

# Perspectivas y aportes empresariales para la **construcción de paz**



**CÁMARA DE COMERCIO  
DE BOGOTÁ**

*Mónica de Greiff*  
Presidente Ejecutiva

*Jorge Mario Díaz Luengas*  
Vicepresidente de Gobernanza

*Jairo García Guerrero*  
Director de Seguridad Ciudadana

*Sebastián Pavía Venegas*  
Coordinación Editorial

[www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

**FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ**

*María Victoria Llorente*  
Directora Ejecutiva

*Ángela Rivas Gamboa*  
Coordinadora de Área Sector  
Empresarial y Construcción de Paz

*Catalina Martínez Sarmiento*  
*Viviana Arango Villegas*  
*Camila Miranda Sanabria*  
*Fabio Ruiz García*  
Investigación y coordinación Editorial

**INSTITUTO CATALÁN  
INTERNACIONAL PARA LA PAZ**

*Rafael Grasa Hernández*  
Presidente y Responsable Investigación

*Tica Font Gregori*  
Directora

*Diego Torres Quiroha*  
Investigador en Colombia

[www.icip.cat](http://www.icip.cat)

Diseño y diagramación  
*María Cristina Garzón P.*

Impresión  
*Zetta Comunicaciones S.A.*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
	<b>Cámara de Comercio de Bogotá</b> <i>Mónica De Greiff. Presidente Ejecutiva</i>	
	<b>Fundación Ideas para la Paz</b> <i>María Victoria Llorente. Directora Ejecutiva</i>	
	<b>Instituto Catalán Internacional para la Paz</b> <i>Rafael Grasa. Presidente</i>	
<b>2.</b>	<b>PERCEPCIONES ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ</b>	<b>13</b>
2.1	Percepciones en el sector empresarial <i>Instituto Catalán Internacional para la Paz</i>	15
2.2	Percepciones en la sociedad civil <i>Fundación Ideas para la Paz</i>	27
2.3	Percepciones en las autoridades locales <i>Fundación Ideas para la Paz</i>	29
<b>3.</b>	<b>¿QUÉ DICEN LOS EMPRESARIOS SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ?</b>	<b>33</b>
	Encuesta de Riesgos Empresariales 2014. Módulo de paz. <i>Cámara de Comercio de Bogota</i>	
<b>4.</b>	<b>ALTERNATIVAS PARA LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ</b>	<b>45</b>
	<i>Fundación Ideas para la Paz</i>	
<b>5.</b>	<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>65</b>
	Anexos	69





# 1. Presentación



# PRESENTACIÓN CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

La Cámara de Comercio de Bogotá consciente de la necesidad de proponer contenidos y escenarios de sensibilización que promuevan la construcción de la paz en el país, se ha propuesto liderar un proceso orientado a facilitar el conocimiento sobre la implementación de los acuerdos que se encuentran en negociación y analizar las alternativas, desafíos y dificultades que puedan surgir desde la perspectiva empresarial para su cumplimiento.

Por esta razón, emprendió en el 2014 el reto de estructurar una línea de trabajo para desarrollar una agenda en la cual el sector empresarial aporte de manera decidida a la construcción de la paz en el país. Y para lograr avanzar en este objetivo, empezamos por generar alianzas con aliados nacionales

e internacionales como la Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Catalán Internacional para la Paz para acompañarnos en la identificación de los mecanismos y los instrumentos más adecuados para analizar las percepciones de nuestros empresarios en relación con las expectativas, riesgos y oportunidades en relación con los retos que implica hacer y construir la paz.

El documento “Percepción del Sector Empresarial sobre la Construcción de Paz”, es un aporte a la reflexión para tener un mejor entendimiento del alcance de dicha participación, de los roles que cada uno debe jugar, de las iniciativas que deberían ponerse en marcha para facilitar la transición y de los compromisos que deben asumirse para generar un entorno de paz que perdure en el tiempo.

Incluye igualmente, la presentación del módulo de paz que por primera vez se aplicó, en el marco de la Encuesta de Riesgos Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá. La encuesta es un insumo que complementa los análisis en torno a las percepciones de los empresarios sobre los diálogos de paz con las FARC y que presenta las opiniones de los empresarios sobre su rol en la construcción de paz. La CCB, entendiendo las características de un proceso de construcción de paz, institucionaliza esta encuesta como una herramienta permanente que entregue al gobierno nacional, y en general a la ciudadanía, elementos de análisis sobre el sector empresarial y las posibilidades para el fortalecimiento de la agenda para la construcción de paz.

Por ejemplo, la implementación de prácticas empresariales responsables en el marco de la legalidad es deter-

minante para alcanzar los retos que nos impone la transformación de un conflicto armado como el que hemos vivido en Colombia, gestionando y apoyando la reconciliación nacional, no sólo al interior de cada organización, sino también a través de las cadenas de valor y de las comunidades en donde operan.

A través de la publicación de este documento, pretendemos propiciar una reflexión sobre el significado de hacer y construir la paz, estableciendo los efectos y las oportunidades que una transición hacia la paz puede tener en las diferentes dimensiones del Estado y en la sociedad.

Mónica de Greiff  
Presidente Ejecutiva

# ¿POR QUÉ HABLAR DE SECTOR EMPRESARIAL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ?

María Victoria Llorente<sup>1</sup>

Desde hace varios años, Colombia ha sido escenario de un proceso de pacificación y construcción del Estado Nación. La terminación por la vía negociada del conflicto armado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), es un elemento fundamental para este proceso ya que permite de manera efectiva dar un salto cualitativo en la pacificación y plantea nuevos escenarios de integración a la vida nacional de aquellas regiones que han sido epicentro del conflicto. Por eso, el proceso de negociación de paz entre el gobierno colombiano y las FARC es también una oportunidad para pensar y construir un nuevo país.

Estamos frente a la posibilidad de cerrar círculos viciosos de violencia, exclusión y conflicto, para dar paso a círculos virtuosos de ampliación de la ciudadanía y goce de derechos. Una transformación de esta magnitud sólo es posible con el compromiso activo del Estado, la sociedad civil y el sector empresarial. Este compromiso debe encaminarse a la ampliación y garantía del goce de derechos consagrados en la Constitución de 1991 y a la inclusión e integración de esa Colombia profunda que por décadas ha sido epicentro del conflicto armado y ha permanecido ajena a la construcción de ciudadanía y Estado.

---

1. Directora Ejecutiva de la Fundación Ideas para la Paz .

Como lo ha señalado el director del DNP, Simón Gaviria, en las discusiones del actual plan nacional de desarrollo: existen tres Colombias: la próspera, la intermedia y la rural<sup>2</sup>. La construcción de paz pasa por superar las brechas que separan a estas tres versiones de nuestro país. En particular aquellas que median entre la Colombia próspera y la rural. El concepto de paz territorial propuesto por el gobierno nacional invita a pensar en escenarios reales y concretos de ampliación del goce de derechos y la ciudadanía; y al mismo tiempo sintetiza una apuesta por la integración de las distintas Colombias que hoy coexisten en nuestro país.

En su apuesta por el desarrollo local y la sostenibilidad de la paz, el concepto de paz territorial ofrece claridades importantes. Primero, es urgente desarrollar un trabajo articulado en el territorio y para hacerlo se debe construir confianza y promover el diálogo entre los diferentes actores que intervienen en un mismo territorio (autoridades locales, sector empre-

sarial, organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios y comunidades). Segundo, las intervenciones en el territorio deben incorporar el enfoque de acción sin daño, apuntar a la generación y fortalecimiento de capacidades locales para la paz y propender por ampliar la democracia y el goce de derechos. Sólo así pueden avanzar de manera efectiva en la transformación de los elementos que alimentan el conflicto y el uso de la violencia como medio de regulación.

El sector empresarial es un actor clave para la sostenibilidad de la paz. En su estrategia de empresas y paz el gobierno ha planteado tres líneas: 1) contar con lineamientos claros en cuanto a debida diligencia y acción sin daño, 2) desarrollar alianzas público-privadas que contribuyan al desarrollo local y la ampliación de la democracia y 3) emprender acciones encaminadas a la reconciliación.

Estas líneas y las experiencias de trabajo empresarial en construcción de paz que se han documentado en

---

2. Ver

<http://www.elespectador.com/noticias/politica/gobierno-busca-reducir-desigualdad-el-plan-nacional-de-articulo-544968>

el país, muestran que apostarle a la construcción de paz desde las empresas no necesariamente implica entregar más recursos económicos. Apostarle a la paz implica buscar alternativas de trabajo que efectivamente transformen realidades y contribuyan a superar elementos que han alimentado y mantenido el conflicto en nuestro país. Una empresa puede aportar más a la paz privilegiando la participación en sus intervenciones, que donando millones de

pesos a iniciativas que perpetúan el acceso restringido a derechos y ejercicios limitados de ciudadanía.

La firma de los acuerdos no es el punto de llegada, sino por el contrario la oportunidad de tomar las decisiones correctas y optar por alternativas de trabajo que en efecto contribuyan a la paz en nuestro país. Si queremos asegurar una transformación real y una paz sostenible, el concurso de los empresarios es definitivo.

# CONOCER PARA ACTUAR

**Rafael Grasa<sup>3</sup>**

**A**ristóteles solía decir que la verdad está en el justo medio. Es probable que se tratara de un intento de justificar su posición intermedia en algunos debates, pero en el tema que nos ocupa, las diferentes visiones de los empresarios ante las negociaciones de paz y frente a la construcción de la paz y el diseño de una estrategia que los convierta en actores sustantivos en el empeño y no solo en empleados o contribuyentes, sigue siendo un buen consejo. Me explico. Los académicos solemos tener fama de analizar demasiado y de tener horror a actuar. Como suele decirse, a la parálisis por el análisis. Y los emprendedores suelen tener fama de anteponer, a veces, la oportunidad

de actuar, con eso sí el análisis de riesgos previo, a la reflexión y el conocimiento. Y como la virtud está en el medio, la alianza entre asociaciones de empresarios, como la Cámara de Comercio de Bogotá, e instituciones que generan y difunden conocimientos, como el Instituto Catalán Internacional para la Paz o la Fundación Ideas para la Paz, es una buena solución. Y como verán en estos resultados preliminares de su trabajo estratégico la alianza es fecunda. Ha sido muy enriquecedor trabajar juntos, para nosotros, para el sector empresarial, y, creo, lo será para Colombia. Por eso presentamos estos resultados preliminares, unos pasabocas a la espera de los platos principales.

---

3. Presidente del Instituto Catalán Internacional para la Paz ([www.icip.cat](http://www.icip.cat)) y profesor de la Universidad AUT'P.

Estamos pues elaborando, conjuntamente —mediante grupos focales, encuestas perceptivas e informes y transferencia de conocimientos—, conocimiento para actuar cuando sea preciso y hacerlo bien. O lo que es lo mismo, estamos adaptando el principio hipocrático, lo primero no hacer daño, a la agenda de contribución del sector empresarial a la tarea de la construcción de la paz. Hay espacio, hay agenda, hay camino por recorrer: pero lo que se decida hacer, debe hacerse con fundamento, sabiendo qué se quiere lograr y qué experiencias comparadas, dentro y fuera del país pueden ayudar. Como mostrará nuestro informe, se trata de combinar un triple enfoque: evitar lo negativo; integrar enfoques que potencien lo positivo en la tarea habitual de las empresas; innovar y educar para lograr resultados adicionales.

Y vamos por buen camino. La alianza entre la CCB, el ICIP y la FIP sigue el camino que John Ruggie, redactor

de los principios rectores sobre empresas y derechos humanos aprobados por las Naciones Unidas, estableció al reflexionar sobre su quehacer. Cuenta que optó por seis trayectorias para elaborar dichos principios: 1) crear una base mínima de conocimientos compartidos; 2) asegurar la legitimidad del proceso, dejando de lado lo sustantivo; 3) incorporar a los debates a nuevos actores, para que sus conocimientos hagan avanzar la agenda; 4) probar sobre la marcha propuestas fundamentales, para demostrar que funcionan; 5) disponer de una estrategia para acabar la partida y un liderazgo que permita crear oportunidades para ejecutarla, y 6) trabajar para que quienes pueden fijar normas converjan para ampliar las posibilidades e instrumentos de aplicación<sup>4</sup>.

Estamos ya en condiciones de desarrollar las fases 5 y 6, así como de ampliar la 4. Por ello, por nuestra parte, repetiremos en la alianza. La paz exige reincidencia. Estamos a punto.

---

4. John Ruggie, *¿Solamente negocio? Multinationales y derechos humanos*, Barcelona, Icaria, 2014.



**2.**

**Percepciones  
alrededor de la  
construcción  
de la paz**



En un ejercicio consultivo con diferentes actores de la sociedad civil, el empresariado y autoridades locales de Bogotá y Cundinamarca, la Fundación Ideas para la Paz (FIP), en alianza con el Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP) y con el apoyo la Cámara de Comercio de Bogotá, recogió las percepciones de estos sectores frente a las tareas y los roles que cada uno desarrolla y estaría dispuesto a asumir en construcción de paz.

La información que se presenta es producto de la realización de grupos focales en los cuales participaron más de 70 personas<sup>5</sup> entre junio de 2014 y febrero de 2015. Las consultas profundizaron en qué entienden estos tres actores por construcción de paz, qué acciones realizan en este campo desde sus organizaciones, y sus opiniones frente al rol en un escenario de postacuerdo.

Los resultados que se presentan consolidados, son sin embargo parciales, y futuras publicaciones profundizarán en ellos.

