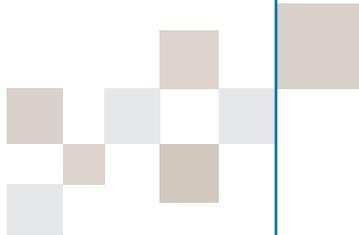


Perspectivas, retos y oportunidades de los empresarios colombianos en la construcción de la paz

Rafael Grasa

- Se distingue, en primer lugar, entre hacer las paces y la construcción de la paz.
- Se caracteriza el momento actual de las negociaciones para hacer las paces, como uno ya sin retorno, que pondrá en la agenda la implementación de los acuerdos y el proceso de largo plazo de construir la paz.
- Se identifican cinco retos importantes: 1) luchar contra “saboteadores”, generar confianza, clima de consenso y favorabilidad a la refrendación; 2) poner en marcha los instrumentos que permitan abordar de manera eficaz las capacidades empresariales que exige la construcción de la paz; 3) participar en la creación, junto con otros actores, de agendas territoriales; 4) afrontar imaginativamente el desafío de la financiación de la construcción de la paz; y 5) preparar e interiorizar el uso de herramientas de análisis y manejo de conflictos, de diálogos y de negociación, y un salto, desde la responsabilidad social corporativa y la “acción sin daño” a la capacitación en construcción de paz.
- Y se presentan cinco propuestas de actuación para los próximos años: 1) fomentar y difundir herramientas de conocimiento concreto y periódico de la opinión de los empresarios respecto de la agenda de hacer las paces y la evolución de las tareas de construcción de la paz; 2) fomentar o impulsar iniciativas encaminadas a crear/consolidar observatorios territoriales y sectoriales de los procesos de construcción de la paz; 3) impulsar y participar en alianzas territoriales con actores plurales encaminadas a generar la agenda de paz territorial y propuestas de actuación; 4) generar, mediante alianzas, programas que creen herramientas y capacidades dirigidas a empresarios de diferentes tipos para fomentar la construcción de paz; y 5) impulsar la creación de una instancia capaz de analizar y proponer herramientas de construcción de paz, novedosas en el ámbito de la conflictividad violenta.



Contenido

Introducción	3
El punto de partida: hacer las paces frente a construir la paz	3
El estado actual de las negociaciones para hacer las paces.....	4
Los empresarios como actores y sujetos de construcción de paz: la experiencia comparada	9
Propuestas para la acción en el caso colombiano	10
Conclusiones.....	11
Anexo 1. Semejanzas y diferencias entre hacer las paces y construir la paz.....	13
Anexo 2. Qué sabemos de implementación de acuerdos de paz y de procesos de construcción de paz	14





Introducción

Este documento establece, en el marco de las actuales negociaciones de paz en curso entre el gobierno de Colombia y las Farc-EP (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo) y en un horizonte de firma y refrendación de los acuerdos, cuáles son los cinco principales retos o desafíos a los que se enfrentaría el empresariado colombiano y, en clave comparada con otros procesos con alguna similitud que permita contrastar, cuáles serían las cinco principales propuestas de actuación. Ello condiciona la estructura del texto, dividido en seis apartados, siendo los centrales el tercero (“Retos y desafíos para el empresariado colombiano en la implementación de los acuerdos y la construcción de la paz”), y el quinto (“Propuestas para la acción en el caso colombiano”).

Conviene advertir que estas propuestas no surgen del vacío: se alimentan de la tarea en marcha del Institut Català Internacional per la Pau (Icip) en construcción de paz en Colombia (con un componente muy orientado al trabajo con empresarios, militares y actores políticos de naturaleza territorial), en particular de trabajo en curso con la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), aliado estratégico del Icip desde 2013.

El punto de partida: hacer las paces frente a construir la paz

Empezaremos distinguiendo entre “*hacer las paces*” y “*construir la paz*”, términos y actividades vinculados pero diferentes, algo clave para lo que nos ocupa.

Por “hacer las paces” se entiende lo que se suele llamar “proceso de paz”, una iniciativa de paz persistente que implica a los diferentes protagonistas de un conflicto armado prolongado, con la esperanza de acabar con la violencia directa mediante un acuerdo mutuamente pactado. En suma, negociaciones políticas que se dan en contextos diferentes y con reglas diferentes, que persiguen resultados que po-

drían considerarse de “paz” en sentido restringido: fin de las hostilidades armadas y algunos acuerdos para encarar el posterior proceso de rehabilitación y reconstrucción posbélica. Dicho de otra forma, *al hacer las paces, y en función del tipo de acuerdo que se logre, firme y refrende, lo máximo que se puede esperar en cuanto a lo que hay que hacer a diez o quince años vista, es una “hoja de ruta” relativamente consensuada sobre algunos aspectos del proceso de construcción real de la paz.*

Por el contrario, usar las expresiones “construir la paz” o “construcción de la paz”, alude, con matices propios de diferentes enfoques, a *un proceso temporalmente largo y temáticamente multidimensional*. Cuando el conflicto armado ha sido largo y con impacto importante, como en Colombia, exige no menos de diez-quince años. En ese proceso, paz/seguridad y desarrollo/bienestar, entendidos como bienes colectivos a proveer a toda la ciudadanía de la nación, se entrelazan fuertemente. Se trata, en suma, de acometer, en parte, una transición, con cambios profundos en muchas dimensiones de la vida de la nación y con un fuerte impacto territorial¹.

