hace décadas con el asalto al cuartel Moncada.

Y ese cambio no tiene solo valor simbólico, ya que traerá grandes consecuencias para la región y para todas las Américas, que podrán centrarse plenamente en otros problemas, incluidas otras formas de violencia directa de naturaleza no política. Y para el mundo que, en temas internacionales y de gestión de crisis humanitarias y de formas de violencia, tiene actualmente solo una gran noticia positiva, haber alcanzado el punto de no retorno y el abandono bilateral del enfrentamiento armado en las conversaciones de La Habana. El mundo, y no solo las élites y estadistas, sigue con interés los avances del proceso de paz.

Son, por tanto, buenas noticias –en un contexto en general desfavorable y poco prometedor– para los próximos años, si se mantiene abierta esa ventana y se transita por ella. Y eso depende, como todo, de cómo se apliquen voluntad, capacidades y aptitudes, un tema que nos lleva directamente a la noción de CVC propuesta por Porter y Kramer, que es el punto central del próximo capítulo.

3
La creación de valor compartido (CVC) y su contribución a la agenda global de desarrollo (ODS) y a la construcción de paz

En la última década, un creciente y heterogéneo sector liderado por empresas, actores de la cooperación internacional, organizaciones de la sociedad civil y universidades, entre otros, han puesto énfasis en explicar, desde diferentes líneas de pensamiento, las dinámicas que emergen de la empresa y su relación con la sociedad. Entre estos esfuerzos ha sobresalido la voluntad de impulsar conceptos y comunidades de práctica que trabajan para que los impactos sociales y medioambientales de las empresas en sus comunidades de influencia conlleven beneficios para las partes o *stakeholders* que estén vinculados a sus cadenas de valor. En otras palabras, en los últimos años la empresa ha reivindicado ser un actor clave en la gobernanza de asuntos públicos y en la prevención y la mitigación de problemas sociales de sus áreas de influencia.

Si bien tales esfuerzos se inscriben en el contexto de los países o las localidades donde las empresas actúan, los beneficios sociales a los que es posible contribuir se pueden incluir en un marco de análisis más amplio que puede entenderse dentro de la agenda global de desarrollo, operacionalizada hoy en día a

través de los ODS[1] y la Agenda 2030. Estos objetivos, que fueron pactados por los países pertenecientes a la ONU en el año 2015, trazan una directriz sobre cuáles deben ser las prioridades globales en cuanto a sostenibilidad, derechos humanos y erradicación de la pobreza, poniendo especial atención y énfasis en el rol que debe desempeñar la empresa, y el resto de actores, para la consecución de tales fines, ya considerados universales, para el horizonte 2030 (Global Compact, 2016; SDG Compass, 2016).

Este capítulo responde entonces a la necesidad de identificar, en el contexto del debate generado por la noción de valor compartido, las maneras como la bibliografía especializada ha ayudado a identificar que las empresas pueden contribuir a los ODS y a la construcción de paz de países que han experimentado conflictos armados, en un contexto en el que tales aspectos son cada vez más aceptados, experimentados y requeridos por una comunidad de práctica globalmente establecida (Prandi, 2010; Global Compact, 2016; SDG Compass, 2016, entre otros). El rol desempeñado por la empresa para la consecución de tales fines se ha entendido, sobre todo, dentro del marco conceptual de lo que se ha venido llamando responsabilidad social empresarial (RSE), sostenibilidad y CVC, siendo este último concepto el eje analítico del presente capítulo: qué es; a qué necesidades responde; en qué contexto surge; sus límites y alcances, entendidos dentro de un contexto como el colombiano.

Para esto se partirá del artículo denominado «La creación de valor compartido», publicado en 2011 en *Harvard Business Review* y escrito por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, así como de otros textos académicos y reportes de organizaciones

[1] Los ODS son: 1) Sin pobreza; 2) Cero hambre; 3) Buena salud y bienestar; 4) Educación de calidad; 5) Igualdad de género; 6) Agua limpia y potable; 7) Energía limpia y asequible; 8) Crecimiento económico e infraestructura; 9) Industria, innovación e infraestructura; 10) Reducción de inequidades; 11) Ciudades y comunidades sostenibles; 12) Consumo y producción responsable; 13) Acción climática; 14) Vida bajo el agua; 15) Vida en la tierra; 16) Paz, justicia e instituciones fuertes; 17) Alianzas.

que forman parte de la comunidad de práctica del concepto (Pfitzer et al., 2013; Shared Value, 2014; Kramer & Pfitzer, 2016; FSG, 2012; entre otros). De esta manera, en la primera sección, «El qué. Cuestiones centrales de la CVC», se habla de los elementos en los que se edifica el concepto: la reconcepción de valor, las implicaciones en el propósito, la estrategia y la operación de las empresas, el rol de los gobiernos y la sociedad civil, y el «remplazo» del concepto de RSE por el de CVC.

En la segunda parte del capítulo, «El cómo», se discutirá cuáles han sido los pasos identificados por la bibliografía especializada para implementar y medir la CVC en las empresas. Luego se comentará cuáles son las críticas que ha recibido el concepto en dicha bibliografía sobre relación entre empresa y sociedad. En otras palabras, mientras inicialmente nos centraremos en una mirada normativa del concepto, en esta sección se optará por una mirada analítica y, en muchos casos, contraargumentativa de este.

En la tercera sección, «Los ODS y la construcción de paz», nos enfocamos en cómo la bibliografía revisada ha identificado las formas como las empresas pueden contribuir a la consecución de metas de desarrollo globales y a la construcción de paz, incluidos marcos normativos de acción, iniciativas filantrópicas, programas de responsabilidad social, y modelos de negocio que incluyan la práctica del valor compartido dentro del núcleo duro o *core* de las organizaciones. Al final, se revisarán las relaciones del concepto de valor compartido con contextos de poblaciones vulnerables o en vías de desarrollo y se establecerán recomendaciones finales para un contexto en situación de paz.

El qué. Cuestiones centrales del concepto de CVC

Según Porter y Kramer, «el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que

ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La CVC se orienta a identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social» (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Su concepción reposa en una idea según la cual el valor que generan las empresas no solo se limita al de los ingresos o beneficios monetarios para el propietario, sino que, además, pueden y deben generar valor para la sociedad, en un contexto en el que se viven problemas globales como pobreza, desnutrición y escasez de recursos naturales. A continuación se profundiza en los elementos centrales del concepto: la reconceptualización de valor, la consecuente redefinición del propósito, la estrategia y el modelo operativo de la empresa, el rol emergente de los gobiernos y la sociedad civil en torno al concepto, y el remplazo de la RSE por la CVC.

Reconceptualización de valor

La CVC obedece, según sus autores, a la necesidad de relegitimar el capitalismo en un contexto en el que se percibe que el éxito de las empresas se ha logrado generalmente a expensas de las comunidades donde estas operan. Responde también a la necesidad creciente de solucionar problemas de alcance global con modelos escalables, propios del sector privado (Kramer & Pftizer, 2016).

La CVC es, según Porter y Kramer, la forma más avanzada del capitalismo[2], en tanto se propone replantear una visión obsoleta del valor, en la que los economistas neoclásicos afirman que los beneficios sociales están relacionados con falta de eficiencia y mayores gastos: «En el pensamiento neoclásico, todo requerimiento de mejora social –como más seguridad o la

[2] Los autores del presente estudio en este punto se limitan a reproducir la argumentación, sin que se pronuncien sobre la verosimilitud de la tesis que sintetizamos.

contratación de discapacitados– impone un límite a la corporación. Al agregar una limitación a una empresa que ya está maximizando sus utilidades, dice la teoría, inevitablemente suben los costos y se reducen esas utilidades» (Porter & Kramer, 2011, p. 4).

En ese orden de ideas, la conceptualización de la CVC implica el planteamiento de una nueva concepción del valor en la que la verdadera generación de ingreso y beneficios financieros debe conllevar mejoras a los problemas sociales específicos en las áreas donde las empresas operen o tengan injerencia (ibíd., p. 6).

Como se verá más adelante[3], la creación de valor social y de beneficios a grupos de interés de las empresas no se limita a la bibliografía correspondiente a CVC. Estos temas encuentran sus raíces en la RSE y en una amplia gama de conceptos derivados de la relación entre empresa y sociedad, como negocios inclusivos, negocios con la base de la pirámide o filantropía estratégica (Crane et al., 2014; Hart, 2013; Vives, 2013). Sin embargo, lo que la bibliografía coincide en señalar como novedoso del concepto de CVC es la relación entre el compromiso de la empresa en la solución de asuntos sociales y su desempeño corporativo (Wójcik, 2016, p. 24). En este orden de ideas, se señala el surgimiento de una concepción multidimensional de valor que puede ser creada por las empresas y que no se agota en la maximización de ganancias, sino que adquiere las formas de valor económico y social. Mientras el primero se refiere a la rentabilidad que captan las empresas en forma de ganancia, el segundo se refiere a asignación de recursos eficientes que conducen al aumento del bienestar en los individuos, sin afectar el de los demás (ibíd., pp. 44-46).

[3] En la sección número 3 del capítulo, sobre el alcance del concepto y los problemas de implementación de CVC.

Por tanto, en la bibliografía que tiene que ver con el valor compartido se considera la empresa como un sujeto capaz de producir valor social, sin generar costos o externalidades. En otras palabras, la creación de valor social queda supeditada a la creación del valor económico.

Como veremos más adelante, este doble atributo de la empresa produce discusiones sobre los cambios internos que se tienen que generar para que esta creación de valor se pueda llevar a cabo, y el alcance de su rol, el de la sociedad civil, y el del Estado, en la gobernanza de los problemas sociales y en el quehacer de la empresa.

Redefinición del propósito, la estrategia y el modelo operativo de la empresa

Para Porter y Kramer, la generación de valor compartido en las empresas implica que estas tengan un cambio en su estrategia, en su modelo operativo, en la forma como se relacionan con sus grupos de interés y en el rol que desempeñan en la sociedad en general. En sus palabras: «... el propósito de la corporación debe redefinirse: es la CVC, no solo las utilidades *per se*. Esto impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global. También le dará una nueva forma al capitalismo y su relación con la sociedad. Y tal vez lo más importante, aprender a crear valor compartido es nuestra mejor oportunidad para volver a legitimar a las empresas» (Porter & Kramer, 2011, p. 3).

Esta reacomodación de la empresa en torno a la creación de valor compartido implica, según el director de la consultora FSG, Marc Pfitzer, que hoy en día empresas de talla mundial como Nestlé, Unilever, Danone, están considerando solventar problemas sociales de una manera rentable como una de sus razones de ser (Pfitzer et al., 2013). Pfitzer asegura que para crear valor compartido se necesita incorporar este enfoque en

la misión y en la cultura corporativa de la empresa, así como canalizar recursos para desarrollar proyectos de innovación en los que se puedan resolver problemas sociales a través de negocios. Crear valor compartido requiere definir claramente un propósito social, y saber integrarlo en los procesos y la presupuestación de la empresa (ibíd.).

Según la conceptualización de Porter y Kramer, este cambio de propósito y estrategia empresarial donde se pone la creación de valor social en el centro del negocio se lleva a cabo a través de tres formas principales:

> **Reconceptualizando productos y mercados**, es decir, ampliando la noción de oferta y demanda y teniendo en cuenta grupos no siempre considerados en la oferta, como los llamados «pobres» o «base de la pirámide», y mercados en países en desarrollo.
>
> **Redefiniendo la productividad en la cadena de valor**, que contempla la utilización de la energía y la logística, el uso de recursos naturales, el abastecimiento, la distribución, la productividad de los empleados y la ubicación.
>
> **Permitiendo el desarrollo de clústeres**, es decir, el fortalecimiento de la infraestructura y grupos de interés que rodean a las empresas en determinada zona geográfica, con el fin de mejorar su eficiencia, su producción y su rentabilidad, a partir del fortalecimiento de economías y grupos de interés locales (Porter & Kramer, 2011).

En la siguiente sección se verá en mayor profundidad lo que implica llevar a cabo estas tres medidas, los pasos que la bibliografía de la comunidad de práctica de la CVC ha identificado para que las empresas incorporen y midan la CVC en su quehacer.

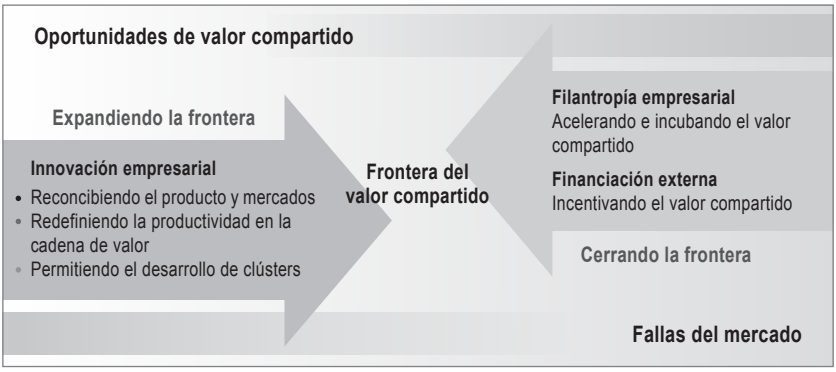
El rol de los gobiernos y la sociedad civil en torno a la CVC

Tomando como punto de partida el artículo de Porter y Kramer sobre CVC (2011), el rol del Gobierno para facilitar la CVC es el de regular los mercados. Sin embargo, los autores del concepto de CVC afirman que no todo tipo de regulación la facilita. Según ellos, los gobiernos suelen implementar regulaciones coercitivas en las que se exacerban los *trade-offs* entre empresa y sociedad y no impulsan iniciativas que inviten a la innovación y la competitividad: «Por ejemplo, existe mucha regulación ambiental que todavía adopta la forma de mandatos de comando y control, y medidas coercitivas diseñadas para avergonzar y sancionar a las empresas. Los reguladores lograrían mucho más al enfocarse en medir el desempeño ambiental e introducir estándares, plazos para su entrada en vigencia y apoyar aquellas tecnologías que simultáneamente promoverían la innovación, mejorarían el entorno y aumentarían la competitividad» (Porter & Kramer, 2011, p. 12). En el mismo artículo invitan a que las regulaciones más bien: a) fijen metas sociales claras y medibles; b) establezcan estándares de desempeño (sin incidir en los métodos para medirlos); c) definan plazos para el cumplimiento de los estándares; y d) implementen sistemas de medición de desempeño (Porter & Kramer, 2011, p. 14).

En el año 2012, una publicación del FSG y Rockefeller Foundation (*Shared Value in Emerging Markets)* indicó cuál es el rol que deben desempeñar los gobiernos en el proceso de CVC. En esta, los autores aseguran que pueden existir fallas en el mercado que se originen, posiblemente, por carecer de precisión para predecir retornos futuros a las empresas. Esta situación genera una «frontera de valor compartido», donde gobiernos y organizaciones sociales pueden tener un rol clave para solventar tal situación, al otorgar subvenciones o fuentes de capital. En palabras del artículo: «Las oportunidades de valor compartido pueden representar un potencial significativo a largo plazo,

pero también pueden considerarse inviables hasta que se realice una exploración adicional. El área que limita la falla del mercado representa la frontera del valor compartido, donde las empresas que enfrentan incertidumbre pueden rechazar las oportunidades generadoras de beneficios que pueden crear impacto social [...]. Los filántropos y las partes interesadas del Gobierno pueden desempeñar un papel catalizador en tales casos, así como la inversión en las primeras etapas puede impulsar la innovación en áreas emergentes, los filántropos y el Gobierno pueden otorgar subvenciones o fuentes de capital de cero o bajo interés» (FSG & Rockefeller Foundation, 2012, p. 11). A renglón seguido se muestra justamente dónde situar esa frontera (cuadro 1).

Cuadro 1. Frontera de valor compartido



Fuente: FSG & Rockefeller Foundation, 2012, p. 11. (Traducción propia).

En 2014, el documento «Valor compartido en Chile. El rol del Gobierno en la creación de valor compartido», del Shared Value Initiative, da más pistas sobre cómo las empresas pueden apalancarse en los gobiernos para crear valor compartido. Proponen que el Gobierno: a) actúe como intermediario de conocimiento (o sea, ayude a reconocer a las empresas de qué manera los desafíos sociales pueden ser oportunidades de negocio);

b) congregue actores claves con objetivos sociales y de negocio similares; c) actúe como socio operativo de programas, al incluir ajustes de programas públicos para escalar y tener más impacto; d) cambie el perfil riesgo/beneficio (relacionado con el *shared value frontier*); y e) cree un entorno regulatorio propicio (Shared Value Initiative, 2014, pp. 5-14).

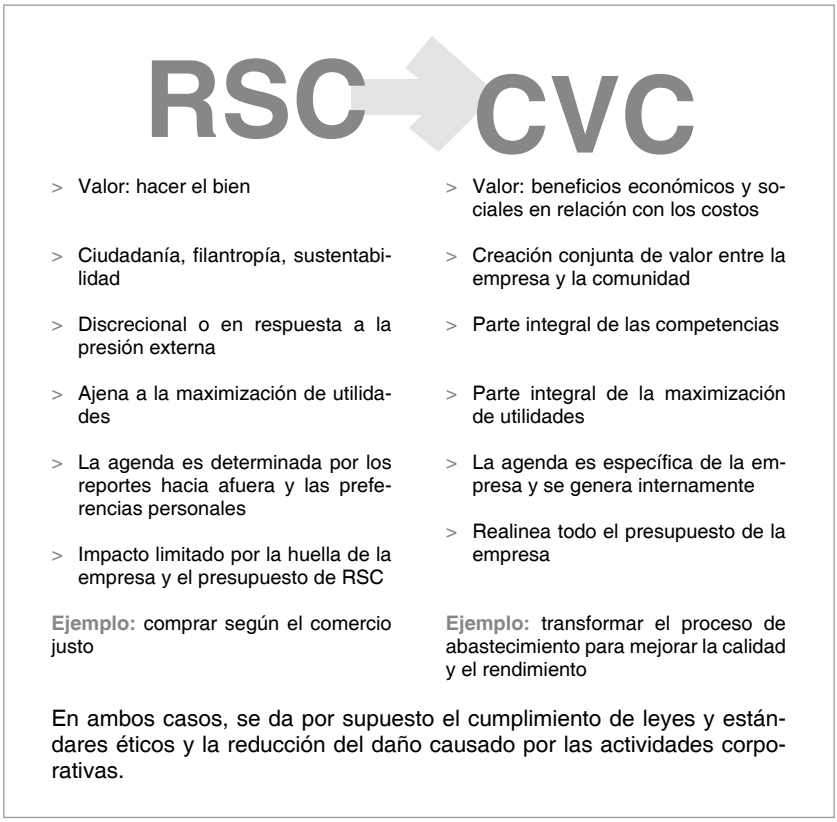
Desde otra perspectiva, aunque Porter y Kramer señalan el surgimiento de «un nuevo tipo de ONG» que desempeña el rol de intermediario en los tres caminos de aplicación de la CVC (Porter & Kramer, 2011, pp. 12-13), y aunque se reconozca que estos autores conciben un «sistema macrosistémico de gobernanza» entre mercado, sociedad civil y gobierno (MacDonald & Marcoux, 2013, p. 107), las fuentes consultadas no referencian cuál es el rol propio y especializado, si existe alguno, de las organizaciones de la sociedad civil, o cómo estas se diferencian (o no) del Gobierno o de las empresas, en todo el proceso de creación de valor.

El remplazo de la RSE por la CVC

Porter y Kramer postulan el concepto de CVC en contraposición al de RSE. Para los autores, la CVC está llamada a remplazar a la RSE como guía de inversión social estratégica para las empresas en sus áreas y comunidades de influencia. Según esta visión, la RSE no se relaciona tanto con el negocio como con elementos reputacionales. Por su parte, la CVC es integral a la rentabilidad de la empresa, la cual, con este enfoque, genera valor económico mediante la creación de valor social (Porter & Kramer, 2011, p. 16). A continuación se resumen las diferencias más importantes entre ambos conceptos (cuadro 2).

En una sección posterior se discutirá más en profundidad acerca de los debates en torno a estos dos conceptos; por el momento, baste señalar que una de las principales limitaciones del concepto de CVC es que tiende a edificarse en torno a su con-

Cuadro 2. Diferencias entre RSE y CVC



Fuente: Porter & Kramer, 2011, p. 16.

traposición a una visión o concepción particular de la RSE, que no es, necesariamente, la dominante en el mundo empresarial.

Síntesis de las cuestiones claves del concepto de CVC

En síntesis, hay cuatro ideas claves en las que se enmarca el concepto de CVC: 1) la redefinición de valor, donde las empresas deben tener el mandato no solo de generar rendimiento económico, sino también de generar valor social; 2) las implicaciones que tiene volcar los objetivos de las empresas en tor-

no a solucionar problemas sociales en términos de estrategia y modelo operativo; 3) la forma como la empresa puede y debe relacionarse con el Gobierno y la sociedad para apalancar la generación de valor compartido; y 4) la diferenciación conceptual que presentan Porter y Kramer con respecto a la RSE.

En un contexto de construcción de paz en Colombia, este concepto de CVC puede tener un amplio recorrido como fuente de inspiración, motivación y direccionamiento de la inversión de las empresas, hacia propósitos que generen valor para la sociedad y la propia empresa. Tal vez el mayor potencial de este concepto consiste en ayudar a modificar el modo como las empresas, y los empresarios, analizan la forma de hacer negocios en sus entornos y, más aún, identificar las oportunidades de hacer negocios, de manera responsable, en las zonas más afectadas por el conflicto, y que reclaman una inversión urgente de la sociedad en conjunto para su necesaria reconstrucción.

Como se verá más adelante, una de las tareas inmediatas debería ser mapear la presencia actual y real, por ejemplo, de industrias extractivas, agroindustriales, ambientales y de servicios, en las zonas más golpeadas por el conflicto armado; la presencia de organizaciones de la sociedad civil, así como identificar posibles actividades económicas que puedan verse desarrolladas en dichos territorios. Esto con el fin de crear estrategias de valor compartido con la participación de diferentes actores, donde su dimensión social esté enfocada en contribuir al fortalecimiento y la consolidación de paz y reconciliación, mientras su dimensión económica no exacerbe conflictos dentro de las comunidades y territorios.

El cómo. Sobre la implementación de valor compartido

Si bien en su artículo principal, Porter y Kramer (2011) indican los tres caminos a través de los cuales se puede llevar a cabo

el valor compartido (redefinición de productos y mercados, redefinición de procesos en la cadena de valor, y desarrollo de clústeres), posteriormente se ha empezado a conceptualizar sobre las condiciones de la empresa y del contexto que facilitan la implementación del valor compartido (Pfitzer et al., 2013; Kramer & Pfitzer, 2016), así como la relevancia de seguir ciertos procedimientos, tener herramientas de medición que permitan relacionar resultados económicos con resultados sociales, y la forma como las estrategias de valor compartido pueden aplicarse, dependiendo de los sectores económicos y geográficos donde se quieran llevar a cabo (FSG & Rockefeller Foundation, 2012; FSG, 2012). En esta sección se repasará lo que ha dicho la bibliografía especializada sobre la implementación y la medición del valor compartido.

Pasos para llevar a cabo el valor compartido dentro de las empresas

En el artículo «Innovating for Shared Value» (Pftizer et al., 2013), se indican cinco pasos que los autores han encontrado en compañías que han implementado el valor compartido. Los veremos uno a uno.

La incorporación de un propósito social en la estrategia de la empresa

Se trata, como dijimos antes, de incorporar una misión social en la cultura corporativa y destinar recursos para solucionar problemas sociales de manera innovadora. La búsqueda de oportunidades de valor compartido en actividades constantes requiere definir un propósito social claro, incluirlo en procesos de la empresa como planeaciones estratégicas, presupuesto y comunicaciones, para así crear una cultura interna que se pueda comunicar a otros grupos de interés (ibíd.).

La definición de una necesidad social

Se refiere a cómo las empresas que llevan a cabo valor compartido invierten tiempo y capacidades organizacionales en entender las necesidades que subyacen a los mercados y productos a los que se quieren dirigir. Dice en concreto: «Muchas empresas reconocen la importancia de obtener una idea de las necesidades que buscan abordar, pero algunas profundizan para comprender las condiciones sociales subyacentes y la mejor manera de cambiarlas. Llevan a cabo una amplia investigación para desarrollar una visión integral del problema, las personas afectadas y sus números, las barreras para el progreso, las opciones para impulsar el cambio y las partes que pueden ayudar. Tal conocimiento proporciona la base para anticipar los requisitos de recursos, desarrollar el caso de negocio e identificar las capacidades de ejecución necesarias dentro y fuera de la empresa» (ibíd.).

La medición del valor compartido

La medición del valor compartido ha sido un elemento clave de discusión para la comunidad de práctica del tema, ya que es a través de un sistema de medición como se logra controlar el progreso de beneficios sociales y comerciales para hacerlos escalables (Pftizer et al., 2013), y así lograr mayor confiabilidad de los inversores para su implementación (FSG, 2012), además, por supuesto, de demostrar la veracidad y la bondad del concepto.

En el documento de Pftizer, Bockstette y Stamp, la medición del valor compartido consta de tres procesos que incluyen la identificación de un problema social que se pueda subsanar a través de un negocio, la medición de la gestión del proyecto o negocio, y la evaluación resultante entre resultados esperados y resultados obtenidos[4].

[4] Por su relevancia en la bibliografía utilizada, en la próxima sección se aclarará lo que se ha dicho con respecto a este tema.

Cuadro 3. Pasos para la medición de valor compartido

Fuente: Representación y traducción DIS, con base en información de Pftizer et al., 2013.

La creación de una estructura de innovación óptima

Se refiere a tener en cuenta cuestiones de financiación, gobernanza, sistemas de gestión y ubicación. Se trata entonces no solo de haber generado un diagnóstico social específico y claro, sino también de tener la capacidad organizacional para solucionarlo desde un modelo de negocio sólido:

La cocreación de valor compartido con grupos de interés externos

Este paso señala las acciones deliberadas de las empresas de enlistar y entender los esfuerzos de otras organizaciones por trabajar en temas afines a los de determinada empresa. Esta búsqueda incluye no solo entidades con ánimo de lucro, sino

también organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales. En este sentido, se resaltan cuatro elementos esenciales para la CVC, que son el propósito social, la necesidad definida, la estructura de innovación adecuada y la cocreación (ibíd.).