Luego de realizar este ejercicio, se identificaron cuatro líneas de acción para desarrollar procesos de construcción de paz; una política, una económica, una sociocultural y otra en gobernanza. La **línea política** se caracteriza por emprender acciones que priorizan el diálogo y la participación de múltiples actores, fomentan iniciativas en reconciliación e incluyen sectores de la población históricamente excluidos. La **línea económica** se caracteriza por desarrollar acciones encaminadas a la generación de ingresos para poblaciones vulnerables y la reintegración socioeconómica de excombatientes. La **línea sociocultural** impulsa iniciativas en educación, valores comunitarios y sentidos de pertenencia. Por último, la **línea en gobernanza** se enfoca en el fortalecimiento institucional, la articulación entre el ámbito nacional y local en las estrategias de construcción de paz, así como garantizar el acceso a la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición en todos los territorios.

---

5. En estas consultas participaron organizaciones sociales que trabajan en distintas regiones del país, organizaciones sociales de segundo nivel, Juntas de Acción Comunal de Bogotá y Cundinamarca, personeros y funcionarios públicos de las administraciones de Bogotá y Cundinamarca, así como empresarios de distintos sectores económicos.

## 2.1 Percepciones en el sector empresarial

*Rafael Grasa (ICIP)<sup>6</sup>*

Se presentan, en este apartado resultados consolidados, pero a su vez, del trabajo realizado con la CCB, y, en algún punto junto a la FIP. Una futura publicación los relacionará todos, en particular los 31 resultados encontrados (en los grupos focales con empresarios) que permiten establecer tesis o afirmaciones. Para la presente publicación se ha prescindido del cuerpo conceptual y de experiencias comparadas y de las recomendaciones. Nos hemos centrado en la presentación de las opiniones claras de los diferentes empresarios, en este apartado, y en algunos de los resultados que aparecerán en las conclusiones.

En relación con los grupos focales empresariales es necesario mencionar que fueron convocados en cuatro grandes segmentos: empresas muy grandes con dimensión internacional; empresas grandes y medianas;

pequeñas empresas; y gremios. Metodológicamente, en la convocatoria se enviaba un cuestionario como guía para la sesión presencial (véase anexo 2), diferenciando cuatro ejes principales. Eso permitía a los empresarios o directivos tener claridad sobre el propósito y el alcance de la invitación a participar. Los resultados que se desarrollan a continuación, se centran en tres ejes: Eje 1: Hacer las paces, la tarea en curso; Eje 2: La implementación, la tarea de construir la paz; y Eje 3: El papel de los empresarios.

A continuación, los principales hallazgos de cada eje diferenciando gráficamente entre categorías (en negrita precedido de un punto) y subcategorías (título subrayado). Las citas precedidas de cursiva son cuasi-literales, es decir sólo se ha corregido levemente, de ser preciso, su formulación a efectos de redacción, nunca de contenido sustantivo. Puesto que la experiencia se llevó a cabo con reglas Chatam House, se puede reflejar qué se dijo pero no quién lo dijo, no se identifican los autores ni la sesión en que se hicieron.

---

6. Ha contado con la ayuda de Diego Torres, que se ocupó de la relatoría interna, y, en algunas sesiones, de María Fanlo.

## **Eje 1. Hacer las paces, la tarea en curso**

- **Costos del conflicto frente a las ventajas y costos de la paz**

Los costos son y han sido inmensos, directos e indirectos, materiales y no materiales. Tampoco se deberían olvidar los costos de transacción y de oportunidad que la situación prolongada de conflicto ha generado. Concretamente, algunos empresarios sostuvieron que, al pensar en la reconstrucción, no “solo se puede hablar de los costos asociados a la recuperación de las infraestructuras, sino también en los costos indirectos, como los efectos psicológicos”.

Por ejemplo, en el sector de turismo: “Los costos en general en el turismo son grandísimos, ya que las inversiones en infraestructura y personal son cuantiosas”. Hay que recordar, se dijo, “que internacionalmente Colombia sigue siendo turísticamente un país de riesgo alto, como muestra de que en bastantes casos las pólizas de seguro de los turistas dejan de tener valor en nuestro país”.

En segundo lugar, se comentó en algunas sesiones, que la existencia de costos “no oficiales”, como por ejemplo extorsiones y vacunas, formaban parte de las necesidades económicas para que un negocio determinado pudiera continuar su operación. A través de acercamientos con estructuras sociales, las empresas podían realizar acercamientos o enviar mensajes a los grupos armados ilegales que permitieran “un funcionamiento mínimo de la actividad”.

Por otro lado, los participantes consideraron que no se ha analizado en detalle qué implica el posconflicto y la construcción de la paz, pero creen que impactaría sin duda alguna de modo positivo, a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se mencionó que un proceso de construcción de la paz, traería beneficios directos para la actividad empresarial.

Fueron frecuentes afirmaciones como “no nos hemos sentado a pensar de manera objetiva si la paz es viable en los diferentes aspectos que la componen y por tanto qué impactos concretos tendría, pero en cualquier caso serán positivos, muy positivos”.

o, por ejemplo: “Las empresas que cotizan en bolsa muy seguramente se verán beneficiadas con una posible salida negociada del conflicto, ya que esto les garantizaría unas condiciones de seguridad y estabilidad en los mercados”. En el caso del turismo, sector que ha tenido claro impacto negativo de la fase armada: “La firma de un acuerdo de paz impactaría sensiblemente la economía del país, ya que Colombia dejaría de ser percibido como país de riesgo”.

- **Negociaciones: conocimiento de lo que sucede, opinión y favorabilidad**

Con el fin de identificar las percepciones de los participantes sobre el conocimiento de los diálogos y su opinión al respecto, distinguiremos entre conocimiento de las negociaciones y opinión; percepción sobre papel y presencia empresarios y sus asociaciones; expectativas y probabilidad de éxito; y refrendación.

### **Conocimiento de lo que sucede y grado de favorabilidad al proceso negociador**

Entre los participantes hay una valoración positiva, aunque con matices y dudas. Algunas de las afirmaciones demuestran que hay confianza en la metodología de trabajo de las negociaciones de paz, al igual que una buena percepción de los representantes del Gobierno en el proceso. Sin embargo, algunos de los empresarios creen que hay un escenario político positivo para las FARC, pues se cree se ha vendido una idea de que el conflicto de Colombia es una guerra civil entre dos bandos. En cuanto al conocimiento de lo que sucede, y en relación con los párrafos siguientes, se percibe necesario que el Gobierno Nacional comunique, transmita e informe sobre el avance de las negociaciones de manera permanente y teniendo en cuenta diferentes mecanismos para la socialización tanto del proceso como de los resultados<sup>7</sup>.

---

7. La afirmación se hizo en una sesión celebrada antes de que el Gobierno los hiciera públicos.

Desde esta perspectiva, los empresarios consultados consideraron que los niveles y escenarios de consulta son limitados, lo cual no se les ha facilitado estar informados directamente de los avances en los diálogos. La percepción es que no hay participación del sector privado en cuanto a las consultas que se le pudiera hacer, frente a los temas tratados. Incluso, los participantes tienen dudas sobre el momento en que se les consultara, preferirían que no se hiciera al finalizar los puntos de la agenda de negociación de la paz. Así mismo, algunos participantes consideraron que al empresario se le está percibiendo como un actor con posibilidades limitadas en la participación en el proceso, al cual solo le preguntan sobre sus posibilidades de inversión en el proceso de construcción de la paz y sí formaría parte de procesos de reintegración. Ante esto, manifestaron que el rol del sector empresarial va mucho más allá y que su aporte a la construcción de la paz debe ser mayor.

### **Expectativas y probabilidad de éxito**

De modo general, se perciben expectativas altas, significativas, aunque

con dudas y preocupación por ciertos obstáculos. Por ejemplo, en los grupos se dieron afirmaciones como las siguientes:

- “El país nunca ha estado tan cerca de conseguir la paz, pero estamos más polarizados que nunca, y eso es un serio impedimento para poner en práctica los eventuales acuerdos”.
- “Las posibilidades de éxito de los diálogos con las FARC, pueden ser altas mientras se haga un proceso claro y comunicado en relación con la entrega y dejación de armas. Ante este escenario, la gran preocupación es que, de no hacerse, pueden darse casos de reinserción de excombatientes, en grupos armados ilegales, en zonas o sectores donde existe ya una evidencia histórica de que ha sucedido en desmovilizaciones anteriores”.
- “Las posibilidades de éxito del proceso se debilitan por el fenómeno del narcotráfico y otros asuntos sociales, económicos y políticos sin resolverse. Ello se debe a que algunos negocios ile-

gales, generan incentivos reales para la reinserción en bandas criminales”.

- “La divulgación de los textos sobre los tres primeros acuerdos parciales, demuestra que las expectativas superaban lo logrado. Son acuerdos muy generales para el tiempo que se lleva negociando. Se esperaba algo más específico y con más peso teniendo en cuenta que es un conflicto armado con cincuenta años largos de persistencia”.
- “Existe preocupación del empresariado respecto de los llamados ‘interlocutores’ de las FARC. Son evidentes algunos cuestionamientos frente al grado de representatividad dentro de la estructura de mando de algunos miembros del equipo negociador de las FARC y las posibles estructuras farianas que decidan tomar el camino de la disidencia”.

En relación con el escenario en el cual se pondrían en práctica lo acordado, pese a las expectativas de éxito, y haciendo antesala a las posibilidades de refrendación de los acuerdos, los

participantes tienen dudas sobre la aplicación práctica de los acuerdos, y la capacidad del Gobierno Nacional para ser eficiente en esta tarea. Así mismo, y dado el grado de desconexión, entre el Gobierno y el empresariado, percibido por los participantes, se evidencian cuestionamientos frente a la responsabilidad que deberá asumir el sector privado en el escenario de posacuerdo. Igualmente manifestaron dudas sobre la agenda de negociación, o más precisamente, sobre si realmente se están negociando en La Habana los temas estructurales para finalizar las causas de la violencia en Colombia.

### **Refrendación: procedimiento y papel eventual de los empresarios**

El debate en este punto tuvo que ver tanto con el método para refrendar, sobre el eventual papel del sector empresarial de existir algún debate público al respecto. Los participantes fueron conscientes de que la firma de un acuerdo es solo un momento, pero que a *posteriori* continúan los verdaderos retos para la construcción de la paz en el país, y que indudablemente algunos recaerán directamente en el sector empresarial. Por otro

lado, la refrendación necesita de un esfuerzo importante, frente al momento de polarización que vive el país. Está claro que los acuerdos no podrán refrendarse si hay una oposición política fuerte, pues para los participantes, cualquier refrendación bajo esta perspectiva carecerá de legitimidad. Así mismo, los temas “delicados” como justicia transicional o aplicación de penas que priven de la libertad a los miembros de los grupos armados ilegales, se constituyen para los participantes como obstáculos considerables en el momento de la refrendación.

Por último, en cuanto al primer eje, los participantes consideraron que los empresarios no deben tener un especial protagonismo en el tema de refrendación, pero sí en la tarea a largo plazo de construir la paz. Se hizo alusión a que los empresarios deben ser, sobre todo, ciudadanos y apostar por el enfoque a largo plazo. Igualmente, el Gobierno debe buscar legitimar el proceso acogiendo a los amigos del mismo, para vincularlos al diálogo, movilizándolo y acompañando a los diversos sectores. Por su parte, el empresariado debe continuar mostrando su interés en el trabajo

a medio y largo plazo, es decir, en la construcción de la paz.

## ***Eje 2. La implementación de eventuales acuerdos, la tarea de construir la paz***

Este eje explora temas como los costos de la paz y cómo financiarla; la dimensión económica, la tierra y el modelo de crecimiento y desarrollo; los desmovilizados y la generación de ingresos para sectores vulnerables; la dimensión de seguridad; la participación política y social, la creación de consenso; y la reconciliación: víctimas, verdad y memoria.

### **Los costos de la paz y cómo financiarla**

La paz será costosa, porque inicialmente no habrá dividendo de paz. Es necesario buscar apoyo internacional y paralelamente considerar aportes del sector privado a la financiación de un proceso de construcción de la paz. Los participantes consideraron que el costo de los acuerdos adelantados en La Habana, no serán solo financieros sino humanos, políticos y sociales. En este sentido, los recursos con los que cuenta el Estado para

este, deberán ser generados por distintos actores y no solo provenientes del sector privado.

Sin embargo, para este grupo, es necesario evaluar y conocer de antemano, si el origen de algunos recursos se dará a través de una reforma tributaria. Este escenario es percibido como probable pero riesgoso, pues a través de un sistema impositivo se podría generar un efecto negativo y no esperado en el desarrollo de la economía nacional. A este complejo escenario, se le suma la coyuntura internacional en la cual hay países que mantienen impuestos más bajos que los colombianos, y en general condiciones de inversión extranjera más favorables. El efecto negativo de una inseguridad jurídica para la inversión extranjera y temas, como las tasas de interés, deben ser tenidos en cuenta por el Gobierno.

Igualmente, una economía como la colombiana basada en la extracción del petróleo y otros productos mineros, tiene en la actualidad enormes

retos derivados de los bajos precios internacionales del crudo. En otras palabras, contar con una economía dependiente de los precios internacionales de los *commodities*, significa un reto considerable a la hora de formular la financiación de un proceso de la construcción de la paz.