Es importante observar que eso está claramente presente en las intenciones manifiestas del gobierno colombiano y de las Farc-EP. Por ejemplo, las dos conferencias más explícitas sobre hacer las paces y construir la paz del Alto Comisionado (Universidad Externado de Colombia, mayo de 2013; Harvard, abril de 2014) han subrayado esas dos dimensiones, la transformación o transición de carácter largo e integral y el hecho de que la implementación de la paz deba ser territorial.

Para nuestros propósitos, *construcción de la paz es un concepto que abarca todos los procesos, planteamientos, actuaciones, instrumentos y recursos necesarios para convertir los conflictos iniciales y sus riesgos de devenir violencia en situaciones de paz estable, justa y duradera*. En el caso

¹ Véase al respecto el Anexo 1, que establece las principales diferencias entre hacer las paces y construir la paz.



de Colombia, acabar con la reproducción intergeneracional de la violencia política que tiene lugar desde, al menos, la guerra de los mil días.

Se trata, por tanto, de un enfoque global que persigue una actuación multidimensional y prolongada en el tiempo con el objeto de alterar, a mejor, los motivos de incompatibilidad entre los actores, las conductas de los mismos, así como sus percepciones, intereses, necesidades y relaciones. Se busca lograr que la solución de eventuales, y muy probables, nuevas incompatibilidades entre actores tenga una baja probabilidad hacerse mediante el recurso a conductas violentas. Ello presupone, por tanto, *combinar análisis del conflicto con intervención en el mismo*, intervención que puede hacerse a corto (gestión y emergencia), medio (rehabilitación y resolución) y largo plazos (transformación).

Pueden diferenciarse tres momentos, a corto, medio y largo plazo, pero los objetivos finales son fomentar y consolidar la transformación del contexto y del país para reducir casi totalmente la probabilidad de que nuevos conflictos (entendidos como disputas) deriven en conductas violentas sistemáticas y persistentes. Ello requiere impulsar formas de buen gobierno, reforzar la cooperación entre las diversas fuerzas civiles, sociales, políticas y económicas, propiciar métodos alternativos y pacíficos de resolución de controversias, y, en definitiva, modificar sustancialmente las relaciones sociales, económicas y políticas.

Parece obvio que el papel de los empresarios, si bien ha estado presente de manera indirecta en las negociaciones y en grupos de apoyo durante el hacer las paces, será clave en el proceso de construcción de paz².

2 No es todavía el momento adecuado para hacerlo, pero el acompañamiento académico y empresarial a las personas del equipo negociador gubernamental presente en La Habana amerita una reflexión profunda y un buen análisis comparado. Diversos procesos, entre los cuales los vinculados a las tareas entre la Cámara de Comercio de Bogotá e Icip, están trabajando en la formación de capacidades del empresario para el momento de la construcción de la paz.

El estado actual de las negociaciones para hacer las paces

En el empeño de hacer las paces se han producido cambios recientes de gran importancia. La tarde del 23 de septiembre de 2015 en La Habana mostró, por formas y por contenido, que *ya se ha alcanzado técnicamente y políticamente el punto de no retorno en las negociaciones* iniciadas hace dos años y diez meses: recta final para hacer las paces e iniciar el camino de la construcción de la paz. Habrá acuerdo de paz entre el gobierno nacional y las Farc-EP sobre los seis puntos de la agenda pactados en el Acuerdo marco general.

Y ese acuerdo deberá lograrse antes del 23 de marzo de 2016, según anunciaron los máximos mandatarios de ambas partes negociadoras. Eso significa que sin duda alguna las partes han aceptado que *no hay reversa: la paz es el camino; el camino para hacer las paces está ligado a La Habana*. Por otro lado, todos los observatorios de seguimiento del conflicto armado muestran que en los dos últimos meses no se han producido registros significativos de actividad armada, aunque realmente insólito y que, contextualmente, refuerza la idea de que no hay reversa. A ello hay que añadir que se espera el anuncio formal del inicio de conversaciones ya sustantivas con el ELN (Ejército de Liberación Nacional) en los próximos meses. La consecuencia es que, contextualmente, se han conectado los tiempos de La Habana (negociación) y los tiempos de Colombia, con lo que ya no es tan cierto lo que está escrito en las reglas de juego iniciales, “nada de lo que suceda en Colombia afecta a lo que se discute en La Habana”. Ahora hay conexiones

¿Cuál es, pues, el estado actual de las negociaciones? Y, ¿que vendrá en los próximos seis meses y en lo que queda de 2016, en términos de construcción de paz?

Formalmente, quedan dos puntos por negociar en La Habana. Uno, el de dejación de armas y fin de



las hostilidades, ya está bastante avanzado, aunque persisten problemas técnico-políticos de envergadura, como el relativo a cuántas zonas de acantonamiento y en qué ubicación para la fase de desarme. Y queda uno final, que se “olvida”, pero que será clave: seguimiento, verificación y refrendación, que regulará los obstáculos y dificultades de la implementación, que durará años. Y, queda, en último lugar, el proceso de segundas y terceras lecturas: no menos de treinta salvedades por retomar, con el eventual impacto en ellas del eventual próximo inicio de negociaciones formales con el ELN. Los detalles que quedan, en suma, no son baladís.