La medición del valor compartido y la relación con su incorporación en la estrategia de las empresas

Una visión similar sobre la interconexión que debe existir en la incorporación de valor compartido en la estrategia y en la medición de resultados se plantea en otros documentos que también forman parte de la comunidad de práctica de CVC. La bibliografía revisada (FSG, 2012; FSG & Rockefeller Foundation, 2012; Patscheke, 2012) coincide en varios elementos: primero, en la relevancia que tiene el hacer uso de herramientas para la medición de la implementación y el impacto de los negocios de valor compartido, y segundo, en que estas herramientas puedan dar cuenta de la interacción entre negocios y resultados sociales (FSG, 2012, p. 2).

La conceptualización de la medición de valor compartido subraya la importancia de incorporar a la estrategia de la creación de valor la forma como se va a medir en resultados específicos. De acuerdo con ello, el FSG (2012), en su documento sobre *Measuring Shared Value*, propone la manera de hacer seguimiento a cada uno de los niveles o las formas como se implementa la CVC, desde sus dimensiones de negocio y social (cuadro 4).

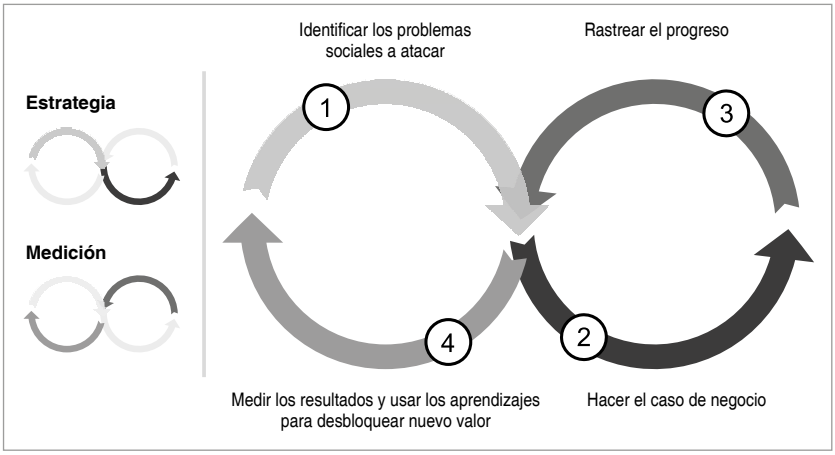
Además de sugerir qué resultados de negocio y sociales se pueden medir por niveles o formas de implementar la creación de valor, la FSG propone un proceso iterativo que integra la estrategia, al igual que un proceso de medición de cuatro pasos (cuadro 5 y gráfico 1).

Cuadro 4. Resultados empresariales y sociales ilustrativos por nivel de valor compartido (Illustrative Business and Social Results by Level of Shared Value)

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DE NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
Reconcibiendo el producto y mercados: Como las necesidades no satisfechas de la focalización aumentan los ingresos.	• Incremento en los ingresos • Incremento en la cuota del mercado • Incremento del crecimiento del mercado • Incremento en la rentabilidad	• Mejora en la atención a los pacientes • Reducción de la huella de carbono • Mejora en la nutrición • Mejora en la educación
Redefiniendo la productividad en la cadena de valor: Como el buen manejo de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce riesgos	• Mejora en la productividad • Reducción en costos operativos y logísticos • Suministro asegurado • Mejora en la calidad • Mejora en la rentabilidad	• Menor uso de energía • Menor uso de agua • Menor uso de materias primas • Mejora en las habilidades laborales • Mejora en los ingresos de los empleados
Permitiendo el desarrollo de clústers: Como el cambio de condiciones sociales por fuera de la compañía desencadena nuevo crecimiento e incremento en la productividad	• Reducción de costos • Suministro asegurado • Mejora en la infraestructura de distribución • Mejora en el acceso de personal • Mejora en la rentabilidad	• Mejora en la educación • Incremento en las oportunidades laborales • Mejora en la salud • Mejora en los ingresos

Fuente: FSG, 2012, p. 3. (Traducción propia).

Gráfico 1. Integrando la estrategia y la medición del valor compartido (Integrating Shared Value Strategy and Measurement)



Fuente: FSG, 2012, p. 4. (Traducción propia).

Cuadro 5. Descripción de los pasos del proceso de medición de valor compartido

Estrategia	
1. Identificar problemas sociales en los cuales enfocarse	Identificar problemas sociales que impliquen oportunidades de generar ingresos o de reducir costos. Se requiere hacer un análisis de necesidades sociales no satisfechas y entender cómo se superponen con cada negocio en los tres niveles de CVC.
2. Hacer el caso del negocio	Hacer el modelo de negocio basado en investigaciones y análisis. Se requiere identificar objetivos y especificar actividades y costos involucrados para cada oportunidad de valor compartido. Además, se deben modelar posibles resultados comerciales y sociales relativos a los costos.
Medición	
1. Hacer seguimiento al proceso	Usar el plan de negocio como guía para hacer seguimiento a los objetivos deseados. Incluye el seguimiento a insumos y actividades comerciales, a los productos y al desempeño financiero, en relación con las proyecciones anteriormente pautadas.
2. Medir resultados y usar estadísticas para desbloquear nuevo valor	Validar el resultado anticipado entre los resultados del negocio y los resultados sociales, ya que se trata de validar el vínculo entre los resultados sociales y los comerciales para determinar si los recursos invertidos produjeron un buen retorno en conjunto.

Fuente: Representación y traducción DIS, con base en información de FSG, 2012, p. 4.

En conclusión, en la bibliografía sobre la aplicación de la CVC se subraya la necesidad de conectar la estrategia de cada proyecto o caso de negocio con sus herramientas particulares de medición. Esto puede explicar por qué en dicha bibliografía no se proponen indicadores de medición universales (como el

Global Reporting Initiative (GRI)[5]), sino más bien resultados de gestión atados a las especificidades de cada proyecto. Por último, pero no menos importante, es pertinente recordar que la comunidad de práctica de CVC señala que medir la interacción entre resultados económicos y sociales es una de las principales prácticas de éxito de la implementación de la CVC (FSG, 2012).

Casos de éxito documentados en la aplicación del concepto

La comunidad de práctica del valor compartido ha documentado experiencias de empresas multinacionales que desde su perspectiva han sabido crear valor compartido, ya sea desde la innovación de productos o servicios, la mejora competitiva de cadenas de valor, o el fortalecimiento de clústeres o aglomerados. Dos casos emblemáticos son, por un lado, Coca-Cola con su iniciativa «Colectivo» en Brasil, con la que consiguió fortalecer canales de distribución en barrios de bajos recursos mientras capacitaba a jóvenes que carecían de trabajo; y Nestlé con una implementación de desarrollo rural en la que logró mejorar el suministro de sus insumos agrícolas (Porter & Kramer, 2011; FSG, 2012; Pftizer et al., 2013; Crane et al., 2014; Vives, 2013).

Para el caso de ejemplos de valor compartido en Colombia, el *Shared Value Initiative* documenta el caso de SABMiller «4e, Camino al Progreso», en el que la multinacional cervecera está utilizando sus cadenas de valor al incluir desde agricultores hasta minoristas para impulsar el crecimiento inclusivo, el uso sostenible de los recursos y la responsabilidad en el consumo de alcohol (*Shared Value Initiative,* 2014)[6].

[5] Sobre el GRI: «More than 3,500 organizations in more than 60 countries, for example, use the Global Reporting Initiative's (GRI) voluntary sustainability standards to report on their environmental, social, and governance (ESG) performance» (FSG, 2012). Para más información, visitar: https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx.

[6] Dos de los autores, como miembros del Grupo DIS, participaron en el proceso de conceptualización de este proyecto, así como en el proceso de implementación, y llevaron a cabo la medición del impacto del programa, utilizando para ello los conceptos de valor compartido.

A continuación, estos y otros casos de éxito desde la metodología de análisis de medición de valor compartido propuesta en la sección anterior: cuatro pasos que hay que seguir, los cuales vinculan la estrategia y la medición de los resultados según niveles o formas como se implementa el valor compartido.

Cuadro 6. Documentación de casos de éxito según pasos para medir la creación de valor

Pasos para la medición de la creación de valor
Casos de éxito
1. **«Coca-Cola and youth employment»**
a) **Identificar problemas sociales/oportunidades en los cuales enfocarse** Incremento de clase media baja en Brasil; bajos niveles de educación y capacitación en población joven y alta tasa de desempleo
b) **Hacer el caso de negocio** Colectivo Initiative para mejorar capacidades de jóvenes a través de cadena de valor. *Oportunidad comercial:* pequeños minoristas podrían aumentar el consumo en barrios medio-bajos. *Oportunidad social:* brindar empleo y desarrollo de capacidades a jóvenes
c) **Hacer seguimiento al proceso** Coca-Cola mide el número de jóvenes participantes, la cantidad de minoristas involucrados y el desempeño de los minoristas a lo largo del tiempo, así como su costo y su eficiencia.

d) **Medir resultados y usar estadísticas para desbloquear valor**
Coca-Cola mide los resultados usando cuatro indicadores claves: 1) colocación laboral juvenil; 2) autoestima de los jóvenes; 3) ventas de la compañía; y 4) conexión de marca.

2. **«Reconceiving products and markets: Intel»**

a) **Identificar problemas sociales/oportunidades en los cuales enfocarse**
Problema: falta de acceso a computadores, educación y capacitación tecnológica en salones de clase.

b) **Hacer el caso de negocio**
Oportunidad: lanzamiento de Education Transformation Strategy: cerrar brecha de acceso mientras crea oportunidades de negocio con tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
El modelo combina: promoción de reformas políticas y liderazgo, evaluación de plan de estudios, desarrollo profesional para los docentes, despliegue de TIC, entre otros.

c) **Hacer seguimiento al proceso**
Valor social: «Para Intel, la medición del valor compartido es un componente esencial de su producto/desarrollo de soluciones y proceso de ventas. Una clave para el éxito empresarial es comprender «lo que funciona» para los estudiantes y los docentes e incorporar ese conocimiento en el diseño y la implementación del producto. Intel hace un seguimiento del rendimiento del producto en características importantes para el uso en el aula de los niños, como la resistencia al agua y la duración de la batería, al igual que los niveles de participación del docente y el rendimiento del alumno».

Valor económico: «La medición posventa crea un ciclo virtuoso de innovación; una mejor comprensión de las necesidades educativas y el impacto de las soluciones de tecnología educativa de Intel mejora el producto, lo que en última instancia conduce a ventas adicionales y una mayor participación de mercado para Intel».

d) **Medir resultados y usar estadísticas para desbloquear valor**

La vinculación de los resultados educativos con la aplicación efectiva de la tecnología y otros elementos del modelo de transformación educativa puede ayudar a los sistemas escolares a comprender la importancia de la integración de las TIC en la educación, así como llevar a una mayor adopción de nueva tecnología en el aula, impulsando así el negocio de Intel.

3. **«Nestlé: enabling cluster development»**

(Habilitando el desarrollo de clústeres)

a) **Identificar problemas sociales/oportunidades en los cuales enfocarse**

Oportunidad de implementar estrategia de desarrollo rural en comunidades donde Nestlé abastece sus productos agrícolas.

b) **Hacer el caso de negocio**

Capacitación de agricultores, dotación de tecnología y proyectos de desarrollo comunitario.

c) **Hacer seguimiento al proceso**

Las mediciones han validado la relación entre mejoras agrícolas y el suministro de leche (en India).

Monitorean el progreso a través de visitas frecuentes e indicadores como la salud del ganado y el volumen de leche generada.

d) **Medir resultados y usar estadísticas para desbloquear valor**

En la medida en que el grupo de agrónomos de Nestlé conoce el desempeño de los agricultores individuales, se pueden asignar más recursos y esfuerzos a los agricultores que se identifican con mayor potencial, y así incrementar el valor compartido creado.

4. **«4e, Camino al Progreso». Shopkeepers with business and social focus**

a. **Identificar problemas sociales/oportunidades en los cuales enfocarse**

En las tiendas de barrio se vende el 45 % del volumen de productos vendidos por SABMiller en Latinoamérica. Existe la oportunidad de que tanto las tiendas como las personas que las operan (generalmente miembros de la misma familia con ingresos bajos) puedan tener una gestión adecuada, una mejor distribución de productos y atracción de clientes.

b) **Hacer el caso de negocio**

- El objetivo principal de «4e, Camino al Progreso» es mejorar la calidad de vida de los tenderos y sus familias, y el de sus comunidades. El programa ofrece capacitación empresarial a los tenderos y al mismo tiempo se extiende a las comunidades interesadas.
- El proyecto se implementó con una organización de la sociedad civil, Fundes, y se basó en capacitación en habilidades técnicas y comerciales para lograr la eficiencia y la toma de decisiones profesionales; interacción familia-empresa, para generar cohesión entre sus miembros; «Liderazgo responsable»;

apoyar a los líderes de la comunidad en la planificación de iniciativas.

c) **Hacer seguimiento al proceso**

Resultados comerciales para SABMiller

1. Las ventas aumentan aproximadamente 10 %.
2. Sostenibilidad del negocio: tiendas con un nuevo modelo de negocio de éxito manejando desarrollo local.
3. La lealtad del cliente: relación fortalecida.
4. Imagen y reputación.

Resultados comerciales para las tiendas de mamá y pop

1. Las ventas aumentan en 17 %.
2. Aumento de margen en un 2 %.
3. *Relate store-supplier* (SABMiller) fortalecido, tanto comercialmente como en el proceso de adquisición.
4. Conocimiento de los comerciantes sobre la relación a largo plazo con los clientes.
5. Mejoras en la gestión: control de ingresos y gastos, asignación de salarios, autocontrol de consumo, entre otros.

d) **Medir resultados y usar estadísticas para desbloquear valor**

Las tiendas obtienen una nueva visión que mejorará los negocios de forma rentable en el tiempo, lo que constituye la base para una mejor calidad de vida y desarrollo de la comunidad.

SABMiller ha visto la importancia de apoyar iniciativas de desarrollo comunitario en líderes de comerciantes, pero hay una amplia gama de oportunidades para generar redes de negocios.

Fuente: Representación y traducción DIS, con base en información FSG, 2012 (tres primeros casos), y Shared Value Initiative, 2104 («4e, Camino al Progreso»).

Con respecto al contenido de la literatura de la implementación y la medición de la CVC para el contexto de la construcción de paz, vale la pena proponer algunos interrogantes tanto estratégicos como operativos:

1. ¿Sería deseable tener entidades que contribuyan a la identificación de necesidades sociales e ideas de negocio desde diferentes sectores de la economía en las regiones más afectadas por el conflicto?

2. ¿Cómo incentivar a las empresas para que decidan implementar una estrategia de CVC en función de la construcción de paz?

3. ¿Qué sectores de la economía, y cuál de los tres caminos para aplicar la CVC tendrían potencialmente más incidencia en la construcción de paz?

4. ¿Quiénes son los actores que definen cuáles son las necesidades sociales a resolver y cómo asegurar una gobernanza democrática de la CVC para la construcción de paz?

5. ¿Cómo desarrollar metodologías prácticas y económicas que permitan medir los resultados y el impacto de las iniciativas de valor compartido?

Los problemas. Qué limitaciones se han identificado en la bibliografía especializada sobre el concepto de CVC

Los principales problemas que se han identificado en la bibliografía especializada con respecto al alcance del concepto de CVC tienen que ver, por un lado, con su falta de rigurosidad o vaguedad académica para aportar algo considerado realmente

novedoso al debate entre empresa y sociedad. Por otro lado, también se discute qué tan factible es realmente direccionar el quehacer empresarial no hacia «compartir el valor creado» sino hacia «crear un valor compartido» (Vives, 2013). En otras palabras, en la bibliografía se señalan límites tanto conceptuales como fácticos. Es importante destacar que, para sustentar su análisis, la mayoría de los documentos tienen como punto de partida el artículo original de Porter y Kramer publicado por HBR en el 2011.

El alcance del concepto

Hay varios documentos que cuestionan el aporte teórico que hace el concepto de CVC a la discusión existente entre empresa y sociedad. Tanto Hart (2012) como Vives (2013) y Crane et al. (2014) cuestionan los vínculos de la CVC con respecto al de la RSE, proponiendo que más que aportar o replantear el concepto, lo desconoce.

Como vimos en la primera sección de este capítulo, Porter y Kramer (2011) afirman que la RSE no debería ser la guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades y que ésta debería ser reemplazada por la CVC. Sin embargo, en el artículo «Contesting the Value of "Creating Shared Value"», los autores (Crane et al., 2014) afirman que el concepto de CVC es muy similar a las contribuciones que se hacen desde la responsabilidad social, desde la gestión de grupos de interés y desde la innovación social. Sin embargo, ni Porter y Kramer hacen explícitos ni reconocen sus raíces y aportes. Con respecto a la responsabilidad social, por ejemplo, se les acusa de que han dejado de reconocer sus alcances al referirse a esta como «separada de la maximización del lucro».

Para Antonio Vives el problema radica en el poco conocimiento que tiene el empresariado sobre cómo implementar la responsabilidad social. Para Vives, la RSE va más allá de seguir leyes y regulaciones, mitigar impactos y hacer filantropía.

El problema, dice, es que no se puede esperar de esta una cobertura universalista de la que se beneficien todas las empresas y todas las comunidades (Vives, 2013, p. 100). El concepto es, según él, poco universalista. Según la Comisión Europea, en 2011, la RSE se define como «la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad» (Wójcik, 2015, p. 39).

Al sostener que hay falta de entendimiento del concepto, Vives mantiene que los casos de éxito que proponen Porter y Kramer en su artículo inicial son pura y simplemente casos de RSE: «Estas propuestas se ilustran con ejemplos tradicionales de buena y mala aplicación de la RSE» […] «casos como el de Nestlé […] fueron simplemente una reacción para proteger su reputación y su mercado. Los casos que mencionan, de reducción del consumo de agua en Coca-Cola y Dow Chemical, fueron una reacción para reducir costos, y de paso venderla como preocupación social. Es RSE tradicional» (ibíd., p. 102).

Como comentan Aakhus y Bzdak en su artículo *Revisiting the Role of «Shared Value» in the Business-Society Relationship* (2012), parece que la forma como Porter y Kramer piensan reinventar el capitalismo se centra en la revisión de las operaciones de la cadena de valor de una empresa y en las innovaciones de sus productos y servicios (Aakhus & Bzdak, 2012, p. 237). Crane et al. (2014) también se inscriben en este argumento, al decir que la CVC responde sobre todo a un modelo de estrategia competitiva, a una forma como la empresa puede comportarse creando relaciones «gana-gana», más que a un entendimiento sistémico de organización social (Crane et al., 2014).

Los alcances de la implementación

Estas críticas conceptuales se relacionan con un problema que también formula Vives con respecto a la CVC: la dificultad que genera compartir valor sin haberlo creado. El autor propone que la creación de valor de las empresas es desigual: a veces

se les da valor a los accionistas, a veces a los trabajadores, a veces a grupos externos de interés, y esto depende del propósito y el contexto explícito de la empresa. El valor se genera de forma desigual y no es posible dividirlo igualitariamente entre todos los grupos de interés.

En los países en desarrollo, la generación de valor desigual, y la importancia de tener la flexibilidad de crear programas con valor social sin retorno económico, es otro elemento en el que el autor reflexiona: «En países en vías de desarrollo, donde existen fallas de gobierno, sobre todo a nivel local, en proveer los servicios sociales necesarios para el desarrollo de la población, puede ser necesario, a través de las prácticas empresariales responsables, complementar las acciones. Por ejemplo, en una zona minera remota puede ser necesario fortalecer la capacidad del gobierno local en utilizar las regalías de la explotación, y quizá sea necesario mantener escuelas primarias o centros de salud para evitar la emigración. Estos son casos de creación de valor social con poco valor económico, donde se crea poco valor compartido pero se comparte el valor creado, dentro de la concepción más amplia de lo que es la RSE» (ibíd., p. 105).

El argumento de Vives se refuerza con el de Crane et al. (2014), quienes afirman que con una visión de valor compartido, las empresas tienden a promover la idea de que a través de soluciones «gana-gana» se están solucionando problemas complejos, cuando realmente no se les ha dado solución a injusticias ni se han solucionado problemas de pobreza y exclusión. En este orden de ideas, para los autores citados en esta sección, los problemas sociales y su solución no están supeditados a una ganancia económica. En otras palabras, para ellos la creación de valor social no depende de la creación de valor económico, y así refutan la premisa básica de la concepción de valor en la que se edifica el concepto de CVC.

En la próxima sección se profundizará en las opciones alternativas o complementarias de la CVC, y de las acciones de las empresas en general, para contribuir a procesos de desarrollo y construcción de paz.

Las empresas y los ODS en la construcción de paz

Cómo hemos sostenido, elemento clave del concepto CVC es la propuesta de desarrollar actividades empresariales que desde su estrategia estén definidas para contribuir a la creación de valor tanto económico como social. En otras palabras, plantearse desde el principio que la generación de ganancias económicas no menoscabe el medio ambiente o el bienestar de ciertos grupos poblacionales, sino que, por el contrario, contribuya a generar impactos o transformaciones positivas en estos, ya sea a través de la definición de nuevos mercados, de la redefinición de cadenas de valor, y del desarrollo de nuevos clústeres o aglomerados. Otro elemento clave que cabe destacar en cuanto al concepto de CVC es la vinculación activa de la empresa como un actor protagónico en la gobernanza de asuntos públicos y en la transformación de problemas sociales.

De esta manera, la CVC hace evidentes tanto las oportunidades que tienen las empresas de ampliar sus modelos de negocio y sus formas de crear rentabilidad como la expectativa que diferentes grupos de interés tienen sobre su contribución a la creación o mejora de bienes públicos, como lo son, por ejemplo, la educación, la salud, la paz y el resto de metas de desarrollo global establecidas dentro de los ODS, pactadas por las naciones miembros de la ONU en 2015 (Global Compact, 2016; SDG Compass, 2016). En el caso de países en vías de desarrollo, o que a su vez hayan estado afectados por conflictos internos armados, el rol que desempeñen las empresas es clave ya sea para la superación de sus problemas o para la prolongación de estos (Prandi, 2010; Rettberg, 2010; Rivas, 2015). Prandi (2010)

subraya la relevancia de las empresas en países afectados por el conflicto, teniendo en cuenta la participación económica y la influencia de los impactos de la acción empresarial en los niveles tanto comunitario como ambiental. Comenta: «Algunos teóricos afirman que cada vez son más los gobiernos de los países en desarrollo en situación de posconflicto que reclaman un papel más importante del comercio y menos de la ayuda internacional argumentando, además, que la crisis económica mundial merma los fondos destinados a la ayuda internacional» (Prandi, 2010, p. 43).

Construcción de paz, cumplimiento de los ODS y su relación con la empresa

Vale la pena hacer dos distinciones con respecto a estos temas. La primera consiste en que si bien la paz es también considerada uno de los objetivos contemplados dentro de los ODS, en la bibliografía especializada se tienden a separar las formas o métodos mediante los cuales la empresa debe o puede contribuir a la consecución de la paz y a implementar la agenda de desarrollo en general. Como se sugirió en el primer capítulo de este documento, la construcción de paz incluye generalmente temas relacionados con «a) seguridad y gobernanza; b) democratización y participación política; c) recuperación socioeconómica, desarrollo, y, de no existir, liberalización económica; y d) reconciliación y justicia en periodo transicional»[7].

Por esto, como veremos más adelante, el rol que se le ha otorgado a la empresa en la construcción de paz es, por un lado, o de mitigación de riesgos (seguimiento de manuales de derechos humanos, directrices de *no harm* o acción sin daño, entre otros), o de financiación y reconstrucción posbélica. En otras palabras, la contribución a la paz se ha visto como un elemento

[7] Según el enfoque de construcción de paz aplicado en la ONU.

que le genera costos a la empresa más que como un activo que le genere valor u oportunidades económicas directas.

En contraste, los ODS se suelen definir como una lista de prioridades de desarrollo sostenible en cuya contribución pueden participar las empresas mientras amplían sus oportunidades de negocio. De hecho, según el SDG Compass[8], los ODS se diferencian de sus predecesores (objetivos de desarrollo del milenio), en tanto que los ODS presentan de una manera explícita la relevancia y las formas a través de las cuales las empresas pueden participar en su cumplimiento mientras obtienen beneficios como identificar oportunidades de negocio, mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial, fortalecer las relaciones con las partes interesadas, estabilizar sociedades y mercados, entre otras (SDG Compass, 2016): «Los ODS presentan una oportunidad para desarrollar e implementar soluciones y tecnologías desde el empresariado que permitan hacer frente a los retos más grandes del mundo en materia de desarrollo sostenible. Dado que los ODS conforman la agenda global para el desarrollo de nuestras sociedades, posibilitarán que las empresas líderes demuestren la forma como sus negocios ayudan a avanzar en el desarrollo sostenible, tanto ayudando a minimizar los impactos negativos como maximizando los impactos positivos en las personas y en el planeta» (SDG Compass, 2016, p. 4).

Desde la comunidad de práctica de la CVC, los contenidos programáticos de los ODS se han abordado desde las poblaciones vulnerables, de bajos ingresos, o aquellas que forman parte de la llamada «base de la pirámide» y su relación con la creación de nuevos mercados y su participación en las cadenas de valor de las empresas. En Shared Value in Emerging Markets, de FSG & Rockefeller Foundation (2012), se dan

[8] Guía para la acción empresarial de los ODS, desarrollada por el GRI, el Pacto Global de las Naciones Unidas y la WBCSD.

estrategias para que multinacionales de varios sectores de la economía puedan incluir estos segmentos de la población en sus estrategias de negocio, como consumidores, empleados y socios (productores, proveedores, distribuidores, minoristas y empresarios). Desde este punto de vista, se explica cómo las empresas pueden apalancar esfuerzos para crear valor compartido con la participación de poblaciones vulnerables desde diferentes sectores de la economía, como la agricultura y las industrias de recursos naturales y extractivas.