En todo caso, los recursos conseguidos deben ejecutarse bien, de forma eficaz y eficiente, sin corrupción y sin afectar a la competitividad. Es necesario velar por la transparencia en la ejecución de estos recursos. Otro reto según los participantes, frente a la financiación de la paz, tiene que ver con las dificultades y barreras que hay en el país para la creación de empresas. El emprendimiento y los nuevos negocios que surgen de este, pueden ser en un mediano plazo compañías consolidadas que aumenten la base impositiva del Estado y, por ende, sus recursos para desarrollar estrategias de empleabilidad para las poblaciones vulnerables del conflicto.

Los recursos conseguidos deben ejecutarse bien, de forma eficaz y eficiente, sin corrupción y sin afectar a la competitividad.

## **La dimensión económica, la tierra y el modelo de crecimiento y desarrollo**

- **El modelo de crecimiento y de desarrollo**

Entre los participantes hay una percepción que está claro, y debe mantenerse así, que el modelo de desarrollo del país no hace parte de la agenda de los diálogos de paz con las FARC, aunque reconocen que al construir paz será evidente su postulación en la agenda pública. Más allá de esto, los participantes reconocieron que hay mínimos de discusión en la agenda como es el tema de la tierra. La tierra y en particular el uso de esta, es un tema complejo pero que ha evolucionado y se ve de forma diferente entre sectores del empresariado. Por ejemplo, para quienes representan sectores agrícolas industriales, es clave mantener y aumentar el peso del sector agropecuario en la economía del país, frente a otros sectores; Colombia es una potencia agrícola. Igualmente, se retoma la importancia de la estabilidad o seguridad jurídica que el país necesita para atraer inversión importante en el desarrollo de la agricultura.

## **Los desmovilizados y la generación de ingresos para sectores vulnerables**

De acuerdo con los empresarios consultados, debe prestarse especial atención a la generación de ingresos y ocupación para sectores vulnerables, entre ellos los desmovilizados. Es importante hacerlo y hacerlo bien, difundiendo lecciones aprendidas, buenas y malas, y aprendiendo de las evaluaciones. El sector agroindustrial tiene grandes capacidades y oferta de empleabilidad para esta población, por esto se debe asegurar una gran inversión en el agro y su entorno como parte del éxito del posconflicto y desarrollo. Sin embargo, los participantes consideran que esto no puede ser una tarea exclusiva de los empresarios, el Estado deberá desempeñar un rol fundamental en proveer bienes y servicios para que el sector empresarial tenga incentivos que no tuvieron en el pasado para invertir y desarrollar empresas en los territorios más afectados por el conflicto armado.

## **La dimensión de seguridad**

La seguridad es un tema fundamental en la construcción de la paz, en general y desde la perspectiva em-

presarial, y requiere una atención especial y multidimensional. Los participantes definieron algunos riesgos al respecto.

- **Riesgos de la fase inicial (DDR)**

La desmovilización y el desarme, sólidos y transparentes, tienen un impacto fundamental en la agenda de seguridad posterior. Los riesgos básicos tienen que ver con un proceso de desmovilización y de desarme que sea poco transparente y, sobre todo, que no se asegure un DDR correcto y eficaz.

- **Impacto sobre territorios con déficit de estado, seguridad ciudadana y actividad empresarial**

La desmovilización puede tener impactos negativos a mediano plazo, ya sea por cooptación de territorios y mandos, o por eventuales vacíos de poder. Para los participantes, la desmovilización de las estructuras criminales puede provocar que queden personas susceptibles de ser cooptadas por otros grupos armados ile-

gales en zonas de alta conflictividad armada. Así mismo, un impacto en los territorios se puede ver reflejado en la aparición de disidencias que retomen negocios de las FARC, se inserten orgánicamente en nuevos u otros grupos armados ilegales o se enfrenten con otros actores por el control social y territorial en las zonas históricas de violencia.

El posconflicto pacífico dependerá de que se eliminen las fuentes de financiación del conflicto armado, como narcotráfico y el tráfico de armas, entre otros. En ese contexto, la continuidad de ambas cosas facilitará espacios para la perpetuación de violencia. Por supuesto, les preocupa el aumento de otros delitos como el contrabando y la extorsión como otras posibles fuentes de financiación, al igual que el crecimiento de la minería ilegal en el país por los efectos negativos en el medioambiente, y por supuesto como una fuente muy importante de recursos para grupos armados.

En este sentido, la seguridad en algunas zonas del país, que han vivido de cerca el conflicto armado, y en otras que son escenarios de reconfigura-

ción territorial de grupos armados ilegales, se puede ver muy afectada por las llamadas “puertas giratorias”.

### **La participación política y social, la creación de consenso y los territorios como lugar de paz**

- **Legislativo y ejecutivo, sus papeles y tareas**

Fortalecer la institucionalidad tiene suprema importancia para los empresarios; esto quiere decir, que un ajuste en la forma como se hace la política en el país y la ejecución de las principales decisiones, deben ser evaluadas. El Congreso y el Gobierno deben fomentar políticas y reformas que apunten a romper el “centralismo mental” y cuidar que se le recortan más las competencias a los territorios.

Una función importante del Gobierno Nacional debe ser el fomento de la descentralización responsable de los territorios, mientras que el legislativo debería enfocarse en legislar de manera equitativa para las regiones, en materia de paz y el uso transparente de los recursos. Por último, los entes de control deben fortalecer su papel de fiscalización en los territorios.

El empresariado, como una de las instituciones sociales claves del país, debe ayudar a la reconstrucción del tejido social y económico y ejercer en control social en la gestión y ejecución de los recursos para los proyectos dirigidos a promover la construcción de la paz.

La institucionalidad política en los territorios es considerada como débil y ello dificulta la colaboración con la sociedad civil y los empresarios. La paz debe tener un enfoque territorial que fortalezca las capacidades de los municipios y regiones del país. Los participantes de los grupos perciben que la institucionalidad política en las regiones no tiene en la actualidad capacidades para gestión y ejecución de proyectos de gran envergadura, como los que seguramente va a requerir en un mediano plazo la construcción de la paz, al igual que a la posibilidad de contener el resurgimiento de nuevas violencia. El riesgo en este sentido es que las relaciones sociedad civil, empresariado y autoridades locales no sean efectivas y que se den dinámicas regionales negativas.

Esto quiere decir que el proceso de construcción de la paz debe tener

una visión territorial, incluyendo las organizaciones empresariales y la colaboración con la sociedad civil y las administraciones locales y regionales. Se reconoce que hay necesidades básicas insatisfechas en las zonas rurales, y ahí lo primero es buscar el desarrollo de estas para poder legitimar y darle estabilidad a un proceso de finalización del conflicto: el empresario está encaminado a participar y liderar dicho cambio.

### **Reconciliación: víctimas, verdad y memoria**

- **La atención a víctimas y los empresarios/gremios como víctimas**

Los grupos reconocen que la Ley de Víctimas tiene un papel clave y es un esfuerzo muy positivo. Sin embargo, tiene algunos vacíos y permite prácticas irregulares, dada la magnitud los recursos que se movilizan a través

de esta. Es importante adelantar el debate sobre el papel de los empresarios como víctimas del conflicto, sin dejar a un lado los episodios y escenarios en los que resultaron, directa e indirectamente, contribuyendo con la perpetuación de la violencia.

### **Verdad, memoria, esclarecimiento de las causas del conflicto y reconciliación**

La reconciliación es viable, pero compleja y larga. Ayudará conocer los costos y causas reales del conflicto. En este proceso, los participantes han considerado, el establecimiento de una comisión histórica, de buscar esclarecer cuáles han sido las causas estructurales del conflicto. Este ejercicio es un esfuerzo adicional, e importante, para poder establecer verdades y promover la reconciliación. Hay que saber qué sucedió y por qué, para garantizar la no repetición de la violencia<sup>8</sup>.

---

8. Afirmación realizada antes de la presentación del Informe encargado a 14 expertos, en La Habana.

### ***Eje 3. El papel de los empresarios y sus asociaciones en las tareas futuras***

El tercer eje desarrolló las percepciones de los participantes frente a su papel, en el mediano y largo plazo, en la construcción de la paz. En este sentido, se trataron temas fundamentales como la asociación con otros actores para generar mayor impacto en la sociedad, y la necesidad de acercarse a las autoridades y sociedad civil territorial.

- **Los empresarios y la construcción de la paz**

Según los grupos, el papel de los empresarios en la construcción de la paz es y será clave. Y plantea nuevos retos: no basta con la responsabilidad social; es una condición necesaria pero no suficiente. Por esta razón se mencionó que los departamentos de Responsabilidad Social están cambiando sus agendas, con interés por los temas de paz, construcción de la paz y resolución pacífica de conflictos. De la misma manera se sostuvo que las empresas tienen la obligación y la responsabilidad de trabajar en sus entornos donde radican sus actividades

empresariales, ya sea con la ciudadanía y con la sociedad civil organizada.

El Gobierno no puede considerar a los empresarios, solo como empleadores o responsables de ingresos públicos, a veces con impuestos especiales. Tienen un papel específico de la construcción de la paz. En este orden de ideas, los participantes consideraron que deberían ser más visibles, mediante alianzas y mayor eficacia en su tarea como constructores de paz.

Por las razones anteriores, la percepción sobre las alianzas con el sector público, con el objetivo de construir paz, se consideran como necesarias, en particular aquellas con las administraciones locales. Ahora, estas alianzas no pueden tener como objetivo cubrir necesidades básicas que debería asumir el Estado, al menos en las zonas afectadas por el conflicto armado. Un canal, que se percibe como fundamental en este proceso, es la articulación de la relación entre las administraciones y los gremios. De no hacerse, las empresas podrían ejecutar acciones desarticuladas, con poco impacto y con inversiones cuantiosas e ineficientes.

Por último, los participantes de los grupos focales empresariales, consideran que es importante explorar las alianzas con la sociedad civil, en marcos territoriales concretos. Ante esto consideraron que trabajar con la sociedad es clave, ya que permite la generación de negocios inclusivos, en sentido social, orientados a consolidar acciones que disminuyan las necesidades básicas insatisfechas en los territorios y regiones, pero construyendo relaciones productivas gana/gana que no generen dependencia ni responsabilidades exclusivas para el sector empresarial.

## 2.2 Percepciones en la sociedad civil

### FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

Este ejercicio contó con la participación de diversas organizaciones de la sociedad civil e incluyó a organizaciones que tradicionalmente trabajan en los territorios como programas locales de desarrollo y paz, Juntas de Acción Comunal, organizaciones que trabajan con poblaciones vulnerables como mujeres, comunidades LGTBI, afrodescendientes, campesinos, niños, niñas y adolescentes, colectivos de jó-

venes y víctimas del conflicto armado, así como organizaciones de segundo nivel que incluyen a cooperación internacional, centros de estudios, juventudes de partidos políticos y organizaciones sociales con participación empresarial.

Los grupos focales con sociedad civil muestran que para estas organizaciones la construcción de paz es un proceso principalmente político y fundado en acciones encaminadas al diálogo, la participación, la inclusión y la reconciliación. En este orden de ideas, a los ojos de las organizaciones que participaron en los grupos focales, la paz es un proceso a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, no todas las organizaciones coinciden en dar la misma importancia a cada uno de estos elementos. Por ejemplo, las organizaciones que tradicionalmente trabajan en los territorios coinciden con los organismos de cooperación internacional en que la prioridad está en entablar un diálogo multiactor y en fortalecer los mecanismos de participación ciudadana. Esto explica el llamado que dichas organizaciones hacen tanto a las autoridades locales como al sector empresarial sobre

la necesidad de realizar discusiones abiertas en las que se intercambien conocimientos y experiencias sobre las necesidades puntuales de los territorios. De tal manera, se destaca la importancia de que el sector empresarial, las autoridades locales y las organizaciones de la sociedad civil se escuchen y encuentren puntos en común para trabajar.

Por otro lado, se identificaron grupos como el de los jóvenes cuyo énfasis es la inclusión social. Para éstos, el problema no es la falta de participación sino la ausencia de diversas voces en los espacios de toma de decisión en las agendas de construcción de paz. Si bien el gobierno nacional ha convocado al sector empresarial y a algunas organizaciones de víctimas y defensores de Derechos Humanos, estos grupos señalan que la sociedad civil es más heterogénea. Por esto, abogan por la inclusión de otros sectores históricamente excluidos como la comunidad LGTBI, niños, niñas y adolescentes, los jóvenes, las mujeres, las personas con algún grado de discapacidad, la tercera edad, etc.

Asimismo, otros colectivos de jóvenes señalaron que la inclusión social también pasa por brindar oportu-

nidades laborales y educativas. Este último punto coincide con la línea de acción económica en la cual las organizaciones de jóvenes, territoriales y de segundo nivel consideran que el sector empresarial juega un rol esencial en la creación de alternativas de generación de ingresos para sectores vulnerables y en el marco de la reintegración socioeconómica de excombatientes.

De acuerdo con estas organizaciones, la responsabilidad social empresarial debería apuntar al fortalecimiento de las cadenas productivas y a la empleabilidad de distintas poblaciones vulnerables (víctimas, jóvenes, mujeres, excombatientes), teniendo en cuenta las necesidades locales de las poblaciones en los territorios y no pensadas desde Bogotá o las grandes ciudades capitales. De esta forma, en opinión de estas organizaciones, las empresas lograrían alinear sus proyectos con las comunidades y al mismo tiempo, ser realmente responsables y constructivas en sus zonas de influencia.