En el caso de Colombia, la tarea para los próximos seis meses es importante. Exigirá tesón, pedagogía, claridad y consenso. Tesón y pedagogía, porque los climas noticiosos y la opinión pública son dinámicos, lábiles y necesitados de trabajo constante, y más cuando se parte de situaciones óptimas para afrontar el día después. Claridad, sobre todo lingüística y conceptual. No más enredos con la refrendación, una palabra que se ha usado para hablar de cosas diferentes: legitimar popularmente: condición autoimpuesta por el presidente Juan Manuel Santos; legitimar institucionalmente: papel imprescindible del legislativo y de los diversos poderes del estado; legislar para permitir la implementación, lo que implica cambios constitucionales; y, luego, implementar. Legitimar y legislar son cosas diferentes y debe explicarse clarito y alto. Hay que legitimar y también que legislar, para poder hacer realidad en los próximos años lo que se acuerde en los próximos meses.

Y, por último, hace falta consenso: en clave comparada, el éxito de la implementación depende de una mayoría social y política amplia y ahí queda mucho por hacer y mucha tarea para los actores empresariales. Se puede gobernar legal, legítimamente y de forma eficaz y eficiente un país pese a un resultado electoral que muestra un país cuasi dividido en dos respecto a las preferencias presidenciales. No hay ejemplos exitosos de procesos de construcción de

paz con un país con la sociedad, las élites políticas y económicas polarizadas y enfrentadas. Volveremos sobre ello.

Dos comentarios finales, en clave de la relación entre hacer las paces y construir la paz, sobre “saboteadores” y los contenidos del acuerdo.

Comparativamente, la llegada al punto de no retorno permite que medren algunas dificultades: ha quedado expedito el momento y ocasión que en todo proceso de paz esperan los saboteadores, los “spoilers” o “disruptores”, los que pierden con la paz. Cuando se acerca el momento de hacer las paces definitivamente, se resquebraja el cemento cohesionador en ambos lados de los antagonistas y medran los saboteadores, aquellos que creen perder algún privilegio en un contexto de paz.

Respecto, del contenido, no hay dudas, será un buen acuerdo porque no satisfará plenamente a nadie. Y eso quiere decir que el acuerdo que se perfila parece cumplir los cuatro principios básicos de toda negociación exitosa: 1) pugnas para fijar la correlación de fuerzas y pasar de las posiciones de principios a la generación de intereses compartidos; 2) tomas y dacas, concesiones mutuas, en particular para que cada parte salve la cara y lo que considera irrenunciable; 3) búsqueda de acuerdos ganar-ganar, a corto, pero sobre todo a medio y largo plazo; y 4) obtención de aquiescencia y legitimidad externa, sobre todo de las víctimas, pero también del entorno internacional.

Los seis puntos de la Agenda, por lo demás, se pueden entender en clave de construcción de la paz comparada, tanto en el modelo multidimensional de las Naciones Unidas como en el de transformación de conflictos (las tres Rs: resolver, reconstruir y reconciliar), como muestra el recuadro 1.

Veamos pues qué retos plantea todo ello para los actores colombianos y en particular para los empresarios.



Recuadro 1

Alineamiento de los puntos de La Habana con los modelos de construcción de paz

Punto 1. *Política de desarrollo agrario.*

- ♦ *Dimensión* (Naciones Unidas): desarrollo y recuperación socioeconómica, aunque puede incluir puntos de la dimensión de gobernanza y de participación política.
- ♦ *Actividad (3 Rs)*: resolución de los motivos de la incompatibilidad.

Punto 2. *Participación política.*

- ♦ *Dimensión*: democratización y participación, aunque puede incluir aspectos de gobernanza y seguridad.
- ♦ *Actividad (3 Rs)*: resolución de los motivos de incompatibilidad

Punto 3. *Fin del conflicto.*

- ♦ *Dimensión* (Naciones Unidas): seguridad y gobernanza, aunque puede incluir puntos de justicia transicional y de desarrollo y recuperación socioeconómica.
- ♦ *Actividad (3 Rs)*: reconstrucción y reconciliación.

Punto 4. *Solución al problema de las drogas ilícitas.*

- ♦ *Dimensión* (Naciones Unidas): desarrollo y recuperación socioeconómica, aunque puede incluir temas de seguridad y de gobernanza, de participación y de justicia transicional.
- ♦ *Actividad (3 Rs)*: resolución y reconstrucción.

Punto 5. *Víctimas.*

- ♦ *Dimensión* (Naciones Unidas): justicia transicional, aunque puede incluir aspectos de seguridad y gobernanza y de participación política.
- ♦ *Actividad (3 Rs)*: reconciliación y reconstrucción.

Punto 6. *Implementación, verificación y refrendación.*

- ♦ *Dimensión* (Naciones Unidas): seguridad y gobernanza, con aspectos de participación política y de justicia transicional.
- ♦ *Actividad (3 Rs)*: reconstrucción, resolución y reconciliación.

Retos y desafíos para el empresariado colombiano en la implementación de los acuerdos y la construcción de la paz

Vamos a explicitar los cinco principales retos o desafíos a los que se enfrentaran todos los actores colombianos, pero en particular los empresariales,

diferenciando entre dos que afectan al momento inicial de hacer las paces, refrendar e iniciar la implementación, y tres que se sitúan en el horizonte a más largo plazo, la construcción de la paz. Los retos se plantean en su sentido clásico, bifronte, obstáculo y oportunidad.