La segunda es que, para ellos, sectores como el de la agricultura y las industrias extractivas son claves para países en desarrollo por la capacidad que tienen de emplear a grandes segmentos de la población, generar riqueza agregada para esos países, y por los impactos ambientales y sociales que deja su operación[9]: «Los alimentos, las bebidas y la agricultura se encuentran entre las industrias más relevantes para atender las necesidades de las poblaciones pobres o vulnerables. Estas industrias son los principales empleadores en gran parte del mundo en desarrollo. Por ejemplo, la agricultura emplea al 65 % de los trabajadores en toda África [...]. Por su parte, las empresas extractivas a menudo enfrentan desafíos como el desplazamiento de los pueblos indígenas y las malas condiciones de salud de los trabajadores» (ibíd., pp. 18 y 31, respectivamente).

Como exploraremos más adelante, estos elementos no son ajenos al posconflicto colombiano, en tanto desde la oferta institucional de los acuerdos de paz se han priorizado políticas que incentivan el desarrollo de la actividad empresarial en zonas rurales que tienen mayoritariamente vocación agrícola y potencial de economías extractivas.

[9] Los sectores de la economía que el artículo subraya para tener en cuenta en la CVC con la participación de poblaciones vulnerables son «comida, bebidas y agricultura; salud; servicios financieros; recursos naturales y extractivos; construcción y vivienda».

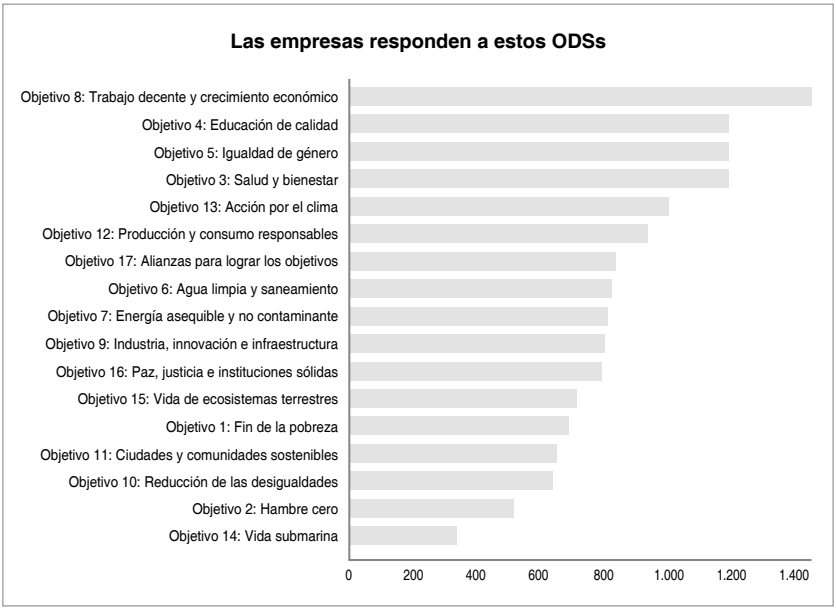
Implementación de los ODS en los negocios en América Latina

Conviene aclarar que hay una comunidad de práctica que cuenta con herramientas al servicio de diferentes grupos de interés para mapear cómo se pueden cumplir los ODS a través de los negocios. Las herramientas son por lo general plataformas de información *online* que permiten apoyar la integración de los ODS a la estrategia y a los resultados de los negocios, como es el caso de la metodología de SDG Compass, que ayuda a integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa e identificar y comunicar cómo se está aportando al cumplimiento de los objetivos (SDG Compass, 2016), así como el Global Opportunity Explorer, que es una plataforma con acceso directo a negocios y mercados emergentes que estén relacionados con cada uno de los ODS (Global Compact, 2016). Entre las muchas posibilidades, se trata de cajas de herramientas que permiten que las empresas marquen una hoja de ruta para que, desde una estrategia sostenible, se pueda contribuir a los ODS.

Esta comunidad de práctica se expresa, por ejemplo, a través del Pacto Global o Global Compact: «Contando con más de 12.000 firmantes (de los cuales, según datos de la web oficial del UN Global Compact, actualmente 9.678 son empresas privadas), distribuidos en 161 países, el Pacto Global de las Naciones Unidas (UN Global Compact, presentado por primera vez en el Foro Económico Mundial de Davos, en el año 1999) es una red de empresas y organizaciones creada para profundizar la cultura de la responsabilidad social corporativa, que brinda canales de participación a través de una política de diálogo mundial» (Leibovich, 2018). Con respecto a la región, «aproximadamente una de cada cinco empresas que participan en el UN Global Compact es latinoamericana» (Leibovich, 2018) y suelen trabajar, en especial, sobre los objetivos de trabajo decente y

crecimiento económico, educación de calidad e igualdad de género, como se puede apreciar a continuación (cuadro 7).

Cuadro 7. Escalafón de los ODS en las empresas latinoamericanas



Fuente: Leibovich, 2018. (Traducción propia).

Teniendo en cuenta que «el 80 % de las compañías de América Latina y el Caribe han tomado acciones sobre los ODS sobre el 75 % de media global» y que «la participación de las empresas en el Pacto Global en Latinoamérica es superada únicamente por Europa» (Leibovich, 2018), se puede identificar la ventana de oportunidad que existe para trabajar desde el empresariado por la contribución al cumplimiento de los ODS, con énfasis en perspectivas de construcción de paz en Colombia.

Pero de eso nos ocuparemos más adelante.

A modo de conclusión

Al concepto de CVC se le ha cuestionado lo verdaderamente novedoso y relevante que haya podido aportar a la discusión sobre empresa y sociedad dentro del mundo de la RSE. Sin embargo, el legado de Porter y Kramer en el contexto de este trabajo radica en entender la necesidad identificada de vincular las actividades de negocio dentro de la mitigación o solución de problemas sociales y ambientales. Esto no solo significa que el sector privado pueda llevar a cabo actividades rentables sin menoscabar el medio ambiente y las comunidades de sus zonas de influencia, sino que, además, las empresas puedan liderar negocios que directamente promuevan el desarrollo de sus grupos de interés.

En la actual coyuntura del país, se encuentra una ventana de oportunidad para que las empresas puedan contribuir al desarrollo y la construcción de paz desde una perspectiva de CVC. Esto significa que, aprovechando la oferta institucional tanto global como nacional, las empresas tienen múltiples incentivos para contribuir al posconflicto colombiano mientras pueden aprovechar oportunidades de negocio, ya sea por medio de la creación de nuevos mercados, el fortalecimiento de las cadenas de valor y el desarrollo de clústeres o aglomerados.

En la revisión bibliográfica realizada se ha hallado que si bien para el caso de los ODS se encuentran conceptualizados los mecanismos en cómo estos se pueden integrar a la estrategia de las organizaciones (perspectiva de valor compartido), para el caso de la construcción de paz no es así. Por lo general, las iniciativas de construcción de paz que se hacen desde las empresas identificadas en la revisión hecha suelen estar, sobre todo, enmarcadas ya sea desde mínimos criterios de intervención (formalización de trabajos dignos, por ejemplo) y desde programas de RSE (políticas de empleabilidad para incorporar grupos victimarios o víctimas, por ejemplo), por lo que no que-

dan claras las (potenciales) formas en las que la empresa podría resultar beneficiada económicamente a causa del desarrollo de tales iniciativas.

Más que una debilidad, este elemento señala la oportunidad existente para trazar, al igual que la comunidad de práctica dirigida por los líderes de los ODS (en especial del SDG Compass), hojas de ruta y mecanismos que se puedan diseñar para que las empresas entiendan cómo desde su actividad económica pueden (y deben) contribuir al mantenimiento y a la construcción de la paz.

De todo ello nos ocuparemos en el próximo capítulo.

4
Los vínculos entre valor compartido y construcción de paz: una agenda futura

En el presente capítulo se pretende vincular, en clave de tareas de futuro, la relación entre el concepto de creación de valor compartido y el papel de los empresarios en la construcción de paz, concretamente en el caso de Colombia. Se trata de un capítulo formado por cinco apartados y un anexo.

La CVC como instrumento para definir actuaciones empresariales en el contexto colombiano actual

Empezaremos recordando las ideas básicas de la presentación del enfoque de valor compartido anteriormente presentadas.

Como señalamos en el capítulo 3, hemos identificado cuatro ideas claves o componentes que definen la esencia del concepto y la propuesta de «CVC» de Porter y Kramer, a saber:

1. La redefinición de valor, en la que las empresas deben tener el mandato de generar no solo rendimiento económico, sino también valor social. Ello supone, en nuestro caso, que las empresas que trabajen en escenarios claramente vinculados a la paz territorial o a los ODS pueden plantearse conjuntamente, desde el principio, un mandato doble:

generar valor social y generar rendimiento económico. Eso es particularmente importante en el caso de los planes de desarrollo con enfoque territorial (PDET) o en las zonas más afectadas por el conflicto armado (Zomac), que cuentan con normas e incentivos particulares para jalonar la participación del sector privado en los territorios donde el conflicto tuvo más incidencia.

2. Las implicaciones diversas que supone, en términos de estrategia y de modelo operativo de las empresas y negocios, buscar la coherencia o volcar los objetivos de las empresas al hallazgo de soluciones para resolver problemas sociales. Eso, como veremos en los apartados finales, es clave.

3. La forma como la empresa puede y debe relacionarse con el Gobierno y la sociedad para apalancar la generación de valor compartido. O lo que es lo mismo, en nuestro caso, aceptar que la búsqueda de sinergias y colaboraciones entre actores es clave en escenarios de CVC buscando la paz o el bienestar o prosperidad, algo que está muy relacionado con la idea de construcción de paz.

4. La diferenciación conceptual entre valor compartido y RSE. Una diferencia crucial, puesto que significa que crear valor compartido va más allá, y puede ser diferente, de la simple búsqueda de responsabilidad social corporativa.

De lo anterior se desprende que, en nuestra opinión, en el actual contexto colombiano marcado por un horizonte orientado

al cumplimiento de la agenda de desarrollo sostenible 2030, focalizado en la doble y relacionada tarea de construir paz y también de acercarse al cumplimiento de los ODS, el concepto de CVC puede tener un amplio recorrido como fuente de inspiración, motivación y direccionamiento de la inversión de las empresas, en particular hacia propósitos que generen valor para la sociedad y la propia empresa. Y tal cosa resulta crucial en los próximos años, en particular en parte del territorio colombiano. Y la razón es clara y directa: puede contribuir a modificar la manera como las empresas, y los empresarios, perciben la forma de hacer negocios en sus entornos y, más aún, a identificar las oportunidades de hacer negocios de un modo responsable, en las Zomac, zonas que reclaman una inversión urgente de la sociedad en conjunto para su necesaria reconstrucción.

Lo veremos a continuación mediante un trabajo importante, realizado en el año 2008 por el Instituto Wider de la Universidad de las Naciones Unidas, que sostiene, de forma clara y contundente, que sin duda alguna los emprendedores o empresarios tienen un rol central en lograr la construcción de la paz y el desarrollo. Concretamente, el estudio de UNU-Wider, *Making Peace Work: The Challenges of Social and Economic Reconstruction (*Addison & Bruck, 2009). La tesis central del libro es que es necesario acometer los objetivos relacionados de paz, prosperidad y participación conjuntamente si se quiere lograr una reconstrucción exitosa y sostenible, y que en dicho proceso los emprendedores tienen un papel clave. Resulta interesante, particularmente, porque todo ello se plantea con anterioridad al artículo de Porter y Kramer que generó la presente investigación. Intentaremos resumir los argumentos centrales del trabajo compilado por Addison y Brück que acabamos de citar.

Como hemos visto, y recuerda el libro, construir paz presupone prevenir una recidiva de violencia directa masiva,

con sangre y muertes, y tal cosa exige crear e interiorizar mecanismos de análisis y resolución de conflictos constructivos y evitar que los saboteadores o disruptores hagan fracasar los procesos de reconstrucción mediante el recurso a la violencia directa. Por su parte, buscar el bienestar y la prosperidad presupone lograr un desarrollo sostenible de base amplia que reduzca sustancialmente la pobreza y genere crecimiento incluso entre la población más marginada. Eso, recuerdan los autores, resulta imposible si los empresarios no reorientan su actividad hacia formas de negocio alejadas de la violencia, es decir, que nada tengan que ver con la producción de drogas, la corrupción y el comercio de armas, que sustentan las economías de guerra. Por su parte, la participación implica que en la fase posacuerdo se elaboren y utilicen procedimientos de toma de decisiones político-sociales que posibiliten la participación de todos los actores sociales en el proceso de construcción de paz y de bienestar, lo que supone lograr espacios e instancias que faciliten la transparencia, la rendición de cuentas y mecanismos de manejo del disenso y creación de consenso. En suma, infraestructuras de paz, en el sentido que hemos expuesto en el capítulo 2.

Adicionalmente, el estudio muestra casos exitosos, analítica y empíricamente, de la relación mutuamente potenciadora y beneficiosa entre paz y bienestar o prosperidad, por ejemplo en Angola y Kenia, porque la participación, *per se*, no garantiza el éxito. El resultado de los análisis hechos y las experiencias examinadas permite a los autores sugerir una serie de lecciones aprendidas, como expondremos. Primero, que paz, prosperidad y participación se refuerzan mutuamente, aunque todavía no conocemos con detalle la forma como eso se explica, lo que significa que hay que establecer actividades y procesos de reconstrucción y construcción de paz multidimensionales, que se orienten tanto a las diferentes dimensiones y aspectos del desarrollo sostenible como a la corrección de las formas extremas

de desigualdad provocadas a causa de discriminación por naturaleza de sexo/género o salud. Segundo, la transición política y social tras el conflicto exige un fuerte componente de participación política, no solo en lo electoral, sino en la descentralización y en la elaboración e implementación de políticas públicas, o en todo lo que fomente una cultura política que refuerce el principio de que los ciudadanos lo son siempre y no solo en las contiendas electorales periódicas.

En tercer lugar, resulta crucial el análisis y las tesis que desarrolla Wim Naudé en el capítulo 11 del mencionado libro, dedicado a explorar cómo y por qué la actividad empresarial constituye un elemento central de la reconstrucción y la construcción de la paz. La tesis central es que la actividad empresarial, que siempre se incrementa tras el conflicto, no presupone automáticamente que la paz, la prosperidad, el bienestar y la participación mejoren siempre; por el contrario, aunque la actividad empresarial siempre se incrementa, se muestra que puede tener un impacto negativo, no constructivo, por lo que la paz no siempre genera desarrollo. La razón que aduce Naudé está en sintonía, años antes, con la de Porter y Kramer: la actividad empresarial no es necesariamente buena o mala para el desarrollo global y equilibrado de una sociedad, sino que depende del impacto que tenga sobre la estructura de incentivos que se da en un momento y en una sociedad concretos. Sostiene Naudé que para evitar que la actividad empresarial tenga efectos negativos sobre la paz y la prosperidad lo importante no es asegurar el crecimiento cuantitativo de la actividad empresarial sin más, sino los propósitos e incentivos que se focalizan en canalizar los esfuerzos empresariales en actividades constructivas en pro de la paz. Y ahí es donde la sugerencia comentada de Porter y Kramer de vincular desde el principio de la actividad empresarial la actividad productiva con la resolución de problemas sociales adquiere todo su valor.

Algo parecido puede decirse respecto de los ODS, pues también se encuentran diferentes niveles a través de los cuales la empresa puede aportar a su cumplimiento. En concreto, y como ya hemos señalado, podemos distinguir tres formas de contribuir a estos: a) como acciones filantrópicas relacionadas con contribuciones sociales y ambientales que no tienen que ver con la razón de ser del negocio, lo que mejora la credibilidad y la reputación de la empresa; b) como acciones relacionadas con las operaciones de las empresas para reducir impactos negativos y mejorar los positivos de sus actuaciones generales, en este caso respecto de los 17 objetivos; y c) como actuaciones globales de las empresas que integran, desde la estrategia del negocio, el desarrollo de productos y servicios que contribuyen al cumplimiento de los ODS (EY, 2015, p. 1).

Nos ocuparemos algo más de los ODS, debido a su centralidad en la agenda colombiana y al hecho de que deben implementarse en paralelo a la construcción de la paz (entre 2018 y 2030). Primero, sostendremos que los ODS y la Agenda 2030 suponen un fuerte avance respecto de los Objetivos del Milenio, que fungieron de 2000 a 2015. Y ello por cinco rasgos novedosos y definitorios de los ODS que los convierten en una agenda o programa para enfrentar los retos del mundo presente y del futuro: a) son globales o comprehensivos, un alcance sin precedentes hasta el presente; b) son ambiciosos y de largo alcance en cuanto a sus finalidades; c) son universales, es decir, no solo afectan a los países del Sur, sino también a los del Norte; y a los del Sur; d) están basados, en su gestación y en su implementación nacional, en un proceso participativo y en el diálogo; y 5) las metas de cada objetivo y los medios de apoyo (incluidos los indicadores de medida de su desempeño) se han elaborado y considerado simultáneamente. Los ODS, en suma, vinculan agendas hasta el momento parcialmente dispersas o desconectadas (crecimiento, desarrollo, medio ambiente, paz,

derechos humanos) y les dan una dimensión universal que hay que concretar en cada país y mediante actuaciones que involucran a diferentes actores. De ahí que sean muy indicados para hibridar con la construcción de la paz, que no en vano está contenida en el ODS 16, y con la CVC.

Nos centraremos ahora en lo que dice la literatura comparada sobre los papeles de los empresarios como sujetos y actores de construcción de paz.

Los empresarios como actores y sujetos de construcción de paz: la experiencia comparada

Durante los últimos quince años, en el marco de los trabajos sobre construcción de paz, se ha generado una rica bibliografía sobre el papel de las empresas en los conflictos armados y en la construcción de la paz[1].

Algunas de las tesis claras, pese a la polémica académica en curso, sostienen que: 1) las causas económicas de los conflictos armados son indiscutibles, así como el papel acelerado de las economías de guerra, legales e ilegales; 2) las conductas insensibles de las empresas pueden agravar las consecuencias de los conflictos armados, así como las conductas informadas y virtuosas, mitigarlos; 3) el conflicto armado genera costos, directos indirectos y de transacción para las empresas y los países; y 4) puesto que las causas e impactos de los conflictos violentos son múltiples y complejos, hacerles frente requiere esfuerzos colectivos y coordinados, para hacerles frente se requieren esfuerzos colectivos y coordinados, a mediano y largo plazo, con miras a construir la paz, esfuerzos en los que las empresas son imprescindibles.

[1] Véase un breve resumen en la web del ICIP (www.icip.cat), en la pestaña «Construcción de paz en Colombia», trabajos realizados en 2013-2015 con la CCB. Allí se comenta la bibliografía básica, con la supervisión de Rafael Grasa.

Hay además evidencia de que las anteriores tesis sirven tanto para el sector informal y las microempresas como para las empresas pequeñas, medianas y grandes de base estatal y, naturalmente, para las empresas transnacionales. Eso sí, salvando las diferencias derivadas de su tamaño y su actividad.

Más debate genera el estudio de los casos concretos, es decir, la evidencia sobre el papel, en particular positivo, de las empresas como actores impulsores de paz. Pese a todo, se ha podido establecer que su papel es y puede ser triple, de menor a mayor grado de incidencia y compromiso:

1. En grado mínimo, cumpliendo lo que la legislación y las normas nacionales e internacionales establecen.

2. En grado medio, trabajando para mitigar riesgos y con enfoque de «acción sin daño».

3. En grado máximo, creando valores positivos, construyendo paz.

Veamos brevemente esos tres roles, no incompatibles entre sí.

El primero, el mínimo: **cumplir las leyes y regulaciones nacionales y las internacionales**. Aludimos tanto a las normas vinculantes como a las reglas de conducta voluntarias, a los códigos de buenas prácticas. En la dimensión internacional existen normas vinculantes (derechos humanos, derecho penal y derecho humanitario) y marcos voluntarios, como los elaborados en el marco del Global Compact. Habría que fijarse en el rico conglomerado de iniciativas voluntarias que han surgido en torno a las industrias extractivas, relaciones financieras con gobiernos activos en conflictos armados, relaciones con actores armados o con las comunidades que sufren conflictos armados.

El segundo, la acción sin daño y la RSE, surge de una constatación con clara evidencia comparada: incluso cumpliendo al 100 % las normas y leyes antes comentadas, hay que preocuparse por mitigar el impacto, con iniciativas de «sensibilidad al conflicto», herramientas de análisis de conflictos, diálogo con actores y comunidades afectadas y pactos concretos. El terreno de avance, el margen de mejora, es alto, incluso en el caso de empresas que ya han cambiado su cultura corporativa interna y han establecido buenas prácticas y metas concretas.

El **tercer nivel** es el que genera más oportunidades —y, por ende, desafíos—, no solo cumplir y mitigar el eventual impacto de lo imprevisible, con políticas de prevención y de reducción de riesgos, sino suscitar una coexistencia pacífica dentro de las comunidades y entre las comunidades donde operan, es decir, generar construcción de paz o, lo que es lo mismo, evitar la polarización y las divisiones, y fomentar oportunidades y contextos que permitan relaciones sociales y de producción positivas, espacios reales de paz.

Y existen ya ejemplos, incluso en Colombia, dignos de difundir y de tener en cuenta, al fomentar el diálogo entre las partes, y fomentar la reconciliación, aun en los lugares de trabajo, dedicando recursos a crear vínculos y proyectos conjuntos entre los actores en conflicto, sobre todo tras el momento en que han hecho las paces, ayudando a difuminar las tensiones comunitarias.

Todo ello está generando líneas de investigación y de práctica muy interesantes, que parten de dos premisas: a) las empresas siempre forman parte del contexto de los lugares donde operan, por lo que afectan las relaciones sociales cotidianas, para bien o para mal; 2) las relaciones de las empresas con las comunidades donde operan, en la vida cotidiana y en la proyección estratégica, pueden tener un impacto positivo.

Niveles y formas de intervención de las empresas: de los criterios mínimos a la CVC

Hemos mencionado que tanto la bibliografía de CVC como la de empresas y construcción de paz, ahora también sobre empresas y desarrollo sostenible, se han ocupado mucho de cómo pueden contribuir a ello, distinguiendo, como hemos comentado, diversos niveles y dimensiones. Por eso acabamos de diferenciar entre acciones vinculadas con cumplir la ley, con minimizar o eliminar los daños, y con actuaciones innovadoras y propositivas. Volvemos sobre ello, justamente con el tema de acción sin daño.

Concretamente, Prandi (2010) sostiene que la aproximación *do no harm* (acción sin daño) no necesariamente está vinculada a la construcción de paz puesto que las empresas pueden incidir de manera diferente: alrededor del conflicto, sin tener en cuenta directamente el contexto de conflicto armado; intervención en el conflicto, que implica tener incidencia en ámbitos de construcción de paz con el propósito de minimizar riesgos, y finalmente, intervención sobre el conflicto: «Incidencia en ámbitos de construcción de paz, para actuar sobre las causas o consecuencias directamente relacionadas con la situación de tensión o de conflicto armado» (Prandi, 2010, p. 30). En ninguno de estos casos se hace explícito cómo la empresa podría generar valor económico de dichas intervenciones.

No obstante, como vemos en la tabla siguiente, es una distinción que establece, mediante círculos de proximidad —por así decirlo—, tres maneras de acercarse al conflicto y a sus actores.

Sin embargo, otras propuestas de RSE con énfasis en construcción de paz presuponen la ampliación de la empleabilidad y la participación de otros grupos de interés en las cadenas de valor, que a su vez podría ser rentable para las empresas. Estas estrategias, aplicadas a la construcción de paz, incluyen la

Cuadro 1. Intervención de las empresas en, alrededor y sobre el conflicto

		CONTEXTO de conflicto armado o tensión	
		Sensible al conflicto	Sensible al conflicto
INTERVENCIONES	Actividad empresarial clásica	EN el conflicto	ALREDEDOR del conflicto
	Construcción de Paz	SOBRE el conflicto	

Fuente: Prandi, 2010, p. 30.

estandarización de políticas internas como políticas de contratación que involucren grupos de interés que hayan sido afectados o participado directamente en el conflicto (víctimas individuales o colectivas, poblaciones desplazadas y retornadas, excombatientes y Fuerzas Armadas, entre otros). En este contexto se han destacado casos de reconciliación mediante la contratación de diferentes grupos de interés que alguna vez estuvieron enfrentados (Prandi, 2010).

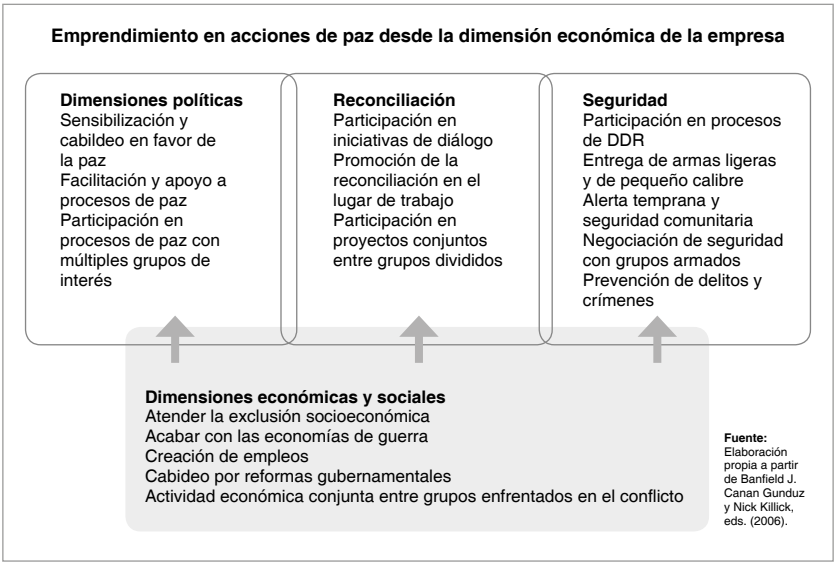
Por su parte, Banfeld, Günduz y Killick (2006) proponen que la construcción de paz desde la empresa se relaciona con ámbitos de tipos político, económico, de seguridad y reconciliación (Prandi, 2010, p. 46). Las experiencias de construcción de paz desde políticas de RSE se suelen incluir en el *core* del negocio, en la política de empleo y contratación, en la relación con comunidades y actores locales, y con el apoyo a procesos de paz (Prandi, 2010, p. 46). De hecho, a nuestro parecer eso las sitúa ya en la CVC.

En síntesis: «Las políticas de RSE en los ámbitos económicos y sociales que incorporan criterios de construcción de paz tienen, principalmente, dos objetivos: en primer lugar, un objetivo económico centrado en crear oportunidades de subsistencia y emprendimiento y en favorecer la actividad económica a nivel local de manera responsable centrándose, especialmente, en estos colectivos. En segundo lugar, el objetivo social de

atender, en paralelo, la exclusión social surgida a raíz del conflicto, favoreciendo la reconciliación entre grupos enfrentados y fomentando las relaciones comunitarias no violentas desde el área de influencia de la empresa» (ibíd.).

Esto lo veremos en el cuadro siguiente (cuadro 2).

Cuadro 2. Emprendimiento en acciones de paz desde la dimensión económica de la empresa



Fuente: Prandi, 2010, p. 46.

Para el caso de los ODS, también se pueden distinguir diferentes niveles a través de los cuales la empresa puede coadyuvar a su cumplimiento. EY (2015) conceptualiza tres formas o niveles de actuación:

Como acciones filantrópicas que tienen que ver con contribuciones sociales y ambientales que no están relacionadas con el núcleo duro del negocio y que dejan, sobre todo, beneficios reputacionales para esta.

A través de acciones relacionadas con las operaciones de las empresas para reducir impactos negativos y mejorar los positivos.

Mediante un enfoque global, cuando las empresas integran desde la estrategia del negocio el desarrollo de productos y servicios que contribuyen al cumplimiento de los ODS (EY, 2015, p. 1). Para este caso, a diferencia de lo que se destaca en la bibliografía existente con respecto a la construcción de paz, el cumplimiento de los ODS puede significar oportunidades de crecimiento económico para las empresas.

En conclusión, aunque en la bibliografía especializada se trate diferencialmente la forma como la empresa pueda contribuir al cumplimiento de los ODS y a la construcción de paz, nos parece fundamental destacar que en ambos casos se aplica el enfoque de diferentes niveles de compromiso o involucramiento con estas causas, lo que coincide con el enfoque general que hemos presentado: a) mitigando riesgos, un enfoque que suele restringirse al cumplimiento de marcos normativos y directrices existentes; b) apoyando iniciativas sociales dentro de programas de responsabilidad social que no necesariamente estén relacionados con generar rentabilidad económica directa para la empresa, y que, sobre todo en el caso de la construcción de paz, despierta dudas acerca de su sostenibilidad a mediano y largo plazo; y c) transformando condiciones sociales hacia la paz o al desarrollo, respectivamente, es decir, aprovechando en paralelo oportunidades de negocio para la empresa; el caso es que se genera un escenario para la CVC.

Todo ello nos lleva justamente a distinguir cuáles serían los criterios mínimos de intervención.

Sobre los criterios mínimos de intervención

Hay que empezar recordando que, independientemente de los deseos u objetivos de la empresa con respecto al nivel de

involucramiento con sus comunidades de impacto para generar más o menos valor compartido, dichas intervenciones están regidas –o al menos guiadas– por marcos normativos y directrices que marcan sus mínimos criterios de intervención. Concretamente aludimos a los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas[2] y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos[3], dos de los referentes más citados en la bibliografía especializada (Leibovich, 2018; Global Compact, 2016; SDG Compass, 2016).

Los principios del Pacto Global son diez, acerca de cuatro temas: derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y transparencia[4]. Su relevancia en este contexto radica en que «al incorporar los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas dentro de sus estrategias, las empresas no solo estarán cumpliendo con sus responsabilidades, sino que también estarán cumpliendo los ODS» (Leibovich, 2018).

Por su parte, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos suponen el texto canónico que establece las directrices de la ONU sobre empresas y derechos humanos. En el contexto de países afectados por conflictos internos armados, el cuidado y la defensa de los derechos humanos por parte de las empresas deviene en un tema crucial para la construcción de paz.

Recordemos, a partir de Prandi (2010), que si bien son diversas las empresas que han adoptado políticas de derechos humanos, no todas han usado las relativas al derecho interna-

---

2 Ver https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

3 Ver http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf.

4 «Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos; No ser cómplice de abusos de los derechos; Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva; Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio; Abolir cualquier forma de trabajo infantil; Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación; Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente; Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente; Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno» (Leibovich, 2018).

cional humanitario (DIH), que es el que regula las situaciones de conflicto armado. En este contexto, el DIH establece que «las empresas deben responder penal o civilmente en caso de incumplimiento o de complicidad en algún hecho relacionado con el conflicto» (Prandi, 2010, p. 21). «En este sentido, las empresas con actividades en estos países deben ser especialmente cuidadosas a la hora de evitar ser cómplices de violaciones de derechos humanos o de participar indirectamente en el conflicto a través, por ejemplo, de proporcionar apoyo logístico a alguna de las partes en conflicto, ya sean gubernamentales o grupos armados de oposición» (ibíd.).

En todo caso, recordemos que podemos tener diversos niveles de implicación (cuadro 3).

Cuadro 3. Empresas y su contribución al cumplimiento de los ODS y al mantenimiento o construcción de la paz

Criterios mínimos de intervención
Cumplimiento ODS • *Marcos normativos, principios y directrices existentes:* Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y Política Social; Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas; Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (SDG Compass, 2016).
Contribución al mantenimiento o a la construcción de paz • *Marcos normativos, principios y directrices existentes:* Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y Política Social; Principios del

Pacto Global de las Naciones Unidas; Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (SDG Compass, 2016).
- *Do no harm* o aproximación de sensibilidad al conflicto por parte de las empresas.
- Consideraciones preliminares para hacer análisis de riesgos, prever incidencias y establecer medidas de mitigación de impactos (Prandi, 2010, p. 36).

Responsabilidad social y actividades filantrópicas

Cumplimiento ODS
- *Acciones filantrópicas: «*Desarrollo de acciones filantrópicas no relacionadas con las actividades de la empresa, mediante las que se busca aportar a la mejora de las condiciones sociales y ambientales de los entornos en los que opera o no la compañía, y que tienen principalmente un beneficio reputacional» (EY, 2015, p. 1).
- *Programas de RSE: «*Implementación de iniciativas vinculadas a las operaciones de la organización para reducir y eliminar los impactos negativos y potenciar aquellos que sean positivos para los grupos de interés. En este caso, los retornos para la empresa son diversos al incluir el posible avance en la eficiencia operacional, reducción de costos, atracción y retención de talento, interés y fidelización de los clientes, entre otros» (EY, 2015, p. 1).

Contribución al mantenimiento o a la construcción de paz
- *RSE con énfasis en reconstrucción posbélica y perspectiva en construcción de paz:* Aspectos económicos después de acuerdos de paz; consideraciones en torno a justicia transicional como reconciliación dentro de la empresa, contratación a población víctima y desmovilizada (Prandi, 2010).

Valor compartido o construcción de paz
Cumplimiento ODS • *Integración ODS con estrategia de la empresa: «*Desarrollo de productos y servicios innovadores, en el marco del sector de actividad de la empresa, que contribuyan a las metas establecidas para los ODS al mismo tiempo que generan nuevas oportunidades de negocio» (EY, 2015, p. 1). **Contribución al mantenimiento o a la construcción de paz** • *RSE con perspectiva de construcción de paz:* Subcontratación de pymes locales y fortalecimiento de clústeres, fortalecimiento de la empleabilidad en las zonas donde se opera, entre otras (Prandi, 2010). • *Emprendimientos para la paz:* Más allá de la financiación, la empresa también puede aportar fortalecimiento de capacidades locales, transparencia, gestión responsable, gestión de la ciudadanía, emprendimiento para la paz, reconciliación y nuevas narrativas (Rivas, 2015).

Fuente: Análisis de grupos DIS, múltiples referencias, 2018.

Y diferentes niveles de implicación suponen, por tanto, para el cumplimiento de los ODS y para la contribución a la construcción de paz, diferentes escenarios y posibilidades para las empresas, en los niveles estratégico, operativo y financiero. Veamos ahora, para acabar, el caso colombiano en el momento actual.

El trabajo de las empresas colombianas en el contexto posacuerdo: posibilidades y recomendaciones

Pendientes de las decisiones que tomen en los próximos meses sobre la implementación los nuevos legislativo y ejecutivo,

recordaremos que este último año, fruto del Acuerdo Final de La Habana, el Estado colombiano ha venido articulando el trabajo del desarrollo y el fortalecimiento de las zonas más afectadas por el conflicto, así como estableciendo criterios y normas para la participación activa del sector privado.

Es bien sabido que las regiones más afectadas por la violencia del conflicto armado son las zonas rurales que contaban con una precaria presencia del Estado y de sus instituciones. En dichas zonas, los pobladores –en gran medida campesinos con escaso acceso a capital humano (salud, educación, agua y alimentación, etc.), físico, y financiero– se vieron afectados por diferentes tipos de victimización. Los desplazamientos forzados, el despojo de tierras y la apropiación ilegal de sus bienes primarios tuvieron claro impacto en la intensificación de la pobreza y en la vulnerabilidad de la población víctima de la violencia del país[5]. Así mismo, se han identificado varias clases de conflictos sociales que se relacionan con la industria de los hidrocarburos e industrias extractivas en general en Colombia, debido a las transformaciones sociales, ambientales y demográficas que estas conllevan (Gutiérrez Sanín, 2016).

A resultas de todo ello, instituciones como la Alta Consejería para el Posconflicto, los Derechos Humanos y la Seguridad han priorizado 16 subregiones compuestas por 170 municipios de Colombia para implementar PDET, contemplados dentro de los acuerdos de paz con las FARC-EP.

Tales subregiones se caracterizan por: «1) los niveles de pobreza, en particular, de pobreza extrema y de necesidades insatisfechas; 2) el grado de afectación derivado del conflicto; 3) la debilidad de la institucionalidad administrativa y de la

[5] Para ver la incidencia del conflicto armado colombiano en condiciones de pobreza de las víctimas, léanse los trabajos de Ibáñez y Moya (2007), y también Ibáñez (2008).

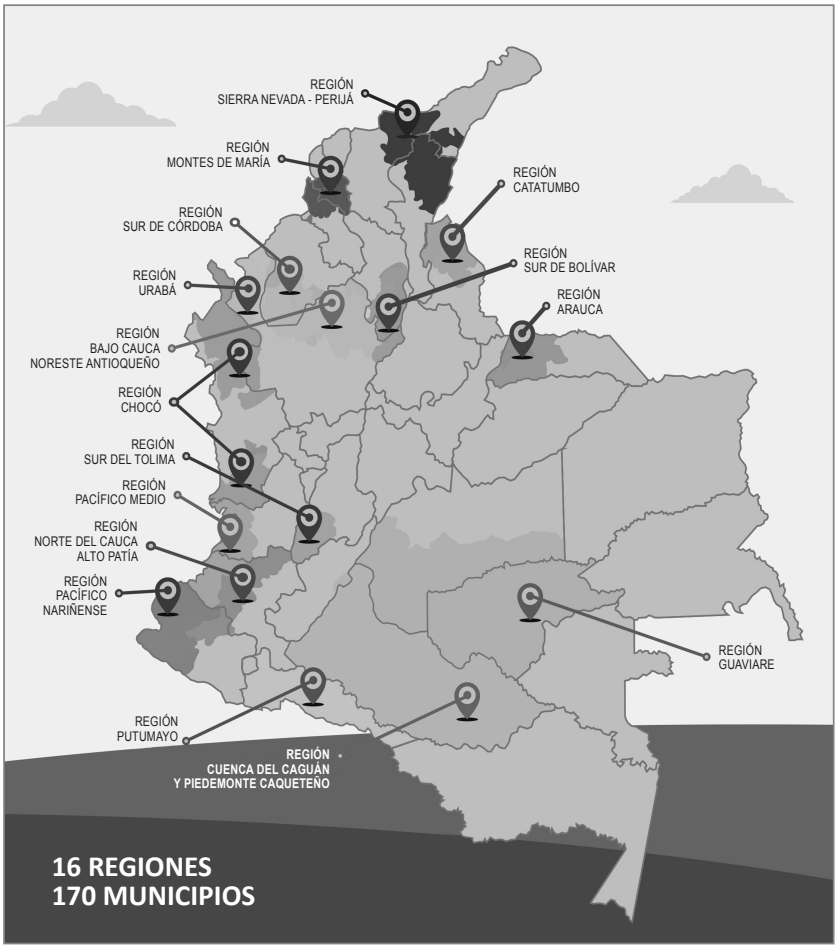
capacidad de gestión; y 4) la presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegítimas» (Agencia de Renovación del Territorio, 2017). Son ocho los ejes temáticos de los PDET, a saber: ordenamiento social de la propiedad rural y uso del suelo; reactivación económica y producción agropecuaria; educación rural; vivienda, agua potable y saneamiento; salud rural; derecho a la alimentación; reconciliación, convivencia y paz; e infraestructura y adecuación de tierras. Igualmente, la Agencia de Renovación del Territorio asegura que entre los actores que participan en el diseño de los planes estarán entidades territoriales, autoridades étnicas y empresas.

Así mismo, la Presidencia de la República creó las Zomac, a las que ya hemos aludido, formadas por un total de 344 municipios que representan el 53 % del país. El programa busca dar incentivos tributarios para el sector privado en la construcción de paz[6], concretamente: «La idea es acelerar el crecimiento y el desarrollo de las regiones que por décadas han sido las más golpeadas por la violencia, a través de la creación de empresa y la generación de empleo. Para lograrlo, se busca incentivar a los empresarios del país a ocupar esas zonas históricamente aisladas por el conflicto con beneficios tributarios que solo encontrarán en las Zomac. Son 344 municipios que tendrán una vía más rápida al desarrollo, lo que facilita la llegada de diferentes empresas gracias a los atractivos beneficios tributarios. Lo más importante: no solo será para el sector del agro. Se van a poder montar negocios en el comercio, servicios de transporte, construcción, actividades inmobiliarias, turismo, educación, salud, talleres, concesionarios, telecomunicaciones»[7].

6 Ver «Incentivos para el sector privado en la construcción de paz», en http://www.posconflicto.gov.co/sala-prensa/noticias/2017/Documents/Obras-por-Impuestos.pdf.

7 Ver: «¿Cómo acceder a beneficios tributarios a través de las Zomac?», en: http://www.portafolio.co/economia/que-son-las-zomac-y-como-beneficiarse-de-ellas-510498

Gráfico 1. Subregiones de implementación para los PDET



Fuente: Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento - CODHES-, y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID, 2018.
"La participación de las víctimas en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial".
En: https://codhes.files.wordpress.com/2018/02/programa-de-desarrollo-con-enfoque-territorial-19-02-18.pdf

Si bien los potenciales proyectos de CVC para la construcción de paz no se tendrían que agotar en las zonas ni centrarse solo en los requisitos priorizados para el desarrollo de PDTE o en

las Zomac, **creemos importante señalar la alta coincidencia entre los postulados de la CVC y la oferta institucional actual colombiana para el posacuerdo**. Dicho de otra forma, existen pertinencia, relevancia y contexto organizacional para explorar iniciativas de CVC y construcción de paz. Y, como veremos en el capítulo 5, ejemplos y lecciones aprendidas colombianas e internacionales.

No obstante, somos conscientes de tres obstáculos que hay que superar en el nuevo periodo legislativo y gubernamental, y a partir de las elecciones territoriales de 2019 en los niveles departamentales y municipales, para poder hacer reales las posibilidades que los enfoques territoriales (PDET u otras propuestas) y acciones positivas en zonas afectadas por el conflicto armado permiten para la introducción del enfoque de CVC que en el presente texto estamos proponiendo.

La primera, conceptual y necesitada de nuevos estudios y sobre todo de conceptualizaciones y directrices apropiadas y pertinentes. Aludimos a la diferencia clara entre enfoques de desarrollo territorial, vinculados al Acuerdo Final de La Habana y propuestas de simple intercambio de ayuda en obra pública por tributos como los que subyacen a las propuestas de Zomac. El alcance, la naturaleza y los rasgos son claramente diferentes. En segundo lugar, la necesidad de concretar más y mejor, en particular a partir de las próximas propuestas del ejecutivo, la clase de alianzas público-privadas que pueden estar detrás de planes de desarrollo territorial con enfoque de construcción de paz, para introducir desde el principio la noción de CVC y los enfoques de presencia esencial de los empresarios en las tareas de consolidación y construcción de la paz. Y la tercera, y quizá la que menos ha avanzado, la articulación coherente y coordinada de los esfuerzos vinculados al desarrollo sostenible, los ODS y la Agenda 2030 con los de construcción de paz, siempre con ese enfoque de CVC y filantropía.

Veamos antes, para acabar, algunas recomendaciones generales.

Recomendaciones generales con la vista puesta en el futuro

La **primera** tiene que ver con el enfoque territorial que debe tener la actuación empresarial para construir paz y acercarnos al desarrollo sostenible. Como vimos en el primer capítulo, *hacer las paces no es lo mismo que construir la paz*: para construir la paz hay que «devolver» soberanía decisional a los territorios: capacidad de tomar decisiones sobre temas, recursos humanos y recursos económicos.

No hay reglas fijas, sí necesidad de generar instancias de diálogo y consenso, diversas, y, de ser posible, permanentes entre los tres actores sociales antes mencionados. Y el factor crucial de esa construcción de la paz será el énfasis territorial: lo que cada comunidad, vereda, pueblo, ciudad, departamento… añada a la agenda nacional, habida cuenta de que el conflicto armado se ha manifestado de formas muy diferentes en cada territorio y en cada fase del enfrentamiento. Y ello supone que los diferentes actores, y en particular los que nos ocupan de forma central, los empresarios y las empresas, deben exponer y acordar esas especificidades en los diferentes territorios y espacios.

Por consiguiente, **la construcción de la paz exige en cada territorio un traje a medida, surgido de cada experiencia concreta, en cada caso. Ayudemos, pues, a que florezcan cientos de habanas y teatros colón, múltiples acuerdos y concreciones, porque cada paz territorial debe tener su énfasis y su afán.** Se trata, en suma, de poner en marcha la consecución de objetivos de construcción de paz focalizados en las tres R que constituyen el meollo de la construcción de la paz (resolver, reconstruir, reconciliar). Y para hacer ese traje a medida hace falta que la empresa sea, si se permite la ironía, uno de los sastres del equipo que debe hacerlo.

En **segundo** lugar, construir paz, como hemos visto en los dos primeros capítulos, significa hacer frente a las tres R, resolver, reconstruir y reconciliar. Nuevamente ahí la empresa tiene un papel crucial, incluso en la pedagogía, puesto que se debe entender y transmitir que esas tres R:

a) Deben perseguirse de manera simultánea para que se refuercen mutuamente, aunque su temporalidad y su dificultad son y serán diferentes.

b) La menor complejidad, y la temporalidad más corta, corresponde a los objetivos vinculados con la reconstrucción; la mayor, a los relacionados con la reconciliación, que en clave comparada casi nunca se resuelve en una sola generación.

c) La reconstrucción en el caso colombiano tendrá especial complejidad, dada la persistencia del conflicto armado (ELN) y de la violencia directa no política (inseguridad ciudadana, violencia machista e intrafamiliar, bandas criminales, narcotráfico…) y la cantidad de dimensiones, tangibles y no tangibles, dañadas, y su impacto territorial, lo que obliga a que los objetivos deban combinar énfasis nacional, regional y local.

d) La resolución supone buscar soluciones duraderas y sin recurso a la violencia a los conflictos, inevitables y persistentes, sobre la tierra/territorio y sobre el sistema político y social inclusivo. Y eso en algunos territorios donde el conflicto armado se ha dejado sentir fuertemente supone agendas diferenciadas, desde el diagnóstico hasta la evaluación

de resultados, y temporalidades también diferenciadas, que exigen consensos o pactos de no menos de diez años de vigencia.

e) La reconciliación, por su parte, conlleva elaborar por consenso y aplicar políticas específicas, desde cambios institucionales hasta medidas de verdad, justicia y reparación. Pero debe considerar también proyectos orientados a educar para la paz y a fomentar una cultura de paz. No obstante, el objetivo último de la reconciliación, la garantía de no repetición, no depende solo de las actuaciones de reconciliación, sino de resultados indirectos producto de los éxitos acumulados de la construcción y de la reconstrucción.

Ello nos lleva a una **tercera** recomendación: construir la paz supone situar el análisis y el manejo de los conflictos en el centro de la vida política, social y económica de Colombia. Por decirlo con Estanislao Zuleta: «Si alguien me objetara que el reconocimiento previo de los conflictos y de las diferencias, de su inevitabilidad y de su conveniencia, arriesgaría paralizar en nosotros la decisión y el entusiasmo en la lucha por una sociedad más justa, organizada y racional, yo le replicaría que para mí una sociedad mejor es una sociedad capaz de tener mejores conflictos. De reconocerlos y de contenerlos. De vivir no a pesar de ellos, sino productiva e inteligentemente en ellos. Que solo un pueblo escéptico sobre la fiesta de la guerra, maduro para el conflicto, es un pueblo maduro para la paz […]» (Zuleta, 1985). El tránsito de hacer las paces a construir la paz permite ser escéptico sobre la fiesta de la guerra, por lo que el posacuerdo y la construcción de la paz deben permitir hacer de Colombia un pueblo maduro para el conflicto y maduro para la paz.

Esto supone aceptar, como ya decía el texto del comisionado Sergio Jaramillo que encabeza el primer capítulo, que el problema que hay que resolver o manejar es la violencia, pero no el conflicto. Se trata en suma de interiorizar que, contra lo que suele pensarse o desearse, en las fases posteriores a los acuerdos de paz menudean y se multiplican los conflictos sociales, eso sí, entendidos como suele ser habitual en ciencias sociales, como «debates o pugnas entre actores que consideran que tienen objetivos incompatibles respecto de uno o diversos puntos de la agenda y el contexto». Puesto que el peligro está en la violencia, se trata de esforzarse para que esos conflictos, inevitables y crecientes al desaparecer el conflicto armado, no se manifiesten por medio de conductas violentas directas, sino en el ámbito de la confrontación social, económica y política, y mediante instrumentos que permitan su manejo.

Acabamos con una **cuarta** recomendación: la necesidad de partir, antes de decidir cómo una empresa puede generar CVC, enmarcar su actuación en un diagnóstico de construcción de paz compartido con otros actores. Para ello, se puede partir de un instrumento de preguntas generadoras de diferente alcance, como la que se presenta en el anexo 1 (a partir de Grasa, 2016), que distingue entre preguntas genéricas y preguntas orientadas a crear infraestructuras de paz.

Anexo 1.
Preguntas para hacer diagnósticos y propuestas de construcción de paz

A. Generales

1. ¿Cuáles son, en su institución o territorio, los principales retos y obstáculos para pasar de la fase de hacer las paces a construir la paz, tanto en lo relativo a políticas públicas como de aportaciones de todos los sectores y actores de la sociedad colombiana?
2. ¿Cómo se puede aportar a la paz desde la diferencia, de manera individual y colectiva, y, sobre todo, de manera más estratégica, pensando más a mediano y largo plazo?
3. Pensando desde una perspectiva de inclusión y diversidad, ¿cómo se pueden aterrizar los acuerdos en los territorios y cuál es el papel de los actores de la sociedad en la construcción de pactos de paz regionales?
4. ¿Qué especificidades, o si se quiere «apellidos», debería tener la agenda de paz, de construcción de la paz, en su institución o territorio?
5. ¿Cómo superar el «desfase temporal» entre el mandato institucional formal (periodos de cuatro años para los cargos y para la planeación en términos de desarrollo) y el plazo largo que requiere la construcción de la paz (diez a quince años)?
6. ¿Qué infraestructuras de paz consideran claves?

7. ¿Cómo relacionar a mediano y largo plazo los programas de construcción de paz con los ODS, que marcan metas que hay que lograr universalmente para el 2030 y con los que Colombia está comprometido (con particular incidencia con el ODS 16, focalizado en paz, justicia y gobernanza)?
8. Sabiendo ya quiénes y cómo van a monitorear los acuerdos, en su territorio o en lo que afecta a su institución, ¿necesitan algún instrumento especial de seguimiento? Y, de ser así, ¿cuál o cuáles?
9. ¿Cómo se puede preparar la sociedad civil, y a través de ella la sociedad colombiana en su totalidad, para la implementación de los acuerdos y para la traducción de los acuerdos en políticas públicas? ¿Qué estructuras existen que pueden facilitar una respuesta adecuada a las tareas? ¿Cuáles son las herramientas (psicológicas, sociales, políticas, económicas, académicas) que hacen falta?
10. ¿Cuáles son y serán los recursos necesarios para implementar políticas públicas que aborden las raíces del conflicto, así como los mitos y falsas creencias, de manera que contribuyan a una transformación real de Colombia?
11. ¿Cómo afrontar los retos de la financiación a mediano y largo plazo de los proyectos y políticas de construcción de paz en su institución o territorio?
12. ¿Cómo manejar las expectativas de resultados rápidos y dividendos de paz entre la misma sociedad?

13. ¿Cómo asegurar que se disponga de políticas públicas que responden rápidamente a las prioridades de las comunidades situadas en zonas de conflicto violento?
14. ¿Cómo cree su institución o territorio que puede la comunidad internacional apoyar la transformación desde la guerra hacia la paz? ¿Cuáles son los cambios que tendría que hacer en sus acercamientos al país (en sentido territorial), tanto en sus políticas exteriores como en sus políticas de cooperación al desarrollo y de fomento de la paz?
15. Desde las instituciones formales nacionales, ¿cómo podría apoyar la comunidad internacional los procesos de construcción de paz, con un enfoque integral orientado a toda la sociedad? [...].

B. Orientadas a focalizar objetivos de construcción de paz a largo plazo (infraestructuras)[8]

1. En clave comparada, tanto nacional como internacional, este proceso de paz tiene características muy diferentes a otros. ¿Qué implicaciones tiene que, pese a la concisión de la agenda pactada en el acuerdo marco, parece claro que el proceso de posconflicto, o de construcción de paz o transición, implicará desafíos importantes que cambiarán las dimensiones social, política y económica del país?

8 Meras sugerencias iniciales.

2. Las dos partes que hacen las paces han manifestado que la construcción de la paz será muy importante, o, lo que es lo mismo, parece aceptarse que a mediano plazo lo que está en juego es cómo desarmar las bases que alimentan las raíces profundas, los aceleradores y los desencadenantes de la violencia política intergeneracional. En el caso de su territorio o institución, ¿qué implicaciones de consensos y políticas a largo plazo tiene eso?
3. Los dos grandes temas que marcan el inicio de la insurrección armada y que atraviesan la totalidad de la agenda de La Habana, tierra y sistema político incluyente, han cambiado a lo largo de estos cincuenta años y tienen además manifestaciones muy diferentes en los diversos territorios y zonas, lo que exige concreción de lo acordado a las especificidades de dichas zonas. Así las cosas, ¿puede entenderse que, al construir la paz en su territorio, tierra solo alude a la reforma agraria y la tenencia/legalización de la tierra? ¿Qué implicaciones tiene en el momento actual que tierra signifique, o pueda significar también, territorio, tanto en el sentido de ordenación espacial y política como en el de control de los recursos que pueden generar su superficie y su subsuelo? ¿Qué implicaciones tiene en la actualidad hablar de un sistema político incluyente, tanto en materia de relación entre la capital y los territorios (gobernaciones y alcaldías) como entre élites capitalinas y territoriales?

4. Partiendo de la tesis de que desarrollo, paz y derechos humanos son procesos y puntos de la agenda parcialmente solapados e indisolublemente unidos, ¿qué implicaciones tiene para la construcción de la paz o posconflicto que la paz y el desarrollo afecten tanto la agenda de lo eventualmente acordado en La Habana como el núcleo duro de los arreglos que están tras las causas de la reproducción intergeneracional de la violencia?

5
Experiencias de CVC y construcción de paz

Tras los capítulos anteriores, llega el momento de elegir unos casos específicos que servirán para ilustrar diferentes iniciativas en las que, con la participación de las empresas, se ha podido contribuir a la mejora de entornos en contextos que han sido históricamente afectados por la violencia armada. Como se ha señalado anteriormente, son crecientes las iniciativas que involucran la participación de empresas para solucionar o mitigar problemas sociales, iniciativas que abarcan un espectro amplio de acción: desde actos de inversión social estratégica (que no están relacionados directamente con el *core* del negocio) a casos que pueden inscribirse en modelos de gobernanza en los que las empresas pasan a apoyar políticas públicas, o, también, a ejemplos en que las empresas vuelcan su estrategia y su operación para lograr la consecución de fines sociales. Pretendemos ilustrar casos en los que empresas en Colombia han sido parte de la estructuración de negocios que contribuyen a la construcción de paz y, estrictamente hablando, a la mitigación de las causas o efectos del conflicto armado tanto en zonas geográficas concretas como en grupos poblacionales específicos, que se vieron afectados por la violencia directa.

Los casos estudiados son diversos y dan cuenta de diferentes sectores de la economía, regiones geográficas, poblaciones participantes, así como de distintas estrategias a través de las cuales se lleva a cabo construcción de paz o generación de valor compartido, en los términos conceptuales descritos en los capítulos anteriores. Es importante señalar que el objetivo de este apartado no es mostrar «casos de éxito», sino más bien, como se decía antes, más arriba, ilustrar, por medio de ocho casos, diferentes formas y roles que las empresas pueden desempeñar para el desarrollo de esos fines.

El proceso de selección de los casos combina sugerencias de la CCB y decisiones propias de los autores. Concretamente, se analizan casos que podemos agrupar en tres subgrupos. Primero, casos relacionados con la transformación de productos agroindustriales en zonas rurales del país, donde la Cámara sugirió los proyectos de PASO Colombia y de la Cooperativa de Trabajo Sacha Colombia, y los autores escogimos el caso de transformación tecnológica para cafeteros del Meta de la organización Makaia y Lavazza. En segundo lugar, hemos elegido proyectos que se apalancan en el desarrollo de políticas públicas nacionales: «Tiendas de paz», de Bavaria, cuyo objetivo es la reactivación económica de campesinos que han retornado al campo, y «Mi llave», de Trust for the Americas y Microsoft, que buscó el desarrollo de capacidades para la consecución de empleo en ciudades que registraban altos niveles de desmovilización paramilitar. El tercer y último subgrupo se relaciona con modelos afines a los negocios inclusivos en el marco de la responsabilidad social de fundaciones empresariales, como sucede con los casos de «Jóvenes con valores productivos», de la Fundación Surtigás, y «Consolidación del conglomerado ganadero caucano», de la Fundación Alpina. El conocimiento de los casos documentados proviene de información secundaria y

de entrevistas realizadas a los miembros de las organizaciones que lideraron su diseño y su implementación[1].

Estos casos ilustran iniciativas que han logrado, por un lado, impulsar modelos de negocio en zonas rurales con altos niveles de pobreza, con grados significativos de afectación derivada del conflicto, con prevalencia de economías informales e ilegales, y con débil presencia o escasa oferta institucional del Estado, además de incluir a las poblaciones que se han visto más afectadas dentro de este contexto, como desplazados, discapacitados y desmovilizados. Como hemos señalado, además de modelos de negocio que impulsan la actividad económica y comunitaria en el campo, se han incluido otras iniciativas que también responden a la necesidad de generar capacidades individuales e impulsar la empleabilidad en zonas urbanas receptoras de poblaciones desplazadas y excombatientes.

En otras palabras, las iniciativas identificadas se caracterizan por priorizar el fortalecimiento de organizaciones de base en los ámbitos comunitario y productivo para conectarlo con plataformas de intercambio comercial y con el desarrollo de capacidades individuales, al igual que con su vinculación con empleos formales para asegurar la generación de ingresos sostenidos en el tiempo.

El siguiente cuadro resume cada una de las iniciativas seleccionadas y las describe brevemente mediante cuatro rasgos definitorios. Posteriormente, se analizan con detalle las implicaciones de estas experiencias en términos de la generación de valor compartido y su aporte a la construcción de un tejido empresarial y de negocios que contribuya a la paz (cuadro 1).

[1] Puede verse el listado de entrevistas en el apartado conclusivo de fuentes bibliográficas.

Cuadro 1. Listado de casos de éxito en intervenciones empresariales con enfoques de construcción de paz y CVC

- **Nombre de la iniciativa**
  «Mi llave»

- **Sector económico**
  Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

- **Principales organizaciones involucradas**
  - Microsoft
  - Trust for the Americas
  - Alta Consejería para la Reintegración (ACR)

- **Estrategia dimensión de construcción de paz y CVC**
  Expansión de mercado de TIC a través de su acceso y su uso por parte de población discapacitada por el conflicto

- **Nombre de la iniciativa**
  «Tiendas de paz»

- **Sector económico**
  Producción y comercialización agrícola y agroindustrial

- **Principales organizaciones involucradas**
  - Bavaria
  - Interactuar
  - Departamento para la Prosperidad Social (DPS)

- **Estrategia dimensión y construcción de paz**
  Desarrollo de clústeres para producción y comercialización agroindustrial a través del desarrollo local y comunitario en zonas rurales afectadas por el conflicto.

Nombre de la iniciativa
«Café Paz», de PASO Colombia con Café Illy

Sector económico
Agroindustria

Principales organizaciones involucradas
- Federación Nacional de Cafeteros
- Comité de Cafeteros del Cauca
- PASO Colombia
- Illy Café
- Cooperativa Cecoespec

Estrategia dimensión de construcción de paz
Producción y comercialización de café por excombatientes para fortalecer la economía de las zonas de reincorporación

Nombre de la iniciativa
«Proyectos productivos con Ají», de PASO Colombia

Sector económico
Agroindustria

Principales organizaciones involucradas
- Hugo Restrepo y Cía.
- PASO Colombia
- Banco Agrario
- Ceprodec

Estrategia dimensión de construcción de paz
Producción y comercialización de ají por excombatientes y campesinos para fortalecer la economía de las zonas de reincorporación y asegurar precios preestablecidos.

JÓVENES CON VALORES PRODUCTIVOS

Nombre de la iniciativa
«Jóvenes con valores productivos», de la Fundación Surtigás

Sector económico
Sector energético

Principales organizaciones involucradas
- Fundación Surtigás
- Fundación Suiza de Cooperación al Desarrollo (Swissaid)

Estrategia dimensión de construcción de paz
Inclusión de jóvenes del área de intervención de Surtigás a la cadena de valor de la empresa a través de capacitaciones y promoción de empleabilidad.

Cooperativa SachaColombia
Una alternativa agroindustrial incluyente

Nombre de la iniciativa
«Cooperativa Sacha Colombia»

Sector económico
Agroindustria

Principales organizaciones involucradas
- Cooperativa Sacha Colombia

Estrategia dimensión de construcción de paz
Transformación de materias primas en productos agroindustriales con valor agregado basados en la biodiversidad competitiva y su comercialización, en los que sus utilidades son captadas mayoritariamente por campesinos asociados a cooperativas de trabajo que forman parte de un ecosistema empresarial o clúster de empresas y aliados estratégicos.

Nombre de la iniciativa
«Consolidación del conglomerado ganadero caucano», de la Fundación Alpina

Sector económico
Agroindustria

Principales organizaciones involucradas
- Fundación Alpina
- Fondo Ganadero del Cauca
- Secretaría de Agricultura de la Gobernación del Cauca
- Gobernación del Cauca
- Alcaldías locales
- Cabildos indígenas

Estrategia dimensión de construcción de paz
Desarrollo de clúster empresarial para la producción y la comercialización agroindustrial de productos lácteos a través del fortalecimiento de procesos productivos ganaderos y de su integración con prácticas de campesinos e indígenas de la región del Cauca.

Nombre de la iniciativa
«Transformación tecnológica: transformando la vida de agricultores en Colombia»

Sector económico
Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y agroindustria

Principales organizaciones involucradas
- Makaia
- ALO & Partners
- Lavazza

Estrategia dimensión de construcción de paz
Mejoramiento de la competitividad de la cadena de valor de café a través de la apropiación y formación en tecnologías de la información y la comunicación de caficultores en el departamento del Meta.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, analizaremos detalladamente cada una de las iniciativas.

Breve descripción de los casos

1

Iniciativa de Integración Social para la Generación de Oportunidades Productivas «Mi llave», de Trust for the Americas

Expansión de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en centros urbanos mediante prestación de servicios a población de excombatientes, víctimas del conflicto y población vulnerable a través de formación en capacidades tecnológicas y psicosociales para fomentar su empleabilidad y su ingreso al mercado laboral.

El programa «Mi llave» nació en el marco de la desmovilización y el acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). La iniciativa fue creada por la fundación Trust for the Americas («Trust» de aquí en adelante), una entidad sin ánimo de lucro afiliada a la Organización de los Estados Americanos (OEA). «Mi llave» fue antecedida a nivel regional por el programa «Poeta», que surgió en 2004 con el propósito de generar acceso, uso y apropiación de tecnologías para poblaciones vulnerables, en este caso concreto poblaciones discapacitadas, a través de diferentes países latinoamericanos. El objeto del programa es la creación de centros de tecnología, en colaboración con Microsoft, y se hace especial énfasis en el componente de accesibilidad en términos de infraestructura y de tecnología a personas en condición de discapacidad. Para el año 2006, miembros del Trust se reunieron en Colombia con el entonces alto comisionado para la Paz, Frank Pearl, y surgió la idea de crear un programa que se

iniciara sobre los componentes de «Poeta», pero en este caso, haciendo hincapié en personas que tuvieran algún tipo de discapacidad motora a raíz del conflicto armado.

El reto que visualizaron tanto Trust como el Gobierno nacional fue el de incluir social y económicamente a los más de 32.000 desmovilizados que había dejado el proceso. Para ese entonces, además, no se contaba con un programa de apropiación TIC a escala nacional. El programa «Mi llave» nació de la necesidad de cerrar brechas de acceso tecnológico particularmente agudas en segmentos poblacionales que de una manera u otra habían sido afectados por el conflicto. Así, los centros tecnológicos de «Mi llave» fueron prácticamente los primeros que facilitaban acceso a miembros de la sociedad civil, de las Fuerzas Armadas y de excombatientes que hubieran sido afectados por las condiciones y consecuencias del conflicto.

El desarrollo de los centros tecnológicos fue priorizado en regiones que se caracterizaban por tener alta presencia de desmovilizados, según la información que proveía el Ministerio del Interior[2]. Por esto se inició en las ciudades de Montería y Valledupar (2007), donde, a su vez, con la colaboración de socios locales, se trabajaba en barrios de bajos ingresos que se caracterizaban por ser lugares de recepción de población tanto desmovilizada como desplazada. Para el 2009, se firmó un proyecto de ampliación con la ya creada Alta Consejería para la Reintegración (ACR), con el que se puso en marcha la apertura de otros centros «Mi llave» en las ciudades de Apartadó, Ibagué, Tierralta, Villavicencio, Barrancabermeja, Santa Marta, Buenaventura, Barranquilla y Bogotá. Los últimos centros se llevaron a cabo con la colaboración de otros donantes, como Mastercard, con lo que se construyeron un centro en Medellín,

[2] En ese entonces, no existían ni la Alta Consejería para la Reintegración (ACR) ni la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).

otros tres en Bogotá, en El Salado con el auspicio de Fundación Semana, y en el municipio de Santa María, en el Huila.

El modelo de intervención, además de tener el componente de acceso y uso de las TIC, también hace especial énfasis en el desarrollo y el fortalecimiento de habilidades personales e interpersonales, liderazgo, reconciliación y construcción de paz, y en la vinculación al trabajo y el acceso a oportunidades económicas. De esta manera el esquema de trabajo se basa en: a) incidir («determinar las variables claves para la inclusión laboral de la población beneficiaria»); b) capacitar («asegurar que los participantes reciban el currículo en materia de empleabilidad»); c) asegurar sostenibilidad después del periodo de financiamiento por parte de los socios locales; y d) incluir social y laboralmente a través de la promoción de participantes ante potenciales empleadores locales (Trust for the Americas, 2014).

El modelo operativo del programa incluye la oferta tecnológica de Microsoft en todos los centros de capacitación a través de la provisión de *software* y *hardware*, la presencia activa de un socio local que implementa el programa, alianzas con el SENA para acreditar los contenidos pedagógicos, y la participación de una institución pública para apoyar los contenidos de paz y reconciliación (en un primer momento fue el Ministerio de Justicia, y después, la ACR y la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), respectivamente). Trust es la que capta los recursos que son posteriormente transferidos a los socios locales, quienes a su vez deben buscar más socios para aportar a la financiación y la gestión de los centros en cada ciudad.

Si bien el programa «Mi llave» no es autosostenible, la réplica de sus centros se hizo posible puesto que se logró enmarcar el programa dentro de la contribución a una política pública, cuestión que ha logrado asegurar la entrada de un monto de recursos que han propiciado la apertura y el funcionamiento de los centros. Tener a Microsoft como socio permanente ha

sido considerado por Trust un elemento clave para la sostenibilidad financiera del modelo: Microsoft se encarga de todo lo que tiene que ver con temas de licencias para los equipos en los centros tecnológicos, así como de los contenidos de capacitación. Trust se ha encargado de la sistematización de las experiencias, metodologías y contenidos de los programas «Poeta» y «Mi llave», que fueron claves para convertir el modelo de intervención en una franquicia social. La sistematización del sistema como una franquicia social es un factor que también contribuye a su reproducibilidad. Esto, a través de diferentes organizaciones que, una vez hechos socios locales, implementan y operan el programa. Estas organizaciones deben estar orientadas misionalmente a trabajar por el acceso a la tecnología y vincular población afectada por el conflicto y comunidades en situación de vulnerabilidad. Son estas alianzas las que permiten que el «capital semilla» de «Mi llave» pueda ser sostenible en el tiempo.

«Mi llave» fue nominado en el 2010 y el 2011 al premio Portafolio, y por su parte, Microsoft en el año 2014 se presentó al premio «Lazos» de responsabilidad social empresarial, patrocinado por la Cámara de Comercio Colombo-Británica, en el que se presentaron casos de éxito de reconciliación en los que desmovilizados y desplazados pudieron formarse en un mismo espacio. Al tener un componente de formación y de capacitación con oportunidades económicas para cualificar y emplear, incluida a la vez la ruta de reparación para víctimas del conflicto, «Mi llave» es un programa de reintegración económica que tiene impactos económicos y de reconciliación entre exmiembros de las AUC y víctimas de desplazamiento.

A nuestro parecer, es explícita la creación de valor que se genera para la población beneficiaria o participante del programa. Con respecto a cómo se comparte ese valor para sus otros gestores y financiadores, se pueden decir varias cosas.

La primera, que la CVC, entendida específicamente como generación de negocios que al mitigar o solucionar un problema generan retornos directos, no es evidente en este caso, por el simple hecho de que Microsoft no se está lucrando de los centros tecnológicos que auspicia. Sin embargo, Microsoft sí se ha beneficiado del programa, en tanto «Mi llave», ha contribuido para su posicionamiento y su reputación en temas de sostenibilidad y responsabilidad social, como lo evidencia su participación en el programa «Lazos», en el que se reconocen modelos eficientes y socialmente responsables que contribuyen al desarrollo del país. Calcular el valor económico de estos activos inmateriales no es algo que podamos abordar en el presente ejercicio, pero lo que se quiere recalcar es que la puesta en marcha de «Mi llave» ha creado valor y se ha compartido tanto para sus beneficiarios como para sus auspiciadores.

2

«Tiendas de paz», de Bavaria, Interactuar y DPS

Desarrollo de clústeres para la producción y la comercialización agroindustrial a través del desarrollo local y comunitario en zonas rurales afectadas por el conflicto.

En diálogos entre el Departamento de Prosperidad Social (DPS) y Bavaria se empezó a pensar la manera como esta empresa podría aportar a temas prioritarios de la construcción de paz, especialmente al retorno de población desplazada a sus regiones de origen. Para este momento (año 2010), ya se llevaba a cabo el programa gubernamental «Familias en su tierra», con el propósito de promover el retorno a través de la asistencia y el acompañamiento de personas desplazadas para que

volvieran a producir en el campo y encontraran condiciones más sostenibles que les permitieran habitar permanentemente en este. Si bien el DPS era el encargado de desarrollar los grandes componentes de la iniciativa, incluido el de reconstrucción del tejido social, la reducción de las carencias básicas habitacionales y de tierra, el eje productivo y de fortalecimiento socio-empresarial[3], Bavaria entró a contribuir sobre todo en los dos últimos, para así apoyar la permanencia en el territorio de las personas retornadas.

Después de identificar que el reto no solo era hacer acciones que les permitieran la generación de ingresos a los pobladores retornados, sino también de volver a construir lazos entre vecinos y nuevos lugareños que vendrían a las zonas rurales que se quería intervenir, se buscó crear espacios de intercambio comunitarios y económicos en las zonas rurales se estaban rehabilitando, contribuyendo a la asociatividad entre sus beneficiarios. En este contexto se crearon las «Tiendas de paz», cuyo propósito fue el de reconstruir puntos de encuentro comerciales y sociales en el campo que habían sido destruidos por el desplazamiento masivo y la presencia de grupos armados, para facilitar así su acceso a productos básicos de la canasta familiar sin tener que movilizarse a centros urbanos.

El lugar o punto de encuentro que se ideó para lograr estos propósitos fue la tienda tradicional campesina. Alrededor de la tienda, las familias, las asociaciones y las cooperativas de campesinos organizaban mucho de su actividad productiva, comercial y social. Las tiendas cumplen la función de ser centros de acopio de la producción local realizada por las familias de la región, donde además se podían llevar a cabo relaciones de trueque, o intercambio de bienes. Además, vale la pena destacar que en estos puntos de venta también se comercializaban

[3] Véase http://www.prosperidadsocial.gov.co/pro/gd2/Paginas/Familias-en-su-tierra.aspx.

productos Bavaria, siendo esta una forma de llegar a puntos geográficos de difícil acceso para la comercialización, lo que genera un canal para los productos de la empresa patrocinadora y, por lo tanto, valor para esta.

Los terrenos donde se construyen las «Tiendas de paz» —un elemento clave para la Fundación Bavaria a la hora de dar inicio al proyecto— son, por lo general, aportados por las alcaldías locales o por las juntas de acción comunal de las diferentes veredas. Bavaria y el DPS se ocupan del financiamiento y la dotación de las tiendas, mientras Interactuar se encarga de operar y así, de encontrar, en conjunto con las comunidades y según los lugares priorizados por «Familias en su tierra», las zonas rurales más estratégicas para construirlas, buscando que las personas ahorren tiempo y recursos para movilizarse hasta las cabeceras municipales y darles así más dinamismo a las zonas rurales dispersas.

«Tiendas de paz» ha logrado posicionarse como un espacio físico de encuentro e intercambios comerciales y como un modelo de intervención que consta de varios componentes. Además del componente de infraestructura (creación y mantenimiento de tiendas veredales, que a su vez son centros de acopio de producción local), se lleva a cabo el componente de generación de capacidades y asociatividad: una vez que la infraestructura está lista, y los campesinos asociados, se empiezan a reunir para recibir capacitaciones y espacios donde se socializan temas de convivencia, mejoramiento de cultivos y desarrollo de proyectos productivos, que están a cargo del SENA y de Interactuar. También se forma y capacita sobre el tema de manejo de fondos rotatorios de crédito, que es su principal fuente de financiación. Por último, está el componente de red de alianza de «Tiendas de paz», el cual se refiere a la creación de alianzas y redes a través de reuniones anuales entre beneficiarios y participantes de las tiendas, en la que se comparten experiencias y conocimientos adquiridos, se comercializan

productos a escala regional, con el fin de aumentar la generación de ingresos de las tiendas y su sostenibilidad en el tiempo.

Como se decía con respecto al fondo rotatorio, este es el mecanismo de financiamiento y sostenibilidad de las «Tiendas de paz». Para cada tienda, se asigna un monto de entre quince y veinte millones de pesos que es financiado por el DPS y Bavaria y administrado por las asociaciones campesinas que gestionan las respectivas tiendas. El rol principal de Bavaria ha sido el de cofinanciar con el DPS la creación de las tiendas. En promedio, anualmente cada parte ha puesto quinientos millones de pesos (mil millones en total), con los que se llegó a construir cinco tiendas. Aunque estas dos entidades han sido las principales financiadoras, han participado también organizaciones como Comfama, Fraternidad Medellín, ACDI-VOCA, entre otros. En estos ocho años de implementación, se han podido construir 39 tiendas en los departamentos de Antioquia (Granada, San Luis, San Francisco, Cocorná, San Carlos, San Francisco, Nariño, San Rafael, Alejandría, Argelia, Buriticá, La Unión, Urrao, Chigorodó, Apartadó, Turbo y El Carmen de Viboral), Bolívar (El Carmen de Bolívar), Cesar (Curumaní, Pailitas, Chiriguaná y La Jagua de Ibirico), Meta (La Montañita y Valparaíso), Putumayo (Valle del Guamuez y San Miguel), Caquetá (Florencia), Tolima (Chaparral) y Valle del Cauca (Buenaventura).

Con respecto a los resultados, se puede decir que de las 39 tiendas que se han construido, 28 siguen operando. En este proceso se han formado 28 asociaciones comunitarias, de las que sus aproximadamente 1.200 miembros han sido capacitados en temas de fortalecimiento agroempresarial, reconciliación, entre otras. Las tiendas han impulsado las economías locales a través de compras locales por más de 47.000 dólares de 35 proveedores locales de productos, lácteos y alimentos. También se ha generado valor económico entre las mismas asociaciones que manejan las tiendas, ya que en algunos casos comercializan

directamente grandes volúmenes de productos agrícolas con valor agregado (ejemplo de Tienda de Cocorná, Antioquia, donde empezaron a producir jalapeños tostados y a comercializarlos directamente con restaurantes de Medellín).

Si bien el rol que ha desempeñado Bavaria ha sido sobre todo el de financiador, esta empresa ha logrado expandir sus canales de distribución y así llevar sus productos a zonas rurales y a sectores poblacionales que probablemente antes no tenían acceso a este mercado. Al contribuir a la formalización del ingreso de esta población, y a que su trabajo se centre principalmente en las tiendas, Bavaria también asegura tener potenciales compradores de sus productos.

En suma, aunque las tiendas no hayan sido concebidas para generar retornos directos, se ha logrado crear valor para la empresa a través de la redefinición de la distribución de los productos en la cadena de valor, y así, de la expansión de sus mercados en zonas rurales, mientras se contribuye para que los habitantes de estas zonas mejoren y estabilicen sus condiciones socioeconómicas.

3 y **4**

La paz sostenible de «PASO Colombia»: producción y comercialización de «Café Paz» con Illy Café, y de ají con Hugo Restrepo y Cía.

Producción y comercialización de productos agroindustriales por parte de excombatientes y campesinos del Cauca para fortalecer la economía de las zonas de reincorporación a través de la vinculación de empresas para asegurar precios preestablecidos.

Fruto del acuerdo alcanzado entre el Gobierno y las FARC-EP comentado en el capítulo 2, surgieron en el proceso inicial

de implementación las llamadas zonas veredales transitorias de normalización (ZVTN), que actualmente, tras acabar la fase de desarme y desmovilización, se denominan «Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación» (ECTR). Hoy hay 26 ETCR en el país, y uno de sus principales retos es integrar a los excombatientes a la economía legal, a través de su vinculación a proyectos productivos. En zonas cercanas a estos espacios, la organización Paz Sostenible Colombia (PASO Colombia) ha venido trabajando específicamente sobre la reincorporación económica tanto de excombatientes como de comunidades campesinas.

La estrategia principal de PASO Colombia es el establecimiento de las llamadas Escuelas Rurales Alternativas (ERA), definidas como espacios de formación y acompañamiento técnico, donde se facilita el encuentro de instituciones públicas y privadas que quieren participar en el proceso de paz. Es relevante aclarar que cada ERA es operada por cooperativas de campesinos y excombatientes. Estas se encuentran actualmente ubicadas en Miranda y Buenos Aires en el Cauca, Tuluá en el Valle e Ituango, Dabeiba y Mutatá en Antioquia.

A través de PASO y las ERA se han puesto en marcha proyectos de producción y comercialización de productos agroindustriales como café y ají en el Cauca que aseguran su compra por parte de empresas (Illy Café y Hugo Restrepo y Cía., respectivamente) a precios predeterminados. Las ERA son consideradas entonces el eje vertebral de las iniciativas que se dan desde PASO, en cuanto facilitan el dinamismo económico, la toma de decisiones por parte de múltiples actores y la consolidación de proyectos como los que se describirán a continuación.

Proyecto «Café Paz» con Illy Café

Las zonas de Colombia donde se agrupan los excombatientes coinciden con la existencia de caficulturas. Esta es la prime-

ra característica que señalan miembros de PASO Colombia acerca del proyecto que está en marcha entre excombatientes de las FARC-EP, Comité de Cafeteros del Cauca, cooperativas de caficultores de este departamento y la empresa Illy Café. El café, dicen, es un producto que siempre tiene mercado, y por ende precios asegurados, independientemente de la variedad de sus tipos. El café en Colombia, además, posee una tradición que asegura un *know how*, que en este caso facilita también la entrada de personas que quieran dedicarse a este, en cuanto hay redes de apoyo técnico a lo largo del territorio nacional, dado sobre todo a través de la Federación Nacional de Cafeteros.

PASO había empezado a trabajar con el Comité de Cafeteros del Valle, donde se buscaron mercados de nicho. La idea era contribuir al posconflicto con precios diferenciales, por lo que se buscaron mercados de nicho apalancados en cafés especiales. Lo que se pensó en ese momento era formar un fondo con lo que quedara del café especial, para que ayudara a proyectos del posacuerdo. Sin embargo, teniendo en cuenta que en el Valle no había una cantidad tan elevada de excombatientes, como sí los había en Cauca, el proyecto se terminó desarrollando en dicho departamento y con su respectivo comité cafetero.

La idea fue trabajar con café en territorios relacionados con el conflicto, que no se limitaran a nichos de cafés especiales. Después de varias reuniones con miembros de los Comités Cafeteros del departamento y excombatientes de las ETCR del Cauca, se logró llegar a explorar un acuerdo comercial con Illy Café, que se vio atraída por la idea de contribuir directamente a la paz a través de la realización de negocios que incluyen segmentos poblaciones que, en este caso, participaron activamente en el conflicto. Este acuerdo se basó, en una primera fase, en la exportación de 100.000 kilos de café y, más adelante, en la compra de un millón de kilos de café, garantizando un sobreprecio

del 10 % sobre el precio del mercado, donde PASO también daría asistencia técnica (basada principalmente en el suministro de chapolas, fortalecimiento de poscosecha de café y en el entrenamiento de escuelas cafeteras en las ERA).

De esta manera, PASO Colombia y la Federación de Cafeteros lograron desarrollar una estrategia en la que se dio un acuerdo entre Illy Café y la cooperativa Cecoespec, que genera un incentivo asociado al precio garantizado de compra. Además, se da acompañamiento técnico permanente por parte de la Federación de Cafeteros y de PASO Colombia para garantizar la producción y la calidad del café en las zonas seleccionadas. Las oportunidades que identificaron los gestores de la iniciativa fueron el potencial que tenía la zona para contribuir a los acuerdos entre el Gobierno y las FARC-EP y a la consolidación de la paz. Este acuerdo comercial busca entonces fortalecer el ingreso económico de los excombatientes con la producción de café, beneficiar comunidades vecinas a las zonas de reincorporación, garantizar la comercialización a un precio superior al del mercado, ampliar las áreas de cultivos de café, dar formación y acompañamiento técnico para la producción de cafés especiales y crear sentido de arraigo con el territorio a través de la siembra de café.

Con respecto a la sostenibilidad del proyecto, la Federación de Cafeteros garantiza el paquete tecnológico, el acompañamiento técnico y el sostenimiento del cultivo hasta la cuarta fumigación (siendo esta la etapa más crítica del proyecto). Además, PASO garantiza el acompañamiento técnico a través de las ERA. La sostenibilidad explícita del proyecto contribuye a que aumente la posibilidad de réplica, aunque esta depende también del apoyo de la Federación de Cafeteros y de los Comités Departamentales. Con respecto a esta posibilidad, se tiene prevista una expansión en el norte y el occidente de Antioquia, lugares en donde se encuentra café considerado de excelente

calidad, así como comunidades y excombatientes dispuestos a fortalecer la caficultura. La noticia del acuerdo con Illy Café ha generado unos primeros aumentos del área cultivada en el municipio de Ituango. Esta propuesta es reproducible por la experiencia caficultora del país, la presencia en zonas cafeteras de comunidades y excombatientes dispuestos a trabajar y la disposición de Illy Café de apoyar iniciativas de paz, como factor diferenciador para su producto.

En términos de resultados de creación de valor social y económico, debemos subrayar los empleos que se han creado y se crearán. Teniendo en cuenta que el café genera 1,2 empleos por hectárea, en la siembra de 550 hectáreas de café proyectadas para fortalecer las economías territoriales se estarán creando directamente 660 nuevos empleos agrícolas, de los cuales por lo menos un tercio son para excombatientes. Se adicionarían a los anteriores los empleos de temporada dedicados a la recolección, que son jornales agrarios que se pagan entre 40.000 y 60.000 pesos el día, en razón de dos por hectárea. En total, se espera que se puedan beneficiar mil familias que gocen de empleos agrícolas estables, en los que se incluyen la salud ocupacional de la cadena cafetera, la cédula cafetera y su bancarización. En cuanto a los resultados de negocio, hasta el momento hay 88.183 arrobas vendidas por un valor anual de 7.319,2 millones de pesos. Se espera que en cinco años se reciban 32.200 millones de pesos (unos 11,1 millones de dólares).

La experiencia de «Café Paz» es un caso exitoso de construcción de paz: al desarrollar su modelo de intervención en lugares que históricamente han sido campos de batalla del conflicto y al incorporar laboralmente un segmento poblacional que ha subsistido de economías ilegales, se están abordando elementos claves de la construcción de paz. Café Illy logra expandir su mercado al crear un nicho en el que se hace

explícito lo que le va a aportar a la construcción de paz del país, al generar ganancias económicas y reputacionales. Además, al ncluir a población excombatiente tanto en la lista de proveedores como en las operaciones de la compañía, se logra también redefinir su cadena de valor y fortalecer pequeños conglomerados cafeteros que se originen a partir de este proceso.

Proyecto de producción de ají con Hugo Restrepo y Cía.
Hugo Restrepo y Cía. es una empresa dedicada a la producción de ají. Los miembros de PASO señalan que esta empresa ha optado por apoyar proyectos que generen beneficios sociales, en este caso, apalancados sobre un producto que tiene características particulares: el ají empieza a dar frutos cuatro meses después de la siembra; se necesita mucha mano de obra para su manutención: cerca de quince personas por hectárea, por lo que produce muchos empleos; la tasa de pérdida es prácticamente nula y genera ganancias asociadas al 50 %. A diferencia del café —comentan los miembros de PASO—, el ají no se siembra en largas extensiones de tierra, por lo que en principio no se puede vincular a tantas familias para su producción. Sin embargo, en el caso de Hugo Restrepo, están buscando más superficie para sembrar ají, ya que son proveedores de importantes empresas internacionales del ramo, como McIlhenny Co. Así las cosas, se identifica la necesidad de expandir su base productiva, al igual que bienes de capital como cantidad de tierra para cultivar, y su respectiva mano de obra para trabajarla.

En este contexto, PASO se comunica con la empresa, que conecta a los campesinos y excombatientes para llevar a cabo el proyecto. Una hectárea de ají se cultiva en la ERA y el resto en terrenos de otras organizaciones campesinas en esa zona. De esto, se han producido setenta empleos en el municipio de Miranda, la mitad de los cuales son para excombatientes. A nivel de negocio se espera invertir 199,2 millones de pesos en

establecimiento de las nuevas hectáreas (incluidos jornales) y un total de 266.800.000 de pesos en ventas por año.

Desde la ERA se asesora a sus beneficiarios en diferentes ejes temáticos, como seguridad alimentaria y sostenibilidad agrícola, por lo que se les socializa cuánto se paga por cada producto y en cuánto tiempo puede empezar el retorno para los cultivadores. En el caso del ají, se calcula que todo el cultivo vale 50 millones de pesos. Se necesitan 15 millones iniciales, hasta que empiece a dar frutos, a los cuatro meses de manera permanente, que es cuando se empieza a retornar la inversión.

PASO visualiza que esta iniciativa se puede llevar a cabo también en el Valle del Cauca y Tolima, principalmente. Con respecto a la sostenibilidad, Hugo Restrepo cuenta con 40 años de experiencia en la exportación de diferentes tipos de ají; es uno de los exportadores de ají tabasco más grandes del mundo, lo que garantiza el paquete tecnológico, el acompañamiento técnico y el sostenimiento del cultivo hasta su comercialización. Igualmente, PASO Colombia garantiza el acompañamiento técnico a través de sus ERA. El cultivo de ají en otros departamentos dependería de la presencia de otros compradores.

En cuanto a la construcción de paz, proyectos como el del ají buscan mitigar problemas que han sido estructurales y por tanto permanentes en el agro y con fuerte impacto en sus habitantes, como la falta de acceso a crédito por parte del campesinado: cuando se puede demostrar que los cultivadores tienen conocimiento técnico (provisto por Hugo Restrepo y por la ERA) y la oferta y la demanda también son aseguradas por la compañía —el Banco Agrario, en este caso—, disminuye sus riesgos financieros y puede proceder a dar crédito a los cultivadores. Así mismo, la compañía asegura el cultivo de su producto por un lapso definido a través de un grupo de personas que, al estar organizadas a través de PASO, cuentan con acompañamiento técnico que no solo debe ser asumido por la empresa.

5

JÓVENES CON VALORES PRODUCTIVOS

Jóvenes con valores productivos, de Surtigás y Fundación Surtigás

Inclusión de jóvenes del área de intervención de Surtigás a la cadena de valor de la empresa a través de capacitaciones y promoción de empleabilidad.

Surtigás y la Fundación Surtigás han priorizado el trabajo con jóvenes para desarrollar en ellos capacidades e inserción en el mercado laboral a través de programas de educación, empleabilidad, generación de ingresos y desarrollo local. Desde esta perspectiva estratégica nació el programa «Jóvenes con valores productivos», el cual se inscribe en la necesidad de mitigar el problema del desempleo en Colombia, que, tal como lo dijeron el Fomin y el BID, para el año 2015 afectaría tres veces más a la población joven que a la adulta. Además, en el país, son los jóvenes los más propensos a ser reclutados por grupos ilegales. Esta característica etaria, además, se ve acentuada por los niveles de pobreza, la baja escolaridad y el desplazamiento forzado, condiciones en las que se han visto inmersos los jóvenes del área de interés de las zonas de influencia de Surtigás.

Es en este contexto donde Surtigás desarrolla un programa que busca contribuir a la mejora de las escasas oportunidades de formación académica y a la exclusión laboral que presentan los jóvenes del área de influencia de la compañía, los cuales se ubican en Cartagena; en Córdoba en los municipios de Purísima, Momil, San Antero y Lorica, y en Sucre en la subregión de los Montes de María. El propósito superior es contribuir a superar la vulnerabilidad de las víctimas del desplazamiento a través del desarrollo y el fortalecimiento de capacidades, para aumentar así las probabilidades de inserción sociolaboral y de inserción o reinserción a la vida económica productiva

(Fundación Promigás, 2017). El programa se encamina a involucrar a diferentes grupos de interés para asegurar que una vez que los jóvenes sean formados como técnicos de gas, puedan ser conectados con contratistas y proveedores de la empresa.

El programa consta de diferentes «procedimientos e instrumentos metodológicos», que a su vez son los componentes principales del modelo de intervención. Primero que todo, los jóvenes optan por seguir diferentes líneas temáticas para su formación, según perfil e intereses. Estos son: a) fortalecimiento de organizaciones de base (ODB), para potenciar las capacidades de gestión internas; b) acompañamiento para acceder a fuentes de financiación para iniciativas productivas, formulación y ejecución de proyectos; c) gestores sociales, donde se da capacitación y formación en campos temáticos de organizaciones de desarrollo de base, como agroecología; d) desarrollo personal; e) apoyo institucional; y f) recreación, cultura y deporte, entre otros. Adicionalmente, se les hace acompañamiento para que participen en política pública de juventud; emprendimientos, donde se da el acceso a crédito y el desarrollo y fortalecimiento de negocios en manufacturas, comercio de mercancías y prestación de servicios, y finalmente, el componente de inserción laboral, en el que se incluye la capacitación y la certificación de jóvenes por parte del SENA. Los beneficiarios después se vinculan como operarios instaladores de gas natural, a través de un contrato de aprendizaje con Surtigás.

Con respecto a los resultados, «el proyecto ha beneficiado a 3.104 personas, de las cuales 2.168 se encontraban en situación de desplazamiento y 936 estaban en situación de vulnerabilidad. De este total, 2.853 personas han sido beneficiadas por las acciones de salud realizadas por la Fundación Surtigás. En el marco de los programas de RSE de la Fundación, donde han tenido cabida estos 3.104 beneficiados, se ha reconocido a 300 jóvenes

que al tenor de los problemas sociales señalados se integran al programa JVP. Las cifras se presentan directamente frente a las rutas de capacitación, inserción laboral y generación de ingresos. Así, 551 personas fueron beneficiadas directamente en el componente de capacitación laboral; 2.827 personas fueron beneficiadas en el componente de generación de ingresos; 30 personas con contrato de aprendizaje; 25 instituciones educativas participantes de la estrategia; se han impartido 400 horas de formación técnica y se han formado 551 personas tanto en contabilidad básica como en desarrollo empresarial. De acuerdo con Red América, a partir de los procesos de capacitación para el trabajo, inserción laboral y generación de oportunidades en la construcción de modelos de negocio, se ha posibilitado que las personas que han formado parte del proyecto incrementen sus ingresos 30 % por encima del salario mínimo» (Centro de Pensamiento Social, 2015).

En lo referente a la generación de valor, Surtigás busca garantizar la sostenibilidad de un proceso de «desarrollo local, integrado y sostenible» a través del desarrollo de un negocio inclusivo. Para la empresa los negocios inclusivos son descritos como «iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporen en sus cadenas de valor comunidades de bajos ingresos (como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta) y mejoran su calidad de vida» (Fundación Surtigás, 2017, p. 9). Si bien hay discusiones sobre la correspondencia entre negocios inclusivos y CVC, se puede rescatar el hecho de que la iniciativa va más allá de los mínimos de operación, la acción sin daño y las acciones filantrópicas, ya que el propósito superior de la iniciativa es asegurar la empleabilidad y así la sostenibilidad en el tiempo de las personas beneficiadas.

6

Cooperativa Sacha Inchi

Transformación de materias primas en productos agroindustriales con valor agregado, basados en la biodiversidad competitiva y su comercialización; sus utilidades son captadas mayoritariamente por campesinos asociados a cooperativas de trabajo que forman parte de un ecosistema empresarial o clúster de empresas y aliados estratégicos.

La Cooperativa Sacha Colombia se define como un ecosistema empresarial inclusivo, en el que las empresas son propiedad de los agricultores. Esta nació en el 2017, tras el encuentro que se dio entre miembros de la empresa Suma Sacha y agricultores de la semilla sacha inchi, en un evento celebrado por el Ministerio de Agricultura. Suma Sacha había nacido en el 2006, por parte de investigadores financiados por cooperación nacional e internacional, del que se creó un modelo de negocio sobre agroindustria competitiva basada en la biodiversidad de Colombia y en el conocimiento ancestral que tienen las comunidades rurales, explorando, sobre todo, la sacha inchi y la quinua. Con respecto a la relevancia de estos alimentos, se puede decir que el aceite de sacha inchi tiene altas cantidades de omega 3, 6 y 9 (casi el 94 % de una botella), y a su vez, casi la mitad del 94 % es omega 3, el más costoso del mercado, es identificado como clave para el desarrollo cerebral. Por su parte, la quinua es considerada un superalimento por ser la única proteína integral, razón por la que la FAO promulgó el 2013 año internacional de la quinua.

Tras la reunión sostenida en el Ministerio de Agricultura y varios encuentros adicionales en los que se exploró qué

modelo de negocio se podía desarrollar entre los empresarios y los cultivadores de sacha inchi, decidieron que los segundos se volvieran socios de los primeros, para así montar un modelo de negocio asociativo en el que las familias campesinas fueran unidades empresariales independientes. Los cooperados y sus familias participan de los beneficios que se obtienen del encadenamiento productivo y agroindustrial de sacha inchi, quinua y otros, no solo como vendedores de materia prima, sino recibiendo el 50 % de las ganancias de la agroindustria de las unidades empresariales agroindustriales independientes (UEAI).

Con respecto al modelo operativo, Suma Sacha pretende que los emprendimientos agrícolas regionales puedan volverse, cada uno, pequeñas empresas (a través de la figura de sociedades por acciones simplificadas (SAS)). Estos emprendimientos se organizan a través de las llamadas escuelas empresariales de campo agrícola (EECA), que están basadas en una metodología teórico-práctica de la FAO[4] en la que se toman emprendimientos de índole rural. El proceso de formación consta entonces de un plan pedagógico de nueve pasos que recogen temas referentes al cooperativismo, el desarrollo agrícola y la industria. Una vez terminado este proceso, se conforman las SAS, que son, a su vez, UEAI, que están integradas por mínimo doce asociados, quienes tienen independencia de asociatividad con los productores de los respectivos territorios para poder conseguir el volumen requerido para la exportación de productos.

El modelo de cooperativismo es idóneo para trabajar productos agrícolas, ya que costos asociados a posibles pérdidas pueden ser subsidiados por la cooperativa y no por la familia

[4] Véase *Guía metodológica para el desarrollo de escuelas de campo*. http://www.fao.org/climatechange/30315-069f5a40da3e46706f6936d2e99514e30.pdf.

agricultora directamente. Sin embargo, el modelo cooperativo se combina con otros incentivos de competencia donde se reconoce no solo el trabajo comunitario, sino también el individual:

El modelo de negocio se estructura de la siguiente manera: a) el 50 % de las SAS es de la cooperativa; b) el 25 % es de los líderes que han desarrollado la cooperativa (corresponde al sobreprecio de los cultivadores que producen más, para así generar incentivos de competencia dentro del modelo solidario); c) el 13 % es del gestor y dueño del modelo (BioRefinería); y d) el 12 % es capital de incubación. El objetivo es lograr que el 87 % de los negocios estén en manos de los trabajadores agrícolas. BioRefinería, con el 13 %, asegura que se desarrolle el ecosistema empresarial y que se puedan llevar a cabo las capacitaciones de las EECA. Las utilidades se reinvierten en el ecosistema empresarial.

Con respecto a los resultados, se ha logrado, por un lado, agremiar y representar a agricultores dueños de UEAI, dar transferencia de conocimientos técnicos en el manejo del cultivo de sacha inchi y temas de emprendimiento a más de 5.900 familias, que equivalen a más de 30.000 personas capacitadas; financiación de crédito, mejora de cultivos (cultivos con certificación orgánica y suministro de semillas mejoradas). Así mismo, se ha conseguido comprar cosechas sacha inchi, y de asociados de la cooperativa Sacha Colombia, donde se han constituido doce SAS que representan a las 5.900 familias de cooperados asociados. En cuanto a la generación de valor económico, se generan diferentes entradas de ingreso que corresponden a los diferentes momentos de la cadena productiva: el primer ingreso corresponde a la venta de asociados a su cooperativa por granos de sacha inchi; el segundo ingreso corresponde a industrialización de la semilla cuando se vuelve aceite, y finalmente, se da un ingreso por comercialización.

Con respecto al aporte que se le hace a la construcción de paz, vale la pena señalar que las zonas donde la cooperativa tiene presencia son 19 departamentos y más de 160 municipios donde están poblaciones afectadas por el conflicto, como campesinos desplazados, exguerrilleros de las FARC-EP, excocaleros, exparamilitares, entre otros. Por esto, la inclusión de poblaciones que hayan sido afectadas por el conflicto es intrínseca a la misión de la organización, ya que los lugares en los que se trabaja son territorios que han tenido alta incidencia del narcotráfico: donde se produce coca, se produce sacha, y se dan la amapola y la quinua. La cooperativa es, explícitamente, una opción para la sustitución de cultivos de coca en las áreas en las que tienen injerencia. Por ejemplo, en la zona veredal de Vistahermosa, Meta, donde están excombatientes de las FARC-EP, ahí está Sacha Inchi. La posibilidad de seguir escalando el modelo de negocio para inscribirse en el cumplimiento de metas de política pública está por explorar.

La cooperativa aporta al entendimiento y el desarrollo de valor compartido por cuanto, desde un principio, el modelo de negocio está volcado para que la generación de excedentes no lleve a una contradicción entre quién trabaja y quién se queda con la riqueza. Como se anota más arriba, se genera un modelo cooperativo-capitalista en el que los asociados son los dueños de su trabajo y en el que se reconocen también incentivos de competencia individuales. Así, mientras los cooperados, que son la mano de obra, acumulan más ganancias, los empresarios dueños del modelo (BioRefinería) también lo hacen.

7

Consolidación Conglomerado Ganadero Caucano

Desarrollo de clúster empresarial para la producción y la comercialización agroindustrial de productos lácteos mediante el fortalecimiento de procesos productivos ganaderos y de su integración con prácticas de campesinos e indígenas de la región del Cauca.

El departamento del Cauca tiene un potencial lechero que, en el momento en que desarrollaban estudios preliminares para el proyecto de pequeños productores de la Fundación Alpina, era parcialmente desconocido y sobre todo poco explorado. Miembros de la entidad afirman que la producción de leche en la región se caracterizaba por tener ganaderías extensivas y por la falta de sostenibilidad de procesos productivos, cuyo resultado era leche de mala calidad. Las familias productoras «desarrollan una actividad lechera con prácticas ambientales y productivas ineficientes, bajos volúmenes de producción y de calidad, escasa asociatividad y poca comercialización, pues la mayor parte del producto se dedica al consumo familiar» (Red América, 2018). Esta situación quedó clara para la Fundación a raíz de trabajos que esta venía realizando tras llegar a la región y promover alianzas productivas entre pequeños productores, con el ánimo de que la empresa pudiera activar la producción y la comercialización de productos lácteos en su área de intervención.

En ese contexto se identificó la necesidad de crear un conglomerado empresarial de pequeños productores por parte de los que han sido los principales gestores del proyecto: la Fundación Alpina, la Secretaría de Agricultura de la Gobernación del Cauca y el Fondo Ganadero del Cauca. Estos a su vez conta-

ron con el apoyo de alcaldías locales y cabildos indígenas. Esta es una iniciativa público-privada que cuenta con recursos de cooperación, del Sistema Nacional de Regalías y de la empresa privada[5]. Su objetivo es fortalecer la cadena de valor láctea para incrementar su producción, mientras se mejoran las condiciones de vida de los productores que habitan en los catorce municipios que forman parte del proyecto[6].

Después de haber identificado los principales municipios que tienen potencial productivo, se explicitaron las características socioeconómicas de los pequeños productores, aquellos que son la población objetivo del proyecto. Con respecto a esta población, se evidenció que se componía sobre todo de campesinos afrodescendientes e indígenas que hacían uso en promedio de una a tres hectáreas de tierra; su relación jurídica con la tierra era informal en muchos casos y, en consecuencia, su actividad ganadera no era rentable. En términos más generales, y con el fin de señalar las condiciones estructurales a las que se ven enfrentadas estas personas, es relevante señalar que para el 2015 Cauca se identificó como el segundo departamento con distribución más desigual de la tierra y fue el tercer departamento más pobre del país, con el 51 % de pobreza monetaria, que se acentúa en las zonas rurales (Red América, 2018).

La fortaleza técnica que proveyó Alpina fue la de saber alinearse con el conocimiento y la vocación económica y cultural

[5] Red América señala: «La Gobernación del Cauca participó con recursos provenientes del Sistema General de Regalías, las alcaldías de los catorce municipios y el Cabildo Indígena de Guachicono también aportaron recursos y apoyaron el proceso, para completar 24.562 millones de pesos (8,17 millones de dólares). La Fundación Alpina aportó el diseño del proyecto, la gestión del mismo, la ejecución del 44 % del presupuesto, así como 742 millones de pesos (247.000 dólares). El Servicio Nacional de Aprendizaje y Agroinnova4 ofrecieron capacitación técnica y fortalecimiento empresarial. Y la empresa Alpina Colombia S. A. participó como el principal socio comercial del proyecto, pero no el único». Red América, 2018

[6] Estos son San Sebastián, La Vega, La Sierra, Rosas, Patía, El Tambo, Timbío, Sotará, Popayán, Puracé, Silvia y Totoró.

de las comunidades. Esta fue la base del modelo productivo que se llevó a cabo: un modelo que se acomoda a la vocación económica y social de estas comunidades, siendo a la vez ecoeficiente: esto es, rentable, sostenible, y evitando daños contra del medio ambiente. Con respecto al modelo operativo, o a cómo se lleva a cabo el proyecto, vale la pena señalar que Rendón dice que para que un centro de acopio lechero funcione se necesita producir mil litros de leche diarios, aproximadamente. Por esto, resultó perentorio empezar a asociar a los productores a través de agronegocios empresariales, conformados por varios productores asociados que lograron generar el volumen requerido para la comercialización de la leche. También mediante la asociatividad y la conjunción de los agronegocios se pudieron montar todas las pruebas requeridas para medir y conseguir la calidad del producto, asegurar su refrigeración en cada centro de acopio, entre otros.

Así las cosas, el proyecto, que ya corría en marcha para el año 2013, prioriza tres macroprocesos básicos del modelo de intervención, a saber:

Componente de producción agronómica y buenas prácticas de manejo animal, en el que se busca mejorar la producción y la calidad higiénica de la leche. Contempla todas las dimensiones de la cadena productiva: manejo de praderas, buenas prácticas ganaderas y de manejo animal, siembra de pastos y afines.

Componente de asociatividad socioempresarial, en el que se fortalecieron asociaciones productivas y se crearon las otras necesarias para crear el modelo de agronegocios y lograr su asociatividad. En este componente se incluye el relacionamiento con la comunidad, la resolución de conflictos, el empoderamiento de la población participante a través del modelo de agronegocio y su puesta en marcha, que incluye también la comercialización de los productos.

Componente de agroindustrialización: aquí se procesan los productos derivados lácteos. De este macroproceso surgen cuatro plantas procesadoras de derivados lácteos para sumarles valor agregado a los productos en los lugares de fabricación. Este componente facilita el traslado de los productos para su comercialización.

Si bien el conglomerado de productores lácteos no se formuló con el fin de mitigar o dar solución a elementos generadores o continuadores del conflicto armado, el proyecto ha logrado impactar en zonas geográficas que se han visto afectadas por la disputa histórica del territorio entre diferentes grupos armados por su uso y explotación de cultivos ilícitos. Además, esta situación ha contribuido a la conflictividad por la tierra en el departamento, donde 20.000 hectáreas forman parte de comunidades indígenas (Red América, 2018). Por ende, la iniciativa no prioriza un segmento poblacional específico, pero sí zonas afectadas por el conflicto donde sus pobladores se han visto igualmente afectados. Los resultados del proyecto entonces no solo son la mejora de la calidad de la leche en el departamento, y en su compra por parte de Alpina y otros socios comerciales, sino también, la contribución a la formalización de la relación con la tierra por parte de campesinos e indígenas, en la mejora de su seguridad alimentaria, y en la capacidad de asociatividad y generación de ingresos que se han dado entre sus miembros: «Los ingresos de los productores crecieron 1.000 %; las necesidades de tierra para producir los mismos volúmenes de leche se redujeron de 34.000 a 3.200 hectáreas y los productores que cumplen con los estándares de calidad se incrementaron del 20 % al 90 % en tres años» (Red América, 2018, p. 12).

Además de estos resultados relacionados con la construcción de paz y con beneficios sociales y económicos para los beneficiarios, se puede ver que Alpina logra, a través de este

conglomerado lácteo, fortalecer tanto organizacional como técnicamente las infraestructuras de apoyo que rodean a la empresa. Así, se crea valor y se comparte con los grupos de interés externos e internos a la compañía.

8

Transformación tecnológica: mejorando la vida de los caficultores en Colombia

Mejora de procesos agrícolas a través de la tecnología.

Desde la Corporación Makaia, la tecnología se concibe como una herramienta para impulsar transformaciones que mejoren las condiciones de vida de las personas, no como un fin en sí mismo. Con esta visión como punto de partida, esta organización antioqueña sin ánimo de lucro lleva realizando desde hace dos años y medio el programa «Transformación tecnológica: mejorando la vida de los caficultores en Colombia». Su propósito ha sido mejorar la competitividad de los caficultores en los ámbitos de educación y tecnología, con el fin de optimizar la calidad del cultivo y asegurar su venta tanto a empresas privadas como a la Federación Nacional de Cafeteros. Esta iniciativa surgió cuando la organización colombo-italiana ALO & Partners, dedicada a trabajar con empresas italianas que estén dispuestas a invertir recursos en temas de desarrollo social en Colombia, identificó que la comercializadora de café Lavazza había venido comprando café colombiano, con particular atención en un cultivo que se da específicamente en los municipios de Lejanías, San Juan de Arama y Mesetas (Meta). Sin embargo, esta región del país no se ha caracterizado por ser tradicionalmente

caficultora, por lo que se identificaron retos para atender temas como asistencia técnica y buenas prácticas agrícolas. Es en este contexto donde Makaia interviene, luego de que la Fundación Lavazza le propusiera que se aliaran con el fin último de mejorar la cadena de valor del café a través del uso y la apropiación de herramientas tecnológicas por parte de los caficultores.

Durante la fase de diagnóstico que realizó Makaia en el 2016, se identificó que de los tres municipios mencionados, Mesetas era el que más retos tenía a la luz de infraestructura tecnológica, por lo que hoy en día la iniciativa se lleva a cabo en esta municipalidad. Y es que Mesetas ha sido un municipio que ha tenido diversas afectaciones relacionadas con las dinámicas del conflicto, puesto que ha sido un lugar estratégico para el paso de grupos guerrilleros, ya que se encuentra entre La Macarena y el Sumapaz, lugares icónicos del piedemonte llanero por su histórica presencia guerrillera. Mesetas formó parte de la zona de despeje (zonas sin presencia de fuerza pública mientras se realizaban negociaciones de paz con la guerrilla) durante el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002). Actualmente cuenta con dos zonas transitorias veredales, áreas temporales definidas por el Gobierno y la FARC para llevar a cabo la dejación de armas e iniciar el proceso de reincorporación a la vida civil de los excombatientes, en el marco del actual proceso de paz con ese movimiento. En este contexto, vale la pena destacar que para el momento en que se inició el proyecto, se concentraban en este municipio alrededor de 500 excombatientes.

Con respecto a las condiciones socioeconómicas de los pobladores de Mesetas, se puede decir que hoy casi el 50 % de los habitantes de la cabecera municipal está vinculado al sector agrícola, y el 85,5 % del sector rural vive de la agricultura. En el municipio, el 55 % de la población vive en situación de pobreza, siendo esta mayor en el área rural. Los habitantes de

la zona rural, que representan aproximadamente el 70 % de la población total, en su gran mayoría no tienen conectividad a internet y hasta hace poco no contaban con electricidad. Como consecuencia, los jóvenes están abandonando el campo, desplazándose a ciudades más grandes en busca de oportunidades laborales y de educación (información suministrada por Corporación Makaia, 2018).

Makaia identifica que estas brechas digitales se deben a la ausencia o poca conectividad de la zona a causa de la baja inversión de los sectores público y privado en esta zona del país como consecuencia del conflicto armado, y a las condiciones geográficas de la zona, que dificultan la recepción de señales de conectividad. Adicionalmente, destacan el poco o nulo uso de la tecnología en las actividades de la vida diaria, debido al bajo nivel educativo en el uso de la tecnología y a que las instituciones educativas no están preparadas para formar en ello; los bajos ingresos de los agricultores, debido a la baja productividad por los altos costos del proceso productivo, el desarrollo de procesos productivos inadecuados y la deficiente administración, todo lo anterior debido entre otros factores al bajo uso de la tecnología.

A raíz de estas condiciones, el proyecto de «Transformación tecnológica» ha basado su estrategia en tres componentes claves: apropiación tecnológica, fortalecimiento de caficultores y desarrollo de un laboratorio de innovación. El componente de apropiación tecnológica es un proceso de formación compuesto por sensibilización, capacitación y autoestudio de TIC para facilitar que las personas beneficiadas cuenten con conocimientos mínimos para su uso y apropiación. El modelo incluye la sensibilización y la formación de 45 caficultores, 30 docentes, 30 jóvenes y 45 madres de familia, por medio de metodologías creativas e innovadoras en la apropiación de tecnologías. Los procesos de apropiación se desarrollarán bajo los enfoques

de procesos de formación y capacitación en el uso de la tecnología instaladas en cinco fincas caficultoras, formación en competencias TIC para el desarrollo profesional docente, formación en tecnología aplicada a la gestión agrícola, desarrollo de habilidades personales y profesionales a través del uso de las TIC para los jóvenes y uso de la estrategia de ciudadanía digital (del MinTIC) para madres cabeza de familia. El componente de formación de caficultores incluye la implementación y la apropiación de al menos una herramienta tecnológica en las cinco fincas caficultoras conectadas. Estas herramientas buscan responder a las necesidades identificadas de manera conjunta con los caficultores y Carcafé (organización con la que se hace asistencia técnica), entre las que se encuentran el manejo de plagas y enfermedades del cultivo, secado del grano de café, aplicación de agroquímicos y abonos para aumentar la productividad en el cultivo, fermentación del café y la medición de variables del cultivo de café. Por último, los laboratorios de innovación son espacios ubicados en dos instituciones educativas que cuentan con conectividad en el municipio. En estas, a partir del uso de las TIC, se realizan procesos para el entrenamiento en buenas prácticas agrícolas para optimización del uso de recursos, mejora de infraestructura productiva e intercambio de saberes, lo que les permite entender y alinearse con los requerimientos del mercado.

El proyecto ha sido mayoritariamente financiado por Lavazza. Sin embargo, Makaia y ALO & Partners han venido gestionando, por intermedio de varias entidades, recursos para su financiación, lo que ha permitido la vinculación de empresas en la implementación de las diferentes fases del proyecto, como son los casos de la alemana de tecnología SAP, e Internet Society, a través de sus áreas de RSE. Si bien se ha logrado gestionar recursos hasta el año 2019, uno de los grandes retos percibidos por los implementadores de la iniciativa es generar un

escenario de finanzas sostenibles a largo plazo. Con respecto a esto, Makaia señala que ha sido clave generar vínculos con aliados estratégicos, que en este caso son tanto entidades del sector público como del privado (empresas y organizaciones de la sociedad civil): la relación permanente con esta tríada ha permitido generar difusión dentro de grupos de interés con misiones afines a las del proyecto.

En cuanto a las posibilidades de escalar y reproducir el proyecto, es claro para los principales grupos de interés que este se podría implementar en San Juan de Arama y en Lejanías, ya que en estos otros dos municipios se puede dar el cultivo de café por el que se interesó Lavazza en un comienzo. Sin embargo, teniendo en cuenta que lo que se promueve en el proyecto es la mejora de procesos agroindustriales a través del uso y la apropiación de la tecnología, el proyecto tendría la oportunidad de implementarse con otros productos agrícolas y en varios territorios del país. En este sentido, Makaia sugiere que para promover la reproducibilidad de la experiencia, podría ser útil llevar a cabo líneas de base con el fin de evidenciar los resultados relacionados con la mejora de la productividad en los predios intervenidos, y así tener herramientas con las que se puedan comunicar los logros obtenidos.

En este contexto, la tecnificación de la producción de café se ha vuelto una oportunidad relevante para el desarrollo social y económico de la zona en cuestión, ya que desde hace varios años el cultivo de café se ha convertido en una alternativa para quienes están interesados en buscar nuevas oportunidades desde la legalidad. El proyecto de «Transformación tecnológica» se convierte entonces en una oportunidad para que los habitantes de la región que han optado por este cultivo cuenten con las herramientas para mejorar su productividad y de esta manera incentivar no solo a que nuevas familias se dediquen a esta actividad, sino también a que los jóvenes en-

cuentren allí una oportunidad para continuar en el campo, sin tener que desplazarse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades.

Aunque la iniciativa de Makaia no nace para mitigar causas o consecuencias relacionadas directamente con el conflicto, las personas que se priorizan en esta sí responden a un segmento poblacional que se vio afectado por la violencia y sus diversas manifestaciones. Por lo tanto, el proyecto de Makaia, Lavazza y ALO & Partners les genera valor social y económico a sus beneficiarios en tanto contribuye al cierre de brechas sociales y tecnológicas y a la generación de ingreso por el cultivo y la comercialización de café; mientras, a su vez, a Lavazza se le genera una oportunidad de negocio concreta en la que, además, tiene la posibilidad de monitorear la cadena de valor y la calidad del café que compra.

Lecciones aprendidas y conclusiones

En general, los siete casos estudiados y reseñados muestran concreta y prácticamente que es posible llevar a cabo iniciativas en las que se cree valor compartido y se contribuya, a la vez, a construir paz en los territorios y con las personas que históricamente han experimentado las consecuencias de la violencia política.

Estos casos evidencian acciones que involucran la participación activa del sector empresarial en las que, a través del desarrollo de negocios, se puede facilitar la mitigación de problemas sociales relacionados con las afectaciones que han tenido tanto territorios como grupos poblacionales a causa del conflicto armado y de sus múltiples actores y temporalidades: a) campesinos desplazados que buscan retornar a sus tierras apoyándose en el marco institucional de la reparación de víctimas y restitución de tierras; b) excombatientes que buscan vincularse al mercado laboral en ciudades tras el proceso de desmovilización

de las AUC en los años dos mil; c) jóvenes de barrios de bajos ingresos en situación de vulnerabilidad que buscan desarrollar capacidades para emplearse y así prevenir su participación en bandas delincuenciales o economías ilegales; d) minorías étnicas que han tenido acceso restringido a la tierra en un departamento estratégico para los actores armados como lo ha sido Cauca. En suma, ha mostrado en cada caso la posibilidad de cultivar, procesar y comercializar productos agroindustriales en suelos que son aptos para la siembra de cultivos ilícitos, entre otros. Si bien las iniciativas exploradas se llevan a cabo por diferentes motivaciones (por ejemplo, poner en marcha enfoques de sostenibilidad y responsabilidad social dentro de empresas, apalancar recursos del sector público y apoyar la sostenibilidad de políticas públicas y desarrollar modelos de negocio que están volcados a tener retornos económicos y sociales), no se puede concluir que no existen otras razones o móviles para llevar a cabo estos proyectos y vale la pena, para futuros estudios, ahondar en estos.

En segundo lugar, en las iniciativas documentadas se puede ver una gama de acciones que van desde la destinación de recursos privados voluntarios para solventar temas de carácter público (el caso de «Mi llave»), hasta casos en los que la idea de generar retornos económicos a partir de la creación de oportunidades o beneficios sociales (más afines a los postulados del concepto de creación de valor compartido) están incluidos en la estrategia y el modelo operativo del negocio (por ejemplo, la cooperativa Sacha Colombia y sus encadenamientos productivos con sacha inchi y los proyectos de producción de café y ají de PASO Colombia).

En tercera instancia, estas no les generan valor, si bien algunas de las iniciativas citadas no son autosostenibles y exigen costos económicos fijos a sus patrocinadores, no se podría afirmar categóricamente que estas no les generen valor a los mis-

mos (por ejemplo, casos de «Mi llave» y «Tiendas de paz»). Por el contrario, sus financiadores destacan aspectos relacionados con el valor reputacional y el «permiso social» que les genera apoyar tales iniciativas. En otras palabras: aunque varios de los ejemplos citados no generen un retorno económico inmediato para sus financiadores, no se puede afirmar que no se está creando valor compartido a través de la implementación de estas iniciativas. Por el contrario, y según las afirmaciones de diferentes personas entrevistadas, se evidencia que tales iniciativas les generan bienes de valor no monetizable a estas entidades, y por eso han logrado apalancarse en recursos tanto privados como públicos por varios años para el desarrollo de estas.

En cuarto lugar, en todos los casos resulta evidente la generación de valor tanto económico como social para los participantes o beneficiarios de las iniciativas. Esto quiere decir que si bien no todas las iniciativas son rentables para sus financiadores o implementadores, todas sí se inscriben dentro de modelos de intervención en los que el propósito es que sus beneficiarios sean económicamente independientes. Y es en este contexto donde se puede afirmar que los proyectos documentados no se formulan dentro de modelos de subsidios, sino dentro de la perspectiva de desarrollo de capacidades individuales y organizacionales que apuntan a la búsqueda de sostenibilidad financiera de las iniciativas.

En quinto término, en materia de promover el involucramiento activo de actores del sector empresarial, vale la pena señalar los casos en los que las iniciativas se parecen o trabajan como empresas sociales autosostenibles. De aquí se destacan casos como los del ají, el café, sacha inchi y hasta la leche producida por el conglomerado lácteo en el Cauca. En todos estos casos ya había un mercado establecido con precios más o menos fijos. Lo que se logra hacer es un modelo en el que se incluyen segmentos poblacionales vulnerables, como proveedores

de materia prima y en los que, en algunos casos, también se incluyen en la industrialización y en la comercialización de los productos. Se logra entonces generar ingresos fijos a mediano y largo plazo para estas personas, así como que sean dueños de su trabajo a través de su organización en formas cooperativas de trabajo.

En suma, y como conclusión general, hemos visto cómo en la etapa final del conflicto armado, o tras procesos de desmovilización como los de las AUC, y tras el inicio de la implementación del Acuerdo de La Habana/Teatro Colón, contamos con iniciativas y casos exitosos, como los siete reseñados, que muestran que en Colombia, si dejamos de lado el debate académico sobre las esencias de la construcción de la paz y de la CVC, hay lecciones aprendidas, exitosas y repetibles, de cómo relacionar construcción de paz y generación de valor compartido. Y eso nos hace ser optimistas respecto al futuro: si se quiere, se puede; y ya hay casos que muestran que se ha querido y se han logrado resultados positivos.

Conclusiones

Quisiéramos comenzar este apartado final con una doble afirmación clara y contundente, entremezclando las miradas y perspectivas de construcción de paz y de CVC aplicadas a los contextos presente y futuro de una Colombia que ha encarado el final de los conflictos armados y de la reproducción intergeneracional de una violencia política que ha caracterizado gran parte de su historia, como país políticamente independiente.

La afirmación es la siguiente: **existe una ventana de oportunidad para contribuir (de hecho, seguir contribuyendo, puesto que como hemos mostrado ya hay experiencias que han generado lecciones aprendidas positivas) a la construcción de la paz en Colombia desde el mundo empresarial, y, además, de hacerlo mientras se generan negocios con enfoque de CVC y desde un enfoque territorial, adaptado a cada contexto. Y eso puede hacerse, al tenor de la evidencia empírica acumulada en experiencias internacionales y en suelo colombiano, bien con iniciativas exclusivas de la empresa, bien con iniciativas compartidas con otros actores como sociedad civil, comunidades y administraciones.**

Como hemos dicho, tal afirmación conclusiva se deriva de la exploración de la evolución de la teoría y la práctica de ambos

componentes y bibliografías especializadas, CVC y construcción de paz, y del análisis realizado en la documentación de los casos **empíricos, expuestos en el capítulo 5**, y bastantes otros que podrían enumerarse.

Tras esa primera afirmación, pasaremos revista en primer lugar a los principales hallazgos obtenidos, diferenciándolos, para efectos de claridad, entre los dedicados a la construcción de la paz en general y su agenda en Colombia, en primer lugar, y luego los relacionados con la CVC y la construcción de paz. Los hallazgos destacados se numerarán ordinalmente, para facilitar su visualización

Hallazgos sobre construcción de paz y su agenda en Colombia

1. El concepto de construcción de paz, si bien se gesta en los años setenta de manera teórica, realmente se desarrolla en la posguerra fría de la mano del cambio de las operaciones de paz y de la concepción de la seguridad, por un lado, y del consenso sobre la paz liberal, por otro. Y a partir de finales de los años noventa deviene en un elemento central y omnipresente de la manera de abordar integral y comprehensivamente la resolución de conflictos armados al sostener que en la fase de intervención tras la violencia directa deben abordarse todas las causas del conflicto con un enfoque multidimensional, multinivel y multiactor.

   Busca, en suma, armar una propuesta comprehensiva de intervención, orientada a identificar y apoyar estructuras que tendieran a consolidar la paz firmada, con una especial incidencia en la creación o refuerzo de instituciones estables basadas en procesos formales e informales de participación política, puesto que la esencia de todo acuerdo de paz es «cambiar botas por votos», reubicar en la política

a los actores insurgentes una vez desarmados y desmovilizados. Ello supone distinguir nítidamente entre hacer las paces, negociar un acuerdo e intentar implementarlo, y construir la paz y esforzarse por evitar recidivas de la violencia directa. Hacer las paces es una condición necesaria para construir paz integralmente, pero está muy lejos de ser una condición suficiente.

2. Por tanto, construir paz implica, como hemos visto, aunar procesos y mecanismos inclusivos de gobierno o gobernanza democrática con soluciones acordadas para las causas últimas, estructurales, de los conflictos armados. En el lenguaje de Galtung, para sostener los acuerdos de paz y evitar las recidivas violentas no basta con la «paz negativa», la ausencia de violencia directa, sino que se precisa también un grado significativo de «paz positiva», de solución de los motivos últimos del enfrentamiento, y una reconciliación entre los actores.

3. Se ha demostrado que construir la paz es un proceso largo, que dura al menos quince años, sin recetas fijas ni panaceas, que, eso sí, se articula –de maneras muy heterogéneas– en torno a tres «R»: 1) Reconstruir lo que se dañó en las fases violentas del conflicto; 2) Resolver de forma mutuamente aceptable para la sociedad los motivos e incompatibilidades que originaron las conductas violentas, y 3) Reconciliar los actores implicados, de manera que, a menudo tras dos generaciones, se cierren las heridas y percepciones negativas y dichos actores estén en condiciones de elaborar planes de futuro compartido.

Se trata de una tarea que necesita a todos los actores de la vida social: administraciones e instituciones de diferente nivel (nacionales, departamentales, locales), academia y

universidad, sociedad civil y actores comunitarios diversos (incluidos pueblos originarios y afrodescendientes), empresarios, etc. Su grado de influencia y decisión depende de lo previsto por el sistema político-institucional, pero también de la capacidad de acción colectiva y de las dinámicas sociales tras la firma de los eventuales acuerdos. No hay reglas fijas, sí necesidad de generar instancias de diálogo y consenso, diversas, y, de ser posible, permanentes.

Como hemos analizado, en Colombia la agenda de construcción de la paz implica e implicará al conjunto de la sociedad colombiana y por ello la agenda irá más lejos que lo acordado en La Habana o, eventualmente, en Quito/La Habana en el caso del ELN.

Y eso permite ir más allá de lo acordado y ampliar miradas, compromisos y complicidades.

4. Analítica y programáticamente, se trata de **un proceso que atraviesa todas las capas, sectores y dimensiones de la vida de un país y por ello necesita a todos sus actores**: administraciones y gobiernos (entidades sujetas al derecho público), entidades de la sociedad civil (muy diversas, pero siempre sujetas al derecho privado y sin afán lucrativo) y organizaciones empresariales (sujetas al derecho privado y con interés lucrativo). Todos esos actores y entidades inciden, no sin tensiones, en todo proceso de construcción de paz y todas ellas, tanto en la esfera nacional como en la internacional, son necesarias e imprescindibles. Y la relación entre actores nunca es, en ninguna sociedad, ni en las más pacíficas y estables desde siglos, algo exento de tensiones, de disputas y de polarizaciones; a lo sumo se puede esperar que esas tensiones carezcan de violencia directa, pero la acción colectiva de los actores en pro de sus intereses siempre genera roces.

5. La experiencia comparada nos muestra, al analizar procesos de construcción de paz de los últimos 30 años, algunas lecciones aprendidas sumamente interesantes para el caso colombiano. Destacaremos las siguientes:

   a) Por lo general, el proceso de construir la paz se independiza, al menos relativamente, de la agenda derivada del cumplimiento de solo lo estrictamente acordado en la mesa de negociaciones.
   b) La construcción de paz exige tiempo, no menos de diez-quince años, y al hacerlo se entrelaza fuertemente con otro bien colectivo, el desarrollo y el bienestar, lo que da pie a una auténtica transición, con cambios profundos en muchas dimensiones de la vida de la nación.
   c) Si se opta por un énfasis territorial, se requiere introducir especificidades en zonas diferentes, que se reflejarán en los diagnósticos, los programas y políticas, los consensos, etc. (en suma, lo distintivo de cada zona territorial), mediante una construcción colectiva, participativa e inclusiva de la agenda de construcción de la paz.

6. Existen diversos modelos de construcción de paz, unos más centrados en la agenda y un tiempo relativamente corto y otros que ponen el énfasis en el proceso y en el tiempo largo. Todos, empero, insisten en la necesidad de disponer de estructuras e instituciones adecuadas, puesto que hay que modificar las posturas y percepciones de los actores, resolver las incompatibilidades de fondo e impedir las conductas violentas y excluyentes. En suma, ambos coinciden en que se trata de ponerse en el camino de la transformación estratégica de los conflictos, cambiando, a largo plazo, las relaciones sociales entre todos los actores y, por tanto, cambiando también a la sociedad.

7. Desde esa riqueza de modelos, que combinan agendas y procesos diferentes, se destacan algunas constantes: a) se pone el acento en la concepción de la paz como algo dinámico, siempre inacabado, de naturaleza multidimensional (con componentes políticos, sociales, económicos y relacionales), y por tanto mucho más ambicioso que la simple ausencia de violencia directa, vinculado por ende al análisis y el manejo de los conflictos; b) la paz no se concibe como algo que se logra directamente, sino como un resultado de segundo orden, que exige otros bienes colectivos, unos resultados como prerrequisitos, catalizadores o desencadenantes del bien o finalidad que se busca; c) la paz debe realizarse básicamente en el territorio, como el desarrollo, por lo que no puede planificarse y ejecutarse con una concepción estática y centralista, sino mediante enfoques locales; y d) la paz se concibe como un proceso que exige actores múltiples, privados y públicos, estrategias coherentes y de largo aliento temporal y de recursos, y exige políticas públicas coherentes en el terreno del desarrollo, del fomento de los derechos humanos y, naturalmente, de la paz.

8. Dicho de manera rotunda, lo que nuestra visión ha demostrado es que construir la paz es un objetivo estratégico que implica aceptar el cambio de la visión del conflicto en la vida política, institucional y cotidiana, como hacen las ciencias sociales desde hace décadas, entendiéndolo como un fenómeno intrínseco a las relaciones sociales, inevitable, la sal de la vida y, si se maneja bien, un elemento que propicia el cambio y el desarrollo social.

Y eso en Colombia implica cambios profundos, puesto que lo que se busca al construir la paz no es eliminar el conflicto, lo cual sería prácticamente imposible, sino aprender

a administrarlo, regularlo y gestionarlo adecuadamente, con el objeto de maximizar los beneficios potenciales y minimizar sus consecuencias destructivas.

Esta gestión y resolución debe insertarse en un marco en el que las partes puedan trabajar de forma cooperativa y manejar sus incompatibilidades y diferencias. Y, naturalmente, evitar las conductas violentas. Por tanto, **hay que tratar tanto los síntomas, las conductas violentas, como las causas que se entrelazan en la etiología del problema y en sus mutaciones a lo largo del tiempo**.