Por otra parte, las organizaciones sociales que trabajan tradicionalmente en los territorios, así como las organizaciones de segundo nivel

coinciden en que la reconciliación es prioritaria en la construcción de capacidades locales para la paz. Para estas organizaciones, la reconciliación implica por un lado, construir lazos de confianza donde históricamente ha imperado la negación del otro, por otro lado, reconocer las experiencias vividas en el marco del conflicto armado y finalmente transformar las condiciones que posibilitaron hechos de violencia.

Lo anterior refuerza la idea de que el diálogo y la participación de todos los actores, incluido el sector empresarial, es un escenario de gran transcendencia ya que permite reconocer las diferencias y, a su vez, los puntos de encuentro. Es así como apoyar y fomentar iniciativas en reconciliación, también es propiciar agendas conjuntas que busquen mejorar la convivencia ciudadana y el relacionamiento con las comunidades.

Por último, la reconciliación se enmarca en una línea de acción política, pero también se entrelaza con la línea sociocultural en la medida en que las organizaciones sociales con participación del sector empresarial, de segundo nivel y territoriales

coinciden en que la educación y el fomento de valores como la solidaridad y el sentido de pertenencia facilitan escenarios de convivencia y respeto por la diferencia.

Las percepciones de la sociedad civil muestran posibilidades de trabajo en construcción de paz en el ámbito territorial. Estas percepciones también dan luces sobre posibles estrategias para trabajar de manera colectiva en la construcción de paz y líneas de trabajo que pueden involucrar al sector empresarial en la apuesta por alcanzar una paz sostenible en Colombia.

## 2.3 Percepciones en las autoridades locales

### FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

Este ejercicio contó con la participación de funcionarios de las administraciones de Cundinamarca y Bogotá, entre éstas Secretarías y Personerías. Las consultas realizadas con autoridades locales indican que para los funcionarios públicos la construcción de paz es un asunto de gobernanza, en el cual es esencial el fortalecimiento institucional, la articulación entre las po-

líticas nacionales y las de orden territorial, así como el acceso a la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición para las víctimas. Con base en lo anterior y en experiencias previas de investigación de la FIP con autoridades locales, se puede afirmar que para los funcionarios públicos la paz equivale al goce efectivo de derechos a través del fortalecimiento del Estado de Derecho.

Las autoridades locales enfatizan diferentes frentes de trabajo cuando se refieren a la construcción de paz. Por ejemplo, para los Personeros la atención efectiva de población vulnerable está en el corazón de la construcción de paz y es una tarea constante. Además de tener una obligación legal en este sentido, con frecuencia los Personeros son el primer contacto que tiene una víctima del conflicto armado o de afectación a los Derechos Humanos con el Estado. No obstante, las condiciones en las que los Personeros realizan sus labores son precarias tanto en lo físico como en lo humano. Esto explica el llamado que hacen a las autoridades municipales y nacionales de brindar las condiciones para realizar sus tareas a cabalidad. En este aspecto, los Personeros consideran

que el aporte del sector empresarial también es fundamental ya que éste tiene los medios para apoyar el trabajo de las Personerías como un mecanismo de fortalecimiento institucional en sus áreas de influencia.

Por otro lado, funcionarios de Secretarías municipales y Personerías coinciden en señalar que existe una desarticulación entre las estrategias del gobierno nacional y las administraciones locales en materia de construcción de paz y en un eventual escenario de postacuerdo. Según éstos, los planes municipales de desarrollo son un ejemplo de esa desconexión al carecer de agendas en cultura de paz, postconflicto y atención a víctimas y excombatientes. Por esa razón, las autoridades locales insisten en que la paz no solo requiere un trabajo articulado entre las entidades del orden nacional y local, sino también un esfuerzo de todos los actores presentes en un territorio.

De acuerdo con los funcionarios, la participación del sector empresarial es vital ya que, más allá de ser un actor económico y fuente de empleo, también puede contribuir en otros ámbitos al conocer de primera mano las necesidades de una comunidad.



Para ellos, el diálogo entre comunidades, sector empresarial y autoridades locales es de suma importancia ya que permite construir conjuntamente alternativas para garantizar el goce efectivo de derechos. En este sentido, el sector empresarial puede tener un rol mucho más activo que el de ser un empleador de mano de obra local.

Las percepciones de los funcionarios que participaron en este ejerci-

cio muestran que el fortalecimiento institucional es un elemento nodal y debe ser entendido en sus dimensiones política y económica. Política, en la medida en que los gobiernos municipales necesitan alinear sus políticas y acciones con las estrategias del gobierno nacional, así como construir capacidades locales para la paz con múltiples actores. Económica, ya que el cumplimiento de las misiones de las entidades está ligado a temas fiscales.







**3.**

**Qué dicen los  
empresarios  
sobre la paz**



## CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Resultados

La Encuesta de Riesgos Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), se ha aplicado cada dos años desde el 2010, dirigida a gerentes y propietarios de empresas en Bogotá<sup>9</sup> y por primera vez, en el 2014, se incluyó un módulo especializado en construcción de la paz.

Mediante este instrumento, la CCB tiene como objetivo conocer la percepción de los empresarios frente a los diálogos que se adelantan entre las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC) y el Gobierno de Colombia. La encuesta tiene preguntas relacionadas con el apoyo que los empresarios dan a los diálogos, las perspectivas del sector privado en la construcción de la paz y, por supuesto, el conocimiento de los programas y políticas del Gobierno Nacional con respecto a los procesos de reintegración en el país.

Frente a la pregunta de si los empresarios están de acuerdo o no, con los diálogos de paz que se adelantan en La Habana, 55% de los encuestados está a favor de los diálogos, mientras que el 45% restante expresó estar en desacuerdo. Este resultado implica, como primera consideración, que los empresarios en Bogotá no tienen un consenso frente al apoyo de los diálogos de paz.

En relación con los factores asociados, se encuentra que uno de cada tres encuestados considera el bienestar y desarrollo del país como la principal razón (34%) para confiar en el proceso. Así mismo, el deseo de alcanzar la paz en Colombia (18%) y considerar el diálogo como la mejor salida al conflicto (18%), complementan las razones para apoyarlos. Por el contrario, la desconfianza hacia el proceso de negociación, la guerrilla

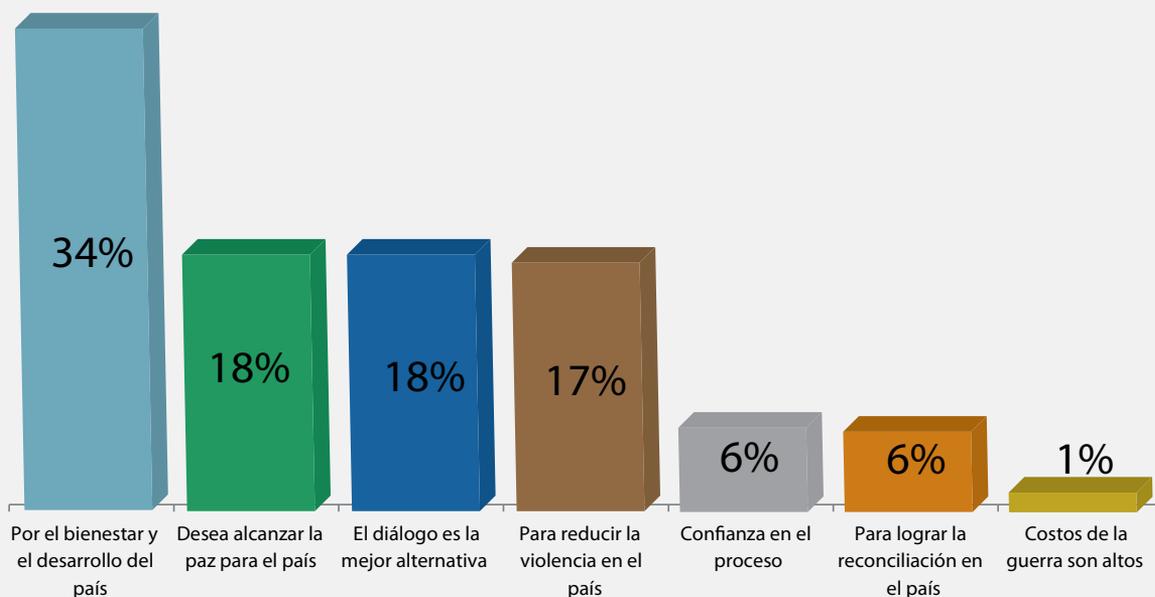
---

9. La aplicación del 2014 con una muestra 1.329 encuestados (95% de confiabilidad y 2,8% de margen de error global) y contó con cinco módulos: corrupción, lavado de activos, contrabando, seguridad ciudadana y paz.

y, en menor proporción, hacia al Gobierno, son las principales razones del 65% de los empresarios que manifestaron no apoyarlos. La segunda razón está relacionada con una negativa frente al diálogo con “delincuen-

tes” (11%). Es decir, la confianza en relación con el desarrollo del proceso y con los actores involucrados, es el principal factor relacionado con la percepción negativa o positiva de los empresarios.

### De acuerdo con el proceso con las FARC. ¿Por qué?



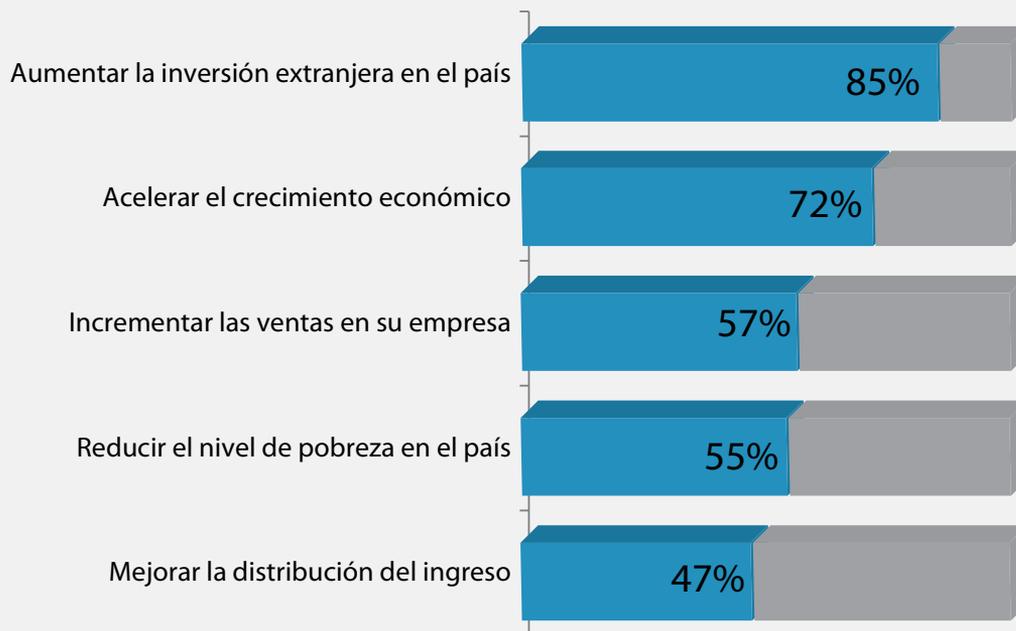
**Base:** 729 empresas encuestadas que están de acuerdo con el proceso de negociación con las FARC.

**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

En cuanto a los logros que se alcanzarían en el país, con la firma de un acuerdo, el aumento de la inversión extranjera (85%) y acelerar el crecimiento económico (72%) son los principales. La mayoría de los empre-

sarios percibe efectos económicos positivos, mientras que los efectos sociales derivados de la firma del acuerdo, son logros menos valorados para los encuestados.

## Con la firma de los acuerdos se lograría...



**Base:** 1.328 empresas encuestadas.

**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

La construcción de la paz involucra a una amplia cantidad de agentes y la ejecución de acciones y estrategias para evitar una recurrencia del conflicto (*Guía para trabajar en la construcción de la paz, 2014*). En este sentido, la encuesta identifica la percepción de los empresarios sobre esta construcción conjunta y de largo plazo.

El 23% de los encuestados, considera que la construcción de la paz en Colombia, tomaría más de una década y siete de cada diez cree que tomaría entre uno y diez años. Es importante resaltar, que esta percepción se aproxima a las consideraciones teóricas sobre la duración de esta etapa. Los principales desafíos para la construcción de la paz, se concentran en las ac-

ciones para acelerar el desarrollo en el país como la inversión pública del Estado en educación, pobreza e infraestructura (53%) y fomentar la reconciliación entre víctimas y victimarios (41%). Por otra parte, acciones como la reintegración de excombatientes y garantizar los espacios de interlocución de sus ideas y perspectivas sobre el país, no son los principales desafíos de acuerdo con los empresarios.

Sobre las posibilidades de trabajar en una línea de construcción de la paz, los empresarios apoyarían temas como empleabilidad de víctimas del conflicto (45%), además estarían dispuestos a incursionar en líneas de construcción de la paz más novedo-

sas como proyectos de infraestructura (40%), programas de formación y capacitación para población vulnerable (44%) y proyectos orientados a integrar y reconstruir zonas afectadas por el conflicto (41%).

En los modelos estándar para la construcción de la paz, la reintegración de los excombatientes a la sociedad, es uno de los aspectos fundamentales para la seguridad (*Guía para trabajar en la construcción de la paz, 2014*); sin embargo, esta línea es la que tiene mayor resistencia entre los empresarios. El 37% de estos no trabajaría en la generación de empleo para excombatientes.