Hacer las paces: refrendación e inicio de la implementación

- ♦ **Reto 1.** Luchar contra “saboteadores”, generar confianza, clima de consenso y favorabilidad a la refrendación

Este reto es compartido con el conjunto de la sociedad colombiana, que se ha mostrado demoscópicamente “esquizofrénica” desde hace tiempo, quiere la paz, pero no le gusta que se hagan concesiones ni tiene demasiada confianza en lo que saldrá de los acuerdos. El mundo empresarial, a tenor de los datos que conocemos (por ejemplo, encuestas de la CCB de 2014 y 2015), entra plenamente en ese supuesto.

El reto es cuádruple. El primero y fundamental, luchar contra los saboteadores, en los próximos seis meses y en el periodo que irá de la firma del acuerdo, como más tarde el 23 de marzo de 2016, y la fecha elegida para la refrendación social y ciudadana, varios meses después, con un procedimiento que aún no conocemos. El mal que los saboteadores pueden hacer es enorme y exigirá, probablemente, posiciones claras si se dan actuaciones muy visibles y duras para la sociedad, recurso puntual a conductas violentas, por ejemplo.

El segundo, ayudar a generar confianza social, que se inicia con muestras claras de confianza, que los empresarios, como parte activa de la sociedad, pueden contribuir a impulsar, manifestando explícitamente que no se ven como simples financiadores o “empleadores”, sino como sujetos de los procesos de construcción de paz, como veremos luego.

En tercer lugar, el reto de fomentar, incentivar, crear consenso. Se trata de que los empresarios se perciban como actores que apelan al consenso, imprescindible para afrontar el futuro, incluyendo el crecimiento económico y el futuro dividendo de la paz. Y habrá que empezar por la presión a los principales actores políticos del país, en el gobierno y la oposición, para que dialoguen y dibujen el mapa de sus acuerdos y disensos. El

papel de los empresarios será clave tanto en el ámbito particular (como empresario específico), de instancias secundarias (foros, cámaras, fundaciones, asociaciones, gremios), y en las previsible instancias de coordinación plurales que se creen en departamentos o ciudades.

El cuarto sub-reto, lograr suficiente favorabilidad en la opinión pública para que el mecanismo finalmente elegido de refrendación social obtenga el apoyo mayoritario de la ciudadanía, es aparentemente el menos importante, el más táctico y menos estratégico. Pero por ser el primero, del que dependerá, de forma no vinculante pero sí legitimadora, el resto, será clave. Y ahí el papel del empresariado será plural.

- ♦ **Reto 2.** Poner en marcha los instrumentos que permitan abordar de manera eficaz, empresarialmente, dentro de la empresa y en su contexto social, las capacidades que exige la construcción de la paz.

Lisa y llanamente, preparar al conjunto de la empresa, en particular a los trabajadores, a los directivos y a todo el entorno social directo en que cada una de ellas actúa, para los retos de la construcción de la paz en el terreno de las capacidades.

El terreno básico de trabajo es, en esta primera fase, el de la pedagogía, la comprensión de lo que está en juego, para el conjunto de la sociedad y también de la empresa, y, con el apoyo externo, la preparación para lo que vendrá.

Construcción de la paz

- ♦ **Reto 3.** Participar en la creación, junto con otros actores, de agendas territoriales, con especificidades según cada territorio, de construcción de paz, apelando a una descentralización real de recursos (humanos y materiales) y capacidad decisoria por parte de los poderes capitalinos.

Dicho de forma directa, el principal reto de la construcción de la paz es romper con el centralismo habitual, aunque sea en versión “despotismo



ilustrado" (todo para los territorios, pero no decidido en los territorios), y hacer realidad el tópico, basado en un a priori indiscutible: la paz debe ser territorial, y, por tanto tendrá concreciones diferentes.

Ello supone hacer frente a cuatro cosas: 1) políticamente, poner en marcha realmente los instrumentos descentralizadores que la Constitución vigente contempla, sin dilación y con descentralización, que supone capacidad decisoria sobre agenda y recursos humanos y materiales; 2) empresarialmente, articular, territorialmente y con el apoyo de las instituciones empresariales de segundo nivel, la agenda de necesidades, intereses, compromisos y capacidades de los actores empresariales; 3) territorialmente, crear o consolidar instancias territoriales múltiples (con administraciones locales o departamentales, sociedad civil, academia y emprendedores) que establezcan las agendas a corto, medio y largo plazo de la paz en cada territorio; 4) comunicativamente y en el ámbito ciudadano, elaborar imágenes y concreciones con valor añadido que, en particular en los territorios con menor impacto reciente del conflicto armado, permitan entender los desafíos y las ganancias de la paz, la "paz propia y específica" de cada municipio, vereda, corregimiento, departamento.

- ♦ **Reto 4.** Afrontar imaginativamente el desafío de la financiación de la construcción de la paz, dada la paradoja de que el dividendo de la paz (las ganancias netas), pese a que serán importantes y en particular para el mundo empresarial, tardarán algunos años en manifestarse.

El dividendo de la paz es claro, tanto en la reducción de los costos de transacción y de los costos del conflicto armado, como del incremento futuro del PIB a medio y largo plazo. No obstante, en los cinco-ocho primeros años del posacuerdo, los costos de la paz serán más visibles que las ganancias. Y ello exigirá financiación, en un contexto en que problemas coyunturales como el precio del petróleo ya tensionan fuertemente el presupuesto nacional.