9. Hemos dicho que el contexto en que ha surgido la construcción de paz ha sido el de la posguerra fría y ello conlleva recordar, como hallazgos muy pertinentes, que dos de los principales cambios en los temas de seguridad y violencia de la posguerra fría están claramente presentes en Colombia.

Aludimos, en primer lugar, a la pérdida de importancia cuantitativa de la violencia directa con finalidad claramente política (conflictos armados y terrorismo), que solo suponen el 20 % de los homicidios en el mundo, frente al 80 % relacionado con violencias directas no explícitamente políticas, como el narcotráfico, la delincuencia ordinaria, la violencia machista, las bandas y maras juveniles, la violencia intrafamiliar, etc. El rasgo que acabamos de recordar es universal, pero también muy relevante y pertinente para Colombia, habida cuenta de que desde hace años las diversas mediciones, nacionales e internacionales, señalan que los homicidios atribuibles al conflicto armado oscilan entre el 12 % y el 15 % del total. Por consiguiente, el reto, como en todo el mundo, es hacer frente a las formas nuevas de violencias directas de naturaleza no intencional y plenamente política.

En segundo lugar, hemos de recordar la importancia de la violencia crónica, una expresión que describe el hecho de que el 30 % de la población del planeta (datos del Banco Mundial), en diversos continentes, ha de hacer frente a una espiral creciente de violencia social cronificada (es decir, que afecta al menos a tres generaciones, abuelos, padres e hijos) que incide en la democracia y la práctica de la vida ciudadana, fenómeno que suele emparejarse con formas significativas de inequidad y desigualdad. También esa violencia crónica es un fenómeno bien presente en Colombia.

10. La agenda de construcción de paz en Colombia, por entrar de lleno en ello, está claramente marcada por los retos derivados de la implementación del Acuerdo de La Habana/Teatro Colón (o si se prefiere, Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto) y por los cambios en la vida nacional que, más allá de lo que se diga o no en ellos y cómo se apliquen, está suponiendo el fin del conflicto armado con las FARC-EP.

Concretamente, hemos señalado siete grandes retos que hay que enfrentar, en el sentido de peligro potencial pero también de oportunidad de cambio y de mejora, retos que interpelan a todos los actores y, por tanto, también a los empresarios. Estos retos son:

Reto 1. *Luchar contra la polarización excesiva de la vida social, política y económica del país, que dificulta la asunción, respetando la diversidad y la pluralidad, de objetivos compartidos.*

Lo hemos denominado un metarreto o prerrequisito general: si algo complica un horizonte de construcción de paz, o de consecución de los ODS para 2030, es la polarización constante y permanente de la vida social y política,

que, en el caso de Colombia, afecta también a la actividad económica y empresarial.

Reto 2. *Aislar o manejar a los «saboteadores» o disruptores, generar confianza, clima de consenso y favorabilidad a la necesidad de implementar al máximo lo acordado, puesto que ni es factible renegociar los acuerdos ni sería conveniente hacerlo o incumplirlos de forma generalizada.*

En suma, entender que lo que está en juego no es cumplir a cabalidad y plenamente lo acordado, algo estadísticamente improbable en práctica comparada, como se ha visto, sino aprovechar la ventana de oportunidad para el cambio y la transición a mejor.

Reto 3. *Poner en marcha los instrumentos que permitan abordar de manera eficaz en el ámbito empresarial, dentro de la empresa y en su contexto social, las capacidades que exige la construcción de la paz.*

Supone preparar al conjunto de la empresa, en particular a los trabajadores, a los directivos y a todo el entorno social directo en que cada una de ellas actúa, para los retos de la construcción de la paz y del desarrollo sostenible en el terreno de las capacidades. La pedagogía y la comunicación son el tema básico, sobre todo por el impacto que tendrá el funcionamiento a velocidad de crucero de la Jurisdicción Especial para la Paz y el inicio de los trabajos de la Comisión de la Verdad. Se trata de poner en marcha programas que muestren la necesidad de abordar todo ello en las empresas, de la mano del papel crucial de las cámaras de comercio y entidades de segundo nivel del sector emprendedor y empresarial.

Reto 4. *Participar en la creación, junto con otros actores, de agendas territoriales, con especificidades según cada*

territorio, de construcción de paz, apelando a una descentralización real de recursos (humanos y materiales) y capacidad decisoria por parte de los poderes capitalinos.

Se trata de romper con el centralismo habitual, aunque sea en versión «despotismo ilustrado» (todo para los territorios, pero no decidido en los territorios), y hacer realidad el tópico, basado en un *a priori* indiscutible: la paz debe ser territorial y, por tanto, tendrá concreciones diferentes. Hemos señalado cuatro muy relevantes: a) en el ámbito político, poner en marcha realmente los instrumentos descentralizadores que la Constitución vigente contempla, sin dilación y con descentralización, que supone capacidad decisoria sobre agenda y recursos humanos y materiales; b) en el campo empresarial, articular, territorialmente y con el apoyo de las instituciones empresariales de segundo nivel, la agenda de necesidades, intereses, compromisos y capacidades de los actores empresariales; c) a escala territorial, crear o consolidar instancias territoriales múltiples (con administraciones locales o departamentales, sociedad civil, academia y emprendedores) que establezcan las agendas a corto, mediano y largo plazo de la paz en cada territorio; y d) en los ámbitos comunicativo y ciudadano, elaborar imágenes y concreciones con valor añadido –compartible y compartido– que, en particular en los territorios con menor impacto reciente del conflicto armado, permitan entender los desafíos y ganancias de la paz, la «paz propia y específica» de cada municipio, vereda, corregimiento, departamento, etc.

Reto 5. *Crear infraestructuras de paz, junto con otros actores nacionales y territoriales.*

La práctica comparada ha puesto en un lugar destacado de los instrumentos que ayudan a construir paz, incluso antes de la firma de acuerdos y de su refrendación,

la creación de embriones de infraestructuras de paz, de comités o consejos regionales y locales de paz. Se trata de crear espacios o estructuras, formales o informales, permanentes, donde actores privados y públicos puedan explorar y cartografiar sus disensos, crear algunos consensos y, ante todo, enfrentar de forma compartida las tensiones que comportará la construcción de la paz en los niveles nacional, regional y local. En el texto hemos aportado sugerencias sobre cómo abordar y qué deberían garantizar esas infraestructuras.

Reto 6. *Afrontar imaginativamente el desafío de la financiación de la construcción de la paz, dada la paradoja de que los dividendos de la paz (las ganancias netas), pese a que serán importantes y en particular para el mundo empresarial, tardarán algunos años en manifestarse.*

Los dividendos de la paz son claros, tanto en materia de reducción de los costos de transacción, de los costos de oportunidad (en particular en inversión directa extranjera) y de los costos del conflicto armado, como del incremento futuro del PIB, a mediano y largo plazo, pero en los cinco-ocho primeros años del posacuerdo, los costos de la paz serán más visibles que las ganancias.

Y esa es justamente la situación que hay que afrontar en tiempos en que, de momento, el ciclo de crecimiento no tan alto derivado de la crisis económica mundial y en particular del precio bajo del petróleo seguirá persistiendo. Ello exige lograr financiación, en un contexto en que problemas coyunturales pero persistentes como los mencionados ya tensionan fuertemente los presupuestos nacionales. Aunque habrá ayuda internacional, previsiblemente, será insuficiente y a corto plazo. Los empresarios deben ser imaginativos y buscar aliados para plantear que la solución

para esa financiación no consista simplemente en algún tipo de «impuesto o impuestos para la paz». Y en ese punto la tarea conjunta con otros actores será clave.

Reto 7. *Preparar e interiorizar el uso de herramientas de análisis y manejo de conflictos, de diálogos y de negociación, y dar un salto cualitativo desde la responsabilidad social corporativa y la «acción sin daño» a la capacitación en construcción de paz positiva y activa.*

El impacto inmediato de la implementación de los acuerdos, más allá de los problemas de gestión de lo acordado y el desempeño siempre incompleto de estos (cuadro 1) en clave comparada, será que los conflictos sociales y políticos probablemente proliferen en los primeros años, incluidos los laborales. Aunque, eso sí, tal vez sin violencia directa. Y eso sirve también para los problemas medioambientales y en general para toda la agenda de desarrollo 2030 y los ya mencionados ODS.

No existe tradición fuerte, ni académica ni político-social-empresarial, de creación y capacitación de buenas herramientas de análisis y de manejo de conflictos, así como de diálogo y negociación. Contar con ellas, aprenderlas, interiorizarlas y practicarlas será clave para los diversos actores, y en particular para los empresarios.

11. En términos de construcción de paz, por tanto y aun antes de hibridarla con la CVC, podemos concluir que más allá del modelo tradicional que, en el mejor de los casos, vemos en las empresas mejor posicionadas: mecanismos de responsabilidad social corporativa, acción sin daño y ayuda a proyectos sociales de las comunidades donde se ubica la actuación empresarial, hay que apostar por propuestas que incidan en el núcleo de la actividad empresarial y que busquen aunar construir paz y convivencia y negocio.

La labor, compleja y difícil, consiste en introducir las tareas de construcción de la paz en el núcleo duro de la acción social de la empresa en una triple dimensión: a) evitar lo ilegal o problemático; b) favorecer la responsabilidad a mediano y largo plazo; c) tener actitudes proactivas y agenda propia, por separado, y con alianzas, en el terreno de la construcción estratégica de la paz.

Sobre la CVC y las tareas de construcción de paz y de cumplimiento de los ODS

12. Hemos mostrado que el concepto de CVC de Porter y Kramer ha sido cuestionado en lo que respecta a la contribución que genera a la discusión empresa-sociedad. También, en contraposición, que ha logrado reubicar el rol que debe desempeñar la empresa como un actor clave para la gobernanza de asuntos públicos. La CVC pone particular atención a las posibilidades que tienen las empresas para mitigar o solucionar problemas de índole social o ambiental, sin que tenga que sacrificar su misión: generar lucro y asegurar su sostenibilidad a través del desarrollo de negocios.

13. Por tanto, más allá del seguimiento estricto de una eventual ortodoxia Porter-Kramer, su artículo ha servido para que se acepte generalizadamente que la empresa, más allá de cumplir un rol de financiador de actividades filantrópicas que están por fuera de su *core* misional, puede partir de problemas sociales y convertirlos en oportunidades para generar valor económico (rentabilidad) y valor social (solución o mitigación de problemas de ciertos grupos de interés). Y ello a través de la expansión de sus mercados, del fortalecimiento de cadenas de valor y del desarrollo de aglomerados empresariales. **Dicho de forma rotunda, la**

CVC muestra que el valor social no tiene que estar supeditado al valor económico.

14. Y justamente en ese punto, y en ese contexto, es donde resulta pertinente, valioso y factible pensar que se puede contribuir a la mitigación de los múltiples problemas que los conflictos armados han dejado en Colombia, creando en paralelo y de forma coherente oportunidades de negocio, tanto para empresarios como para otros grupos de interés.

15. Ello supone dejar de lado, progresivamente y con evidencia empírica, la creencia habitual hasta el presente con la que las empresas habían abordado a menudo la construcción de paz: como una externalidad que genera costos, pero que, en contextos afectados por guerras y operaciones de grupos armados organizados, había que tomar en cuenta y asumir para poder tener el permiso social de operar.

Si bien algunos casos estudiados en este trabajo evidencian que la participación de las empresas en la construcción de paz implica asumir costos que no siempre van a generar retornos monetarios, otros casos demuestran cómo –desde la reconceptualización de actividades en diferentes fases de las cadenas de valor, el fortalecimiento de asociaciones y conglomerados comunitarios y empresariales y la expansión de mercados– se puede contribuir al mejoramiento de condiciones sociales, económicas y aun políticas de quienes han sido protagonistas de la guerra. Subrayamos, como un hallazgo muy significativo, que estos proyectos no solo están generando mejoras económicas en las poblaciones objetivo (por ejemplo, generación de ingresos), sino que están cambiando la forma de relación entre esos grupos, así como están mejorando factores causales históricamente relacionados con la exacerbación del conflicto, como la relación del

campesinado y de las minorías étnicas con el acceso y el uso de la tierra, el trabajo y los perpetuadores de la violencia.

16. Con respecto a los casos estudiados, nos parece de especial relevancia destacar que, considerados en su conjunto, presentan algunos rasgos interesantes y merecedores de reflexión:

a) El que la mayoría de las experiencias sean parte de actividades agroindustriales se compadece bien con el hecho de que es justamente en las zonas rurales donde el conflicto armado ha tenido más incidencia cuantitativa y cualitativa.
b) Permiten hacer realidad la paz territorial, dar voz y capacidad decisional a las regiones; contribuir, en suma, a la capacidad de generar incidencia descentralizada en los asuntos públicos.
c) El recurso a la creación de clústeres o aglomerados empresariales, propio de muchas de las experiencias y de las zonas analizadas, puede considerarse un estímulo que facilite la creación de negocios en zonas del país donde la violencia ha tenido alta afectación, como sucede en el Cauca.
d) El hecho de que algunas experiencias impliquen contacto entre diferentes actores de la sociedad puede contribuir a la creación, a nuestro entender crucial, de infraestructuras de paz.
e) Los casos analizados son ilustrativos e indican una amplia gama de formas en que las empresas pueden contribuir a mejorar condiciones sociales, económicas y culturales, en contextos que han sido afectados sistemáticamente por la violencia, creando así valor económico y social para los grupos de interés involucrados.

> Estas consideraciones tienen implicaciones conceptuales, en tanto que los límites de la RSE y la CVC se desdibujan en la práctica. Como se analizó, aunque la totalidad de las iniciativas no tienen como objetivo generar un retorno económico directo a las empresas financiadoras, estas contribuyen a generar otro tipo de valor inmaterial en las empresas, como su mejora reputacional y su legitimidad social.

En suma, a nivel general, los casos analizados muestran un enorme potencial y un ejemplo digno de repetir para tener en cuenta en los proyectos vinculados a los PDET y también para las Zomac y los beneficios tributarios otorgados a empresas que trabajen en estas. Por decirlo metafóricamente, PDET y Zomac suponen *per se* ventanas de oportunidad para esas regiones y para esas empresas, y los casos exitosos mostrados, que esas ventanas se pueden abrir y que al hacerlo realmente se crea valor compartido. Muestran, en suma, que el éxito es posible y que puede afectar el núcleo de la actividad empresarial y no solo la responsabilidad social o la filantropía corporativa.

Para finalizar, vale la pena subrayar que el alcance de este proyecto se ha centrado, de acuerdo con el encargo, en examinar cómo desde las empresas se puede generar valor compartido mientras se apoyan acciones de construcción de paz. Faltaría empero insistir más en las lecciones aprendidas, en nuevos casos exitosos y también en algunos semifallidos o fracasados. Pero, también, invertir la mirada: examinar qué acciones de las empresas contribuyen, directa o indirectamente, a la exacerbación del conflicto y a la reproducción de la(s) violencia(s) directa(s) y estructural(es). Se trata de un tema ya en fase de estudio en muchos lugares y, en el caso de Colombia, muy relevante para futuras investigaciones y exploraciones teórico-prácticas.

Referencias bibliográficas y entrevistas realizadas

Referencias bibliográficas

Addinson, T. & Brück, T. (comps.) (2009). Making Peace Work: *The Challenges of Social and Economic. Reconstruction.* Londres: Palgrave Macmillan.

Agencia de Renovación del Territorio (2017): «Programas de desarrollo con enfoque territorial. (PDTE)». Véase http://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_PDET/.

Barnett, M. (2006). «Building a Republican Peace: Stabilizing States after War». *International Security,* vol. 30, n.º 4, 2006, pp. 87-112.

Bouvier, V. (ed.) (2009). *Colombia. Building Peace in a Time of War*. Washington, U. S.: Institute of Peace Press.

Centro de Pensamiento Social (2015). *Banco de Prácticas Sociales. Práctica Sistematizada sobre Jóvenes con Valores Productivos.* Véase https://www.proantioquia.org.co/practica-sistematizada-del-centro-de-pensamiento-social-jovenes-productivos.

Cortright, D., Seyle, C. & Wall, K. (2018). *Governance for Peace. How inclusive. Participatory and Accountable Institutions Promote Peace and Prosperity.* Cambridge University Press.

Declaración de Ginebra (2011). *Global Burden of Armed Violence* Véase http://www.genevadeclaration.org/measurability/global-burden-of-armed-violence.html.

Defensoría del Pueblo (2017). «Informe espacios territoriales de capacitación y reincorporación». http://www.defensoria.gov.co/public/pdf/Informe_ETCR.pdf.

Del Castillo, G. (2017). *Obstacles to peacebuilding*. Routledge.

Departamento de Prosperidad Social (2012). Programa «Familias en su Tierra». http://www.prosperidadsocial.gov.co/pro/gd2/Paginas/Familias-en-su-tierra.aspx.

Duffield, M. (2007). *Development, Security and Unending War: Governing the World of Peoples*. Wiley.

EY México (2015). ¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Véase http://www.andi.com.co/Uploads/C%C3%B3mo%20pueden%20contribuir%20las%20empresas%20a%20los%20ODS.pdf.

FSG (2012), «Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results». Véase https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf.

FSG y Rockefeller Foundation (2012). «Shared value in emerging markets. How Multinational Corporations Are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations». Véase https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_in_Emerging_Markets.pdf.

Fundación Surtigás (2015). «Documentación de la experiencia jóvenes con valores productivos».

Galtung, J. (1975). «Three Approaches to Peace: peacekeeping, peacemaking and peacebuilding», en *Peace, War and Defense (Essays in Peace Research,* vol. II), Copenhague, Christian Ejlers, 1975, pp. 282-304.

Galtung, J. (1998). *After Violence: 3R, Reconstruction, Reconciliation, Resolution: Coping with Visible and Invisible Effects of War and Violence*, Oslo, Transcend.

Global Compact (2016). Making global goals global business. Véase http://www.globalcompact.ru/upload/iblock/8c4/MGGLB_2017_UNGA.pdf.

Global Reporting Initiative (GRI). https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx.

Grasa, R. (2007). «Los vínculos entre seguridad, paz y desarrollo. La evolución de la seguridad humana», en *Afers Internacionals*, n.º 76, 2007, pp. 9-46 (monográfico sobre seguridad humana coordinado por Rafael Grasa y Pol Morillas).

Grasa, R. (2009). *Conflict Prevention and Decentralized Governance. Some remarks about the state of the art in theory and practice*, ICIP Working Paper: 2009/1 (con A. Gutiérrez Camps).

Grasa, R. (2010). *Cincuenta años de evolución de investigación para la paz. Tendencias y propuestas para observar, investigar y actuar*, Barcelona, Oficina de Promoció de la Pau i dels Drets Humans, 2010.

Grasa, R. (2017). «La terminación del conflicto armado y la construcción de una paz duradera y estable en Colombia. Acotaciones para la lectura del Acuerdo Final» de *Analecta Política,* vol. 7, n.º 12, pp. 7-17, enero-junio 2017.

Gutiérrez Sanín, F. (2016). «Conflictos y contextos regionales en la industria de los hidrocarburos en Colombia». *Cuadernos del PNUD*. Véase http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp-co-Conflictos%20y%20contextos%20regionales%20en%20la%20industria%20de%20loshidrocarburos%20en%20Colombia-2016.pdf.

Hart, S. (2012). «Michael Porter is a Pirate». Véase F. http://managementnext.com/pdf/2013/MN_Jan_2013.pdf.

Ibáñez, A. (2008). «El desplazamiento forzoso en Colombia, un camino sin retorno a la pobreza». Véase https://economia.

uniandes.edu.co/components/com_booklibrary/ebooks/Desplazamiento_Forzoso.pdf.

Ibáñez, A. M. & Moya, A. (2007). «Do Conflicts Create Poverty Traps? Asset Losses and Recovery for Displaced Households in Colombia», en Rafael Di Tella, Sebastian Edwards y Ernesto Schargrodsky (eds.), *The Economics of Crime: Lessons for and from Latin America*, University of Chicago Press. Véase http://www.nber.org/books/dite09-1.

Jaramillo, S. (2014). *Discurso del alto comisionado en Harvard*, «La paz territorial», abril de 2014.

Kramer, M. & Pfitzer, M. (2016). «The ecosystem of shared value», en https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value.

Kumar, N. & De la Haye, J. (2011). «Hybrid Peacemaking: Building National Infrastructures for Peace», en *Global Governance,* 18, 2011, pp. 13-20.

Lederach, J. P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, Washington, US Institute of Peace Press.

Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*, Washington, 12. Good Books.

Lederach, J. P. & Appleby, S. (2010). «Strategic Peacebuilding: an Overview», en *Strategies of Peace*, Oxford UP, 2010.

Leibovich, A. (2018). «¿Cómo enfrentan las empresas latinoamericanas los ODS». Véase Compromiso Empresarial, https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2018/04/como-enfrentan-las-empresas-latinoamericanas-los-ods/?utm_source=ODS%2C%20%27compliance%27%2C%20responsabilidad%20social%20universitaria...%20entre%20los%20temas%20destacados%20de%20CE&utm_medium=Mailing&utm_campaign=ODS%2C%20%27compliance%27%2C%20responsabilidad%20social%20universitaria…%20entre%20los%20temas%20destacados%20de%20CE&_uid=50255.

Mark, A. y Michael, B. (2012). «Revisting the role of "Shared Value"», en *The Business & Professional Ethics Journal*.

MacGinty, R. (2011). *International Peacebuilding and Local Resistance: Hybrid Forms of Peace*, Houndmills, Palgrave.

Moore, C. (2014). «Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the Diference?». Véase https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FINAL.pdf.

Naciones Unidas Derechos Humanos (2011). Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf.

Nestlé (2006). «The Nestlé concept of corporate social responsibility as implemented in Latin America». Véase https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Nestle_Corporate_Social_Responsibility_in_Latin_America.pdf.

Patscheke, S. (2012). «Michael Porter & FSG on Measuring Shared Value – the Key to Unlocking Value Creation». Véase https://www.fsg.org/blog/michael-porter-fsg-measuring-shared-value-%E2%80%93-key-unlocking-value-creation.

Piotr, W. (2016). «How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility», en *Journal of Management and Business Administration.* Central Europe, vol. 24, n.º 2/2016: pp. 32–55.

Pfitzer et al. (2013). «Who's Creating Shared Value. Embedding a Social Purpose». Véase https://hbr.org/2013/ 09/innovating-for-shared-value.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). «La creación de valor compartido». *Harvard Business Review*, vol. 89, n.º 1, 2011 (Ejemplar dedicado a «Cómo corregir el capitalismo y liberar una nueva oleada de crecimiento»), pp. 31-49.

Porter, M. (2013). «Michael Porter: Why business can be good at solving social problems». Véase https://www.youtube.com/watch?v=0iIh5YYDR2o.

Prandi, M. (2010a). «De los conflictos armados a la construcción de paz», en M. Prandi y J. M. Lozano (eds.), *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Véase http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf.

Prandi, M. (2010b). «La Responsabilidad Social de la Empresa en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor de conflicto y posconflicto», en M. Prandi y J. M. Lozano (eds.), *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Véase http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf.

Pugh, M. (2005). «The political economy of peacebuilding; a critical theory perspective», en *International Journal of Peace Studies*, vol. 10, n.º 2, 2005, pp. 23-42.

Red América (2017). «Empresa y Comunidad. Promoviendo Comunidades Sostenibles». Véase http://www.redeamerica.org/Transformadores/Experiencias/2017/NCS.

Richmond, O. & Mitchell, A. (eds.) (2012). *Hybrid Forms of Peace. From Everiday Agency to Post-Liberalism,* HoundMills, Palgrave.

SDG Compass (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. Véase https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf.

Shared Value (2014). «Valor Compartido en Chile. El rol del gobierno en la generación del valor compartido». Véase https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_Estudio%20Completo.pdf.

Shared Value (2014). «4e, Camino al Progreso». Shopkeepers with business and social focus. https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/2014%2008%2011%20CaseStudy_SABMiller.pdf.

Trust for the Americas, (2014). Documentos internos sobre programa «Mi llave» (se permitió la lectura, aunque son de uso interno de la organización y no están publicados).

United Nations Global Compact (s.f.). The ten principles of the UN global compact https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

Van Tongeren, P. (2012). «Infrastructure for Peace», capítulo 25 de *Peacemaking: from practice to theory*.

Vives, A. (2013). «Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica». Véase http://www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/Mirada-Critica-final-1.pdf.

Wallensteen, P. (2015). *Quality Peace: Peacebuilding, Victory and World Order,* Oxford University Press.

Zuleta, E. (1985). Comentario sobre el manejo de los conflictos de Estanislao Zuleta en «Sobre la guerra», respuesta a preguntas de *La Cábala*.

Entrevistas realizadas entre junio y julio para capítulo 5

Luz Marina Correa. Coordinadora de Proyectos de Trust for the Americas

Bernardo Saiz Martínez. Gerente financiero y administrativo Fundación Bavaria

Juan Fernando Lucio. Director PASO Colombia

Marta Salazar. Líder de equipo PASO Colombia

José Alfredo Hernández Roa. CEO BioRefinería (iniciativa Sacha Colombia)

Elkin Rendón. Miembro Fundación Alpina.

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres gráficos de Imageprinting,
en marzo de 2019,
Bogotá, D. C. Colombia.

«El proceso de construcción de paz en el país es la oportunidad para que el sector privado se involucre activamente en el desarrollo de los territorios mediante la inclusión de la población afectada por el conflicto, la producción responsable y respetuosa con el medio ambiente, el fortalecimiento institucional y la reconstrucción del tejido social. Esto no es ajeno a las empresas, pues dichas iniciativas se han trabajado desde algunos de sus programas de filantropía, responsabilidad social empresarial y, más recientemente, desde la inclusión del concepto de valor compartido en sus sistemas de gestión, entendido como aquellas innovaciones en los negocios que, además de ser rentables, generan beneficios sociales y ambientales en el entorno».

—Mónica de Greiff
Presidenta ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

ISBN: 978-958-5472-11-2