Líneas	Nunca trabaja	Es probable que llegue a trabajar	Seguramente trabajaría	Ya trabaja
Crear empleo para excombatientes	37%	44%	18%	1%
Crear empleo para población afectada por el conflicto	10%	45%	41%	4%
Apoyar el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales afectados por el conflicto	20%	43%	34%	4%
Apoyar un fondo para la construcción de paz en el país	30%	39%	29%	2%
Apoyar proyectos de infraestructura en el país	22%	40%	34%	5%
Apoyar proyectos de provisión de servicios básicos (alimentación, agua, saneamiento, vivienda, entre otros)	18%	44%	34%	4%
Participar en programas de formación y capacitación para excombatientes	28%	41%	28%	3%
Participar en programas de formación y capacitación para población afectada por el conflicto	12%	44%	42%	3%
Apoyar emprendimientos de excombatientes	28%	41%	28%	3%
Apoyar emprendimientos de población afectada por el conflicto	28%	41%	28%	3%
Apoyar iniciativas orientadas a integrar y reconstruir zonas del país afectadas por el conflicto armado	28%	41%	28%	3%

**Base:** 1.328 empresas encuestadas.

**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

## ¿Su empresa participaría en su proceso de reintegración?



**Base:** 1.328 empresas encuestadas.

**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

El 84% estaría dispuesto, siempre y cuando existieran beneficios directamente relacionados con el fortalecimiento de su negocio, por ejemplo oportunidades de visibilidad, oportunidades comerciales y garantizar acceso a la tecnología con menores

costos. Incentivos como proveer ayuda económica por parte de terceros en los salarios de excombatientes tienen menor incidencia en la decisión de apoyar un proceso de reintegración de excombatientes.

## ¿Su empresa cambiaría de opinión ante los siguientes beneficios?



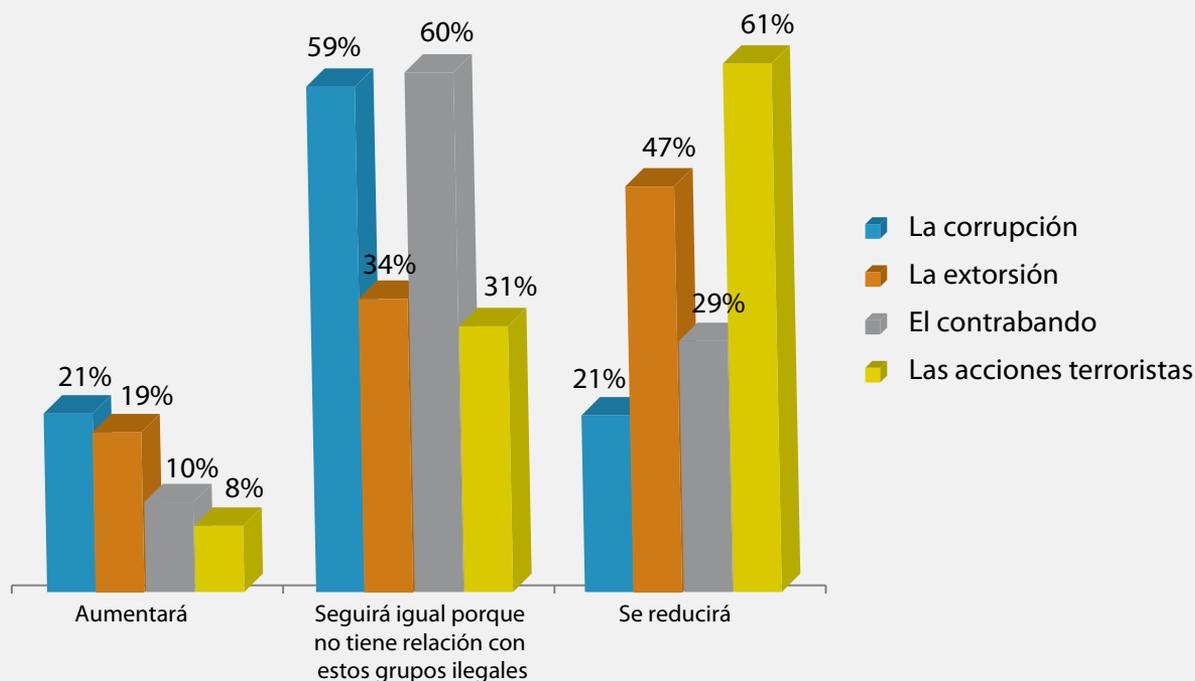
**Base:** 1.328 empresas encuestadas.

**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

De acuerdo con la *Guía para trabajar en la construcción de la paz*, elaborada por la Cámara de Comercio de Bogotá y el Instituto Catalán Internacional para la Paz, un proceso de construcción de la paz incluye promover la reconciliación. Este esfuerzo involucra no solo las garantías a las víctimas en justicia, verdad y reparación, sino

que también contempla voluntades para mitigar el riesgo de un resurgimiento del conflicto. En este orden de ideas, es importante conocer la percepción de los empresarios sobre los efectos, en materia de seguridad, de un proceso de desmovilización de combatientes.

## Usted cree que con la desmovilización de los miembros de las FARC y el ELN...



**Base:** 1.328 empresas encuestadas.

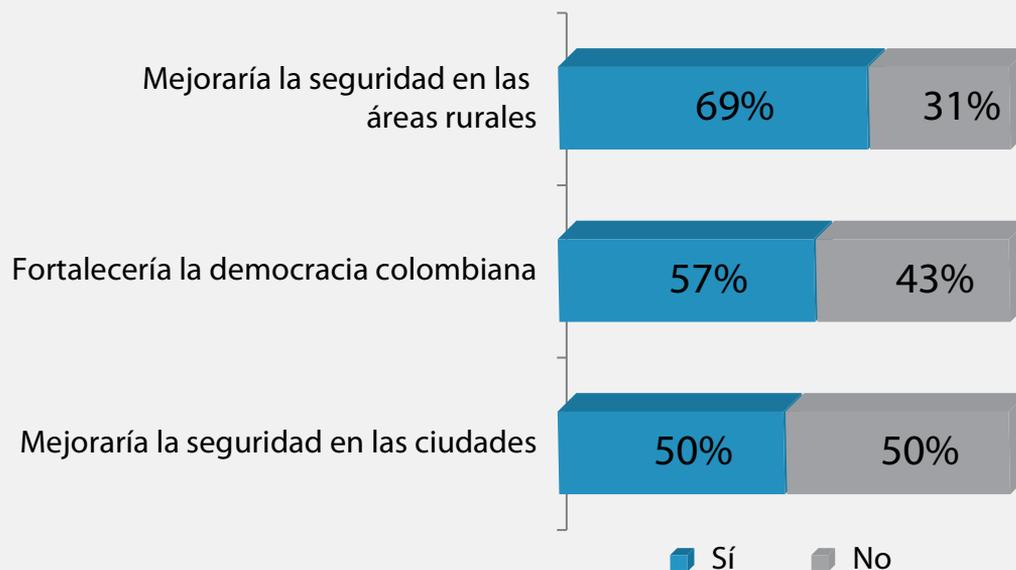
**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

En relación con los efectos que tendría la desmovilización, los empresarios consideran que las acciones terroristas (61%) y la extorsión (47%) se reducirán. Por el contrario, delitos como el contrabando y la corrupción no se asocian a los efectos de la desmovilización.

Para los encuestados, las condiciones de seguridad mejorarán en zonas ru-

rales (69%) y en la ciudad (50%). Es decir, es evidente que para los empresarios la resolución del conflicto tendrá mayores efectos en las áreas rurales. También el 57% de los encuestados considera que la democracia en Colombia se fortalecería ante la desmovilización de los miembros de las FARC.

## Usted cree que con la desmovilización de los miembros de las FARC y el ELN...



**Base:** 1.328 empresas encuestadas.

**Fuente:** Encuesta de Riesgos Empresariales, Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

Para finalizar, solo un 14% de los encuestados conoce algún programa de reintegración del Gobierno Nacional para excombatientes. Este indicador permite identificar una desconexión entre los esfuerzos adelantados por el Gobierno en esta materia y el interés de los empresarios al respecto. Se debe evaluar la

posibilidad de involucrar a otras entidades del Estado que faciliten la creación de nuevos incentivos y la gestión empresarial de los mismos. Por otro lado, los empresarios deberán asumir el rol dentro de la construcción de la paz, a través de la sensibilización de sus cadenas de valor y de sus colaboradores.

## CONCLUSIONES

Las siguientes cuatro conclusiones resumen los principales resultados de la Encuesta de Riesgos Empresariales de la CCB, en particular en el módulo de paz, aplicada en septiembre de 2014:

- a) Los empresarios bogotanos tienen una visión amplia sobre su participación en un proceso de construcción de la paz; sin embargo, es evidente que tienen un alto nivel de incertidumbre y desconfianza sobre las negociaciones.
- b) Para los empresarios, los incentivos que promueven su participación en el proceso de reintegración económica de excombatientes estarían más asociados a su crecimiento económico que a los “beneficios directos”, tales como subsidiar la contratación de personas.
- c) Creen que los efectos del proceso de negociación y de construcción de la paz serán positivos para el bienestar y el desarrollo del país y beneficiarán principalmente a las áreas rurales, lo asocian en menor medida con la reducción de la violencia y la delincuencia.
- d) Así mismo, son conscientes que es un proceso a mediano plazo (entre 2 y 10 años).





**4.**

**Alternativas para  
la participación  
empresarial en  
la construcción  
de la paz**



## FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

La ventana de oportunidad que supone firmar un acuerdo para la terminación del conflicto armado con la guerrilla de las FARC es inmejorable. Esto le abre la posibilidad al país no solo de reconstruir los territorios en términos de seguridad, sino que también le permite llevar a cabo transformaciones estructurales en lo económico y social, especialmente en aquellas zonas que han sido más afectadas por la presencia del conflicto armado.

Lograr las transformaciones que el país necesita, a pesar de ser una responsabilidad central del Estado, involucra la participación de la sociedad en general, incluido también el sector empresarial. Sería errado asegurar que solo hasta ahora que se están llevando a cabo las conversaciones en La Habana, es que se ha planteado la necesidad de que el sector empresarial participe en procesos de construcción de paz en el país. Desde hace varios años, dicho sector viene trabajando en Colombia en diferentes iniciativas que le apuntan a mejorar las condiciones

de grupos específicos de población (desplazados, personas desmovilizadas o en proceso de reintegración, entre otros) así como de los territorios donde opera, esfuerzos que en últimas le han aportado al país para la construcción de paz.

La participación del sector empresarial ha sido documentada en diferentes países, incluido Colombia, y ésta no ha sido homogénea. Es decir, no todas las empresas participan en el mismo tipo de iniciativas, ni se involucran en las mismas estrategias o modelos para la construcción de paz. Lo anterior se debe a aspectos relacionados con el contexto de operación de la empresa, el tamaño y sector económico al cual pertenece, y la procedencia de la misma, es decir si es nacional o internacional (Rettberg y Rivas, 2012). De igual manera, los motivos que llevan a que el sector se involucre en este tipo de acciones, van desde el interés particular de un líder o directivo empresarial hasta aspectos relacionados con la necesidad de generar condiciones en el territorio que permitan mejorar los índices económicos de la empresa.

Entre los factores que motivan a las empresas a involucrarse en construcción de paz se identifican, entre otros:

- **Compromiso y liderazgo por parte de altos cargos dentro de la empresa**, los cuales por su posición pueden facilitar el desarrollo de la iniciativa agilizando los procesos necesarios dentro de la empresa, especialmente cuando es necesario destinar recursos económicos o disponer de personal para participar de manera integral en el proceso.
- **Reflexiones sobre los costos del conflicto en el entorno de operación**, otro factor de incidencia es la experiencia que ha tenido la empresa con el conflicto, en aquellos casos en los que su operación o sus grupos de interés se han visto impactados por la violencia armada, la empresa puede llegar a reflexiones que lo motiven a participar de manera más activa en el desarrollo de iniciativas.
- **Oportunidades para potenciar iniciativas lideradas por terceros**, el compromiso de las empresas de participar en iniciativas y proyectos puede estar motivada por terceros que ofrecen espacios donde las empresas pueden participar y colaborar en la viabilidad del proyecto, al mismo tiempo que reciben como beneficio el mejoramiento de su entorno.
- **Corresponsabilidad** que le compete al sector empresarial en la transformación de esos entornos, puesto que es un actor que incide directa o indirectamente sobre las dinámicas de los mismos.

Además de obedecer a diferentes motivaciones, el trabajo de las empresas también se expresa a través de diferentes modalidades de trabajo. Ambas consideraciones son relevantes de cara a la coyuntura y avances de las negociaciones con las FARC.

## El sector empresarial y la construcción de la paz en el contexto colombiano

En Colombia, el sector empresarial ha asumido múltiples papeles con relación a la construcción de paz. De acuerdo con Rettberg y Rivas (2012) existen al menos 5 líneas de involucramiento del sector empresarial en la superación del conflicto armado y la construcción de paz. El espectro de trabajo, en este sentido, va desde el apoyo a los diálogos de paz que en diferentes momentos históricos se han presentado en el país, hasta la intervención en lo local con grupos vulnerables, pasando por la incorporación de estándares en DD.HH. y la adopción de un enfoque diferencial. Nuestro análisis de las alternativas de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial retoma elementos presentes en las líneas de trabajo identificadas por Rettberg y Rivas, que se sintetizan a continuación.

- **Incorporación de estándares internacionales en DD. HH.** Esta línea hace referencia a la incorporación de estándares de operación atentos a los DDHH y la consecuente transformación de los comportamientos empresariales. En Colombia se han creado espacios de discusión como el Pacto Global, Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario<sup>10</sup>, y el Comité Minero Energético (CME), entre otros, para la incorporación dentro de la gestión empresarial de estándares como el marco de Naciones Unidas “Proteger, Respetar y Remediar” y sus principios rectores. Dicho Marco constituye en la actualidad uno de los mayores avances en materia de empresas y DDHH, al ser el referente a partir del cual Estado y empresas entiende cuál es su rol en este campo.
- **Negociaciones de paz.** Esta línea hace referencia al apoyo que ha

---

10. Para profundizar en esta iniciativa revisar <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/507>. El trabajo adelantado por dicha iniciativa ha dado como resultado cuatro lineamientos en temas de arreglos en seguridad, mecanismos de quejas y reclamos, tierras y asuntos laborales. Para el año 2015, trabajará en el lineamiento de fortalecimiento institucional y cadena de valor.

expresado el sector empresarial a los gobiernos de turno, para que se den acercamientos con los grupos armados ilegales, con el objetivo de buscar una salida negociada al conflicto. Esta participación se ha enfocado en 1) la producción de conocimiento para orientar agendas de trabajo, 2) la participación como garantes y promotores de confianza entre las partes, 3) la adopción de tareas específicas, como es el empleo de excombatientes desmovilizados, y 4) el aporte económico que desde la década de los 90 han hecho por medio del pago del “impuesto de la paz” y los bonos de solidaridad.

- **Reintegración socioeconómica de personas en proceso de reintegración (PPR).** Este tipo de iniciativas, lideradas desde el gobierno por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), han estado enfocadas en la generación de empleo directo para excombatientes al interior de las empresas, comprando productos desarrollados por personas en proceso de reintegración o mediante la donación de tiempo

para asesorar los proyectos productivos.

- **Intervención de cara al entorno y con enfoque territorial.** Las iniciativas que hacen parte de esta línea de trabajo están encaminadas a transformar realidades locales por medio de programas o proyectos que involucran a diferentes actores que confluyen en un territorio. Dentro de esta línea de trabajo, los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) se destacan como una de las apuestas más interesantes en el país. Estos programas cuentan con un enfoque integral, donde se incluyen aspectos relacionados con el respeto de los DDHH, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo económico y el fortalecimiento institucional en lo local (García y Llinás, 2012). Además de los PDP, se incluyen iniciativas que fortalecen las relaciones entre el sector empresarial y sus grupos de interés, donde la construcción de confianza es uno de los componentes centrales.
- **Acciones encaminadas a atender a grupos de población vul-**

**nerable en razón del conflicto armado.** Finalmente, el sector empresarial ha trabajado activamente con población vulnerable víctima del conflicto armado. El trabajo en esta línea ha sido el menos visible, pero no por esto menos relevante para la construcción de la paz en el país. Entre el tipo de iniciativas que se pueden mencionar están las asociadas con la prevención de

desplazamiento en municipios de expulsión a través de proyectos productivos y generación de ingresos, y fortalecimiento de capital humano e institucional. También se pueden encontrar iniciativas que buscan mitigar las consecuencias del conflicto a través del mejoramiento de la calidad de vida y la restitución de derechos.

**Imagen 1: Líneas de participación en construcción de paz para el sector empresarial en Colombia**



**Elaborado por:**  
Fundación Ideas para la Paz

Las experiencias documentadas por la FIP en el marco del ejercicio conjunto con ICIP y CCB hacen eco de algunas de las líneas descritas anteriormente.

**i. Reintegración socioeconómica de personas en proceso de reintegración (PPR)**

Dentro de esta línea de intervención del sector empresarial ha primado un enfoque económico, donde la participación del sector está enfocada en generar las condiciones para que las personas en proceso de reintegración puedan vincularse de nuevo al mundo laboral. Lo anterior puede ser a través de contratación directa, su incorporación a la cadena de valor o el fortalecimiento al emprendimiento. Las iniciativas que se pueden incluir dentro de esta categoría son las más visibles y comunes dentro del sector empresarial. Esto se debe, en gran medida, a las acciones proactivas que el Gobierno ha tenido con el sector privado y a la creencia que las empresas tienen la capacidad necesaria para crear y ofrecer la vinculación laboral que necesita esta población.

Como parte de las iniciativas que se pueden identificar dentro de esta

categoría se encuentra el trabajo impulsado por la Cámara de Comercio de Bogotá a través de estrategias de empleabilidad o contratación directa y el fortalecimiento de capacidades técnicas para la puesta en marcha de iniciativas de emprendimiento de población en proceso de reintegración.

Esta iniciativa evidencia que participar en procesos de reintegración socioeconómica tiene unas implicaciones importantes para la empresa. En primera medida, requieren que la decisión sea tomada desde el más alto nivel, y así asignar recursos humanos y técnicos que viabilicen la participación de la empresa. Esto significa un compromiso desde el más alto nivel para que la iniciativa tenga sostenibilidad. Lo segundo que se debe tener en cuenta es que adicional al acompañamiento que hace el Gobierno en cabeza de la ACR, también la empresa debe contar con mecanismos similares que le permitan tener un seguimiento sobre la población objeto de dicha iniciativa. Lo anterior con el fin de asegurar la permanencia de la población en este tipo de iniciativas, y así mismo la empresa también pueda hacer los ajustes necesarios para la continuidad de estos procesos.

## Empleabilidad y fortalecimiento empresarial: iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) para personas en proceso de reintegración (PPR)

La iniciativa de la CCB en materia de reintegración económica para Personas en Proceso de Reintegración (PPR) lleva ya casi un año en desarrollo, e incluye las modalidades de empleabilidad y fortalecimiento empresarial.

**Empleabilidad:** consiste en la contratación directa de PPR próximos a terminar la Ruta de Reintegración de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR), o que ya culminaron este proceso. Para la vinculación de esta población, la CCB ofrece las vacantes a la ACR, quien convoca a las personas que participarán en el proceso de selección. Adicionalmente, durante este proceso, reciben la asesoría de una persona contratada por la CCB, conocida como “acompañante”, que les hace talleres sobre cómo hacer la entrevista.

El rol del “acompañante” es clave en el modelo de empleabilidad de la CCB. Se trata de una persona que acompaña a las PPR en la fase previa a la vinculación y una vez han sido contratados. Lo anterior con el objetivo de indagar a las PPR por el proceso de adaptación a la empresa y a los compañeros, y viceversa, es decir de los otros empleados hacia las PPR.

**Fortalecimiento empresarial:** consiste en el ofrecimiento de asesorías para el fortalecimiento de iniciativas de emprendimiento. Estas asesorías las ofrece la CCB a cualquier ciudadano que tenga o quiera tener un negocio propio y son ofrecidas de manera gratuita en sus instalaciones. Sin embargo, para este modelo de reintegración económica se decidió que la capacitación fuera dada directamente en las unidades de negocio de las PPR, esto con el fin de evitar que este grupo de población no asista a las reuniones y capacitaciones.

En este modelo de fortalecimiento también juega un papel importante la ACR, en la medida que es esta entidad la que envía la información sobre las PPR y sus negocios a la CCB.

Semanalmente, y durante un año, visitan a la persona ofreciendo asesoría sobre publicidad, contabilidad y mejoramiento de la estética y la disponibilidad de productos del negocio.

Las dos iniciativas líderes por la Cámara de Comercio de Bogotá, responden a una decisión de su Consejo Directivo. En esta dirección, se han desarrollado internamente como una política de la empresa, que involucra también a sus empresas filiales (CAEM, Corferias, Mundo Aventura, Uniempresarial y Certicámara). La Cámara de Comercio de Bogotá ha destinado recursos económicos y humanos para el acompañamiento y capacitación de personas en proceso de reintegración.

## **ii. Intervención de cara al entorno y con enfoque territorial**

Retomando lo mencionado al inicio de este capítulo, los PDP<sup>11</sup> han sido ampliamente documentados como iniciativas de construcción de paz con enfoque territorial. No obstante, existen otras modalidades de intervención en lo local que involucran iniciativas orientadas a mejorar las condiciones de un contexto particular, nutrir una interacción positiva

con grupos de interés y generar capacidades locales para la paz. Dentro del conjunto de intervenciones que contribuyen a la paz en lo local también se destacan: la Ciudadela Educativa en Barrancabermeja, los Centros de Reconciliación en Bugalagrande, y el fomento ganadero en la Macarena. Estas tres iniciativas que documentó la FIP dan cuenta de apuestas empresariales que contribuyen al fortalecimiento del tejido social de comunidades que han estado atravesadas por el conflicto y al mejoramiento de sus condiciones de vida y de manera más amplia de las condiciones locales.

Para contribuir efectivamente a la paz, las intervenciones en lo local deben tener un enfoque de acción de sin daño. Bajo este enfoque toda intervención debe estar precedida de un análisis integral del contexto que incluya tanto identificación de características políticas, económicas y sociales, como un mapeo de relaciones entre los diferentes actores. Lo ante-

---

11. Para profundizar sobre estas iniciativas de trabajo en el territorio también se puede revisar García, A. y Llinás, G. 2012. "Los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) de Colombia: una apuesta innovadora por el desarrollo y la paz en medio del conflicto armado". En: Rettberg, A. (eds.) *Construcción de Paz en Colombia*. (pp. 273-304). Facultad de Ciencias Sociales-CESO, Universidad de Los Andes.

rior con el objetivo de no profundizar vulnerabilidades ni conflictividades ya presentes en lo local.

La Ciudadela Educativa en Barranca-bermeja es una iniciativa de la empresa Merieléctrica que en la década de los 90 fue encargada de la construcción de una planta eléctrica en la comuna 7 de esta ciudad. Esta empresa con apoyo de Tipiel inició un ejercicio de diálogo y construcción de confianza con los habitantes de dicha comuna. Esto permitió identificar vulnerabilidades del entorno y riesgos e impactos de la construcción. Al mismo tiempo este ejercicio creó las bases para el desarrollo del proyecto ciudadela educativa.

Los Centros de Reconciliación, iniciativa con participación de Nestlé, tienen como objetivo ayudar al mejoramiento en las relaciones de los diferentes actores que se encuentran en el territorio. Estos centros evidencian cómo tras evaluar la manera cómo se relacionan con sus grupos de interés, una empresa decide invertir en el mejoramiento de tales relaciones. Así mismo, evidencia la reflexión que la empresa hace sobre su papel en los entornos

de operación y las distintas maneras en que puede apoyar y participar en el mejoramiento de los mecanismos de resolución de conflictos presentes en lo local y las condiciones de convivencia.

El proyecto MACA, iniciativa de La Alquería, se desarrolla en La Macarena y tiene como objetivo la generación de alternativas económicas para pobladores de 14 municipios del Meta, 5 de ellos pertenecientes a la zona de consolidación de La Macarena. Desde el nivel directivo se estableció que la empresa debía contribuir a la construcción de una paz sostenible en el país, por lo que se decidió apoyar al gobierno nacional en la consolidación del Estado en el territorio. Lo anterior se materializó a través de la destinación de recursos económicos y humanos para la construcción de un proyecto lechero en el piedemonte llanero que contribuyera a la transformación de las causas estructurales del conflicto en la zona, y que además atendiera las necesidades de la población víctima del conflicto y en situación de vulnerabilidad.

Estas iniciativas evidencian la importancia de conocer y entender las co-

comunidades y grupos de interés en la zona de operación, y por intermedio de estas acciones trabajar con las comunidades por la reconstrucción del tejido social que ha sido afectado por el conflicto armado. La reflexión que desde las empresas se hacen para intervenir en el territorio parte también de un entendimiento de la construcción de paz como un proceso de largo aliento, que además de incluir un aspecto de mejoramiento de las condiciones económicas de la región, también requiere de un mejoramiento de las condiciones sociales de las poblaciones.

Las iniciativas empresariales con enfoque de intervención territorial cuentan con una perspectiva de construcción de paz como proceso, y no como una acción puntual y acotada en el tiempo. Desde esta línea de intervención, se está apostando por una construcción de paz que requiere del debilitamiento de barreras y obstáculos personales (asociadas al relacionamiento con el otro), además de transformaciones sociales y políticas, que no son removibles de manera automática, sino que requieren un trabajo sostenido e integral entre las comunidades, los actores económicos y el gobierno local.

Ciudadela Educativa	Centros de Reconciliación	Proyecto MACA para el Fomento Ganadero en La Macarena
<p>Hacia mediados de los 90 la Comuna 7 en Barrancabermeja se caracterizaba por ser un escenario donde 1) tenían presencia grupos armados ilegales (como EPL, ELN y FARC, agentes del narcotráfico y el cartel de la gasolina), 2) las instituciones del Estado, incluida la fuerza pública, no hacían ningún tipo de presencia, 3) entre el 70 y 75% de la población eran campesinos desplazados del Alto y Medio Magdalena, y 4) el reclutamiento forzado de Niñas, Niños, Jóvenes y Adolescente (NNJA) era una situación presente.</p> <p>Durante la identificación de los impactos sociales y ambientales se evidenció que tanto para el diseño, construcción y puesta en funcionamiento de la planta, era indispensable vincular en cada una de las fases a la comunidad. Este hallazgo da inicio a un proceso compartido, que perdura hasta la fecha, donde la construcción del escenario cultural Poloka y la Ciudadela Educativa, son los resultados más visibles.</p>	<p>Nestlé Colombia toma la decisión en 2008 de implementar en el municipio de Bugalagrande una Escuela de Perdón y Reconciliación, EsPeRe. Iniciativa implementada por la Fundación para la Reconciliación, que ha desarrollado una reconocida metodología centrada en “un proceso pedagógico en donde los participantes reinterpretan un acontecimiento doloroso de su pasado, inmediato o remoto, para superar el dolor y los sentimientos de rencor y venganza que limitan el goce de la vida”<sup>12</sup></p> <p>En 2008 convocan a aproximadamente 120 líderes sociales de la zona urbana y rural de Bugalagrande para que asistan por alrededor de 3 a 4 meses la metodología EsPeRe. El proceso pedagógico se centró en la transformación de los sentimientos de rabia y rencor experimentados por los alumnos tanto en su ámbito personal, (familia, comunidad próxima), como en su ámbito laboral o profesional.</p>	<p>La empresa llega a los llanos orientales en 2008 con el objetivo de ser una opción económica, legal y viable para el pequeño productor de leche, en una región donde por resultado de las dinámicas del conflicto, la población se había visto envuelta en el desarrollo de economías ilegales y cultivos ilícitos, como única opción de sostenimiento.</p> <p>Este proyecto se articula directamente con el programa presidencial “Plan de Consolidación Integral de la Macarena” (PCIM), programa bandera del periodo presidencial 2006-2010; y que hoy continúa vigente como “Plan Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial (PNCRT), cuya finalidad es la recuperación del territorio de seis municipios del Meta que, durante años, fueron una región de dominio de las FARC (Vista Hermosa, Mesetas, Uribe, La Macarena, San Juan de Arama y Puerto Rico).</p>

12. Sitio web de la Fundación para la Reconciliación. Consultado el 2 de abril de 2015. Disponible en <http://www.fundacionparalareconciliacion.org/escuelas.php>.

Ciudadela Educativa	Centros de Reconciliación	Proyecto MACA para el Fomento Ganadero en La Macarena
<p>Posteriormente, se inicia un proceso de diálogo y concertación permanente entre la comunidad y los actores empresariales que permite identificar las problemáticas existentes en la comuna 7 y facilita un proceso de reflexión de los líderes de la comunidad en torno a la forma en cómo se están articulando, y cuáles son las debilidades y fortalezas de su proceso organizativo comunitario.</p> <p>En la implementación de los procesos de diálogo se identifica 1) la ausencia de una institución educativa que atendiera a los niños, niñas y jóvenes en edad de educación secundaria, 2) la totalidad de la mano de obra no calificada necesaria para la construcción del plantel debía hacer parte de la comuna 7, y 3) se inicia el diseño y construcción de un espacio comunal y cultural conocido como Paloka.</p> <p>La compañía Westing House es vinculada al proyecto de construcción de la planta eléctrica, con el fin de realizar la instalación de los equipos de la planta.</p>	<p>La experiencia dotó a este grupo de ciudadanos de las herramientas necesarias para asumir procesos de resolución de conflictos y guiar a otras personas en procesos propios de perdón y reconciliación.</p> <p>Una vez culminada la experiencia EsPeRe, un grupo de jóvenes y mujeres del municipio, que habían participado de la experiencia, empiezan a gestionar un Centro de Perdón y Reconciliación permanente para el municipio. Para impulsar esta iniciativa se designa a un funcionario del ICBF, a una lideresa de las mujeres en temas de salud sexual y reproductiva, y a un ingeniero industrial de Nestlé, para que como voluntarios desarrollen las acciones de gestión necesarias.</p> <p>Luego de diversas comunicaciones e identificación de recursos, Nestlé se comunica con la Fundación para la Reconciliación y hace la solicitud formal para el acompañamiento e implementación de un Centro de Reconciliación Municipal.</p>	<p>La apuesta de Alquería se estructura alrededor de la vinculación de los pequeños campesinos a la cadena de proveedores de la empresa. Siguiendo la filosofía de valor compartido, el proyecto MACA busca brindar al pequeño y mediano productor de leche, un canal formal para la comercialización de su producción que ofrezca estabilidad, acompañamiento e incentivos para la productividad.</p> <p>El proyecto se ha apalancado en la estructuración de diálogos basados en la confianza, para lograr la planeación y proyección de su futuro económico, social y familiar. Lo anterior a partir de la asesoría y acompañamiento de un equipo de técnicos y gestores financiados por Alquería.</p> <p>El proyecto ha generado alternativas sostenibles para los productores que les han permitido mejorar el ingreso económico por concepto de la venta de leche. Lo anterior gracias a que se encuentran vinculados de manera formal a la cadena de producción de Alquería.</p>

Ciudadela Educativa	Centros de Reconciliación	Proyecto MACA para el Fomento Ganadero en La Macarena
<p>Esta empresa plantea la necesidad de construir un bunker que garantizara las condiciones de seguridad necesaria tanto para los equipos como para el personal.</p> <p>Luego de un arduo proceso de concertación y diálogos entre los líderes, las empresas y la Westing House, logran persuadir a esta última para que los recursos destinados a la construcción del bunker, sean reorientados en una medida preventiva, que era la construcción de la ciudadela educativa.</p> <p>Actualmente el proyecto alcanzó la sostenibilidad suficiente para contar con autonomía e independencia del apoyo del sector empresarial. Corcedic 7, conformada por 6 organizaciones de base, es la instancia encargada de la coordinación y orientación estratégica del proyecto Ciudadela Educativa.</p>	<p>A través de un convenio de cooperación entre Nestlé y la Alcaldía de Bugalagrande, se inicia el funcionamiento del Centro, al igual que se consigue el lugar físico para operar.</p> <p>A la fecha el Centro ha beneficiado a más de mil personas de todo el municipio y es identificado por la comunidad como un espacio que posibilita el encuentro de poblaciones diversas (niños, jóvenes, mujeres, personas mayores, entre otras) que buscan un escenario de socialización, asesoría y resolución de sus conflictos individuales y colectivos de manera pacífica<sup>13</sup>.</p> <p>Los centros de reconciliación han sido también vistos por la empresa como un escenario propicio para mejorar y transformar las relaciones conflictivas y tensionantes al interior de su propio cuerpo de empleados.</p>	<p>Así mismo les ha permitido tener acceso a programas de formación, asistencia técnica, respaldo comercial y acceso a créditos, entre otros.</p> <p>El proyecto MACA se ha construido de la mano con los campesinos y la institucionalidad de la región, razón por la cual, además de su sostenibilidad, le ha permitido brindar una alternativa real para la actividad económica de los campesinos en torno a la sustitución de cultivos ilícitos.</p>

13. Información disponible del sitio web de Nestlé S.A. Consultado el 2 de abril de 2015. Disponible en [http://corporativa.nestle.com.co/media/pressreleases/2010\\_centroreconciliacionbugalagrande](http://corporativa.nestle.com.co/media/pressreleases/2010_centroreconciliacionbugalagrande).

### **iii. Acciones encaminadas a atender a grupos de población vulnerable en razón del conflicto armado**

Dentro del rango de posibilidades de participación del sector privado en construcción de paz, ésta es quizás en la que menos visibilidad ha tenido las empresas. Lo anterior responde en gran medida a que la categoría de población vulnerable abarca un amplio espectro de sectores de la población, entre los que se encuentran aquellos que han sido víctimas del conflicto armado, como es la población desplazada, la población víctima del reclutamiento forzado, excombatientes, entre otros. Adicionalmente falta claridad en el sector empresarial acerca de quién puede ser su interlocutor desde el gobierno para este tipo de iniciativas, sumado a que en muchos casos no se cuenta con un enfoque de atención diferencial para la población vulnerable que ha sido incluida en los programas de gestión social de las empresas.

Para ejemplificar el tipo de iniciativas que se pueden encontrar en esta línea de trabajo, está la que viene desarrollando desde hace más de una década la Fundación Batuta, en alianza con el Departamento para la Prosperidad

Social (DPS), con niños, niñas, jóvenes y adolescentes; sectores de la población que han sido considerados como de alta vulnerabilidad. Este proyecto, a diferencia de las otras iniciativas previamente mencionadas, no se atribuye al respaldo de una única empresa, sino que cuenta con la participación de empresas nacionales e internacionales de diferentes sectores económicos y tamaños y procedencias.

Una característica de este tipo de intervenciones es que están asociadas con la oferta institucional existente en el territorio y requiere del sector privado para contar con contribuciones de carácter económico que permitan la sostenibilidad de la iniciativa. Es decir que responden a alianzas estratégicas entre el sector público y empresarial.

Al igual que en otras experiencias analizadas en este informe, las apuestas de trabajo con población vulnerable son ejercicios de largo plazo. Música para la reconciliación se diferencia de otras iniciativas analizadas previamente, en la medida en que la población objetivo no es exclusivamente población afectada por el conflicto armado, sino que también integra a población vulnerable por sus condiciones económicas y sociales.

## Música para la reconciliación

Esta iniciativa nació en el 2000, como parte de un convenio entre la Fundación Batuta y la antes denominada Red de Solidaridad Social, en el cual se implementó un programa de sensibilización musical para niños, niñas, jóvenes y adolescentes (NNJA) en condición de vulnerabilidad, incluyendo aquellos en situación de desplazamiento.

A partir del 2012, se amplió la población beneficiaria de NNJA a adultos mayores víctimas del conflicto armado, en un contexto de vulnerabilidad extrema y con discapacidad. Adicionalmente, a partir de este año, la iniciativa se transformó dentro del marco de la Ley 1448, incorporando además del componente musical, la atención psicosocial para los participantes.

Actualmente el programa se constituye en una estrategia psicosocial del Departamento para la Prosperidad Social (DPS) para atender a colombianos enriqueciendo la vida de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos víctimas del conflicto interno y de la población más vulnerable, a través de un modelo integral de atención musical-psicosocial- de alta calidad, que contribuya a garantizar el ejercicio de sus derechos y su desarrollo integral.

El sector empresarial se ha vinculado a través de la financiación de cupos para los beneficiarios de los centros musicales; donaciones como instrumentos musicales, material didáctico para los centros y mobiliario; y finalmente, mediante jornadas de promoción y prevención de Salud, que en algunas ocasiones se han hecho en compañía de las ópticas alemanas.

La participación del sector empresarial no es por medio de la presencia de una empresa en el proceso de diseño, desarrollo e implementación de la iniciativa, sino que por el contrario, una vez iniciado el trabajo con los NNJA de diferentes municipios se ha invitado a una gran variedad de empresas que están en el territorio para que se involucren en la iniciativa. Lo anterior ha permitido la articulación de empresas que cumplen objetivos diferentes, pero aportan al programa desde su capacidad y conocimiento.

### ***Balance de las alternativas del sector empresarial en la construcción de la paz***

Uno de los puntos más importantes a resaltar hace referencia al reconocimiento por parte del sector privado de que las iniciativas en construcción de paz, deben ser pensadas como una acción o intervención de largo plazo. Esto se debe a que si la construcción de paz se ha entendido como algo que no se construye de la noche a la mañana, tampoco las iniciativas encaminadas a esto pueden ser entendidas como acciones de corto plazo. De las iniciativas aquí presentadas ninguna tiene la característica de ser pensada de esta forma sino que por el contrario, fueron diseñadas desde un comienzo como acciones que debían ser sostenibles en el tiempo, es decir de largo alcance. Lo anterior con el objetivo de impactar y beneficiar a las comunidades receptoras de estas iniciativas, y que se logran las transformaciones en lo local que permiten la superación del conflicto y las garantías de no repetición, estos aspectos necesarios para la construcción de paz en el país.

El potencial que tiene el sector empresarial para contribuir en la superación del conflicto y en la generación de garantías de no repetición han sido agrupadas por Banfield, Gündüz & Killick en el libro *Local Business Local Peace* (2006) en 4 esferas o dimensiones para la construcción de paz, que son la dimensión económica, seguridad, reconciliación y dimensión política. Dentro de cada una de estas esferas existen una serie de estrategias que permiten identificar de manera más particular las acciones lideradas por el sector empresarial<sup>14</sup>.

Dentro de este grupo de estrategias, la dimensión económica es la que ha tenido mayor visibilidad en el contexto colombiano. Esto ha sido a través de procesos de empleabilidad, es decir contratación directa de personas en proceso de reintegración o su vinculación a la empresa a través de su cadena de valor, como una de las formas de construcción de paz que más eco ha tenido al interior del sector empresarial. Lo anterior con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de dicha población y su vinculación nuevamente al mercado laboral del

---

14. Para profundizar en las estrategias de emprendimiento en acciones de paz, revisar <http://www.international-alert.org/resources/publications/local-business-local-peace>

## Imagen 2. Esferas para la participación del sector empresarial en construcción de paz



**Tomado de:** Jessica Banfield, Canan Gündüz y Nick Killick. (2006). Resumen Ejecutivo. En: *Local Business, Local Peace*. Pp. 9. Londres. International Alert.

**Elaborada por:** Fundación Ideas para la Paz

país. Esto es evidente en iniciativas como las lideradas por la Cámara de Comercio con sus empresas adscritas, y por experiencias de otras empresas como Almacenes Éxito S.A. y Constructora Bolívar, que se han vinculado a programas de reinserción laboral con miras a contribuir con la

superación del conflicto y suplir, al mismo tiempo, sus propias demandas operacionales, como es el caso de la mano de obra.

La reconciliación es otra de las esferas que se evidencia en las iniciativas analizadas y que ha sido trabajada por

Banfield, Gündüz & Killick en *Local Business Local Peace* (2006). Dentro de esta esfera se ha identificado un alto potencial de trabajo con las comunidades, no solo para el beneficio económico de la compañía, sino también para el mejoramiento de las condiciones sociales de sus comunidades y la reconstrucción del tejido social en zonas del país donde el conflicto armado ha estado presente, y donde la presencia de grupos armados ilegales ha impactado a las comunidades. Estas iniciativas han mostrado como el entendimiento del contexto, es decir, el trabajo en lo local con un enfoque de acción sin daño, es indispensable para que la operación de la empresa sea sostenible en el territorio y no termine por generar conflictos o exacerbar los ya existentes. En este grupo encontramos las iniciativas de Ciudadela Educativa y Centros de Reconciliación, que gracias a su trabajo en pro del mejoramiento de las relaciones entre los diferentes actores del territorio propenden por entornos más fértiles para la paz.

Aun cuando la reintegración socioeconómica es una de las estrategias que con mayor frecuencia ha convocado el sector privado, cada vez más las empresas están buscando otros

modelos o estrategias de participación. Lo anterior puede entenderse como consecuencia de los actuales diálogos del gobierno con las FARC, en donde se ha visibilizado que la paz sostenible solo es posible con transformaciones estructurales en los territorios. Esto significa que otorgar empleos directos, incluir a la población víctima y victimaria dentro de la cadena de suministro o capacitar técnicamente a las poblaciones afectadas, es solo una parte de lo que pueden hacer las empresas.

A lo largo de este capítulo se ha mostrado cómo el involucramiento de las empresas en este tipo de iniciativas responde a un abanico de motivaciones que va desde reflexiones sobre los costos del conflicto hasta entender el nivel de corresponsabilidad que tienen todos los sectores de la población en la construcción de paz. Lo anterior significa que el involucramiento en acciones que conducen a la construcción de paz dependen en gran medida de las características propias de cada empresa, que pasan por aspectos como el tamaño, la capacidad económica, el sector al que pertenecen, e incluso el nivel de compromiso que sus directivos tienen con el tema.





# **5.** **Consideraciones finales**

Las líneas de acción planteadas por el Gobierno Nacional para la participación del sector empresarial en la construcción de paz, que fueron socializadas a finales del 2014, representan un marco inicial para la definición de roles y actividades específicas en este campo. Éstas priorizan el involucramiento de los empresarios en tres ejes: el primero relacionado con la acción sin daño y la debida diligencia; el segundo con las alianzas público privadas; y el tercero, con los procesos de reconciliación que se deben dar entre múltiples actores en los territorios.

Estos ejes son parámetros necesarios y pertinentes para tener una aproximación basada en el respeto a los Derechos Humanos, ampliación de la democracia y un nuevo relacionamiento entre distintos actores en lo local. En este sentido, los resultados derivados del trabajo realizado entre la Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz y el Instituto Catalán Internacional para la Paz constituyen una oportunidad para fortalecer estas líneas de trabajo y para concretar acciones a corto, mediano y largo plazo.

Como resultado de este ejercicio conjunto se evidenció que para trabajar en construcción de paz el sector empresarial necesita contar con una agenda propia que guíe su accionar en el tema. Esta agenda debe incluir aspectos políticos y técnicos. En cuanto al componente político, es esencial que el sector empresarial entable un diálogo abierto con múltiples actores en los territorios. Para esto no solo es clave trabajar de la mano con quienes comparten la misma visión sobre el proceso de paz, sino también con quienes hasta el momento han mantenido una posición distante frente a la necesidad de que el sector empresarial se fortalezca como actor clave para la construcción de paz en los territorios.

Para avanzar en la construcción de esta agenda es clave fortalecer la comunicación y difusión sobre los diálogos en La Habana y los avances del proceso. Esto significa transmitir información relevante, clave y oportuna sobre los temas que se discuten y cómo se espera que sea la participación del sector empresarial y de otros actores claves. Uno de los resultados de este ejercicio resalta como la des-

confianza (ej. no confía en el proceso de negociación, no confía en la guerrilla y no confía en el gobierno, entre otros), es la principal razón para no apoyar la actual negociación. El fortalecimiento de mecanismos de comunicación permitiría reducir dicha desconfianza y afianzar el terreno para un escenario de construcción de paz, así como mejorar la percepción que tienen los empresarios.

Una agenda del sector en este tema debe superar la polarización política actual y convocar a todos en un mismo objetivo: la paz. Los resultados de nuestra encuesta y del ejercicio de grupos focales muestran que, independientemente de la política, los empresarios ven beneficios claros para jalonar una agenda en construcción de paz. Los empresarios no solo deben ser informados también deben ser consultados. Además, necesitan tener claridad sobre el margen de acción para su puesta en práctica. Los resultados también muestran que aunque hay una baja participación, también existe la disposición a contribuir en iniciativas de paz. En este sentido es pertinente que el gobierno concrete los contenidos de los tres ejes de su estrategia en empresas y construcción de paz.

En cuanto al componente técnico, éste se enfoca en la generación de herramientas que les permitan a los empresarios identificar lo que necesitan para trabajar en construcción de paz, teniendo en cuenta su actividad económica, su tamaño y sus capacidades. Si bien ya existen experiencias documentadas como las que se incluyen en este informe, es importante el desarrollo de otros instrumentos que complementen y den luces al sector empresarial sobre el qué, cómo, dónde y cuándo en construcción de paz. Adicionalmente, nuestra encuesta muestra que si existieran incentivos propios de la actividad empresarial, los empresarios aumentarían su participación en procesos de reintegración. En este sentido es deseable que el gobierno nacional involucre a las entidades encargadas de los temas empresariales, para el diseño de tales incentivos, integrando una visión conjunta del mismo gobierno para el desarrollo de lineamientos y beneficios para el sector.

Asimismo, el sector empresarial juega un papel fundamental en la gestión y recuperación económica y social de los territorios más afectados por el conflicto así como en la ampliación de la democracia. En este sentido el

concepto de paz territorial que ha propuesto el gobierno nacional, es un marco de referencia para el desarrollo de una agenda del sector empresarial en construcción de paz, ya que apunta a nuevas formas de gobernanza local. En este escenario el componente técnico y político debe orientar la apuesta empresarial para contribuir de manera efectiva en la superación de las condiciones que han perpetuado el conflicto.

Este trabajo es una invitación para que el sector empresarial reconoz-

ca la importancia de construir una agenda propia en este tema. Es decir, fomentar y apoyar intervenciones que transformen las realidades locales y amplíen el goce efectivo de derechos, reduzcan las brechas económicas, sociales y políticas, y que elimine el uso de la violencia como un medio para resolver los conflictos. Este involucramiento del sector en la construcción de paz es un camino que además de beneficiar a las poblaciones, traerá beneficios directos a la actividad empresarial.

# ANEXOS

## ANEXO 1.

### DOCUMENTO METODOLÓGICO SOBRE LOS GRUPOS FOCALES

*Rafael Grasa (rgrasa.icip@gencat.cat)*

Las notas se limitan a presentar qué es y qué puede esperarse del uso de la técnica de los grupos focales.

#### **1. Qué es un grupo focal, para qué sirve y cómo se organiza (con la mirada puesta en la construcción de la paz en el caso colombiano)**

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos y de opiniones sobre un tema determinado mediante entrevistas grupales semiestructuradas, que giran en torno a una problemática determinada, elegida por el investigador. En sentido estricto, un grupo focal es un grupo de discusión guiado por un conjunto de te-

mas, con preguntas para cada uno de ellos, diseñadas para un objetivo particular. La técnica y el procedimiento, convenientemente modulados para el caso, nos dirán cómo proceder; el o los objetivos particulares de los temas, preguntas y climas de reunión a lograr y preguntar.

El grupo focal puede reunirse diversas veces, lo que permite ir estructurando y manejando el conjunto de temas y cuestiones o afirmaciones a debatir y, en última instancia, ir perfilando los puntos de acuerdo, consenso y, por tanto, los márgenes de debate y eventual negociación. El resultado final recoge las diferentes fases y, particularmente, los resultados finales y cómo se ha llegado a ellos.

Desde el punto de vista operativo, lo que se pretende es que durante las reuniones del grupo focal, surjan actitudes, ideas, sentimientos, creencias, percepciones, experiencias y reacciones diversas de los participantes, algo que no permite la entrevista individual ni la simple entrevista grupal. Dicho de otra forma, los grupos focales buscan, y permiten en la mayoría de los casos, obtener una visión poliédrica, con miradas y percepciones múltiples, incluyendo diversos procesos emocionales y no solo racionales, en el contexto del trabajo en grupo.

Hay que precisar que el grupo focal no es una entrevista en grupo: lo que se busca, limitando la participación directa durante el debate del investigador, es que se produzca interacción entre el grupo, dentro del grupo, por lo que la dinámica relacional y social es clave. Metodológicamente, se parte de una aproximación moderadamente constructivista: no existe una única verdad, sino que existen diversas, con puntos en común, que se manifiestan en el contexto de la interacción y del diálogo. En suma, el objetivo es lograr visiones que, si bien pueden ser diversas, sean, en términos sustantivos y de

forma, polifónicas, es decir, que juntas produzcan narraciones compatibles, no cacofónicas.

Dada la versatilidad de la herramienta (en cuanto a su uso, sus objetivos y la forma de enfocarlos), la usaremos para saber qué saben y qué piensan del proceso de paz y de las fases posteriores, si hay acuerdo y refrendación.

Las buenas prácticas nos permiten establecer una serie de requisitos, fases y sugerencias metodológicas:

1. Tamaño reducido. En nuestro caso se sugiere trabajar con grupos no superiores a 15 personas.
2. Duración de las sesiones. Entre 2 y 2:30 horas.
  - a. Pasos para la preparación: a) aclarar objetivos y cuestionario a responsables; b) preparar la logística (la sala, apropiada, es clave).

En suma, en el contexto en que nos encontramos, conocer la favorabilidad al proceso y a un eventual acuerdo en las negociaciones en curso en La Habana con las FARC-ERP (o las que puedan darse próximamente

con el ELN), el uso de grupos focales es particularmente adecuado. Concretamente, los grupos focales se centrarían en:

- a) Mejorar el conocimiento sobre el interés de los actores en el proceso de paz y su grado de distinción con la fase previa, hacer las paces.
- b) Descubrir sentimientos, percepciones, obstáculos... que pueden dificultar actuaciones posteriores en que los participantes en los grupos focales puedan tener interés o verse implicados.
- c) Analizar mitos y falsas percepciones.
- d) Identificar necesidades específicas, personales o colectivas, y desarrollar instrumentos y formas de actuación pertinentes.
- e) Generar nuevos datos sobre la estrategia para implementar los eventuales acuerdos, es decir, la fase de la construcción de la paz.

## ANEXO 2.

### EJES TEMÁTICOS PROPUESTOS Y PREGUNTAS PARA LOS GRUPOS FOCALES (EMPRESARIOS Y DECISORES/TÉCNICOS DE LAS ADMINISTRACIONES):

1. **Eje 1.**  
**Diferencias entre “hacer las paces” y “construir la paz”**
  1. ¿Qué diferencia establece, si la hace, entre lo acordado, su implementación y la construcción de la paz?
  2. En su opinión, ¿cuáles son los costos del conflicto y las ventajas de la “paz”? ¿Qué balance haría de las segundas respecto de los primeros? ¿Compensaría?
  3. ¿Qué grado de aceptación muestra respecto de la agenda acordada a corto, medio y largo plazo?
  4. ¿Cómo vislumbra usted la tarea a nivel nacional y qué papel cree que puede, y debe, jugar como actor específico?
  5. ¿Percibe algo parecido a lo que se ha llamado el riesgo “lampedusiano”: que cambie todo para que nada cambie?
  6. Los analistas insisten desde hace tiempo, el gran problema es impedir la reproducción de los ciclos intergeneracionales de violencia. ¿Qué opina al respecto?
2. **Eje 2.**  
**Retos y oportunidades de la construcción de la paz**
  1. La dimensión económica y de desarrollo
    - a. La visión empresarial
    - b. Oportunidades y cautelas en territorios hasta el presente con escasa oportunidad por presencia de violencia

- c. Tierra *versus* territorio
  - 2. La dimensión política: sistema político inclusivo y descentralización
  - 3. La dimensión participativa y el papel de las comunidades identitarias
  - 4. Las políticas de memoria y de pasado: verdad, justicia, reparación y garantía de no repetición
  - 5. La dimensión securitaria: retos y amenazas en la gestión de la violencia
- 3. Eje 3. Elementos y factores que pueden obstaculizar la paz y cómo prevenirlos/controlarlos**
- 1. Identificación de riesgos, obstáculos y “spoilers” (elementos o grupos disruptivos), desde la lógica del actor del grupo focal
  - 2. Formas de contrarrestar los obstáculos
  - 3. Qué puedo y estoy dispuesto a hacer, individualmente y colectivamente
- 4. Eje 4. El papel de los empresarios en la construcción de la paz**
- 1. El contexto inicial, implementar los acuerdos
  - 2. La fase de resolución de los motivos de incompatibilidad
  - 3. La fase de reconstrucción de lo dañado
  - 4. La fase de reconciliación
  - 5. A largo plazo: actividad empresarial y fomento de la paz. ¿Se pueden vislumbrar iniciativas conjuntas con otros actores?