Aunque habrá ayuda internacional, previsiblemente, será insuficiente y de corto plazo. Los empresarios deben ser imaginativos y buscar aliados para plantear que la solución para esa financiación no consista simplemente en algún tipo de "impuesto o impuestos para la paz".

Será particularmente importante la visión de eficacia y eficiencia en los recursos, lo que cruza ese problema con la corrupción y las conductas ineficientes de las instituciones públicas.

- ♦ **Reto 5.** Preparar e interiorizar el uso de herramientas de análisis y manejo de conflictos, de diálogos y de negociación, y un salto cualitativo desde la responsabilidad social corporativa y la "acción sin daño" a la capacitación en construcción de paz positiva y activa.

El impacto inmediato de la implementación de los acuerdos, más allá de los problemas de gestión de lo acordado y el desempeño siempre incompleto de los mismos (véase Anexo 2) en clave comparada, será que los conflictos sociales y políticos probablemente proliferen en los primeros años, incluyendo los laborales. Aunque, eso sí, sin violencia directa, probablemente.

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

Adicionalmente, como se muestra en el apartado siguiente, "Los empresarios como actores y sujetos de construcción de paz: la experiencia comparada", resulta clave ir más allá del modelo tradicional que, en el mejor de los casos, vemos en las empresas mejor posicionadas: mecanismos de responsabilidad social corporativa, acción sin daño y ayuda a proyectos sociales de las comunidades donde se ubica la actuación empresarial.

El reto es introducir las tareas de construcción de la paz en el núcleo duro de la acción social de la empresa en una triple dimensión: 1) evitar lo



ilegal o problemático; 2) favorecer la responsabilidad a medio y largo plazo; 3) tener actitudes proactivas y agenda propia, por separado, y con alianzas, en el terreno de la construcción estratégica de la paz.

Todos estos retos obligan, antes de proponer cinco actuaciones, claves, a repasar brevemente *el papel de los empresarios y emprendedores como actores y sujetos de la construcción de la paz*.

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

Los últimos quince años, en el marco de los trabajos sobre construcción de paz, se ha generado una rica literatura sobre el papel de las empresas en los conflictos armados y en la construcción de la paz³.

Algunas de las tesis claras, pese a la polémica académica en curso, sostienen que: 1) las causas económicas de los conflictos armados son indiscutibles, así como el papel acelerador de las economías de guerra, legales e ilegales; 2) que las conductas insensibles de las empresas pueden agravar las consecuencias de los conflictos armados, así como las conductas informadas y virtuosas, mitigarlos; 3) que el conflicto armado genera costos, directos, indirectos y de transacción para las empresas y los países; y 4) que, puesto que las causas e impactos de los conflictos violentos son múltiples y complejos, hacerles frente requiere esfuerzos colectivos y coordinados, a medio y largo plazo, para construir la paz, esfuerzos en los que las empresas son imprescindibles. Hay además evidencia que las anteriores tesis sirven tanto para el sector informal y las microempresas, como las empresas pequeñas, medianas y grandes de base estatal y, naturalmente, para las empresas transnacionales. Eso sí, salvando las diferencias derivadas de su tamaño y actividad.

3 Véase un breve resumen en la web del Icip, www.icip.cat, bajo la pestaña de "construcción de paz en Colombia", trabajos con la CCB, donde se comenta la bibliografía básica

Más debate genera el estudio de los casos concretos, es decir, la evidencia sobre el papel, en particular positivo, de las empresas como actores impulsores de paz. Pese a todo, se ha podido establecer que su papel es y puede ser triple, de menor a mayor grado de incidencia y compromiso: 1) en grado mínimo, cumpliendo lo que la legislación y las normas nacionales e internacionales establecen; 2) en grado medio, trabajando para mitigar riesgos y con enfoque de "acción sin daño"; y 3) en grado máximo, creando valores positivos, construyendo paz.

Veamos brevemente esos tres roles, no incompatibles entre sí. El primero, el mínimo: cumplir las leyes y regulaciones nacionales y las internacionales. Aludimos tanto a las normativas vinculantes como a las reglas de conducta voluntarias, a los códigos de buenas prácticas. En la dimensión internacional existen tanto normativas vinculantes (derechos humanos, derecho penal y derecho humanitario) como marcos voluntarios, como las elaboradas en el marco del *Global Compact*. Habría que fijarse en el rico conglomerado de iniciativas voluntarias que han surgido en torno a las industrias extractivas, relaciones financieras con gobiernos activos en conflictos armados, relaciones con actores armados o con las comunidades que sufren conflictos armados. En la dimensión media, necesaria, el consenso dice que incluso cumpliendo al 100% las normativas y leyes antes comentadas, hay que preocuparse de mitigar el impacto, con iniciativas de "sensibilidad al conflicto", herramientas de análisis de conflictos, diálogo con actores y comunidades afectadas y pactos concretos. El terreno de avance, el margen de mejora, es alto, incluso en el caso de empresas que ya han cambiado su cultura corporativa interna y han establecido buenas prácticas y metas concretas.

El tercer nivel es el que más oportunidades, y por ende desafíos, genera, no solo cumplir y mitigar el eventual impacto de lo imprevisible, con políticas de prevención y de reducción de riesgos, sino generar coexistencia pacífica dentro de las comunidades y entre las comunidades donde operan, es decir, generando construcción de paz, o lo que es lo mismo, evitando la



polarización y las divisiones y fomentado oportunidades y contextos que permitan relaciones sociales y de producción positivas, espacios reales de paz.

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

Todo ello está generando líneas de investigación y de práctica muy interesantes, que parten de dos premisas: 1) las empresas siempre forman parte del contexto de los lugares donde operan, por lo que afectan a las relaciones sociales cotidianas, para bien o para mal; 2) las relaciones de las empresas con las comunidades donde operan, en la vida cotidiana y en la proyección estratégica, pueden tener un impacto positivo.

Y ahí entran las propuestas concretas.

Propuestas para la acción en el caso colombiano

Vamos a ofrecer, sintéticamente, cinco propuestas de actuación para los próximos años en el caso colombiano. Son breves expresamente, puesto que deben ser objeto de debate y de concreción, de parecer interesantes. Naturalmente, derivan de lo comentado en los cuatro puntos anteriores.

- ♦ **Propuesta 1.** Fomentar y difundir herramientas de conocimiento concreto y periódico de la opinión de los empresarios respecto de la agenda de hacer las paces y la evolución de las tareas de construcción de la paz.

Una primera posibilidad sería apoyar la propuesta de la Cámara de Comercio de Bogotá, de pasar el módulo de construcción de paz de su encuesta de riesgos empresariales una o dos veces al año al menos en cinco ciudades del país.

Adicionalmente, debería pedirse que, en el marco del seguimiento de los acuerdos de paz, instancias administrativas del orden nacional y territorial con competencias en temas demoscópicos y estadísticos tengan en cuenta en sus sondeos o análisis el papel de los empresarios. Podría además pensarse en alianzas de entidades de segundo nivel empresariales, municipales y departamentales.

Un primer momento, especialmente adecuado, sería hacer pedagogía, creíble y por tanto crítica (es decir, que plantea los problemas desde su raíz y no esconde las complejidades, obstáculos e incluso puntos grises) de los retos que supondrá pasar de los acuerdos de la mesa de negociaciones a la implementación real, a corto, medio y largo plazo.

- ♦ **Propuesta 2.** Fomentar o impulsar iniciativas encaminadas a crear/consolidar observatorios, con enfoque territorial y sectorial, de los procesos de construcción de la paz, con particular énfasis en las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Deberían crearse, con apoyo académico y de instituciones internacionales, observatorios imparciales que siguieran los resultados del proceso de construcción de paz, con especial interés por las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en el orden nacional, con una metodología coherente y consistente que permita cierto grado de "certificación" y una difusión masiva.

- ♦ **Propuesta 3.** Impulsar y/o participar en alianzas territoriales con actores plurales encaminadas a generar la agenda de paz territorial y, de ser posible, propuestas concretas de actuación.

Se trata de generar espacios que, de acuerdo con el reto 3, permitan establecer agendas de paz locales y/o territoriales concretas, con señas de identidad y asuntos propios o específicos, e incluso generando proyectos a medio plazo e impulsando la generación de fondos para ello.

En el caso de participar en la obtención de fondos, podría pensarse en sistemas como los fideicomisos en la esfera de la ayuda internacional,



donde los donantes se reservan el derecho de mirada, mediante la participación en el proceso de asignación de recursos, su seguimiento y su evaluación.

- ♦ **Propuesta 4.** Generar, mediante alianzas con instituciones especializadas nacionales e internacionales, así como instancias de coordinación de segundo nivel, programas (nacionales, pero sobre todo territoriales) que creen herramientas y capacidades dirigidas a empresarios de diferentes tipos para fomentar la construcción de paz, con enfoque muy pedagógico.

En una primera etapa se sugiere poner énfasis en: 1) experiencias internacionales y nacionales exitosas y fácilmente utilizables en el contexto nacional; 2) creación de módulos de capacitación para empresas, tanto directivos como personal en general, así como para instancias de segundo nivel, en cursos intensivos de veinte a sesenta horas, con especial énfasis en el análisis y manejo de conflictos y en la creación de acción colectiva concertada; 3) creación de material para elaborar y acompañar planes de construcción de paz a nivel de empresa; 4) elaboración de material para trabajar los tres niveles posibles de implicación con énfasis local y comunitario: lo mínimo, cumplir; lo necesario, mitigar preventivamente impactos negativos; lo máximo, generar valores positivos en la relación de las empresas con las comunidades y entornos en las que operan; y 5) preparar algunas experiencias, diversas, varias y sencillas, de trabajar la reconstrucción y reconciliación con enfoques comunitarios.

- ♦ **Propuesta 5.** Impulsar la creación de una instancia capaz de analizar y proponer herramientas de construcción de paz novedosas en el ámbito de la conflictividad violenta, no necesariamente de origen político, pero relacionadas con los reacomodos de actores armados ilegales que se darán durante la implementación –durante los primeros cinco años– de los acuerdos de paz, dado el impacto que puede tener en la actividad empresarial futura.

Se trataría de crear, usando investigaciones en curso e incipientes, de ver cómo se pueden usar herramientas de construcción de paz en temas de violencia directa de origen no político, como en lo relativo a la seguridad ciudadana.

Conclusiones

En suma, el texto parte de la distinción entre hacer las paces y construir la paz, y de la constatación de que ya no hay reversa en el camino iniciado en La Habana: habrá acuerdos en los próximos seis meses. Además, se constata que el acuerdo no gustará plenamente a nadie, lo que supone que se habrán hecho concesiones mutuas.

Adicionalmente, se ha insistido en que lo que queda por delante es aún importante, con riesgo de sabotaje de actores incómodos de ambos lados, de la necesidad de asegurar tesón, claridad conceptual y lingüística, distinguiendo entre legitimidad y legalidad. Y se ha dado particular importancia a la generación de consenso entre fuerzas políticas, sociales y económicas: sin ello, la implementación de los acuerdos, que siempre hasta el presente ha sido –en clave comparada– incompleta, más larga y más difícil de lo previsto, tendría riesgos importantes de fracaso.

En ese contexto se han identificado, desde la óptica empresarial pero en clave del conjunto de la sociedad colombiana, cinco grandes retos o desafíos, entendidos como peligros y también oportunidades y, resumiendo los avances consolidados de la investigación académica reciente sobre el triple papel de los empresarios en la construcción de paz, se han propuesto cinco actuaciones a corto y medio plazo.

Todo ello desde una convicción profunda e irrenunciable: a los empresarios, la construcción de la paz les afecta de triple manera. Como ciudadanos colombianos, lo que entra en el nivel personal y de afinidad electiva en diferentes colectivos y grupos organizados para la acción colectiva; como uno de los tres actores claves de toda sociedad, junto a las



administraciones públicas y la sociedad civil, con una tarea esencial en el emprendimiento de actividades económicas, concretas, ubicadas en contextos comunitarios concretos que generan relaciones específicas con territorios, comunidades y personas concretas en función del lugar y la actividad en la que operan; y en tercer lugar como sujetos, es decir, como actores con identidad propia que deben articularse con el resto de sujetos que inciden en la formulación de políticas públicas y en la articulación

de estas con las actividades de naturaleza jurídica privada.

En suma, la paz está por venir y se va a quedar, como empeño y proceso por construir, durante más de una década. Y los empresarios, en esa triple condición antes expuesta, deberán recordar a Isaiah Berlin al formular su agenda, empresarial y social: no podemos hacer más que aquello que está en nuestra mano hacer; pero eso debemos hacerlo a como de lugar.



Anexo 1

Semejanzas y diferencias entre hacer las paces y construir la paz

1. Al *hacer las paces*, el protagonismo le corresponde a los actores más directamente enfrentados en el conflicto armado. Los restantes actores, a lo sumo influyen, pero no deciden. Es sobre todo un asunto de élites, y, en particular, de combatientes directos. Existen casos de influencia de otros actores, muchos, pero no de participación continuada e importante en todas las fases, es decir, como sujetos decisionales.
2. Para *construir la paz* hacen falta todos los actores de la vida social: administraciones e instituciones de diferente nivel (nacionales, departamentales, locales), academia y universidad, sociedad civil y actores comunitarios diversos (incluyendo pueblos originarios y afrodescendientes), empresarios, etcétera. Su grado de influencia y decisión depende de lo previsto por el sistema político-institucional, pero, también, de la capacidad de acción colectiva y de las diversas dinámicas sociales que se den tras la firma de los eventuales acuerdos.
3. Resulta clave el papel de los *actores privados*, tanto de las organizaciones de la sociedad civil (que incluye ONG, fundaciones, agrupaciones de organizaciones empresariales, sindicatos, organizaciones de comunidades, etcétera) como de las organizaciones empresariales.
4. Al *hacer las paces* y al *construir la paz* actúan o interactúan actores tanto nacionales como internacionales, aunque en algunos casos y circunstancias (como en el caso colombiano) los actores internacionales pueden tener un papel menor o secundario. Ello no quiere decir, empero, que no convenga que tengan alguna influencia, o, sobre todo, que no suelen tenerla o vayan a tenerla, en la fase de construcción de la paz.
5. *Hacer las paces e implementar los eventuales acuerdos de paz es solo una parte de la construcción de la paz*, importante pero limitada. No obstante, el cumplimiento y verificación, en clave comparada, han mostrado ser un claro factor coadyuvante al éxito de la construcción de la paz, algo que depende de las condiciones y procedimientos acordados y del consenso.
6. *Hacer las paces y construir la paz se relacionan entre sí*: al empezar a hacer las paces (implementación de lo acordado en las negociaciones) la agenda del país, en clave comparativa, cambia siempre. Por ello, hacer las paces y construir la paz se complementan, de forma que cambian, progresivamente, todas las dimensiones de la vida social y nacional: social, económica, política e incluso la cultural. El cambio, naturalmente, dependerá de la acción colectiva de los diversos actores. En experiencia comparada, ello supone que el proceso de construir la paz se independiza, al menos relativamente, de la agenda derivada del cumplimiento de solo lo estrictamente acordado en la mesa de negociaciones.
7. *La primera fase del proceso de hacer las paces, tras la firma de los acuerdos de paz, implica hacer frente a muchos retos*, en particular en la esfera de la seguridad. Conviene tener presente que, estadísticamente, según las diferentes fuentes existentes, entre el 35% y el 50% de los acuerdos de paz negociados “fracasan” (recidiva de la violencia directa por parte de una o todas las partes) en un plazo de cinco años. Los asuntos relacionados con el control de las armas y de la capacidad de recurrir a la violencia son claves, y, por tanto, todo lo relativo al llamado proceso de DDR, desarme, desmovilización y reinserción, y, luego, la reforma de los diversos componentes del sector de seguridad.



Anexo 2

Qué sabemos de implementación de acuerdos de paz y de procesos de construcción de paz

1. *Heterogeneidad de los acuerdos de paz logrados*, en cuanto a gestación, negociación y contenido. Concretamente: a) el tiempo de la negociación –pese a su variabilidad, y diferenciando entre pre-negociaciones y negociación en sentido estricto– suele ser largo; b) los contenidos acordados son de una gama amplísima: de textos breves y concisos a textos muy elaborados y con agendas que suponen compromisos para décadas.
2. El análisis del *proceso de implementación muestra que*:
 - ♦ Se realiza de forma básicamente secuencial, respecto a las diversas dimensiones implicadas, y no, como a veces se previó, simultánea.
 - ♦ Ningún acuerdo se ha cumplido, diez-quince años más tarde al 100%.
 - ♦ Las pautas de cumplimiento son irregulares por dimensiones, con menor cumplimiento en lo relativo a derechos humanos y en particular en las previsiones sobre minorías indígenas.
 - ♦ Se va más lento de lo previsto en todas las dimensiones y a menudo se debe renegociar –incluso varias veces– lo acordado y escrito. El promedio real suele ser de siete a ocho años en casi todas las dimensiones para llegar al 70% de lo acordado.
 - ♦ Aspectos de DDR y participación política de los actores que se desarman, duran de siete a diez años.
 - ♦ Suelen aparecer otros asuntos en la agenda.
3. *El éxito de la implementación y el tránsito a la construcción de paz sin reaparición de la violencia, a falta de estudios de causalidad sólidos, parece depender de la presencia de factores como*:
 - ♦ Disponibilidad de tiempo y de estrategias coherentes.
 - ♦ Construcción de un amplio consenso –económico, social, político-institucional– para implementar los acuerdos y afrontar la construcción de paz. Resulta clave contar con una mayoría parlamentaria consistente y persistente.
 - ♦ Capacidad de poner en valor y utilizar ejemplos previos de construcción de paz exitosos, tanto de otros lugares, como –en particular– del propio país, realizados incluso durante la fase violenta.
 - ♦ Comprensión generalizada de que la paz no se regala, se construye y construirla cuesta: tiempo, esfuerzos compartidos, y dinero.
 - ♦ Disponibilidad de instrumentos para legitimar, socializar y aterrizar los acuerdos, algo en lo que tienen papel clave los actores políticos no centrales (territoriales) y, sobre todo, la sociedad civil (que puede cumplir funciones muy diversas).
 - ♦ Aptitud para manejar, sobre todo a medio y largo plazo, las expectativas de todos los actores, directos e indirectos.



- ♦ Consenso sobre la forma de hacer frente a los escépticos y, sobre todo, a los saboteadores o disruptores (*spoilers*).
 - ♦ Disponibilidad de sistemas de facilitación, coadyuvancia y seguimiento con apoyo de actores externos.
 - ♦ Aceptación plena de que la medida de éxito estándar y mínima (que no se vuelve a las armas en menos de cinco años) presupone cambiar sustancialmente dimensiones diversas de la vida social, política, económica, cultural.
- 4.** El *desbordamiento de la agenda pactada*, derivada de la dinámica de la implementación y de la nueva dinámica social en el proceso de construcción de la paz, *exige elaborar consenso y políticas*, públicas, privadas y mixtas.

Fuente: elaborado por el autor a partir de las ponencias de Rafael Grasa y John Paul Lederach, en *Escenarios posconflicto en Colombia. Agenda, oportunidades y hoja de ruta. Relatoría del Seminario celebrado en Barcelona en mayo de 2014*. Barcelona. Icip, 2015. Véase en www.icip.cat



Acerca del autor

Rafael Grasa. Profesor titular de Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Barcelona y presidente del Institut Català Internacional per la Pau (Icip). Profesor visitante de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.

Desde 2013 coordina los trabajos del Icip en Colombia relativos al papel de los empresarios en la construcción de la paz, en convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá.

Correo electrónico rafael.grasa@uab.es

Pie de imprenta

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

Calle 71 n° 11-90 | Bogotá-Colombia

Teléfono (57 1) 347 30 77

Fax (57 1) 217 31 15

Para solicitar publicaciones:

Fescol@fescol.org.co

Bogotá, octubre de 2015

ISSN 2422-0663

Presente en Colombia desde 1979, Fescol trabaja por crear un espacio de reflexión y análisis de la realidad nacional, promoviendo el trabajo en equipo y la creación de alianzas institucionales con universidades, centros de pensamiento, medios de comunicación, organizaciones sociales y políticas progresistas que garanticen la participación de actores locales, nacionales e internacionales con una visión común de la democracia y pluralidad política.

Asimismo, busca dar visibilidad y reconocimiento a los esfuerzos regionales y nacionales en la construcción colectiva de alternativas pacíficas; promueve el análisis y el debate de las políticas públicas y apoya procesos de aprendizaje e intercambio con experiencias internacionales en temas como sostenibilidad y medio ambiente, desarrollo económico, fortalecimiento de los partidos y sistemas políticos, entre otros.

Los resultados de estos esfuerzos se ven materializados en la publicación de documentos de propuesta, análisis temáticos y libros, en los grupos de trabajo con expertos (académicos y técnicos), y en la realización de foros, seminarios y debates públicos.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung.