Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Negocios y Relaciones Internacionales

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

1-1-2018

Retos del sector empresarial en la construcción de paz en Colombia: un análisis desde las lecciones aprendidas en el Acuerdo Nacional de Paz en Sudáfrica

Verónica Alexandra Arteaga Beltrán
Universidad de La Salle, Bogotá

Angie Milena Gámez Arias
Universidad de La Salle, Bogotá

Juan Carlos Jaramillo Toledo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones

Citación recomendada

Arteaga Beltrán, V. A., Gámez Arias, A. M., & Jaramillo Toledo, J. C. (2018). Retos del sector empresarial en la construcción de paz en Colombia: un análisis desde las lecciones aprendidas en el Acuerdo Nacional de Paz en Sudáfrica. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/83

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

RETOS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DESDE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL ACUERDO NACIONAL DE PAZ EN SUDÁFRICA

VERÓNICA ALEXANDRA ARTEAGA BELTRÁN

ANGIE MILENA GÁMEZ ARIAS

JUAN CARLOS JARAMILLO TOLEDO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C.

2018

RETOS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DESDE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL ACUERDO NACIONAL DE PAZ EN SUDÁFRICA

VERÓNICA ALEXANDRA ARTEAGA BELTRÁN

ANGIE MILENA GÁMEZ ARIAS

JUAN CARLOS JARAMILLO TOLEDO

Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía para optar por el título de Profesional en Negocios y Relaciones Internacionales

Asesor
JAIME ANDRÉS WILCHES TINJACÁ
Docente-Investigador

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C.

2018

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todos aquellos que con su ayuda contribuyeron en la realización del presente trabajo de grado, principalmente, al docente Jaime Andrés Wilches Tinjacá, director de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, y quien, con sus conocimientos, su experiencia y su paciencia, hizo posible éste trabajo.

Especial reconocimiento y gratitud a la Universidad de La Salle y en particular, al programa de Negocios y Relaciones Internaciones por brindarnos los espacios académicos y las herramientas necesarias para la realización de esta investigación.

Finalmente, a todos los docentes y demás personas que hicieron parte de nuestro proceso académico, por el apoyo, motivación y confianza.

RESUMEN

Las experiencias de las negociaciones de paz en el mundo reflejan que el sector privado ha jugado un papel crucial para el éxito de la construcción de paz en el escenario de posconflicto; esto se debe a tres razones: En primer lugar, la presencia de este sector en contextos de conflicto armado. Segundo, la empresa es un actor que cuenta con diversas capacidades de inversión en el conflicto y fuera de él. Y en último lugar, lo que se ha llamado la privatización de la paz se sustenta en la tendencia mundial más amplia de privatizar servicios y funciones usualmente proporcionados por el Estado o la comunidad internacional.

En contextos de conflicto, los Estados han sido frecuentemente descritos como "frágiles", ya que no están dispuestos o no pueden proporcionar servicios y funciones esenciales a una parte de su población, dejando al sector privado en muchos casos con el rol de desempeñar estas funciones. Una parte del sector empresarial es consciente que su aporte es valioso en la etapa del posconflicto y la construcción de paz, pero no todos conocen los mecanismos para llevarlo a cabo efectivamente.

En Colombia, el acuerdo de paz entre el gobierno y las Farc, busca involucrar al sector privado como un actor en un escenario de posacuerdo. Sin la intención de reemplazar al Estado, por el contrario, se pretende que el empresariado juegue un papel de mediador, que se encuentre en la capacidad de acercar y unificar a los diferentes actores involucrados en el proceso de posacuerdo.

Puesto que Colombia no cuenta con experiencias, antecedentes o trayectorias exitosas que sirvan como ejemplo de la adecuada participación del sector empresarial dentro de la construcción de paz, el proyecto propone un estudio desde las lecciones aprendidas que pueden tomarse de Sudáfrica, en donde muchas empresas estuvieron en los territorios en los cuales el Estado tuvo una débil presencia y asumió tareas para el desarrollo de estos territorios, que superaban las capacidades institucionales; asumiendo un papel de mediador activo y silencioso, sin búsqueda de protagonismo nacional.

Palabras Clave: Proceso de paz, Sector Privado, Posacuerdo, Apartheid

ABSTRACT

The experiences of world peace negotiations reflect that the private sector has played a crucial role in the success of peacebuilding in the post-conflict scenario; this is due to three reasons: First, the presence of this sector in contexts of armed conflict. Second, the company is an actor that has different investment capacities in and out of the conflict. And lastly, what has been called the privatization of peace is based on the broader global tendency to privatize services and functions usually provided by the State or the international community.

In contexts of conflict, states have often been described as "fragile", as they are unwilling or unable to provide essential services and functions to a part of their population, leaving the private sector in many cases with the role of fulfilling these functions. A part of the business sector is aware that its contribution is valuable at the post-conflict and peacebuilding stage, but not everyone is aware of the mechanisms to carry it out effectively.

In Colombia, the peace agreement between the government and the FARC seeks to involve the private sector as an actor in a post-conflict scenario. Without the intention of replacing the State and the Government, which is in charge of negotiating peace with its enemies and competitors (a political matter par excellence), on the contrary, it is intended that businessmen play a role of mediator, a silent actor That brings the different parties involved and interested in the peace negotiations.

Since Colombia does not have experiences, antecedents or successful trajectories that serve as an example of the adequate participation of the business sector in the construction of peace, the project proposes the comparative study, taking the example of South Africa, where many companies were in the territories in which the State had a weak presence and assumed tasks for the development of these territories, which exceeded institutional capacities; assuming a role of active and silent mediator, without seeking national protagonist.

Keywords: Peace Process, Private Sector, Post-Agreement, Apartheid.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **9**

METODOLOGÍA **13**

1. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS PARA COMPRENDER LOS APORTES DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ **15**

1.1. ¿Por qué? Compromiso empresarial en la consolidación de la paz **16**

1.2. ¿Cómo? El proceso de compromiso y sus condiciones propicias **20**

1.2.1. Interés empresarial en la paz 22

1.3. ¿Qué? Identificar un rol y acciones apropiadas **25**

1.4. ¿Con quién? Identificar socios para la acción colectiva **28**

1.5. Consideraciones finales del capítulo **29**

2. ESTUDIO DEL CASO SUDAFRICANO **31**

2.1. La transición negociada en Sudáfrica **31**

2.1.1. El Estado del apartheid 32

2.1.2. El Congreso del Pueblo y la Carta de Libertades 33

2.2. Incentivos para la negociación **34**

2.2.1. Negociar la transición 35

2.2.2. Hacer propio el proceso 36

2.2.3. Elite empresarial: apoyo a las negociaciones de paz 40

2.3. El Acuerdo Nacional de Paz **41**

2.3.1. Búsqueda de un convocante aceptable 41

2.3.2. Alcanzar el acuerdo 42

2.4. Propósitos, principios y objetivos del Acuerdo Nacional de Paz **43**

2.4.1. Respuestas a la violencia política 44

2.4.2. Valoración de las insuficiencias 46

2.5. Post-acuerdo en Sudáfrica **51**

2.5.1. Amnistías e indultos 51

2.5.2. Comisiones de la verdad 52

2.5.3 Justicia transicional 52

2.5.4. Contribuciones del sector empresarial 53

2.5.5. Algunos ejemplos de la participación del sector empresarial en Sudáfrica 55

3. LECCIONES APRENDIDAS 61

3.1. Marco de Lecciones Aprendidas 62
3.1.1. ¿Por qué sistematizar lecciones aprendidas? 62

3.2. Construcción de paz 63

3.3. Retos del posconflicto 65
3.3.1. Retos que enfrenta Colombia durante el proceso de posacuerdo 65

3.4. El sector empresarial en la construcción de paz en Colombia 66
3.4.1. ¿Qué significa construir paz desde las empresas? 68

3.5. Dimensiones de la construcción empresarial de paz 69

3.6. Experiencias empresariales en el marco de la paz 71

3.7. Lecciones aprendidas del caso sudafricano 73
3.7.1. Lecciones para replicar 74
3.7.2. Lecciones para no replicar 75

CONCLUSIONES 77

RECOMENDACIONES 80

REFERENCIAS 81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Actores locales en la prevención y resolución de conflictos 21
Figura 2: Mecanismos de participación empresarial para la paz 27
Figura 3: Participación por sector en el PIB de Sudáfrica (1994) 49
Figura 4: Evolución del PIB a precios actuales (1960-2016) 50
Figura 5: Cuadro de Participación Empresarial en Sudáfrica por Etapas - Parte 1 56
Figura 6: Cuadro de Participación Empresarial en Sudáfrica por Etapas - Parte 2 57
Figura 7: Dimensiones para identificar las lecciones Aprendidas en una investigación 63
Figura 8: Respuestas de las empresas locales frente al conflicto en Colombia 67
Figura 9: Dimensiones de la construcción empresarial de paz 69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Metodología de lecciones aprendidas 14
Tabla 2: Secuencia de mecanismos 39

LISTA DE ABREVIATURAS

- ACHIB - African Cooperative for Hawkers and Informal Business
- ACR - Alta Consejería para la Reintegración
- ANC - African National Congress
- ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
- ANP - Acuerdo Nacional de Paz
- BAC - Business Against
- BID - Banco Interamericano de Desarrollo
- BT - Business Trust
- BUSA -Unidad Empresarial Sudafricana
- CBM - Consultative Business Movement
- CIS - Congreso Indio Sudafricano
- CNP - Comisión Nacional de Paz
- CODESA - Convención para una Sudáfrica Democrática
- COSATU - Congress of South African Trade Unions
- CPA - Congreso Panafricanista
- CVR - Comisión de la Verdad y Reconciliación
- DDR - Desarme, Desmovilización, y Reintegración
- FARC - Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
- FDU - Frente Democrático Unido
- FIP - Fundación Ideas para la Paz
- MEC- Movimiento Empresarial de Consulta
- MRA - Movimiento de Resistencia Afrikáner
- NBI - National Business Initiative
- NIR - Consejo Internacional de Industria Sueca
- PN - Partido Nacional
- ONG - Organización No Gubernamental
- ONU - Organización de Naciones Unidas
- OPA - Organización del Pueblo Azanio
- PC - Partido Conservador
- PLI - Partido de la Libertad Inkatha
- PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PYME - Pequeñas y Medianas Empresas
- RSE - Responsabilidad Social Empresarial
- SACC- South African Council of Churches
- SWAPO - Organización del Pueblo de Sudáfrica del Suroeste
- ZANU - Unión Nacional Africana de Zimbabue

INTRODUCCIÓN

La construcción de un escenario de transición hacia la paz convoca la participación activa de todos los actores de la sociedad. En este sentido, se requiere una investigación y análisis que permitan tener un mejor entendimiento del alcance de dicha participación, los roles que cada uno debe jugar, las acciones que deberían ponerse en marcha para facilitar la transición y los compromisos que deben asumirse para generar un entorno de paz que perdure en el tiempo. En definitiva, el esfuerzo para la construcción de paz no es sólo responsabilidad de los actores en el conflicto, sino que involucra a la sociedad civil entendida como: "el conjunto de asociaciones voluntarias que no son parte del Estado y sin embargo ejercen algún poder social, los partidos políticos, los movimientos ciudadanos, los medios de comunicación, la empresa privada, los gremios, los sindicatos, las iglesias y las ONG" (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2003, p. 447).

El rol de la empresa privada como parte de la sociedad civil en el conflicto, posconflicto y la construcción de paz ha sido objeto de diversos estudios y controversias, de las cuales se pueden destacar tres visiones: Primero, su accionar puede generar mayor escalamiento e intensidad en el conflicto y por tanto es vista como una de sus causas (Swearingen, 2010). Por otro lado, el sector empresarial, es indispensable para la creación de empleo y oportunidades de emprendimiento, por tanto, debe ser tratada como un actor principal (Prandi y Lozano, 2010). Y para finalizar, los empresarios también han sido víctimas del conflicto y han sido perjudicados como consecuencia de la degradación de la guerra (Asociación Nacional de Industriales de Colombia, Consejo Internacional de Industria Sueca y Fundación Ideas para la Paz, 2014).

La literatura da cuenta de tres instrumentos mediante los cuales el sector privado puede participar activamente en la construcción social: primero, como financiadora de construcción de paz y posconflicto dada su capacidad económica (Kolk y Lenfant, 2013); segundo, mediante alianzas estratégicas con el Estado y otras empresas nacionales o multinacionales aprovechando su credibilidad, liderazgo, experiencia y capacidad para adelantar acciones que trascienden en la sociedad (Abramov, 2010), y en tercer lugar, a través de la responsabilidad social empresarial como contraprestación ética y moral a la sociedad por permitir su accionar (Jiménez, 2006).

Así pues, el objetivo de este trabajo es analizar el rol del sector empresarial después del Acuerdo Nacional de Paz en Sudáfrica, como una de las lecciones aprendidas que pueden tenerse en cuenta para fortalecer el aporte de los empresarios colombianos en un escenario de posconflicto y construcción de paz. Evidenciando cómo las empresas han estado en condiciones de ofrecer algo de valor (los recursos, la neutralidad, la credibilidad, la legitimidad) a la sociedad en conjunto, que otros actores carecían. A partir del análisis de las experiencias en construcción de paz que se han llevado a cabo en Sudáfrica; se demuestra que, a pesar de la diferencia de causas generadoras del conflicto y de situarse en distintos contextos y escenarios, Colombia enfrenta dilemas semejantes, pues, la influencia del sector empresarial fue determinante en la finalización del conflicto, todo esto, como fruto de un proceso de negociación.

Colombia podría aprender de esas experiencias ya que las empresas entienden el rol que deben desempeñar, pero desconocen o desconfían de las herramientas para contribuir al proceso y temen que esa responsabilidad la terminen asumiendo en su totalidad con los consecuentes costos económicos y políticos (Velasco, 2006). Como agentes de desarrollo económico permitirán ampliar las capacidades del Estado en la llegada al territorio, y posibilitarán construir procesos de reconciliación, resiliencia y memoria histórica. Esto nos lleva al caso de los empresarios sudafricanos, quienes jugaron un importante rol en las diferentes etapas de la transición que vivió dicho país, incluso antes de que los líderes del régimen del apartheid aceptaran el hecho de que un proceso de transición era necesario.

Esta investigación presenta un balance del conocimiento acumulado sobre el rol del sector empresarial como actor en la construcción de paz y el posconflicto, encontrado en diversas producciones académicas. Este análisis bibliográfico, identifica los avances, principales vacíos y sugiere líneas de trabajo para el futuro. El estudio de casos como el sudafricano y el colombiano puede contribuir –y éste es uno de sus propósitos principales– a la construcción de una agenda de investigaciones sobre empresa, construcción de paz y posconflicto, con el objetivo de complementar la edificación del conocimiento y ampliar los debates referentes al tema. Al hablar de estado del arte sobre el rol del sector empresarial como actor en la construcción de paz y el posconflicto es necesario revisar los antecedentes y pensar en los factores que potenciaron el aumento de estudios sobre el tema. Así, se encuentra que, según algunos autores (Banfield, Günduz

y Killlick, 2006). La construcción de paz tiene que ver con la implicación de la empresa en los siguientes ámbitos: político, económico, de seguridad y reconciliación. Dicho esto, es primordial para la investigación abordar bibliografía referente a construcción de paz.

Para generar las condiciones que permitan una participación constructiva y duradera del sector privado, es imprescindible un conocimiento más exhaustivo del entorno y de las complejas motivaciones que dirigen la actividad económica y el comportamiento empresarial en condiciones inestables como las que reinan en un país que intenta realizar la transición de un conflicto armado a una situación de paz. A esto se debe la pertinencia de hacer una revisión de una experiencia de proceso de paz exitosa en el mundo tal como lo es el caso sudafricano y, en consecuencia, extraer algunas lecciones y buenas prácticas que puedan ser tomadas en cuenta para el caso del posconflicto colombiano, en temas como la participación implícita o explícita de las empresas y cómo sus intereses motivan a generar una actuación a favor de una construcción de paz o por el contrario incentivar y/o agudizar más el conflicto presente.

De acuerdo con lo anterior, y atendiendo a las fortalezas y debilidades del papel del sector empresarial luego de firmado el Acuerdo Nacional de Paz en Sudáfrica, la pregunta de investigación que se plantea es: ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que pueden tenerse en cuenta, para el caso del empresariado colombiano en el escenario de un acuerdo firmado por el Estado Colombiano y las Farc y los consecuentes retos en el posconflicto y la construcción de paz?

Por consiguiente, esta investigación expone como hipótesis que: La importancia del sector empresarial en la construcción de paz es uno de los pocos postulados que no genera polarización en la opinión pública. No obstante, es importante tener en cuenta, que, pese a las buenas intenciones, las acciones para concretar dicho papel tienen obstáculos políticos, intereses económicos y resistencias sociales, como sucedió con el caso de Sudáfrica. En este sentido, es necesario que desde Colombia se miren este tipo de experiencias, con el objetivo de no repetir errores y adaptar el rol de los empresarios a las particularidades que implica un escenario de posconflicto y construcción de paz.

Estas experiencias se obtendrán del análisis del rol del sector empresarial después del Acuerdo Nacional de Paz en Sudáfrica, como una de las lecciones aprendidas que pueden tenerse en cuenta para fortalecer el aporte de los empresarios colombianos en un escenario de posconflicto y construcción de paz. Esto se abordará mediante tres diferentes capítulos, los cuales desarrollan temas como los aportes del sector empresarial en la construcción de paz, el estudio del caso sudafricano y las lecciones aprendidas de este; dando alcance a los siguientes objetivos específicos: En primer lugar, establecer el papel del sector empresarial en el desarrollo del posconflicto, la construcción de paz y los mecanismos que tiene para desempeñarlo. Siguiente a ello, identificar del caso sudafricano las experiencias de participación e influencia del empresariado en el Acuerdo Nacional de Paz. Y finalmente, proponer acciones que pueden ser implementadas por el sector empresarial para aportar a la construcción de paz en un contexto de posconflicto, respectivamente. Logrando identificar las semejanzas y diferencias entre Colombia y Sudáfrica, respecto al rol que tiene la empresa en los procesos de paz estableciendo el papel del sector empresarial en el desarrollo del posconflicto, la construcción de paz y los mecanismos que tiene para desempeñarlo y a su vez desde el marco de las lecciones aprendidas proponer acciones que puedan ser implementadas por el sector empresarial para aportar a la construcción de paz en un contexto de posconflicto en Colombia.

METODOLOGÍA

El componente metodológico con el que se desarrollará este trabajo será el de lecciones aprendidas, las cuales se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha o no funcionado para alcanzarlos (BID, 2002). Esta metodología permite identificar tendencias de relaciones causa-efecto, enfocadas a un contexto específico y a su vez sugerir recomendaciones prácticas y útiles para la replicación del nuevo conocimiento en otros contextos además del diseño y/o ejecución de otros proyectos o iniciativas que se proponen lograr resultados similares (BID, 2002).

Realizar un análisis desde las lecciones aprendidas en los roles desempeñados por el sector empresarial en la construcción de paz permite extraer algunas lecciones y buenas prácticas que puedan ser tomadas en cuenta para el caso de procesos de negociación en curso, o como en el caso colombiano, en una etapa de implementación y cumplimiento de los acuerdos firmados. En esta dirección, Henríquez (2016) plantea que la importancia de estudiar desde una perspectiva de lecciones aprendidas no radica únicamente en identificar mecanismos, instrumentos, modelos y prácticas potencialmente aplicables, si no también errores para no repetirlos.

Por otro lado, una Lección Aprendida permite optimizar el modo, objetivo o amplitud de una acción para su futura implementación, como también permite evaluar la conveniencia de su posterior aplicación. Para ello, los criterios que establecen el carácter de "buena práctica" de una determinada acción, se constituyen igualmente en las dimensiones en que se analiza una experiencia para extraer ciertas lecciones aprendidas (OIT, s.f.).

> Una lección aprendida implica la presencia y aplicación en la buena práctica de algunos o todos los criterios establecidos. La aplicación de una lección aprendida supondría la mejora de un programa, proyecto o acción en sus aspectos de innovación o creatividad, eficacia, replicabilidad, sostenibilidad, pertinencia, ética y responsabilidad, eficiencia y ejecución, coherencia interna, aprendizaje colectivo, desarrollo de capacidades o articulación con diferentes actores. (BID, 2002, p.7)

Tabla 1: Metodología de lecciones aprendidas

CARACTERÍSTICAS	PROCEDIMIENTOS	TÉCNICAS DE ANÁLISIS
• Surgen de un proceso sistemático de análisis y reflexión colectiva con participación de los involucrados. • Pueden ser positivas o negativas. • Deben ser útiles y pertinentes. • Requieren de mecanismos de diseminación. • Son un primer paso para la identificación de buenas prácticas.	• Estudios de Caso. • Observatorios de experiencias. • After Action Review (Reflexión después de la Acción)	• Identificar factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad). • Identificar deficiencias. • Resolver problemas a través de nuevos cursos de acción (innovación). • Mejorar la toma de decisiones futura. • Definir modelos para otras intervenciones.

Tomado de: Banco Interamericano de Desarrollo, B. I. D. (2002)

CAPÍTULO 1

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS PARA COMPRENDER LOS APORTES DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En los últimos años la atención internacional se ha enfocado en el papel crítico, algunos dirían decisivo, que los factores económicos juegan en la conducción y perpetuación de los conflictos violentos contemporáneos. Un aspecto clave de este debate es el comportamiento y el impacto del sector privado. Los casos documentados de Colombia y Sudáfrica ilustran la importancia tanto de comprender estos impactos como de actuar para asegurar que los beneficios no recaigan sólo en las élites privilegiadas. Sin embargo, enmarcar el debate de "negocios y conflictos" de una manera tan unidimensional puede hacer caso omiso, no sólo de la inmensa diversidad del sector privado, sino también del papel que las empresas pueden desempeñar para abordar los conflictos y contribuir a la construcción de paz.

No menos limitada, e históricamente mucho más dañina, ha sido la contrapartida tradicional propagada por algunos en el sector privado y en otros lugares, que cualquier medio legítimo de impulsar el crecimiento económico debe ser, en conjunto, positivo a largo plazo. Sin embargo, desde una perspectiva teórica, el desarrollo económico no es intrínsecamente bueno ni inherentemente malo, todo depende de cómo se trae y quién se beneficia (Jacob & Perticará, 2012). Enriquecer a unos pocos dejando a la mayoría en la pobreza es una receta para los conflictos violentos, como es el aumento de la prosperidad de una parte del país o un grupo dentro de la sociedad, mientras descuida a los demás (Vargas, 2014).

Esta puede ser una caracterización algo simplista de la naturaleza polarizada del debate, pero no deja de tener una verdad subyacente. El conflicto no se presta al tipo de certezas y absolutos que muchos intentan forzar sobre él (Nelson, 2000). Tal vez debido a la relativa novedad del debate empresarial y de conflicto, sufre más en términos de matiz, al igual que con el desarrollo económico con su agente primario: el sector privado. La relación entre el sector privado y el conflicto depende de una multiplicidad de factores que van desde el liderazgo individual hasta la naturaleza y estructura de la sociedad en la que opera.

Aunque uno de los efectos de la globalización económica ha sido difuminar las diferencias a través de la proliferación de fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas, el papel en la construcción de paz de las empresas -grandes y pequeñas- que son de propiedad local, se ejecutan y el personal se diferencia de los que responden a la gestión extranjera. Una de las ironías de la teoría y la práctica de la transformación de conflictos es que a pesar de la evidencia de que las empresas tienen un papel importante que desempeñar y un fuerte interés en apoyar las iniciativas de consolidación de la paz, se han dirigido significativamente menos esfuerzos a analizar y facilitar su función que a la de las empresas transnacionales.

Sólo al comenzar a descomponer estos factores podemos comenzar a entender cómo los negocios pueden exacerbar los conflictos e identificar las formas en que pueden contribuir a la consolidación de la paz, en ello radica la importancia de este capítulo, el cual tiene como objetivo empezar a abordar esta brecha explorando cuatro preguntas clave: ¿por qué involucrar a las empresas?, ¿cómo hacerlo?, ¿qué forma de compromiso puede tomar? y ¿con quién es más probable que tenga éxito? Este planteamiento se basa en la participación y el análisis de un número sustantivo de proyectos de investigación, promoción y consultoría. Si bien se trabaja a partir de una colección de ejemplos de potenciales roles empresariales en conflictos y consolidación de la paz, los casos son ilustrativos, y será necesario realizar investigaciones y pruebas más sistemáticas.

1.1. ¿Por qué? Compromiso empresarial en la consolidación de la paz

La relación entre el sector privado, los conflictos y la consolidación de la paz ha recibido mayor atención académica, después de la publicación de trabajos de Nelson (2000), Global Witness (1998) y Oxfam (2007), los cuales han subrayado los vínculos entre el comportamiento económico de los actores privados y la promoción de los conflictos armados. Lo novedoso de estos trabajos es que observan cómo el sector privado promueve el conflicto de diferentes maneras: en la medida en que las sociedades dependen de la inversión, los gobiernos frecuentemente emprenden acciones para proteger los intereses privados, por encima del bienestar de los ciudadanos. Sin embargo, en la medida en que controla y genera capital y porque puede y ha estropeado procesos de consolidación de la paz (Rettberg, 2007), se ha reconocido que el empresariado es un socio clave para superar el conflicto.

Ese contexto hace que los análisis de riesgo en seguridad sean fundamentales para el empresariado, ya que se enfrentan permanentemente obstáculos para el adecuado desarrollo empresarial. Las empresas deben contemplar la presencia del conflicto armado, sus riesgos y perjuicios como variables obligatorias a la hora de emprender un posible negocio, así como se tienen en cuenta variables económicas, financieras, logísticas y del mercado. De este modo, también es importante resaltar que "tanto las víctimas como los responsables de crímenes de guerra forman parte del conjunto de stakeholders que la empresa deberá tener en cuenta cuando opere en este tipo de contextos" (Prandi & Lozano, 2010, p.18).

Sin embargo, pese a las dificultades que trae el conflicto, el sector empresarial ha sabido enfrentar los obstáculos y se ha destacado por su capacidad creativa y de adaptación en ambientes difíciles y hostiles. Por otro lado, el apoyo que brinda el sector empresarial al Estado en la prevención de conflictos y gastos de guerra, mediante el pago de tributos o impuestos, se transforma en recursos para la financiación del posconflicto (Godnick & Klein, 2009). Existe un consenso cada vez más amplio en cuanto a la importancia del sector empresarial como aliado estratégico para la construcción de paz en países afectados por el conflicto armado. Por lo general, se cree que el Estado es el principal responsable en la construcción de paz, pero se debe entender que este no puede hacer todo el trabajo solo. Es aquí donde entra el sector empresarial, el cual recientemente se la ha descrito como "la niña consentida de las organizaciones domésticas e internacionales" (Rettberg, 2010, p.2), debido a su importancia como socio en la construcción de paz.

La empresa debe tener presente que no se inserta en un territorio neutro, sino que lo hace en un contexto en el que se han producido graves fracturas económicas, políticas y sobre todo sociales y que, por lo tanto su política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida "como el conjunto de responsabilidades que las empresas asumen de manera voluntaria debido a las demandas y expectativas de sus grupos de interés o stakeholders" (Vargas, 2014, p. 27), debe incorporar una perspectiva de sensibilidad al conflicto. Asimismo, debe ser capaz de detectar los elementos "divisores", es decir, los que, en su área de influencia, aumentan la división o alimentan el conflicto y los elementos "conectores", o sea las relaciones, actitudes, procedimientos o valores que, desde la empresa, promueven la paz (Abramov, 2010). La empresa puede, por lo tanto, aprender a valorar si su mera presencia, operaciones o relaciones en el periodo de reconstrucción

actúan, o no, como divisores o conectores. De acuerdo con la amplia literatura que ha surgido en torno al sector empresarial y la construcción de paz como campo de estudio, se plantean diferentes argumentos sobre las motivaciones que tiene el empresariado para involucrarse activamente en la construcción de paz. Una de esas motivaciones tiene que ver con razones de orden ético que llevan al empresario a entender su papel como un actor más dentro del tejido social del territorio en que se encuentra; y, por otro lado, siente la necesidad de generar un aporte a partir de las capacidades que le brindan a su negocio y capital.

No obstante, ninguna discusión sobre un papel positivo de las empresas en los contextos de conflicto puede ignorar su impacto a menudo negativo sobre el mismo. Hay muchas maneras diferentes en que el sector privado puede actuar como un estímulo o generador de conflicto y esto en sí mismo proporciona razones poderosas para tratar de enfocarlo en un papel más constructivo. Los diferentes niveles en los que las empresas tienen una influencia negativa en los conflictos hacen que comprender el compromiso de las mismas dentro de dichos contextos sea una tarea difícil y que debe abordarse desde muchos ángulos (Tschirgi, 2004). Existen un sinnúmero de ejemplos, donde el sector privado se ha desempeñado como promotor de los conflictos, en su mayoría, estos ejemplos tienden a centrarse en la explotación ilícita o semi-lícita de los recursos naturales como medio de financiar las guerras, como la explotación forestal en Liberia y Camboya, la minería de diamantes en Angola y Sierra Leona o la producción de cocaína en Colombia. Tales ejemplos muestran un vínculo directo entre las actividades empresariales y el conflicto (Kolk y Lenfant, 2013).

En otras palabras, Mitchell (1998) señala que: “El punto de destacar la interacción negativa entre el sector privado y el conflicto es doble. En primer lugar, destacar que la mayoría de los conflictos son, al menos en parte, impulsados o sostenidos por agendas económicas” (p.28). Por lo tanto, cualquier estrategia integral de consolidación de la paz deberá incluir medidas para comprender y abordar el papel desempeñado por el sector privado (o partes de él). En segundo lugar, demostrar que el sector privado no es monolítico y no tiene una agenda uniforme. Sus intereses son variados y esto proporciona tanto oportunidades como desafíos para identificar su posible contribución a la consolidación de la paz (Rettberg, 2010).

A pesar de las empresas que se benefician activamente, para la opinión pública, el conflicto es malo para los negocios, al afectar el crecimiento económico del país y exponer a diferentes empresas a pagar extorsiones o chantajes para poder desempeñar sus funciones (Mendoza, 2016). Esta es la motivación y justificación fundamentales para la participación del sector privado en la consolidación de la paz. La destrucción de infraestructura, la pérdida de mano de obra calificada, la reducción o el colapso total de la inversión extranjera, los costos prohibitivos de seguridad y seguros, la pérdida de mercados, la confusión regulatoria y el apoyo disminuido del gobierno hacen que hacer negocios en zonas de conflicto sea cuestión de supervivencia en vez de crecimiento.

Dada la fuerte evidencia de los costos de los conflictos entre empresas, es sorprendente que el sector privado local no sea una fuerza más consistentemente activa en muchos conflictos. Parte de la razón es la falta de conciencia de su potencial y la falta de comprensión de su papel entre las propias empresas (Prandi & Lozano, 2010). Quizás los intereses divergentes que caracterizan al sector privado han hecho difícil un enfoque colectivo y unificado. Sigue habiendo también una profunda desconfianza entre el sector privado a involucrarse en lo que se percibe como cuestiones en gran parte "políticas" por dos razones. En primer lugar, porque pocos sectores son más activos políticamente cuando sus intereses están amenazados que el sector empresarial; en segundo lugar, porque la consolidación de la paz es multifacética e incluye una serie de necesidades que se encuentran firmemente dentro de las capacidades, habilidades y recursos del empresariado (Jiménez, 2006).

Es sorprendente el hecho de que la comunidad internacional no haya podido aprovechar estas habilidades y recursos de manera estratégica y sistemática. Si bien hay ejemplos en los cuales es posible destacar la contribución del sector privado a los esfuerzos de consolidación de la paz, como lo son los casos de Sudáfrica, Irlanda del Norte y Sri Lanka, se ha pensado poco en adaptar y reproducir la experiencia en otros conflictos (Abramov, 2010). El sector empresarial tiene mucho que aportar a través de su influencia económica y contactos políticos, sus (relativamente) grandes recursos financieros, su fuerza de trabajo calificada, su capacidad de impulsar un desarrollo equilibrado y sus conexiones en todos los niveles de la sociedad. El desafío inmediato es identificar maneras de aprovechar este potencial.

1.2. ¿Cómo? El proceso de compromiso y sus condiciones propicias

Reconocer en términos abstractos la razón de ser del sector privado es importante, pero es sólo un primer paso. Reunir los intereses divergentes, diferentes capacidades y recursos que se aproximan a una iniciativa coordinada de consolidación de la paz, o conjunto de iniciativas, es mucho más difícil. La comunidad empresarial abarca una amplia gama de empresas y asociaciones, que van desde la empresa multinacional hasta los comerciantes individuales. La variedad de actores dentro de un "ecosistema empresarial" es una variable clave que requiere una mayor exploración (Bailes & Frommelt, 2004).

En cierto sentido, esta relación arraigada al conflicto es crucial para que las empresas locales desempeñen un papel de consolidación de la paz, constituyendo un sector poderoso de la sociedad (ya sea en términos de influencia política o, en el nivel inferior, de los tipos de servicios prestados) con una variedad de vínculos con diferentes actores y estratos sociales y políticos, a través de las relaciones comerciales (con el personal, los socios comerciales, etc.), pero también a lo largo de otras líneas, incluidas las políticas, culturales, étnicas o religiosas. Esta posición altamente "interconectada" que tiene el sector privado en su propia sociedad sugiere una nueva adición a la comprensión en tres niveles de Jean-Paul Lederach del potencial de consolidación de la paz de las sociedades (la siguiente figura está adaptada de Lederach 1997). Los empresarios, representados en todos los niveles, están estratégicamente posicionados para intervenir de varias formas:

Figura 1: Actores locales en la prevención y resolución de conflictos

Fuente: Elaboración propia, figura adaptada de: Lederach, J. P. (1997).

Con esto en mente, es posible identificar cuatro condiciones genéticas subyacentes que son importantes para promover y sostener un papel para el sector empresarial (Mitchell, 1998). Las condiciones son ampliamente aplicables a todos los tamaños y tipos de negocios:

- Un reconocimiento generalizado del interés empresarial en la paz
- Un sector empresarial influyente y diverso
- Un sector privado (relativamente) independiente y positivamente percibido
- Liderazgo de cada uno de los defensores

Existen diferentes niveles sobre los cuales estas condiciones deben existir dependiendo de la naturaleza y la escala del conflicto al que se alienta al sector privado a abordar. Por ejemplo, un conflicto específico a nivel comunitario no requeriría un empresariado nacionalmente influyente,

pero necesitaría líderes empresariales respetados localmente (Lederach, 1997). El objetivo de formular estas condiciones es que proporcionan un marco de referencia para analizar si existe un fuerte argumento para involucrar a la comunidad empresarial en cualquier situación de conflicto dada, qué se necesita para fortalecer ese argumento, de qué manera el sector privado está mejor ubicado para contribuir y lo que se debe hacer para asegurar que pueda maximizar su contribución.

1.2.1. Interés empresarial en la paz

Un incentivo básico para involucrar a un actor en la consolidación de la paz es motivación y compromiso (Tripathi & Gündüz, 2008). Sin embargo, la amplia aceptación de un fuerte interés empresarial en la paz es fundamental para justificar y alentar la participación tanto de los individuos (como líderes empresariales que ciudadanos) y del sector privado en su conjunto. En última instancia, el impacto de cualquier intervención será limitado a menos que sea apoyado por una amplia e, idealmente, diversa gama de empresas, asociaciones y particulares del sector privado (Nelson, 2000). Hay muchas pruebas de que países tan diversos como Sudáfrica, Irlanda del Norte, Sri Lanka y Filipinas apoyan la opinión de que la acción colectiva es un factor importante para lograr una intervención exitosa y sostenible del sector privado (Fisas, 2010). Esto es igualmente cierto en el caso de las grandes empresas, aunque para ellas la acción colectiva puede ser aún más difícil de lograr dada la importancia atribuida a la marca y la presunta ventaja competitiva que se tiene en las cuestiones sociales "unilateralmente" (Mendoza, 2016).

La creación de una coalición, sin embargo, requiere un amplio reconocimiento del impacto perjudicial del conflicto en las empresas individuales y en el entorno económico en su conjunto. Esto es particularmente importante dada la naturaleza inherentemente competitiva del sector privado. Paradójicamente, la naturaleza interna pero geográfica y socialmente contenida de muchos conflictos contemporáneos puede obstaculizar el surgimiento de una participación empresarial ampliamente aceptada (Boyce & O'Donnell, 2007). Particularmente en las sociedades más desarrolladas, es posible que muchas empresas trabajen en torno al conflicto, aceptando limitaciones a su expansión y márgenes de ganancia, pero rara vez están tan gravemente afectadas que se sienten obligadas a participar en procesos como la construcción de la paz. La experiencia de muchos países en los que las empresas han jugado y desempeñan un papel constructivo en la promoción de la paz, indica que puede tomar un período de tiempo significativo (por ejemplo,

Sudáfrica, Irlanda del Norte) o un choque particularmente devastador (por ejemplo, Sri Lanka) antes de que las empresas acepten no existe otra opción que intervenir. Evidentemente, cuanto más localizado el conflicto, más evidente es su impacto en las empresas y, por lo tanto, en teoría al menos, más fácil estimular la participación de las empresas locales (Tripathi & Gündüz, 2008).

El escenario de posconflicto tiene consigo un sin número de oportunidades de nuevos negocios o de reformular los viejos para sacar un mayor beneficio, es por ello que conocer los costos de la guerra resulta fundamental para que las empresas puedan aprovechar esta oportunidad. Puede ser contrario a la intuición argumentar que las empresas requieren persuadir de algo que está afectando su vida cotidiana, pero la investigación y la promoción de la alimentación en las campañas de sensibilización sobre el tema pueden ayudar a crear un sentido de sufrimiento compartido y unidad de propósito. Tanto en Sri Lanka como en Nepal, la publicación de documentos en los que se esbozaron los costos de los respectivos conflictos constituía un incentivo para una estrategia y una acción conjuntas que, de lo contrario, hubieran tardado mucho más en desarrollarse (Fisas, 2010).

Los líderes empresariales mejor conectados (redes) son uno de los actores más influyentes del conflicto, ya que es mayor su potencial para impactar positivamente en el proceso de toma de decisiones. No obstante, tanto mayor es el riesgo de que la influencia se ejerza negativamente. Sin embargo, la capacidad del sector privado para presionar a los gobiernos en particular proporciona un recurso potencial que pocos otros sectores pueden igualar. En mayor o menor grado desde el colapso de la Unión Soviética, todos los estados confían en la comunidad empresarial para los impuestos y el empleo. Esto proporciona a los líderes empresariales el acceso a los más altos niveles de poder. Es comprensible que con frecuencia haya una renuencia a ejercer ese acceso e influencia, dado el poder que los gobiernos a su vez ejercen sobre la capacidad de los líderes empresariales para continuar haciendo negocios (Vertigans, Idowu & Schmidpeter, 2015). También sugiere que cuanto más amplio sea el espectro de negocios involucrados, más probable es que cualquier intervención sea probable. En términos relativos, el principio se aplica tanto a un conflicto de nivel comunitario como a una guerra civil a gran escala. La clave es identificar las maneras en que la influencia de los líderes empresariales puede ser dirigida hacia fines pacíficos.

La legitimidad y la imparcialidad se consideran atributos necesarios de un actor de consolidación de la paz, incluido el sector privado local. Esto es crucial para la aceptación de las partes en conflicto, así como de las comunidades afectadas. Sin lugar a dudas, adquirir tal aceptación será un desafío para las empresas, sobre todo cuando ha jugado, o se percibe que ha jugado, un papel en la perpetuación de las desigualdades económicas, tiene una historia de colusión con funcionarios corruptos, o ejerce una influencia política demasiado fuerte en su favor, aunque se podría argumentar que el nivel de influencia y acceso manejado por el sector privado está en proporción inversa a su independencia, hay, sin embargo, cierta cautela en la idea de "imparcialidad del beneficio".

La mayoría de las empresas sufren la competencia restringida creada por la corrupción, otras sufren el caos y la incertidumbre provocados por el conflicto. La mayoría quiere estabilidad. Potencialmente, esto los convierte en agentes valiosos. En Irlanda del Norte, la estrategia era simplemente destacar el "dividendo de la paz", en Sudáfrica, una serie de líderes empresariales fueron capaces de construir confianza en el tiempo con ambas partes sobre la base de que su agenda era clara y neutral: los negocios necesitaban un fin pacífico para el apartheid para prosperar (Fisas, 2010).

También es importante la cuestión de cómo el sector privado es percibido por la sociedad en general y no sólo por los actores específicos del conflicto. El papel del sector privado se maximiza no sólo cuando opera colectivamente sino cuando coopera con otros sectores. Para que esto sea posible, y de hecho para que sus intervenciones tengan credibilidad y peso, necesitan contar con el respaldo de la sociedad en general. Esto depende tanto de la actitud de la sociedad en particular con respecto a las empresas privadas, como del comportamiento de las empresas (Gerson, 2001). Cuanto mayor son los niveles de corrupción y explotación (percibidos o reales), mayor es la antipatía hacia el sector privado y más difícil es promover su papel de consolidación de la paz. Cualquier esfuerzo para involucrar a la comunidad empresarial debe tener en cuenta y, si es necesario, abordar las percepciones negativas.

Una faceta a menudo descuidada está generando una comprensión dentro del sector privado de su papel percibido dentro de la sociedad. No es raro que las empresas se enfoquen en la consolidación

de la paz como si de alguna manera hubieran permanecido fuera de la dinámica del conflicto del país. En términos de conflicto, el sector privado puede no ser intrínsecamente bueno o malo (Mendoza, 2016). Pero nunca es totalmente neutral, como tampoco lo son otros actores de la sociedad. Reconocer que otros pueden verlo como parte del problema y comprender por qué y cómo se ha producido esa percepción es fundamental para diseñar intervenciones apropiadas.

En Colombia, por ejemplo, un grupo de líderes empresariales buscó deliberadamente a ex guerrilleros que pudieran ayudarles a comprender que, aunque involuntaria e inconscientemente, eran parte importante de un sistema que había fallado a grandes sectores de la población. Generar este tipo de autoconciencia puede asegurar que el sector privado reconozca la necesidad de un cambio fundamental dentro de sí mismo como parte de su contribución a la consolidación de la paz (Barreto, 2014). Sin embargo, este tipo de acciones no deben ser sobrevaloradas, ya que corresponden a una de las dinámicas naturales este tipo de procesos, donde las empresas también se ven beneficiadas.

El éxito o fracaso de cualquier iniciativa de consolidación de la paz depende, en gran medida, de la calidad de los individuos que la dirigen. Todas las condiciones anteriores no ascenderán mucho si no hay individuos dispuestos y capaces de incentivar a otros en la búsqueda de un objetivo compartido (Mueller-Hirth, 2017). Estas son personas que pueden articular el caso para un papel más amplio del sector privado en la construcción de la paz y convencer a los escépticos a participar; personas que pueden ejercer su influencia sin temor a represalias y son respetadas tanto entre sus compañeros como entre la sociedad en general. Identificar y apoyar a estos individuos es clave para que el sector privado pueda cumplir su potencial de consolidación de la paz.

1.3. ¿Qué? Identificar un rol y acciones apropiadas

Al determinar por qué y cómo involucrar a un conjunto específico de actores empresariales en las actividades de construcción de paz, es necesario realizar un análisis de sus intereses, motivaciones, capacidades, competencias particulares y posibles obstáculos y oportunidades (Oetzel, Getz & Ladek, 2007). Al determinar qué actividades específicas parecen apropiadas y prometedoras, es conveniente una revisión de estudios de casos comparados. Si bien cada contexto de conflicto es

único y debe abordarse como tal, las lecciones y la experiencia de los países en los que el sector empresarial ha desempeñado un papel constructivo de consolidación de la paz permiten identificar algunas actividades genéricas que pueden ser una guía útil.

Hasta ahora, los mejores ejemplos publicados han girado en torno a los sectores privados a nivel nacional, es decir (relativamente) grandes negocios Según Peschka, Emery & Martin (2011). Al analizar estos ejemplos, es útil dividir los tipos de actividades en tres categorías:

- Negocio central- gestión de las operaciones de una empresa
- Inversión social - contribución al desarrollo, cuestiones sociales, etc.
- Diálogo sobre políticas - influencia a nivel de políticas, creación de instituciones, etc.

La construcción de paz no es únicamente responsabilidad de los actores del conflicto, teniendo como referente las tres categorías planteadas por Peschka, Emery & Martin (2011) y los aportes de (Mendoza (2016) y Tripathi & Gündüz (2008) respecto a los mecanismos a través de los cuales los empresarios pueden contribuir a la construcción de paz, se pueden resumir de la siguiente manera:

Figura 2: Mecanismos de participación empresarial para la paz

Fuente: Elaboración propia

Quizás el aspecto más polémico, pero al mismo tiempo muy interesante del potencial del sector privado se relacione con su capacidad de influir en otros y de actuar como intermediario entre los lados opuestos. En cierto sentido, esta es la resolución tradicional de conflictos (Fisas, 2010). A pesar de que el diálogo político es un área en que la mayoría de las empresas instintivamente se apartan, hay muchas oportunidades que pueden y han sido aprovechados que utilizan las fortalezas de la comunidad empresarial. Por ejemplo, ningún otro sector tiene tal experiencia en campañas publicitarias y en los medios de comunicación, que pueden orientarse hacia la movilización de la sociedad para exigir un fin pacífico del conflicto.

En las sociedades democráticas al menos, esas campañas pueden tener el efecto de persuadir a los partidos políticos de que hay votos a favor de una solución negociada e incluso de un compromiso. Con demasiada frecuencia, las voces más fuertes son las más extremas. Hacer hincapié en los costos económicos de los conflictos y los beneficios de la paz puede ser decisivo para cambiar las actitudes.

1.4. ¿Con quién? Identificar socios para la acción colectiva

No se está sugiriendo que los conflictos puedan ser resueltos sólo por el sector empresarial, ni que éste siempre debe actuar solo. Como afirman Prandi y Lozano (2010), rara vez se ve cómo el empresariado es una parte de la sociedad civil y necesita actuar de consumo con otros para fortalecer tanto su impacto específico como colectivo del movimiento más amplio de la paz. Como ya se ha dicho, se debe dar prioridad a la cooperación dentro de la propia comunidad empresarial. Dicha cooperación garantiza no sólo una puesta en común de recursos y conocimientos, sino también mayores niveles de influencia.

Más allá de las ventajas prácticas de la acción colectiva, las intervenciones bajo un paraguas más amplio proporcionan seguridad en número, lo cual puede ser crítico en muchos contextos. Tschirgi (2004), afirma que en los países donde los gobiernos controlan la economía en un grado significativo y donde las utilidades dependen de las buenas relaciones con el Estado, es un actor influyente aquel que está dispuesto a actuar solo y arriesgarse a alienar a las élites políticas. La lucha contra la corrupción, por ejemplo, es claramente algo que requiere el compromiso y los esfuerzos sostenidos de muchas empresas actuando en conjunto.

Una de las ventajas de las empresas es una fuente de redes ya hechas en forma de cámaras de comercio y varias asociaciones empresariales. A menudo hay competencia entre ellos, pero al menos proporcionan una base para desarrollar una acción conjunta. Como se ha visto, tales redes ofrecen fortaleza en profundidad y un amplio alcance a través de afiliados en todo el país (Rettberg, 2007). Por sí solos, sin embargo, son limitados en términos de liderazgo. La debilidad de las cámaras es la necesidad de llevar una amplia y diversa gama de miembros con ellos. Esto sugiere que es probable que una combinación de agremiaciones y líderes individuales prominentes tenga más éxito. El mandato del sector privado debe venir (tanto como sea posible) de la sociedad en

general, haciendo hincapié en la necesidad de consolidar los vínculos con las ONG y otros, tanto como medio de fortalecer su propio impacto como medio de otorgar credibilidad a sus intervenciones. En palabras de Tripathi & Gündüz (2008), esto significa coordinación y, en su caso, integración con el trabajo de las ONG en particular. Para que esto suceda, el sector empresarial necesita involucrarse en una adecuada consulta y construcción de relaciones, en parte para identificar su nicho, en parte para apoyar las iniciativas de otros, en parte y quizás lo más importante, para desarrollar la confianza necesaria para hacer una positiva contribución.

Una ventaja del sector privado en comparación con las ONG reside en su mayor acceso e influencia, particularmente a nivel político. Claramente, trabajar con el gobierno puede ser un arma de doble filo. Para el empresariado, al menos, es casi siempre una necesidad. Dado que el gobierno es un actor de conflicto crítico, el sector privado está bien posicionado para influir en la toma de decisiones al más alto nivel para apoyar tanto la resolución del conflicto como la consolidación de la paz a más largo plazo (Gerson, 2001). No obstante, la comunidad internacional ha tardado en reconocer el potencial del sector privado, concentrándose casi exclusivamente en las empresas como agente del desarrollo económico en lugar de la consolidación de la paz. Además, este enfoque en sí mismo ha tendido a ser "ciego de los conflictos", planteando desafíos adicionales que deben considerarse.

1.5. Consideraciones finales del capítulo.

Durante los últimos 15 años, el cambio en el entorno geopolítico ha generado una transformación en la naturaleza de los conflictos contemporáneos, pasando de las guerras interestatales a los conflictos casi exclusivamente internos (aunque con repercusiones regionales e internacionales), además de estar acompañado por un cambio paralelo en las actitudes y los enfoques para la resolución de conflictos y la consolidación de la paz. Lo que una vez se consideró como el deber de los Estados, y organismos multilaterales como la ONU, ahora se ve como un proceso multifacético que intenta atraer a una amplia gama de sectores. Tomando en conjunto la creciente atención dedicada a las causas y los factores económicos de estos conflictos, así como la importancia crítica de la regeneración económica como un aspecto de la consolidación de la paz, esto sugiere que ha llegado el momento de centrarse más en el potencial positivo de las empresas.

Quizás los mayores obstáculos para maximizar este potencial son la falta de reconocimiento de que el sector privado desempeña un papel trascendental entre los diferentes actores que participan en el conflicto, a esto se le suma la falta de comprensión de cuál podría ser ese papel desempeñado. Esto ha sido consecuencia de que una parte del sector empresarial es consciente que su aporte es valioso en la etapa del posconflicto y la construcción de paz, pero no conocen los mecanismos para llevarlo a cabo efectivamente. Superar estos obstáculos requerirá un cambio de actitudes lejos de un enfoque desproporcionado hacia las empresas trasnacionales y alejarse de las percepciones primarias del sector empresarial como agente de desarrollo económico divorciados del proceso más amplio de consolidación de la paz, o bien como impulsores negativos del conflicto.

Lo que se necesita para diseñar este cambio es una combinación de lo siguiente: En primer lugar, la sensibilización, no sólo entre el propio sector privado, sino también entre otras organizaciones locales e internacionales de consolidación de la paz. Para ello los actores involucrados pueden por medio de la cooperación, aumentar su efectividad incorporando estrategias de desarrollo y construcción de paz, mediante la adaptación de sus instrumentos y mediante la difusión en el sector privado de determinados principios de acción humanitaria. En segundo lugar, una mayor investigación sobre la identificación de los diferentes tipos de papel de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de la comunidad empresarial, así como el tipo y la etapa del conflicto. Para ello la línea de investigación debe permitir, conocer e identificar el conflicto, determinando sus características, elementos y vías de aproximación al mismo, de modo que le permita al sector privado ayudar a construir oportunidades en las diferentes áreas del posconflicto, por medio de un liderazgo responsable con el propósito de darle sostenibilidad a la paz y que implemente acciones concretas que materialicen el compromiso de la empresa en el desarrollo de sus operaciones. Y, en tercer lugar, la ejecución de iniciativas tales como, desarme, desmovilización y destrucción de armas desde lo militar; reformas constitucionales incluyentes desde lo político; la creación de condiciones propicias para el buen gobierno desde el ámbito socioeconómico, entre otras. Este tipo de iniciativas deben ser apoyadas y promovidas por la comunidad internacional y, acompañadas y estudiadas por ONG's y académicos, según sea necesario, con el fin de reducir el riesgo de un reinicio del conflicto y que a su vez sienten las bases de una paz y un desarrollo duradero.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DEL CASO SUDAFRICANO

Este capítulo pretende abordar los principios que conllevaron a la transición y el acuerdo de paz de Sudáfrica con sus resultados en el posconflicto, además del papel desempeñado por una parte del sector privado en cada etapa, el cual llegó a constituir una élite bastante singular en el apoyo a la negociación de un nuevo arreglo político en Sudáfrica después del *apartheid* (Eloff, 2011). Apoyar este proceso y ayudar a diseñar un acuerdo político que diera soporte a la construcción del Estado, en aras de una transformación económica y política pacífica, fueron algunas de las contribuciones que el empresariado aportó, convirtiéndose en un actor clave de las negociaciones; en el acuerdo político que se produjo y en los esfuerzos de construcción del "nuevo" Estado que siguieron a las primeras elecciones democráticas de 1994 hasta la actualidad.

En el proceso, el papel y posición del sector empresarial, dio como resultado múltiples aportes positivos, sin embargo, algunos aspectos desmienten el éxito total en la transformación de Sudáfrica que permitió el involucramiento del proceso mismo prometiendo total prosperidad y desarrollo. En términos generales, debe entenderse que las empresas trabajan de forma racional, es decir, con la idea de maximizar beneficios y minimizar riesgos. Las empresas diseñan una política estratégica para tal fin, con la esperanza de obtener un desarrollo exitoso de sus actividades, es por ello que, en cualquier posible escenario, el empresariado puede cambiar sus preferencias (persiguiendo sus propios beneficios) y lo que en un principio se tenía como propósito puede ir cambiando a lo largo del proceso.

2.1. La transición negociada en Sudáfrica

Desde mediados de los años ochenta hasta 1996, los sudafricanos de todos los niveles de la sociedad intervinieron en un extraordinario proceso para negociar la transición de un Estado del *apartheid*, represivo y desacreditado, basado en la segregación racial, a un Estado constitucional con una Carta de Derechos impregnada de justicia, y con un gobierno democrático legítimo (Alden & Le Pere, 2004). Se puede decir que los procesos de diálogo, que constituyen el corazón de la

transición, contribuyeron a dejar sentada una cultura de negociación pacífica, blindando y asentando un hábito de cooperación constructiva y coexistencia, tanto en lo político como en lo económico.

2.1.1. El Estado del apartheid

Con la instauración de la nueva Unión de Sudáfrica en 1910 (que agrupaba bajo la monarquía británica a los antiguos territorios controlados por británicos y *afrikáneres*), los *afrikáneres* ganaron ascendencia y fueron determinantes en la redacción de una constitución basada en la supremacía blanca (Beinart & Dubow, 1995). Poco a poco, se fue aprobando una legislación que introdujo la segregación racial, reservó casi toda la tierra para propiedad de la raza blanca, y fue progresivamente excluyendo a la población africana, asiática y "de color" de la participación política (Hengari, 2014). El Congreso Nacional Nativo Sudafricano, que en 1923 pasó a ser Congreso Nacional Africano (conocido por sus siglas ANC, del inglés African National Congress), se formó poco después de la Unión de Sudáfrica para oponerse a la discriminación racial, extender el derecho a voto y lograr la igualdad (Alden & Le Pere, 2004). Sus exigencias fueron rechazadas por los sucesivos gobiernos.

Tras asumir el poder en 1948, el Partido Nacionalista, extremista *afrikáner*, empezó a extender sistemáticamente la política de apartheid para favorecer el poder económico y político de los *afrikáneres*, lo que tuvo como consecuencia uno de los repartos de la riqueza menos equitativos del mundo (Sampson, 1988). La población fue segregada en áreas de grupos definidos por razas, y comunidades enteras fueron desplazadas de las zonas clasificadas como "sólo blancas", utilizándose leyes de paso para controlar el movimiento de personas no blancas.

> La reivindicación mayoritaria en Sudáfrica acabó siendo la exigencia de un sistema político basado en el principio de "una persona, un voto". Consignas como "poder para el pueblo" y "el pueblo gobernará" reclamaban la creación de un sistema de gobierno en el que pudieran votar todos los ciudadanos y ciudadanas. (Charney, 1999, p.18)

No era tanto un desafío a los privilegios del Estado sudafricano, sino más bien a los usos concretos a que se destinaba el poder del Estado.

2.1.2. El Congreso del Pueblo y la Carta de Libertades

Al tomar como ejemplo las anteriores campañas de Mohandas Gandhi para defender los derechos de los trabajadores indios en Sudáfrica, en 1952 el ANC y el Congreso Indio Sudafricano organizaron una campaña de masas de desobediencia civil, que amplió la base de la resistencia organizada, en 1955, cinco años antes de ser prohibido, el ANC convocó un Congreso del Pueblo para elaborar una Carta de Libertades para todas las personas sudafricanas (Barnes, 2004). Esta Carta no sólo articulaba a qué se oponía, sino también a favor de qué se pronunciaba. Dio forma al desarrollo del pensamiento político, sentó los cimientos de un movimiento a favor de la democracia, e influyó en las negociaciones de la década de los noventa. Fue una experiencia única de participación de masas en un proceso de anticipación política en circunstancias políticas hostiles, y anticipó la implícita perspectiva de la participación popular en la creación de una nueva Sudáfrica (Besharati, 2013).

En 1953 se empezó a preparar el proceso: cientos de activistas organizaron asambleas e iban casa por casa para informar a la población sobre el proyecto. A la ciudadanía de a pie se le formulaba la siguiente pregunta abierta: "¿Qué tiene que cambiar en Sudáfrica para que usted pueda disfrutar de una vida plena y abundante en términos de país, de comunidad y como persona individual?" (Henriques, 2016). Los organizadores descubrieron que, si querían que la gente participara, tenían que ir a buscarla allá donde vivía, trabajaba y jugaba.

Esta lección se convirtió en un potente principio operativo para el movimiento por la democracia que surgió en los años ochenta. Los organizadores recibían instrucciones para no redactar las reivindicaciones en nombre de la gente, sino para recolectar y contrastar los puntos de vista que escuchasen; Según DeKlerk (2002) "debían posibilitar procesos que permitieran que quienes estaban desposeídos y carentes de poder encontraran su propia voz, y no verse a sí mismos como representantes que podían hablar por el pueblo." (p.14) Las comunidades también nombraron delegaciones para que las representaran en las concentraciones de masas, y recogieron dinero para los desplazamientos.

El Gobierno intentó obstaculizar el Congreso, a medida que iba siendo evidente que el proceso crecía: se prohibieron las reuniones, las concentraciones eran disueltas por la policía y se confiscaba o destruía su material (Eloff, 2011). Pese al cinturón policial establecido, el 26 de junio de 1955 se redactó en Kliptown, Johannesburgo, la Carta de Libertades, basada en las reflexiones de los 2.800 delegados que se habían reunido en un polvoriento solar para debatir los resultados de consultas (Freeman, 2006). Para Spies (2002) Su principio fundamental era que "Sudáfrica pertenece a todas las personas que viven en ella, blancas y negras, y ningún gobierno puede reclamar con igualdad ni justa autoridad, a no ser que se base en la voluntad del pueblo" (p.39).

2.2. Incentivos para la negociación

Un conjunto de factores internos y externos creó las condiciones que llevaron tanto al ANC como al Partido Nacional (PN) a darse cuenta de que alcanzar sus objetivos era más factible mediante la negociación política. Los palpables problemas de gobernar Sudáfrica mediante el sistema de *apartheid* se veían agravados por la inherente falta de eficacia económica (Charney, 1999). Aunque los objetivos sociales y políticos del apartheid eran confinar a la ciudadanía sudafricana de raza negra en territorios separados, la economía industrial necesitaba de su trabajo en las áreas urbanas blancas (Barnes, 2004). Hengari (2014) afirma que "estas contradicciones empeoraron cuando, en 1986, Botha declaró un estado de emergencia que movió a bancos internacionales a suspender préstamos a Sudáfrica, precipitando una caída inmediata del 50% del valor de la moneda sudafricana y causando escasez de capital." (p.21). Las cada vez más crecientes sanciones económicas y embargos sobre compañías y bienes sudafricanos (que también tenían un marcado impacto político simbólico) exacerbaron la situación. Todos estos factores llevaron a muchos miembros de la influyente comunidad empresarial sudafricana al convencimiento de que era necesario buscar una solución más radical al conflicto (Höglund, 2005).

Diversos acontecimientos políticos externos influyeron también en el Gobierno y el ANC. En el contexto global de descolonización y extensión de los derechos civiles, durante décadas la Sudáfrica del *apartheid* había sido tratada como un paria internacional (Spies, 2002). Sin embargo, la confrontación de la guerra fría, combinada con el rentable clima de inversión de Sudáfrica, animó a muchos gobiernos occidentales a apoyar como aliado al gobierno del Partido Nacional (Barnes,

2004). Con el hundimiento de los gobiernos comunistas en la Europa del Este, aquella polarización se suavizó, y los aliados occidentales empezaron a presionar al Gobierno para que introdujese reformas. Los procesos de pacificación en Estados vecinos y la aproximación de éstos al Gobierno sudafricano supusieron que el ANC se quedase sin algunas de sus antiguas bases (Besharati, 2013). Desde mediados de los ochenta, la Unión Soviética y muchos gobiernos africanos fueron presionando al ANC para que negociara una resolución política del conflicto.

2.2.1. Negociar la transición

Desde principios de los años ochenta, se fueron dando cierto número de iniciativas discretas de intermediarios de la sociedad civil para abrir líneas de comunicación entre personas influyentes del ANC y el PN. Facilitaron las primeras y exploratorias "conversaciones sobre conversaciones" (Salter, 2016), animando al desarrollo de relaciones personales por encima de las líneas de conflicto, contribuyeron a que creciera la confianza en la potencialidad de un acuerdo negociado. A mediados de los ochenta, Nelson Mandela empezó a prepararse para la posibilidad de que hubiera negociación (Besharati, 2013). Poco después, el ANC y el PN comenzaron a explorar las posibilidades por medio de una serie de intercambios secretos. Las elecciones de 1988 llevaron a la presidencia a F.W. De Klerk, un reformista pragmático. En diciembre de 1989, el Movimiento Democrático de Masas celebró una asamblea en la que sus 4.600 delegados aprobaron una resolución que apoyaba la Declaración de Harare del ANC que establecía las condiciones previas para la negociación; proporcionaron así el consentimiento a la nueva estrategia (Barnes, 2004).

El 2 de febrero de 1990 se produjo un hecho histórico, cuando De Klerk abrió el Parlamento con un discurso en el que anunciaba el levantamiento de la prohibición de las organizaciones políticas, la puesta en libertad de dirigentes políticos encarcelados y unas condiciones de libertad para la actividad política (Höglund, 2005). Este paso sentó las bases para el regreso de la exiliada dirección del ANC y para las conversaciones entre las direcciones políticas y sociales de todas las partes del conflicto, alejadas unas de otras. Quedó dispuesto el escenario para la negociación formal (Freeman, 2006).

Aunque el ANC era el mayor de los grupos políticos de oposición, estaba compuesto de subgrupos. También existía una serie de formaciones políticas distintas (algunas de ellas contrarias a la

negociación) que configuraban el movimiento antiapartheid junto con el ANC (Eloff, 2007). Entre la población blanca, había un cierto número de agrupaciones políticas, que iban desde grupos radicales contrarios a cualquier forma de negociación hasta personas que defendían una transición democrática a la plena igualdad. Había también partidos que surgieron en torno a los diversos gobiernos de los homelands, o para representar intereses específicos de grupos étnicos, como el Congreso Indio del Transvaal (Salter, 2016). De éstos, afirma Fig (2005) "el mayor era el Partido de la Libertad Inkatha (PLI), encabezado por el jefe Mangosuthu Buthelezi, que tenía su principal arraigo en la comunidad zulú. Como partido étnico y con base regional, era más bien conservador, y era consciente de que un Estado basado en alguna forma de federación étnica sería incluso más favorable a sus intereses que incluso el mínimo grado de gobierno de la mayoría" (pag.41).

A medida que se fue desarrollando el proceso, este partido se alineó con los partidos conservadores afrikáneres para fortalecer sus mutuas posiciones. Aunque el ANC y el PN eran los motores que impulsaban el proceso de negociación —y era inconcebible que se alcanzara cualquier acuerdo sin el consentimiento de estos partidos clave—, este conjunto de grupos políticos que, entre todos, contaban con el respaldo de un gran número de ciudadanas y ciudadanos sudafricanos, tenía que estar representado en las conversaciones si el proceso y sus resultados habían de ser percibidos como legítimos (Charney, 1999).

2.2.2. Hacer propio el proceso

El ANC observando a sus homólogos en negociaciones de paz dirigidas por mediadores internacionales, extrajo enseñanzas tanto en Zimbabue (donde la ZANU fue obligada a disolver sus objetivos máximos) como en Namibia (donde la SWAPO quedó excluida de las negociaciones). El ANC estaba decidido a tomar la iniciativa mientras tuviera el pleno apoyo de los aliados y para evitar la mediación internacional. El PN había visto que la experiencia de la presión estadounidense y británica en las negociaciones de Namibia había resultado humillante, y también deseaba evitar la mediación internacional (Salter, 2016). Así, con la asistencia de pacificadores provenientes de la sociedad civil y expertos técnicos de casa y del extranjero, los dirigentes sudafricanos fueron poco a poco construyendo un proceso inclusivo y con principios para guiar las múltiples transiciones al Estado tras el apartheid, que fueran seguidas por un gobierno de transición en el

cual se compartiera el poder, para llegar finalmente a una estructura estatal y un sistema de gobierno constitucionales (Eloff, 2011).

El proceso fue pasando de las iniciales conversaciones secretas entre representantes del PN y del ANC a las conversaciones bilaterales pre-negociación entre los partidos fundamentales, posteriores a febrero de 1990, para determinar la forma del proceso de negociación (Barnes, 2004), de ahí pasó a las iniciales negociaciones multilaterales entre partidos políticos para desarrollar el Acuerdo Nacional de Paz (ANP) con el fin de abordar la cuestión de la violencia política; y después llegaron las conversaciones multipartidistas oficialmente constituidas para acordar las normas para un gobierno de transición y los principios constitucionales clave; finalmente, para Barnes (2004) "el proceso culminó en una Asamblea Constitucional elegida, con un ambicioso programa de consultas públicas para redactar la nueva Constitución. Desde sus orígenes secretos, el proceso fue abriéndose lentamente al escrutinio público, y, en algunos casos, la participación directa" (p. 25)

Hubo dos fases principales del proceso multipartidista: las negociaciones constitucionales para crear un nuevo conjunto de normas para gobernar el Estado, y las estructuras del ANP para prevenir la violencia (buena parte de la cual parece fue provocada por algunos de los partidos políticos) (Spies, 2002). Aunque diferentes, estas facetas interactuaron de forma relevante. Muchos de los representantes de partidos implicados en la negociación del ANP estaban también involucrados en las negociaciones constitucionales. Las relaciones surgidas en el ANP ayudaron a las posteriores negociaciones, como lo hicieron las técnicas de colaboración en resolución de problemas introducidas por los facilitadores empresariales y eclesiásticos en el proceso del ANP (Ondó, 2016).

> Las estructuras nacionales, regionales y locales establecidas por el ANP para dar respuesta a los problemas de la violencia política parecen haber contribuido tanto a la estabilización del país durante la transición como a la creación de espacios donde los sudafricanos podían reunirse para abordar temas conflictivos específicos de su comunidad. (Rettberg, 2013, p.55)

En las ocasiones en que se suspendieron las negociaciones constitucionales, las estructuras nacionales del ANP permanecieron activas, y continuaron proporcionando un canal de comunicación entre los partidos firmantes que conservaban la supervisión del proceso (Rettberg, 2013). Sin duda alguna, la transición habría sido mucho más difícil de haber faltado cualquiera de estas facetas.

Los procesos negociados que guiaron la transición estuvieron arraigados en la organización política de masas que había surgido a lo largo de casi un siglo de lucha, así como en las organizaciones políticas de la población blanca de Sudáfrica. Ambas habían evolucionado hacia partidos políticos representativos, con sistemas para hacer a sus dirigentes responsables ante la afiliación y sus electorados (Ondó, 2016). Durante las negociaciones, los dirigentes políticos debían estar muy alerta para que sus simpatizantes los acompañasen en los acuerdos alcanzados (Johnstone, 2001). La población sudafricana tuvo ocasión de presenciar en directo buena parte de la última fase de la negociación en programas de los medios de comunicación. Muchos de los partidos políticos consultaron frecuentemente con su militancia para evaluar su reacción ante las propuestas y para detectar cuestiones que seguían preocupando. Hubo posibilidad de contribuir al borrador constitucional con ideas y comentarios, y de participar en la construcción de la paz por medio de la estructura de las comisiones de paz local y regional del ANP (Barnes, 2004).

Parece que estas estrategias hicieron crecer considerablemente el sentimiento de posesión popular de los términos de la transición y otorgaron legitimidad a las nuevas estructuras estatales que surgieron del proceso, ya que, durante la transición, los ciudadanos sudafricanos comenzaron a desterrar los mitos y conceptos erróneos que tenían unos sobre otros (Freeman, 2006). A medida que iba creciendo la confianza, empezaron a darse los compromisos necesarios para un futuro mutuamente aceptable. Pronto aprendieron que los beneficios del compromiso se hallaban tanto en el proceso en sí mismo como en sus resultados. Las personas que se implicaron lograron percibir las razones por las que eran necesarias concesiones recíprocas específicas y un compromiso para garantizar el éxito de los acuerdos alcanzados. Y para este objetivo, quienes tenían intereses más directos —y cuanta más gente fuera posible, mejor— debían estar implicados, y el proceso tenía que ser lo más transparente y accesible posible. Los partidos aprendieron bien estas lecciones, y, con el tiempo, los foros de negociación fueron abriéndose más y más (Rettberg, 2013). Al hacerlo,

el proceso en sí mismo creó condiciones para un cambio radical en la anterior cultura política sudafricana excluyente y de secreto, y contribuyó a establecer un estado y una sociedad realmente más democráticos.

Tabla 2: Secuencia de mecanismos

1955	**Carta de Libertades** Mediante un Congreso del Pueblo convocado por el ANC, se redactó una declaración de principios rectores del movimiento a favor de la democracia y en contra del apartheid.
1989 8 dic.	**Conferencia por un Futuro Democrático** Se reunió el Movimiento Democrático de Masas, con el objeto de elaborar un enfoque común, basado en la Declaración de Harare del ANC, para las negociaciones sobre una nueva constitución, redactada por una asamblea constituyente elegida en las urnas.
1991 Jun.-sep.	**Negociación del Acuerdo Nacional de Paz** Las conversaciones en las que participan representantes de partidos políticos, organizaciones empresariales y eclesiásticas llegan a un acuerdo, ratificado por 27 dirigentes políticos, sindicales y gubernamentales, que crea estructuras de paz locales, regionales y nacionales.
1991-1992 Dic. 91-may. 92	**Convención para una Sudáfrica Democrática (CODESA)** Se realizan negociaciones para decidir las reglas que inspirarán la transición y una nueva constitución, en las que participan 19 partidos y más de 400 personas negociadoras organizadas en grupos de trabajo. Empezó con un plenario de apertura (CODESA I) y terminó con un plenario final (CODESA II) que marcó la quiebra del proceso.
1992 26 sep.	**Documento de Acuerdo** El ANC y el Partido Nacional (PN) firman un acuerdo sobre el proceso para negociar un gobierno provisional y una constitución provisional.
1992-1993 Abr. 92-nov. 93	**Proceso de Negociación Multipartidista (PNMP)** Conversaciones y negociaciones entre 26 partidos para redactar una constitución provisional, con infraestructura suministrada por el Movimiento Empresarial de Consulta.
1994 27-29 abr.	**Elecciones generales** Primeras elecciones sin distinción de raza, democráticas, que se celebraron para formar el Gobierno de transición y para elegir representantes a un nuevo Parlamento y Asamblea Constitucional.
1994-1996 May. 94-oct. 96	**Asamblea Constitucional y programa de participación popular** Un total de 490 representantes de siete partidos redactan el borrador de una nueva Constitución, con aportaciones de un masivo programa de participación ciudadana. El texto final de la Constitución se aprobó el 8 de mayo de 1996, y un texto enmendado fue aprobado el 11 de octubre de 1996.
1996 10 dic.	**La Constitución se convierte en Ley** El presidente Nelson Mandela firmó en Sharpeville el decreto que convirtió en Ley la Constitución. El texto entró en vigor el 4 de febrero de 1997.

Tomado de: Barnes, C. (Ed.). (2004). (p.20)

2.2.3. Elite empresarial: apoyo a las negociaciones de paz

A finales de los años ochenta, Sudáfrica se encontraba en plena agonía del apartheid y el sector empresarial fue criticado con frecuencia por beneficiarse del sistema. Sin embargo, un creciente número de empresarios blancos se dio cuenta del grado en que la viabilidad de sus negocios dependía de sus empleados no blancos y a su vez de sus clientes no blancos observando cómo el sistema de discriminación y segregación no se adaptaba, ni a las exigencias de una industria moderna, ni a un nuevo sistema de producción debido a que el desarrollo separado se constituía en un obstáculo para el crecimiento de la economía más próspera de África (Galarza & Escobares, 2007).

Dadas las condiciones que anteceden, varios sectores económicos sudafricanos, exigieron que para la expansión y la concentración de sus ganancias era fundamental la abolición de la legislación racial. En virtud de que Sudáfrica se había convertido en el centro de un enfrentamiento entre fuerzas revolucionarias y el imperialismo en África. Es por ello por lo que los empresarios sudafricanos en conjunto con el Comité de la Industria Británica para Sudáfrica inician a preocuparse por el retiro de grandes inversionistas y por los incrementos de las revueltas populares de los negros (Alden & Le Pere, 2004). Razones por las cuales los obligaron a replantear el papel que jugaban en el sostenimiento del apartheid.

Las primeras reuniones en Londres, entre los líderes del Congreso Nacional Africano, banqueros y empresarios fueron fundamentales y decisivas al hablar sobre el futuro de Sudáfrica, creando un clima de entendimiento, entre los intereses de los negros y el de los magnates de emporios empresariales como la Ford, la fundación Rockefeller, la Shell, General Motors, Chase Manhattan, Mobil, el Barclays, Texaco, British Petroleum y la Anglo-American Corporattion (Sampson, 1988). Significa entonces que pesar de la desconfianza que los líderes negros tuvieron al principio sobre el cambio de postura de los empresarios, finalmente son ellos quienes reconocieron que habían sido los empresarios los que habían atendido con más eficacia que los diplomáticos el puente con occidente para acabar con el poder de la supremacía blanca y la segregación de la gente de color.

2.3. El Acuerdo Nacional de Paz

La transición sudafricana a la democracia durante los años noventa no fue tan pacífica como suele pintarse en el mundo exterior. Spies (2002) afirma. "Durante buena parte del siglo XX, los movimientos contra el apartheid confiaron en el activismo no violento para desafiar a un Estado establecido sobre la supremacía blanca, la segregación institucionalizada y la discriminación." (p.24). Sin embargo, esto cambió en los sesenta, cuando algunos se lanzaron a la lucha armada para forzar al Gobierno a abandonar esas prácticas políticas, lucha a la que las estructuras de seguridad estatales respondieron con violencia. En ausencia de recursos y mecanismos para manejar el conflicto a todos los niveles de la sociedad, la competencia y la desconfianza dentro y entre las comunidades estallaba a menudo en violencia. Cuando, en 1990, comenzó la negociación oficial, emergieron las luchas por el poder, y la violencia política experimentó un crecimiento significativo: hubo un incremento del 307% de muertes entre 1985 y 1991 (Freeman, 2006).

En respuesta a esta crisis, los partidos políticos sudafricanos negociaron en 1991 el Acuerdo Nacional de Paz (ANP), con el objetivo de prevenir la violencia. El ANP creó una red de estructuras sin precedentes, por todo el país, para hacer efectivo el Acuerdo abordando la conducta de los partidos políticos y de las fuerzas de seguridad, y tratando temas relativos a la justicia y la canalización de conflictos por medio de procesos participativos de mediación y seguimiento locales coordinados a nivel regional y nacional (Eloff, 2007). Aunque su objetivo era poner fin a la violencia, sus principios y estructuras proporcionaron una importante red de seguridad para las negociaciones nacionales. Así, más adelante, los políticos eran conscientes de que, incluso cuando abandonaban la negociación constitucional, se mantenía su compromiso común como firmantes del ANP, lo que proporcionaba un dispositivo para mantener abiertos los canales de comunicación (Shapiro & Tebeau, 2011).

2.3.1. Búsqueda de un convocante aceptable

Para 1990, eran muchas las personas sudafricanas profundamente preocupadas por la violencia y el riesgo que ésta implicaba de hacer que descarrilasen las perspectivas de negociación constitucional. Pese a lo urgente que era, no estaba claro quién resultaría aceptable como iniciador de un proceso que abordase la cuestión. Kwenda & Ntuli (2015) afirma que "la mayoría de la

población sudafricana no tenía ninguna confianza en el Gobierno del Partido Nacional del presidente De Klerk, y estaba ampliamente extendida la sospecha de que las estructuras de Seguridad del Estado eran cómplices de la violencia" (p.14).

Fue entonces cuando un grupo de dirigentes empresariales progresistas, de diversas corporaciones importantes, constituyeron el Movimiento Empresarial de Consulta (MEC), para elaborar una respuesta bien fundamentada a una situación cada vez más deteriorada. Tras una serie de discretas reuniones con dirigentes clave, el MEC ganó credibilidad como potencial facilitador tanto para el ANP como para las negociaciones constitucionales.

En abril de 1991, bajo la creciente presión para responder a la violencia política, el presidente De Klerk anunció una cumbre de paz para finales de mayo, a la que asistirían dirigentes políticos, religiosos y sociales (Spies, 2002). Aunque fue saludada por el Partido Inkatha, el ANC y otros la rechazaron, considerándola una artimaña propagandística. Se alegó que el Gobierno carecía de credibilidad para convocar unilateralmente un proceso de esa naturaleza. Alarmados, el MEC y los principales dirigentes religiosos decidieron utilizar sus influencias y credibilidad combinadas para sacar adelante el proceso (DeKlerk, 2002). Convocaron una reunión de emergencia, invitando a dirigentes de otras asociaciones empresariales clave y al Congreso de los Sindicatos de Sudáfrica (COSATU). Por medio de conversaciones, desarrollaron con los principales dirigentes políticos una fórmula que permitía que la cumbre del Gobierno se percibiese como pieza de una conferencia de paz continuada, convocada de manera independiente, que abarcaba a todas las organizaciones y los partidos.

2.3.2. Alcanzar el acuerdo

La comisión preparatoria nombró cinco grupos de trabajo, con el mandato de elaborar propuestas de consenso sobre temas clave. Cada grupo constaba de tres representantes del Gobierno, tres del ANC y tres del Partido Inkatha, más un representante religioso y otro empresarial de la comisión. El MEC se encargó de suministrar los medios administrativos, con financiación gubernamental. Se formaron los grupos para abordar cinco cuestiones: primero, un código de conducta para los partidos políticos; segundo, un código de conducta para las fuerzas de seguridad; tercero, un desarrollo socioeconómico; cuarto, realización y seguimiento; y por último un proceso,

secretariado y medios de comunicación (Shapiro & Tebeau, 2011). Tras una serie de deliberaciones, negociaciones, revisión de borradores de acuerdos y recepción de reacciones, la comisión decidió celebrar una Convención Nacional de Paz de alto perfil el 14 de septiembre de 1991. Finalmente, bajo considerable presión y sólo unas horas antes de que se iniciara la Convención, los distintos borradores se refundieron en un solo texto que se convertiría en el Acuerdo Nacional de Paz.

La Convención fue un acontecimiento realmente excepcional, en el que, por primera vez, se reunieron las direcciones de las principales fuerzas políticas con representantes de otros partidos políticos, dirigentes de los territorios *homelands* independientes, dirigentes tradicionales, iglesias, sindicatos, agrupaciones empresariales, medios de comunicación y cuerpo diplomático. El Acuerdo fue firmado por 27 dirigentes políticos, sindicales y gubernamentales. Marcó un punto de inflexión, demostrando que las profundas diferencias no impedirían que los diversos partidos trabajaran entre sí para abordar preocupaciones comunes (Johnstone, 2001).

No obstante, un número significativo de partes con intereses en juego, con puntos de vista más radicales, no accedieron a firmar el ANP. El Congreso Panafricanista y la Organización del Pueblo Azanio declinaron firmar porque no querían formar parte de ninguna estructura que incluyera al Gobierno, aunque hicieron llegar su apoyo al espíritu y objetivos del Acuerdo. Por la derecha, el Partido Conservador, el derechista Movimiento de Resistencia Afrikáner y el Partido Herstigte Nasionale no asistieron ni firmaron (Shapiro, 2011). Tres de los gobiernos de otros tantos *homelands* también se negaron a firmar; Ciskei firmó, pero más adelante se retiró de la aplicación. No obstante, la mayoría se comprometió (al menos sobre el papel) a hacer efectivo el Acuerdo.

2.4. Propósitos, principios y objetivos del Acuerdo Nacional de Paz

El ANP creó el primer instrumento institucionalizado de Sudáfrica para la construcción y mantenimiento de la paz. Varela (2009) afirma que “La mayoría consideraba que los partidos políticos (algunos de ellos firmantes del ANP) eran los principales instigadores de gran parte de la violencia política.” (p.27) motivo por el cual el acuerdo encomendaba a los firmantes el seguimiento recíproco del cumplimiento de cada cual con los correspondientes códigos de

conducta. Los partidos y organizaciones políticas tenían que condenar públicamente la violencia, evitar que su afiliación promoviera o utilizara cualquier forma de violencia, cooperar con las autoridades para prevenir violencia en acontecimientos políticos y asistir a la policía en la investigación y detención de quienes vulneraran estas normas (Varela, 2009). También se establecían criterios y procedimientos operativos detallados para las fuerzas de seguridad, en especial para la policía.

El acuerdo forjaba sus bases en una serie de valores básicos. No sólo promovía los principios democráticos de buen gobierno y de responsabilidad mutua sino también tenía en cuenta la exigencia de responsabilidades. Reconocía explícitamente los derechos y libertades fundamentales de conciencia y creencia, de habla y expresión, asociación, movimiento, reunión pacífica y actividad política pacífica (Luchetti, 2010). Estos compromisos eran especialmente relevantes, dada la trayectoria histórica de autoritarismo e intolerancia política.

Con el reconocimiento de la pobreza como condición subyacente que se mezclaba con la intensa rivalidad política para constituirse en fuerza motriz de una parte de la violencia más extrema, el ANP sentaba las bases para una reconstrucción y desarrollo socioeconómicos concebidos especialmente para beneficiar e implicar a aquellas comunidades afectadas por la violencia política. También reconocía la necesidad de inmediata rehabilitación y reconstrucción en áreas afectadas por la violencia, y hacía hincapié en el principio de implicación para desactivar las tensiones internas en las comunidades (DeKlerk, 2002).

2.4.1. Respuestas a la violencia política

El pacto del Acuerdo Nacional de Paz fue un punto de inflexión trascendental que contribuyó a crear un espacio donde los partidos pudieron entablar negociaciones para decidir el futuro político de Sudáfrica. Aunque probablemente los objetivos del ANP fueron adecuados para abordar la violencia, y muchos de sus fines se consiguieron, los limitados recursos y el hervidero político los incapacitaron para poner fin a la violencia o resolver los diversos conflictos (Spies, 2002). No obstante, los participantes merecen reconocimiento por haber trabajado sin descanso por la paz en medio del escepticismo creciente debido a la permanente guerra sucia practicada por algunos de los mismos partidos que habían firmado el ANP. Las comisiones de paz contribuyeron a abrir

canales de comunicación, a legitimar el concepto de negociación, a crear un espacio seguro donde plantear cuestiones que no podían abordarse en otros foros, a fortalecer la obligación de rendir cuentas, a nivelar el equilibrio del poder, y a reducir la incidencia de la violencia (Rettberg, 2013).

Por supuesto, es imposible saber cuáles hubieran sido las consecuencias sin el ANP y sus estructuras. Pero, aunque las estadísticas revelan un incremento en el número de víctimas políticas entre 1991 y 1993, en general se reconoce que los niveles de violencia en muchas zonas fueron menores de lo que hubieran sido sin estas estructuras. A nivel nacional, las estructuras del ANP contribuyeron a alentar y alimentar una cultura de tolerancia y no violencia. Prendieron la esperanza de que los grupos firmantes tendrían que ceñirse al código de conducta (Varela, 2009). Aunque problemático en la práctica, dio pie al personal del ANP y al voluntariado para animar a los dirigentes políticos y a la policía a cumplir sus compromisos; muchos respondieron positivamente, aunque sólo fuera para no aparecer como contrarios al acuerdo.

"El ANP contribuyó a cambiar la cultura institucional y la conducta tanto de la Policía Sudafricana como de la Fuerza de Defensa Sudafricana, dos organismos que carecían de credibilidad pública" (p.37) afirma Eloff (2007). La Policía Sudafricana interactuó con la ciudadanía de a pie y con observadores internacionales sumamente preocupados por los derechos humanos y por los valores subyacentes en el ANP, y quedó expuesta a procesos constructivos de resolución de problemas. Más aún, numeroso personal y voluntariado del ANP se dirigió a los Oficiales de Información Policial para denunciar sistemáticamente a presuntos transgresores, obligando a la policía, por primera vez en décadas, a responder de sus acciones. El proceso desempeñó un importante papel para estimular a la Policía Sudafricana a asumir un enfoque comunitario de su labor policial (Eloff, 2007). A nivel regional y local, las comisiones manejaron con éxito tensiones entre actores políticos de primera fila, facilitando foros de debate y toma de decisiones.

En la medida de lo posible, las tensiones a nivel local se abordaban desde las propias comunidades. Cuando las comisiones locales de paz no podían resolver conflictos, recibían asistencia de la Comisión Regional. A menudo se les solicitaba que ayudasen a la mediación en conflictos específicos y colaboraron en la negociación de acuerdos locales de paz sobre cuestiones básicas (Gobierno de Sudáfrica, 2011). También fueron instrumento para la gestión de distintas crisis y

prevención de violencia. Las comisiones resultaron fundamentales en la formación de centros de comunicación de operaciones conjuntas con el ANC y la policía para rebajar el potencial de violencia. En esta y otras ocasiones, el despliegue de observadores de paz para presenciar acontecimientos públicos y situarse entre las fuerzas hostiles resultó eficaz para refrenar conductas y reforzar la obligación de responder de lo hecho. Varios observadores internacionales complementaron la labor de los observadores locales. Pese a que no pudieron evitar todas las víctimas, echando la vista atrás parece probable que contribuyeran a estabilizar la situación en un momento especialmente vulnerable del proceso de paz (Spies, 2002).

Además de este trabajo directo, el Secretariado Nacional de Paz procuró inspirar un clima público a favor de la paz. Se formó una subcomisión responsable de marketing y un departamento para los medios de comunicación (Eloff, 2007). Cooperaron con las principales agencias de publicidad de Sudáfrica en una campaña de promoción de la paz, creando logotipos y mensajes de paz, y trabajando con músicos para crear una canción popular por la paz. Ayudaron a los medios de comunicación a resaltar informaciones positivas en vez de las habituales y sensacionalistas historias del horror.

2.4.2. Valoración de las insuficiencias

A pesar de las muchas y evidentes aportaciones que hizo el ANP, tuvo cierta cantidad de deficiencias. Quizás la principal fue que las estructuras del ANP se ocuparon principalmente de los síntomas de la violencia más que de sus causas profundas. Fue notable su limitada capacidad para fomentar la reconstrucción y el desarrollo socioeconómicos. Tampoco fue capaz de transformar el violento conflicto surgido en el sector del transporte o de instaurar medidas de control sobre armamento y reducir el número de armas, lo que pudo posibilitar la oleada de crímenes posterior a 1994. Sin embargo, los procesos que patrocinó abrieron espacios para que los sudafricanos debatieran estos grandes temas y buscaran fórmulas para abordarlos (Luchetti, Faiella, & Argemi, 2010).

El ANP fue un acuerdo entre los firmantes, pero, al no poder utilizarse los tribunales para asegurar su cumplimiento, la Comisión Nacional de Paz no podía recurrir al sistema judicial para sancionar a quienes violaran el código de conducta (Spies, 2002). Pese a la necesidad de adoptar enmiendas

para actualizar el ANP, la Convención Nacional de Paz no se volvió a convocar tras la primera reunión, en parte porque los partidos políticos estaban ocupados tomando posiciones para las elecciones. Retrospectivamente, hay quienes consideran que el ANP tuvo éxito pese a los partidos políticos más que gracias a ellos; sin embargo, sin el apoyo basado en principios de estos partidos, no podrían haber funcionado las comisiones regionales y locales.

También existieron fallos en la administración y puesta en práctica de las estructuras del ANP. Una de las más destacables fue la disparidad entre regiones y localidades, siendo algunas Comisiones Regionales más eficaces que otras. En todo el país, hubo muchas más Comisiones Locales de Paz en áreas rurales, y un número insuficiente en zonas urbanas (Ondó, 2016). El área de marketing tendió a pasar por alto la importancia de la radio, que tiene la mayor penetración en el país. Por el contrario, se concentró en costosas campañas de televisión y medios escritos, que llegaban a una audiencia desproporcionadamente más rica y más culta.

Además, aunque el ANP abogaba por la inclusión, era evidente que los hombres dominaban las estructuras de paz en el nivel de gestión, y sólo había una mujer en el Secretariado Nacional de Paz. Cuando se formaron, casi todas las presidencias de las Comisiones Regionales de Paz fueron para hombres blancos, pese a los transparentes procedimientos de nombramiento y elección (Alden, 2004). Tales tendencias fueron en gran medida justo las contrarias a las que se dieron en el nivel del personal y el voluntariado, y la mayoría de las Comisiones Regionales y Locales reflejaron la demografía de la comunidad a la que servían.

A partir de septiembre de 1994, poco después de las elecciones, el nuevo Gobierno empezó a desmantelar las estructuras de paz, sin explicar sus razones para ello. Esta decisión se tomó probablemente en la creencia de que la nueva Constitución proporcionaba a todos los niveles mecanismos democráticos que reemplazaban la necesidad de las estructuras del ANP (Luchetti, Faiella, & Argemi, 2010). Por lo demás, el Secretariado Nacional siempre concibió su papel como interino y a corto plazo. Sin embargo, en muchos lugares la oficina de paz de la Comisión Local se había convertido en un valioso recurso para las comunidades locales; para Schierup (2015) “eran lugares donde se podía discutir temas fundamentales y dónde teléfonos, faxes y medios de respuesta rápida estaban al alcance de personas que más lo necesitaban. Tras la clausura de las

estructuras del ANP, estos medios ya no estaban disponibles" (p.53). La Legislatura Provincial KwaZulu de Natal fue el único gobierno provincial que dispuso la continuidad de una comisión de paz. Datos valiosos, incluyendo listados de observadores, personas integrantes de las comisiones de paz, actas e informes, se perdieron por falta de coordinación y de un programa serio de investigación (Schierup, 2015).

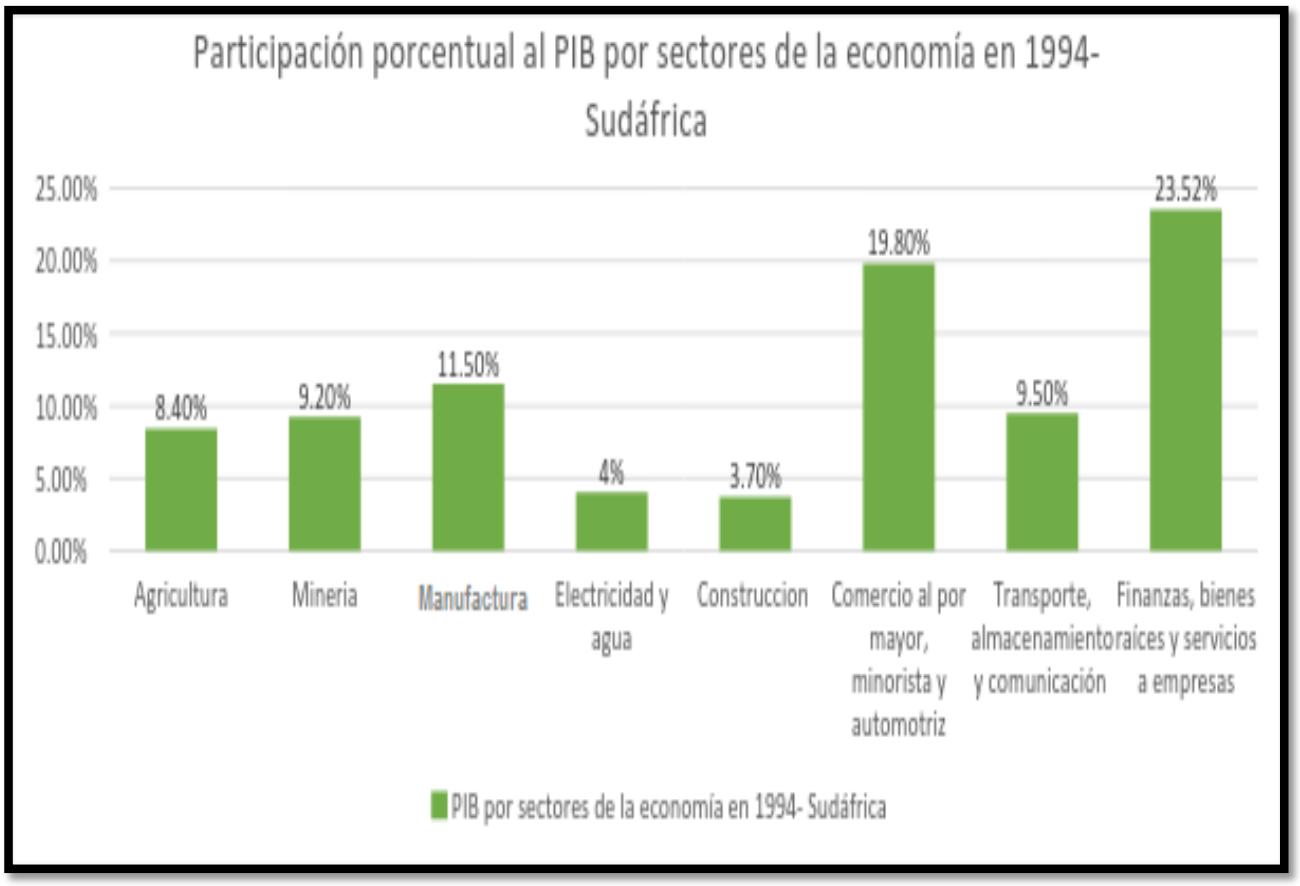
La inversión en recursos humanos a través de programas de formación y por la exposición a actividades realmente únicas de mantenimiento de la paz se dispersó a medida que el personal se lanzaba a buscar empleo, dejando las operaciones de clausura del ANP en manos de unos cuantos funcionarios del Directorio de Paz del Departamento de Interior (Prandi & Lozano, 2010). También cabe resaltar que más allá de sus logros y deficiencias más formales, se produjo también algo menos tangible, a través de los esfuerzos conjuntos de quienes estuvieron en las estructuras del ANP. El contacto de decenas de miles de personas con metodologías de resolución de conflictos marcó una diferencia en la forma que muchas de ellas escogieron de responder al conflicto (Luchetti, Faiella, & Argemi, 2010). La experiencia de trabajar en un equipo diverso, con gente competente y comprometida, fue algo que cambió la vida a muchas personas, y puede haber contribuido a una modificación profunda en la dividida sociedad sudafricana.

Cabe resaltar que, en esta etapa, para el año 1991, se llevó a cabo la primera reunión formal del proceso de paz creada por la CBM y el Consejo de las Iglesias en Sudáfrica (SACC), en las oficinas del Barlow Rant ltda. (Empresa industrial líder). Allí, los gremios tuvieron una participación importante ya que, en el proceso del Acuerdo Nacional de paz en Sudáfrica, los empresarios continuaron basándose en las relaciones positivas establecidas previamente e incrementaron su contribución a la trasformación a través de una serie de acciones comerciales colectivas para perseguir objetivos que sirvieran a intereses más amplios a la sociedad; impulsando principalmente el sector terciario, que incluía a mayoristas, al comercio minorista, turismo y comunicaciones; emergiendo hacia un economía basada en el conocimiento, con un mayor enfoque sobre tecnología, comercio electrónico, finanzas y otros servicios.

Pese al gran número de radicales que consideraban que las iniciativas comerciales que contrarrestaban la práctica del Apartheid se hicieron solo en respuesta a la escasez de habilidades

y la agitación urbana del momento. Durante los primeros años de transición a la democracia, las agremiaciones se fueron adaptando a nuevas prioridades y a las necesidades del momento, a pesar de la incertidumbre ante cualquier cambio económico sustancial o radical en el país y en cuanto a qué tan lejos tendrían que transformarse como actor (Carter & May, 2001). Los sectores que contribuyeron al PIB (Producto Interno Bruto) manteniendo una economía estable y creciente para el año de 1994 (periodo en el que culmina el proceso del Acuerdo Nacional de paz), se presentan a continuación.

Figura 3: Participación por sector en el PIB de Sudáfrica (1994)



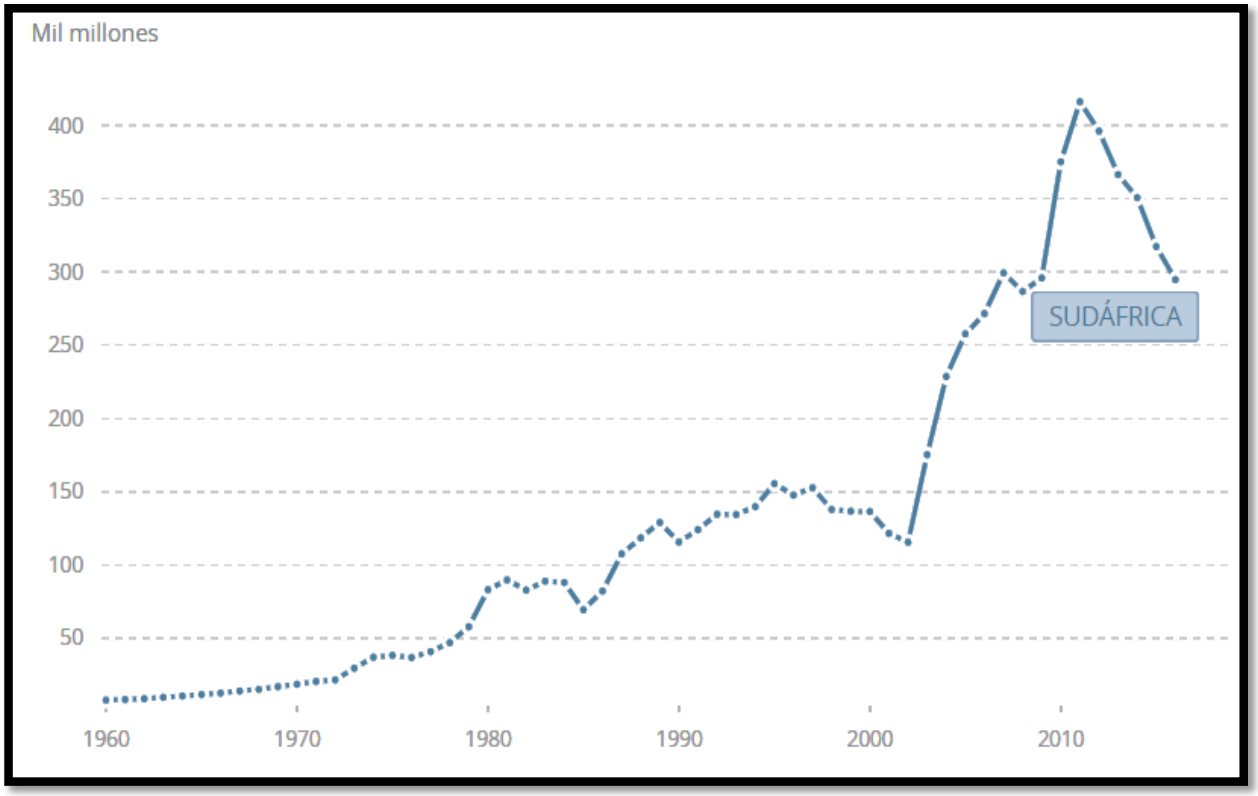
Fuente: Elaboración Propia basados en datos del Banco Mundial

El sector de servicios es el más importante en la actualidad de Sudáfrica. Dentro de los servicios, los segmentos más activos han sido los financieros y empresariales, el transporte y las comunicaciones y el turismo (Banco Mundial, 2016).

El ejemplo de Sudáfrica pone de manifiesto el papel positivo que el sector privado ha desempeñado en estos contextos. Durante el proceso de paz de Sudáfrica entre 1990 y 1994, las empresas aportaron recursos, liderazgo y autoridad y potenciaron la comunicación entre las comunidades negra y blanca y una nueva visión de la sociedad (Charney, 1999).

Desde 1994, año en que se instauró la democracia en Sudáfrica, el país ha vivido cambios notables en su economía, sus políticas, su educación y las relaciones de sus habitantes. Las reformas económicas han impulsado el crecimiento y la competitividad de sus empresas, la generación de empleo y la participación de estas en el mercado global. El porcentaje de crecimiento del PIB de los últimos años en tendencia positiva evidencia lo anterior.

Figura 4: Evolución del PIB a precios actuales (1960-2016)



Fuente: Elaboración Propia basados en datos del Banco Mundial.

2.5. Post-acuerdo en Sudáfrica

EL proceso de paz en Sudáfrica es considerado como uno de los más exitosos en el mundo, consecuencia de los significativos cambios políticos que se produjeron en el país a partir de finales de los años ochenta y principio de los noventa. No obstante, las negociaciones no implicaron una transición a la democracia tan pacífica como generalmente se asume, los logros de los acuerdos que pusieron fin al sistema de segregación racial han sido reconocidos ampliamente y establecieron las bases de la reconciliación del país. Además, es preciso recordar que, en Sudáfrica, tras la victoria del CNA el gobierno que se implementó no desconoció a la oposición, al contrario, se estableció un gobierno de unidad que permitió una participación en política más incluyente (CIDOB, 2013).

2.5.1. Amnistías e indultos

En Sudáfrica el otorgamiento de amnistías se dio de la mano de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), pues una vez se terminó el régimen del apartheid, se decidió conformar una Comisión a la que acudieran todos los victimarios de violaciones de derechos humanos para contar lo que hicieron, acordando que a cambio de esa verdad no se activaría la justicia penal ni retributiva.

Aunque la concesión de amnistías no contó con el aval de toda la población, finalmente hubo una aceptación por parte de las víctimas y de la sociedad hacia las mismas, ya que se veía en su otorgamiento el camino adecuado para la consecución de la verdad, pues de otro modo no se habría conseguido conocer aspectos como el paradero de personas desaparecidas, o las graves violaciones a los derechos humanos, por ello, las victimas cambiaron la justicia por la verdad y la reparación (Spies, 2002).

> Si bien el modelo aplicado funcionó para la sociedad sudafricana, ello no quiere decir que no fuese problemática la implementación y las consecuencias, de hecho, hubo muchas críticas, principalmente por parte de las víctimas que consideraban que las amnistías contrariaban las normas internacionales. (Zuppi, 2001 p. 46)

Si se tiene en cuenta que los hechos amnistiados consistían en graves delitos contra la humanidad y violaciones graves a los derechos humanos.

2.5.2. Comisiones de la verdad

La CVR fue conformada en 1994 y actuó hasta finales de los años 90. Su principal objetivo era brindar un espacio para que las victimas pudieran conocer quiénes habían perpetrado violaciones a sus derechos humanos y generar espacios de perdón y reconciliación. La misión de la CVR no era juzgar a los autores de conductas punibles, sino de juzgar los hechos que se habían cometido durante el tiempo que estuvo vigente el apartheid y a través de dichos hechos poder llegar a una verdad, y con esta construir una reconciliación (Freeman, 2006).

Una característica positiva de la Comisión era que las audiencias que allí se celebraban eran públicas, por lo tanto, quienes se consideraban víctimas podían acudir a la misma sin ningún tipo de restricción (ICTJ, 2013). De hecho, las audiencias eran transmitidas por televisión en espacios que fueron asignados para ello, lo cual creó un ambiente lo suficientemente informado para la sociedad, ayudando así a generar una conciencia colectiva.

Sin embargo, no todo lo realizado por la CVR fue positivo.

> Hoy en día suscita muchas críticas la verdadera satisfacción de los derechos de las víctimas, ya que ellas permitieron el accionar de la Comisión con la esperanza de lograr una adecuada reparación, no obstante, las reparaciones concedidas eran eminentemente económicas, lo cual era verdaderamente insuficiente para que las víctimas pudieran rehacer sus proyectos de vida trastocados por los hechos violentos. (ICTJ, 2013 p. 8)

2.5.3 Justicia transicional

En Sudáfrica se aplicó un modelo muy concreto de justicia transicional que ha sido denominado como de transiciones democráticamente legitimadas (Uprimny, 2006), en dónde hubo una negociación de paz que llevó al establecimiento de un nuevo modelo democrático inexistente hasta

el momento, pero que permitió la participación de la ciudadanía en la construcción de ese nuevo modelo de Estado de transición.

Debe tenerse en cuenta que en materia de satisfacción de los derechos de las víctimas el proceso de paz sudafricano se centró en eliminar las grandes desigualdades raciales existentes y una vez derribados estos obstáculos, el proceso de reconciliación estuvo marcado en el trabajo realizado por la CVR donde primaba la construcción de la verdad y de la reconciliación, más que la de garantía del derecho a la justicia.

Generalmente cuando se estudia el caso de Sudáfrica sale a relucir el trabajo realizado por la Comisión de Verdad y Reconciliación y esto porque realmente los esfuerzos de la justicia transicional se centraron en esta comisión: "se logró conocer la verdad, los victimarios confesaron los hechos cometidos y se arrepintieron de su accionar, las víctimas iniciaron un proceso de perdón, que en muchos casos lograron sanar heridas profundas, y además se estableció una reparación" (Henriques, 2016 p. 86). Este modelo es un buen antecedente, pero no por ello es un modelo para aplicar en su totalidad, pues unas eran las condiciones en 1994 y otras casi veinte años después. Es necesaria la existencia de otros mecanismos que logren sostener el modelo a largo plazo.

2.5.4. Contribuciones del sector empresarial

En Sudáfrica (país sometido al régimen del apartheid hasta el año 1994), una parte importante de la clase empresarial apoyó el paulatino desmantelamiento del apartheid de manera discreta desde finales de los años setenta (Eloff, 2011). Este apoyo culminó con la creación, a principios del año 1989, del Movimientos Empresarial de Consulta (MEC), organización que empezó a romper barreras entre los distintos actores (principalmente el Congreso Nacional Africano y el Frente Democrático Unido) e incluso actuó como mediador cuando el Partido de la Libertad Inkatha (PLI) amenazó con retirarse de las elecciones de 1994. Su credibilidad e imparcialidad dieron al sector empresarial un papel preeminente durante gran parte del proceso debido a la importancia de las cuestiones económicas en el mantenimiento y resolución del conflicto (Freeman, 2006).

El MEC fue también el instrumento empresarial para el mantenimiento de la estabilidad económica a lo largo del proceso de transición, ofreciendo cierta seguridad a las empresas, tanto locales como

extranjeras. En todo caso, el MEC estableció un diálogo con el Congreso Nacional Africano (CNA) cuando éste se encontraba todavía en el exilio, fue uno de los iniciadores del proceso formal de paz al apoyar activamente el Proceso Multipartidista de Negociación, constituyó el National Economic Forum en 1992 y participó activamente en la política de cambios y aplicación de un ambicioso programa socioeconómico post- apartheid (Reconstruction and Development Programme). (Charney, 1999).

Más adelante, en el año 1995, el apoyo de la clase empresarial a la era post-apartheid se plasmó en la National Business Initiative (NBI) que, con el claro apoyo del presidente Mandela, desarrolló dos iniciativas relevantes: la Business Against Crime (BAC), organización creada en el año 1996 para tratar cuestiones vinculadas a la seguridad y estabilidad de la nueva democracia y Business Trust (BT), fundada en 1998, con el objetivo de diseñar estrategias de crecimiento económico, capacitación de futuros trabajadores y creación de empleo (Besharati, 2013). Ambas iniciativas representan una alianza activa entre el sector empresarial y el Gobierno y son ejemplos de la incorporación de aspectos de construcción de paz en acciones distintas a las políticas de Responsabilidad Social Empresarial clásica.

Es indudable que, en términos generales, la participación de las empresas en la construcción de paz en Sudáfrica fue determinante para el éxito de la transición hacia un régimen democrático. Sin embargo, y paralelamente a estas iniciativas, cabe señalar que diversas multinacionales presentes en el país durante el apartheid como las petroleras Exxon Mobil y BP, y también a grupos bancarios como Deutsche Bank y Citigroup, así como otras empresas de diferentes sectores como General Motors, Ford o IBM, fueron objeto de una demanda ante un tribunal de los Estados Unidos por su presunta connivencia con el régimen y complicidad en abusos a los derechos humanos, como argumentaba uno de sus demandantes, la ONG sudafricana Khulumani, la cual consideraba que esas empresas contribuyeron a las políticas de "apartheid" sudafricanas (BBC, 2007), caso que en la actualidad no ha sido resuelto.

2.5.5. Algunos ejemplos de la participación del sector empresarial en Sudáfrica

Ejemplo 1:

Pick ’n Pay, uno de los minoristas más grandes de Sudáfrica, inició una iniciativa de RSC a principios de los años 90 para apoyar a los agobiados agricultores negros y sus débiles cooperativas, que fueron puestas al borde de la viabilidad financiera por el apartheid. La fundación les ayudó a fortalecer las cooperativas proporcionándoles destrezas de gestión y marketing. Al término del apartheid en 1994, Pick ’n Pay empezó inmediatamente a explorar cómo podía atender a la gente de los distritos urbanos. El minorista descubrió que había una oportunidad de proveer a esos consumidores con productos de sus zonas rurales de origen. Para satisfacer esa demanda, Pick ’n Pay usó las relaciones que su fundación había forjado para desarrollar proveedores confiables de productos tradicionales. Más tarde, Pick ’n Pay empleó el mismo enfoque para crear otra cadena de suministro para productos orgánicos (Brugmann & Prahalad, 2007).

Ejemplo 2:

En 1986 un pequeño grupo formado por comerciantes callejeros formaron la African Cooperative for Hawkers and Informal Business (Cooperativa Africana de Vendedores Ambulantes y Comercio Informal) para luchar por sus derechos. ACHIB cuenta actualmente con 120.000 miembros en Sudáfrica. Aboga por los intereses de los vendedores ambulantes en materias de políticas públicas y les proporciona servicios de apoyo, tales como infraestructura de bodegas, compras a granel, distribución de productos, microcrédito y capacitación. Recientemente, ACHIB lanzó una marca de bebida llamada Hola, que distribuye mediante una entidad con fines de lucro, Main Market Distribution. La cooperativa ha entrado también en el negocio publicitario instalando puestos para la venta ambulante con espacios que las grandes compañías pueden arrendar, tal como lo explica, “para aumentar la percepción de sus marcas en el mercado informal”.

Figura 5: Cuadro de Participación Empresarial en Sudáfrica por Etapas - Parte 1

Figura 6: Cuadro de Participación Empresarial en Sudáfrica por Etapas - Parte 2

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

LECCIONES APRENDIDAS

Los éxitos de hoy en materia de finalización de conflicto armado por la vía del diálogo son el resultado de negociaciones no supeditadas a quienes han estado haciendo la guerra, una paz firme y duradera desde los territorios debe ser construida a partir de una perspectiva multidimensional, abordando particularidades sociales, culturales, políticas y económicas, ingredientes fundamentales para la reconciliación y la convivencia. Estas herramientas son un aporte a los diferentes actores institucionales y sociales para sensibilizar, promover, difundir, visibilizar y estimular el análisis crítico, la discusión y construcción de nuevas propuestas en torno a la paz en los contextos y realidades locales, a partir de la suma de otras experiencias institucionales y sociales como las vividas por Sudáfrica a través de su proceso de paz.

Es importante resaltar que por lo general los empresarios, a través de sus organizaciones gremiales, han expresado su consentimiento y aprobación en cuanto a la realización de negociaciones que busquen acabar el conflicto. En varias ocasiones, han participado directamente en la mesa de diálogos. Asimismo, ha sido permanente la disposición empresarial para respaldar la construcción de paz mediante su financiación vía impuestos, la reincorporación económica y el trabajo a comunidades víctimas del conflicto.

De esta manera el presente capitulo presentará la teorización en el marco de las Lecciones Aprendidas, como método de investigación aplicado al actual objeto de estudio (BID, 2002) la participación y el papel que desempeña el sector empresarial en la construcción de paz en Colombia tomando como caso de estudio la experiencia de Sudáfrica en el contexto empresa y paz y su transición hacia la democracia con el fin del Apartheid para finalmente identificar algunos retos que enfrenta Colombia durante el proceso de posacuerdo y tomar algunas lecciones aprendidas que se puedan replicar y a su vez lecciones aprendidas para no repetir en el contexto posterior a los acuerdos de paz en Colombia.

3.1. Marco de Lecciones Aprendidas

Como se mencionó en el componente metodológico, las lecciones aprendidas se definen como el conocimiento adquirido sobre un proceso, una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores incidentes o condiciones que pueden haber determinado su éxito o por el contrario su fracaso. Las lecciones aprendidas se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha o no funcionado para alcanzarlos (BID, 2002). Esta metodología permite identificar tendencias de relaciones causa-efecto, enfocadas a un contexto específico y a su vez sugerir recomendaciones prácticas y útiles para la replicación del nuevo conocimiento en otros contextos además del diseño y/o ejecución de otros proyectos o iniciativas que se proponen lograr resultados similares (BID, 2002).

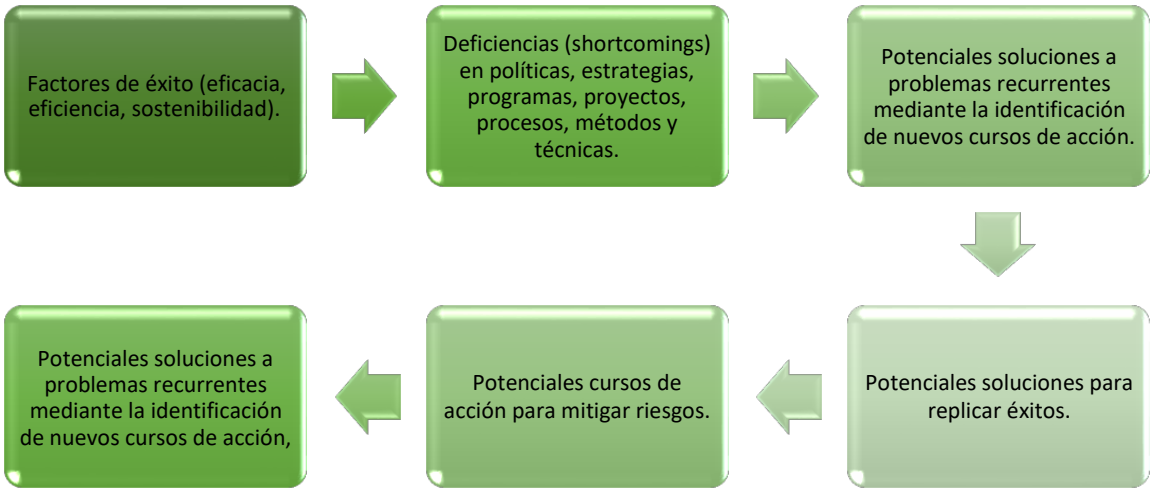
Es por ello que, la importancia de realizar este análisis de las experiencias del proceso de paz en Sudáfrica y el papel del sector privado en el desarrollo del mismo; radica en obtener lecciones y buenas prácticas que puedan ser usadas en el caso colombiano. En este sentido, si bien cada conflicto es diferente, el estudio de diferentes escenarios puede contribuir a la producción académica en cuanto a la generación de propuestas y recomendaciones para alcanzar un adecuado contexto de construcción de paz y posconflicto.

Con ello, se espera que, al separar la buena práctica, o en su defecto la lección aprendida para la no replicación se refuerce a sí misma en las dimensiones correspondientes. Del mismo modo, se espera que en el diseño y ejecución de nuevos proyectos o la reproducción de acciones y/o experiencias sirvan como marco de referencia para otros contextos.

3.1.1. ¿Por qué sistematizar lecciones aprendidas?

El valor agregado de las lecciones aprendidas y de las recomendaciones que de ellas resultan está en que permiten, para un determinado contexto, identificar las siguientes dimensiones.

Figura 7: Dimensiones para identificar las lecciones Aprendidas en una investigación



Fuente: Elaboración propia basado en la sistematización de lecciones aprendidas. BID

La identificación de las lecciones aprendidas consiste en reconocer y explicitar la probabilidad de la existencia de una relación causal entre los resultados de una experiencia y/o proceso y los factores críticos que condujeron a dicho resultado. Por ende, en esta fase es recomendable reflexionar sobre aquello que funcionó bien y lo que no funcionó tan bien en relación con los resultados esperados de la experiencia, iniciativa o proceso que se está analizando; es por ello que la documentación de lecciones aprendidas contribuye a explicitar un nuevo conocimiento, su diseminación, aplicación o replicabilidad (OIT, s.f.). Consiste entonces en el desarrollo de los elementos claves y la reconstrucción de la lógica que llevó a la consecución de los resultados y las relaciones causales que los condicionaron, capturadas durante la fase de identificación (BID, 2002).

3.2. Construcción de paz

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

En el caso colombiano, se tiene una larga experiencia de medidas y acciones de construcción de paz en medio del conflicto, experiencia que puede ser complementada con las lecciones que dejan

procesos como el sudafricano, esto sienta una base positiva para los retos que el posconflicto trae consigo, la buena nueva del cese del conflicto armado obliga a emprender tareas mucho más demandantes y desafiantes.

En un contexto de construcciones de paz, caben las acciones tendientes a parar la guerra, desarmar a los combatientes y facilitar su paso a la vida civil, reparar a las víctimas del conflicto, reparar las afectaciones materiales, aplicar una justicia transicional y recomponer la política para que la violencia no vuelva a ser usada como instrumento político. También, la reactivación económica de zonas afectadas por el conflicto, la creación de oportunidades de desarrollo para las poblaciones marginadas, así como para quienes dejaron las armas, son algunas de las dimensiones de la construcción de paz. Al ser tantos los afectados en este proceso y tan grande el número de oportunidades; el sector empresarial cuenta con un sinnúmero de posibilidades para actuar como aliado estratégico del Estado a lo largo de este proceso.

En un primer momento, se requieren intervenciones rápidas y efectivas que se conviertan en victorias tempranas de la paz, que permitan generar confianza. También, es necesario llevar a cabo estrategias a mediano y largo plazo para lograr la reconciliación y convivencia. La tarea de la construcción de paz es una labor de todos, por su parte en el sector empresarial, se cuenta con una amplia y larga trayectoria de experiencias internacionales a través de las cuales es posible identificar cómo la empresa al ser aliado estratégico del Estado cuenta con una alta variedad de iniciativas en construcción de paz. De este modo, el verdadero desafío para Colombia es vincular las lecciones aprendidas con el objetivo de terminar la tarea y demostrar que es posible vivir en un país en paz.

Así como por mucho tiempo la planeación empresarial y las estrategias de los negocios debieron incorporar el riesgo de la guerra, ahora tiene que incluir las oportunidades y los desafíos de la paz. Este nuevo entorno para los negocios ofrece grandes oportunidades y riesgos. Si el sector empresarial está en la capacidad de adaptarse a esta nueva realidad, con absoluta seguridad se generarán grandes beneficios para la sociedad, ya que una sociedad en paz es el mejor ambiente para las empresas y unas empresas vigorosas son el mejor sustento para una sociedad en paz.

3.3. Retos del posconflicto

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

El fin de un conflicto armado es una posibilidad inigualable para consolidar el Estado. Es un momento en el que se pueden llevar a cabo las reformas necesarias e iniciar la reconstrucción del tejido social que fue afectado por la violencia. Sin embargo, los retos de una sociedad en posconflicto no son pocos y existen altos riesgos de perder esta oportunidad, pues la finalización del conflicto trae consigo una reconfiguración de fuerzas y, en algunos casos, el surgimiento y la consolidación de nuevos grupos al margen de la ley. La participación de las empresas en este proceso es fundamental, ya que puede ayudar al Estado en el desarrollo de sus iniciativas para recuperar las capacidades perdidas, así como puede trabajar en el empoderamiento de la sociedad civil, por medio del apoyo de sus iniciativas organizativas y de la consolidación de relaciones que permitan un diálogo pacífico para discutir sus necesidades y posibles soluciones.

3.3.1. Retos que enfrenta Colombia durante el proceso de posacuerdo

- *Restablecimiento de las capacidades del Estado:* Después de la guerra, los Estados se ven debilitados para brindar ciertos servicios. Es por ello que en el posconflicto es necesario recuperar la capacidad estatal de ofrecer estos servicios, a la vez que se interviene en las causas de las desigualdades sociales y económicas que afectan al país.
- *Construcción de confianza en las instituciones del Estado:* El Estado debe encaminar esfuerzos para fortalecer la democracia, creando las condiciones que le otorguen reconocimiento frente a la sociedad, y debe lograr que la sociedad recurra a las instituciones públicas como mecanismos de intermediación para la solución de sus demandas y conflictos.
- *Recuperación de la seguridad en los territorios:* Los imperativos de seguridad son fundamentales para los Estados que han superado el conflicto armado. La seguridad se

relaciona con proteger a los ciudadanos de manifestaciones violentas que puedan emerger después de las confrontaciones, implementando medidas efectivas contra la inseguridad y el crimen organizado.

- *Reconstrucción del tejido social de las comunidades:* El Estado debe garantizar la posibilidad de instaurar un conjunto de medidas necesarias para transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles. En otras palabras, el Estado debe desactivar la violencia como un instrumento válido en la resolución de las diferencias que surjan en la sociedad.
- *Seguridad Ciudadana:* En Colombia uno de los principales retos en un contexto de posconflicto es la unión de múltiples factores como la criminalidad urbana, las economías ilegales, el narcotráfico, la desconfianza y la desmotivación para contratar mano de obra, son problemáticas generalizadas entre los empresarios de distintas regiones del país.
- *Extorsión y soborno:* Una de las grandes preocupaciones del empresariado en Colombia se centra en la corrupción, es por ello que, la percepción de un mal manejo de los recursos públicos por parte del empresariado sube los índices de corrupción en el país en dos de sus dimensiones más problemáticas para la operación empresarial: el soborno y la extorsión
- *Entornos Complejos:* La situación de pobreza, exclusión y marginalidad de algunas regiones de nuestro país es preocupante; la presencia de múltiples actores al margen de la ley, así como las economías ilegales, el narcotráfico y la corrupción son factores que originan un entorno complejo para cualquier operación empresarial.

3.4. El sector empresarial en la construcción de paz en Colombia

Dentro del contexto de conflicto armado en Colombia, el sector empresarial ha asumido múltiples roles entre ellos como víctima, en algunos casos como generador de violencia y también como un agente en la construcción de paz. En sus diversas facetas, la actividad empresarial ha tenido que asumir retos económicos, políticos y legales, propio de cuando se opera en un entorno complejo como el conflicto armado presente en el país (FIP, 2012). Hoy por hoy, el empresariado como actor político y económico cuenta con los recursos para lograr las transformaciones que requiere Colombia, pues las empresas pueden contribuir de manera positiva en la construcción de paz o, por el contrario, pueden hacer que ésta no prospere; es por ello por lo que el sector empresarial está

llamado a participar activa y positivamente en los procesos de construcción de una paz sostenible y duradera.

Figura 8: Respuestas de las empresas locales frente al conflicto en Colombia

Elaboración propia. Basado en la figura de la ANDI, NIR, FIP (2014)

La operatividad de las empresas puede mantener o incluso agravar el conflicto; adaptarse a sus dinámicas; o de manera intencional y proactiva buscar mitigarlo y fortalecer esfuerzos orientados hacia la construcción de paz.

En Colombia, una parte relevante del empresariado ha avanzado en el desarrollo y adopción de prácticas alusivas a la protección de los derechos humanos, así como en la participación en diversas iniciativas nacionales e internacionales que tienen como objetivo lograr una operación empresarial que respalde y acoja los derechos humanos. A su vez, se han logrado avances reflejados en iniciativas orientadas a la construcción de paz como la facilitación y/o participación en los diálogos de paz; el trabajo con poblaciones víctimas del conflicto; y el apoyo a los procesos de reintegración socioeconómica de excombatientes en el marco de procesos de Desarme, Desmovilización, y Reintegración (DDR) (Rettberg, 2012).

Conscientes de los retos y dilemas que enfrentan las empresas que operan en Colombia, y de la necesidad de construir estrategias y un campo de acción en construcción de paz desde el sector empresarial, para el año 2009 la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), el NIR (Consejo Internacional de Industria Sueca), y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) decidieron trabajar juntos en torno al desarrollo de una iniciativa orientada a la superación del conflicto y la

construcción de una paz sostenible y duradera desde el sector empresarial en Colombia (ANDI, NIR, FIP, 2014)

En este propósito, el proyecto *Desarrollo de una estrategia de trabajo en construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia* llevado a cabo entre los años 2009 y 2013 (momento en el que hablar de construcción de paz y superación del conflicto era casi impensable), espera continuar con su agenda, contribuyendo y permitiendo superar las condiciones que mantienen el conflicto en algunas regiones del país.

3.4.1. ¿Qué significa construir paz desde las empresas?

Para la FIP (2012) "El aporte de las empresas a la construcción de paz, además de una responsabilidad ética y moral, es una oportunidad de negocio" (P.8). Es de conocimiento que, para que las empresas sostenibles prosperen es necesario establecerse en entornos estables y pacíficos. Actualmente en el contexto colombiano, aquellas empresas que sepan capitalizar las oportunidades de negocio que brinda la paz, no solo podrá brindar aportes al desarrollo socioeconómico justo e inclusivo del país, sino que además a largo plazo lograrán atraer importantes retornos para sí mismas (ANDI, NIR, FIP, 2014). Dicho de otro modo, cualquier empresa sin importar su tamaño, ubicación, nacionalidad y el sector al que pertenezca, está en la capacidad de implementar y fomentar estrategias y acciones en pro de la paz.

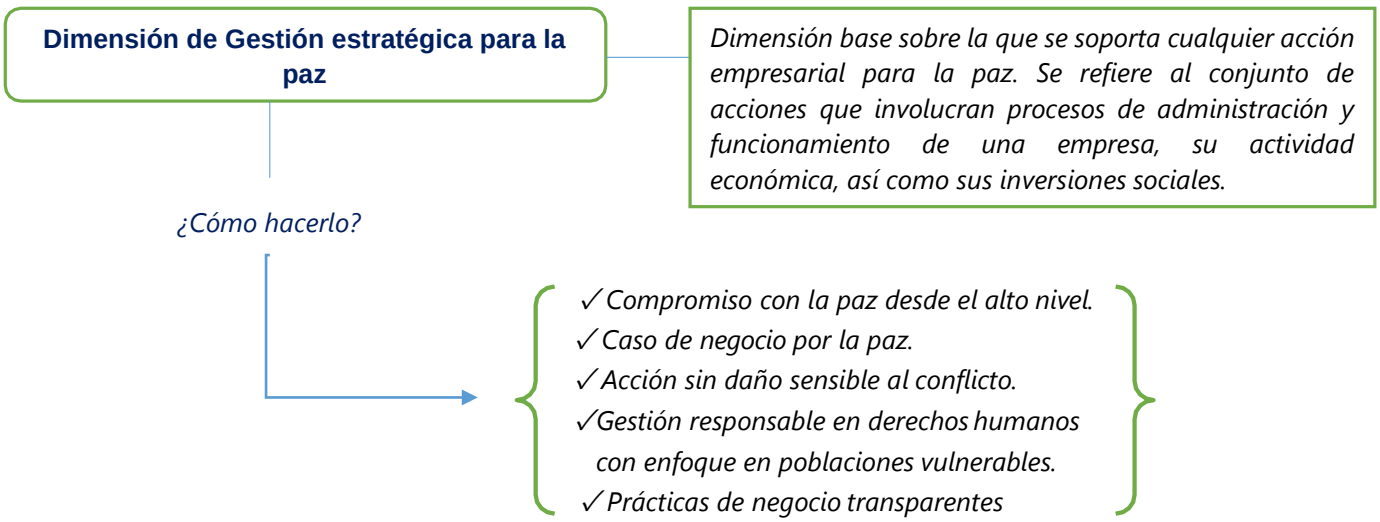
Cabe agregar que las empresas y las fundaciones empresariales, inciden positivamente en la construcción de paz cuando éstas contribuyen a generar condiciones sociales, políticas, ambientales y culturales que son inclusivas y justas, desde su gestión y mediante iniciativas puntuales. De este modo, aportan a la paz cuando construyen relaciones de confianza y a su vez promueven la solución pacífica de diferencias entre actores sociales, públicos y privados. (FIP, 2012) Esto con una orientación transversal de acción sin daño y conscientes de ser parte del territorio donde las compañías operan. En consecuencia, el rol y los aportes del empresariado para lograr estas condiciones propicias a la construcción de paz no se limitan a las acciones que se puedan desarrollar en el marco de las políticas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) o desde las áreas de relacionamiento con sociedades o sostenibilidad (James, 2000). Todo lo contrario, son

transversales a todas las áreas operativas de la empresa y a todos sus puntos de influencia, desde la organización interna hasta las relaciones de negocio, las estrategias de mercado o la gestión de la cadena de valor entre otras.

3.5. Dimensiones de la construcción empresarial de paz

Las experiencias internacionales exponen que, para lograr una paz sostenible, es necesario transformar las causas estructurales que suelen originar y a su vez sustentar el conflicto armado. Esto solo es posible a través de estrategias y acciones simultáneas entre el sector público nacional y local, la sociedad civil y el sector privado (James, 2000). En el contexto colombiano, las condiciones para una paz duradera, según la Fundación Ideas para la Paz, se deben priorizar por lo menos en seis grandes dimensiones de intervención tales como: Dimensión de gestión estratégica para la paz, dimensión de desarrollo socioeconómico inclusivo, dimensión de sostenibilidad ambiental, dimensión de institucionalidad y participación democrática, dimensión de capital humano y dimensión de reconciliación y convivencia con la intención de que las empresas puedan tener un impacto significativo en la construcción de paz. Estas dimensiones se consideran de vital importancia para que las compañías comprometidas con la paz estructuren sus iniciativas sociales y comerciales como apuestas por Colombia.

Figura 9: Dimensiones de la construcción empresarial de paz



Dimensión de Desarrollo socioeconómico inclusivo

En Colombia se evidencia que el desarrollo socioeconómico inclusivo y equitativo es fundamental para una paz duradera. En nuestro país esto es particularmente relevante si se tiene en cuenta que la inequidad y la disparidad en el acceso a oportunidades económicas son dos de las razones principales que han alimentado la guerra.

¿Cómo hacerlo?

- ✓ *Empleabilidad y desarrollo profesional de personas afectadas por el conflicto.*
- ✓ *Trabajo decente y otros derechos laborales sensibles al conflicto.*
- ✓ *Negocios inclusivos que vinculen población vulnerable*
- ✓ *Innovaciones comerciales para la paz.*
- ✓ *Gestión responsable de la cadena de valor*

Dimensión de Sostenibilidad ambiental

Comprende, la gestión responsable de los ecosistemas locales, la cual debe estar atenta a potenciales afectaciones de derechos humanos y prevenir el riesgo de conflictos actuales o futuros. También abarca el manejo sostenible de los recursos naturales, equilibrando su explotación como materia prima para la actividad comercial, con su uso como medio de vida para las comunidades rurales y otras poblaciones dependientes

¿Cómo hacerlo?

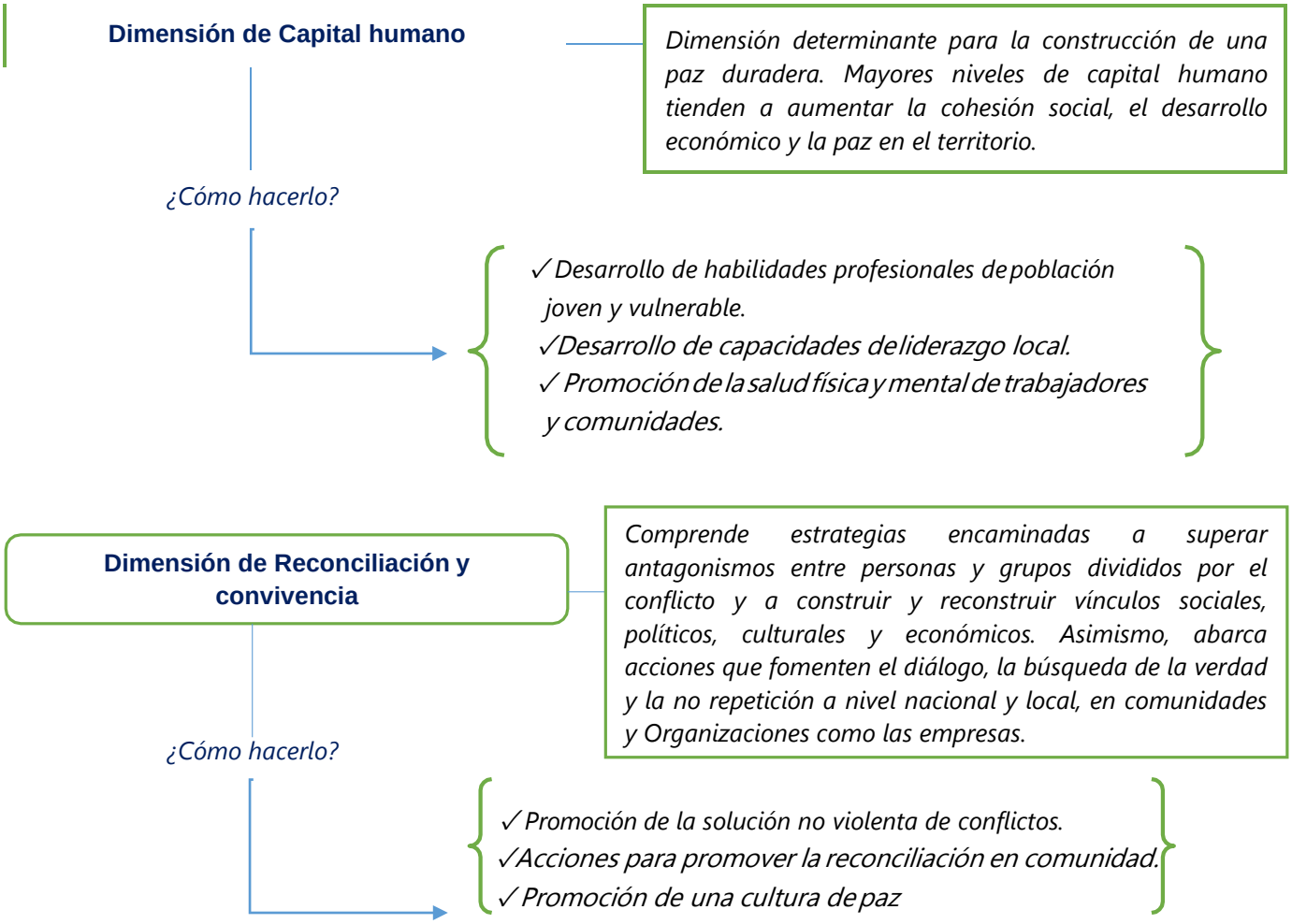
- ✓ *Manejo ambiental responsable sensible al conflicto.*
- ✓ *Promoción de emprendimientos ecológicos locales.*
- ✓ *Políticas responsables de adquisición, uso y Acceso de tierras, bosques y aguas.*

Dimensión de Institucionalidad y participación democrática

Esta dimensión abarca las acciones que las empresas pueden implementar para promover instituciones sólidas y eficaces, políticas de desarrollo para el crecimiento sostenible, pacífico e inclusivo, y la promoción de la democracia participativa en sus áreas de influencia.

¿Cómo hacerlo?

- ✓ *Fortalecimiento de la institucionalidad pública local en contextos de posconflicto.*
- ✓ *Incidencia en diseño e implementación de políticas de desarrollo y paz.*
- ✓ *Desarrollo de capacidades ciudadanas locales.*
- ✓ *Promoción de veedurías ciudadanas.*



Elaboración propia. Basado en las seis dimensiones de la construcción empresarial de paz. FIP (2012)

3.6. Experiencias empresariales en el marco de la paz

Para la construcción de nuevos y futuros proyectos hacia la construcción de una paz sostenible, es fundamental ir más allá de las necesidades propias de las empresas y aprender de otras experiencias para robustecer el proceso. Las siguientes experiencias son claros ejemplos de los aportes que pueden dar las empresas en materia de construcción de paz.

Construcción del Centro de Reconciliación en Bugalagrande, Valle del Cauca: Con la alianza entre la multinacional Nestlé, la Alcaldía Municipal de Bugalagrande en el Valle del Cauca, y la Fundación para la Reconciliación de Bogotá, se da paso a la creación de un Centro de

Reconciliación en la región, el cual funciona como un mecanismo para afianzar las relaciones de la empresa con los actores de su entorno operacional. Esta iniciativa multiactor permite la creación de un espacio propicio para mitigar conflictos, y la probabilidad del escalamiento de éstos como también posibles afectaciones en lo que corresponde a temas de derechos humanos (ANDI, NIR, FIP, 2014). Este proyecto logra mostrar de forma eficaz cómo desde el sector empresarial se logra promover iniciativas que pueden vincular a más de dos actores en la resolución de conflictos, así como los impactos a los derechos humanos derivados de las actividades empresariales en general.

Alianzas público-privadas en los procesos de reintegración de excombatientes a la vida civil:
La creación del "Banco de Tiempo" creado por Coca-Cola Femsa, con el apoyo de la Alta Consejería para la Reintegración (ACR), es una iniciativa de capacitación y formación en emprendimiento laboral para excombatientes, la cual funciona a través de tiempo de los profesionales y colaboradores de la empresa embotelladora que hacen voluntariamente como una donación (ANDI, NIR, FIP, 2014).
Construcción del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en Malambo, Atlántico: El sector empresarial lideró una alianza público-privada para impulsar la construcción de una sede del SENA en el municipio de Malambo, Atlántico. Esta iniciativa tuvo como objetivo generar alternativas de capacitación que permitiera cubrir la demanda de mano de obra calificada de las empresas que operan en la región (ANDI, NIR, FIP, 2014). Esta experiencia alienta a que el sector empresarial continúe el desarrollo en las condiciones de vida de una población vulnerable, a través de la formación vocacional y la generación de oportunidades laborales.

Programa de Reconstrucción de El Salado: La Fundación Semana desarrolló un modelo de intervención integral con el sector público y el privado para recuperar y mejorar la calidad de vida de una población víctima del conflicto armado en el corregimiento de El Salado, Bolívar (ANDI, NIR, FIP, 2014). Por un lado, esta experiencia rescata el gran valor que trae para las comunidades la creación de alianzas público-privadas, y por otro lado, cómo la vinculación de distintos sectores económicos puede aportar a reconstruir el tejido social de una comunidad afectada por la violencia.

Mesa de Transparencia y Observatorio en Derechos Humanos: La generadora y comercializadora de energía Isagen S.A. junto a la comunidad del corregimiento de San José de Las Hermosas,

Tolima, crearon un espacio de diálogo entre la comunidad, el Ejército y distintos entes estatales de control para disminuir los impactos del conflicto armado que se vive en la región (ANDI, NIR, FIP, 2014). Esta iniciativa demuestra cómo la creación de espacios de diálogo entre distintos actores permite mejorar las relaciones de confianza en una comunidad, e impulsar desde las empresas iniciativas de superación del conflicto.

3.7. Lecciones aprendidas del caso sudafricano

El proceso de Paz en Sudáfrica es uno de los más importantes referentes de reconciliación y democratización en el mundo. A través de los acuerdos logrados fue posible superar la segregación racial, pero, además, posibilitaron que una vez llegadas al poder, las fuerzas políticas antes excluidas mantuvieran su compromiso con la unidad y la paz, basados en el conocimiento de la verdad. No obstante, a pesar de que se consideraron las opiniones y sugerencias de la sociedad civil, esta no tuvo una participación clara en el proceso. Así pues, es vital que las bases sociales tengan una mayor posibilidad de ser parte activa de las discusiones y negociaciones. Sin embargo, es necesario resaltar el rol del sector empresarial que hizo significativos aportes al proceso.

En este sentido, es importante destacar la oportunidad que representa la creación de organizaciones de la sociedad civil, asociaciones o empresas específicas como las mencionadas en el caso sudafricano (Western Cape Action Tours (Wecat) o Trans Sizwe Security) demuestran la fortaleza de la organización y la potencialidad que tiene para movilizar los objetivos de los excombatientes, pero también para convertirse en una fuerza que contribuya a la construcción de la paz o la memoria histórica.

Son centrales los esfuerzos del gobierno y la sociedad civil con el fin de crear oportunidades de empleo para los desmovilizados. El sector privado tiene mucho que ofrecer al éxito de la reintegración económica de los desmovilizados con empleos para los mismos. El sector público también puede pensar en crear incentivos para estimular en los contratos del Estado la contratación de miembros de esta población.

Para que el proceso de reintegración de los desmovilizados en la vida económica de la sociedad sea efectivo, deben ser adecuadamente preparados y apoyados. Es necesario hacer estudios previos para determinar el tipo de población que se va a desmovilizar y qué tipo de formación requieren; asimismo, un estudio de mercado que identifique las áreas de mayor posibilidad de inserción laboral. Igualmente, debe existir la posibilidad de obtener fondos para desarrollar proyectos productivos independientes de acuerdo con su formación. El caso de Sudáfrica muestra la importancia de la planeación en las políticas y programas de desarme, desmovilización y reinserción. En todos los aspectos, pero particularmente en lo que se refiere a la reintegración económica, el cual depende en gran medida del apoyo de la sociedad y del sector empresarial que tiene la capacidad de apoyar el proceso de implementación.

La experiencia internacional nos demuestra la importancia del sector empresarial como aliado estratégico para la construcción de paz en países afectados por el conflicto armado. Cada vez más los gobiernos y otras entidades como agencias de cooperación buscan potenciar sus intervenciones, y la sostenibilidad de estas, a través de la vinculación de los empresarios, esto en consecuencia de que cada vez se comprende más el gran potencial transformador que tienen los empresarios en las relaciones sociales. Como sucedió en Sudáfrica, la construcción de paz implica, en gran medida superar una serie de retos, por lo cual el trabajo de todos resulta fundamental.

3.7.1. Lecciones para replicar

a) *Apoyo de negocios inclusivos que vinculen población vulnerable.*

Apoyar modelos de negocios inclusivos que conecten microempresas y proyectos productivos locales y que, de manera paralela, atiendan las necesidades de consumidores afectados o vulnerables debido al conflicto, como mujeres, poblaciones étnicas, personas desplazadas o desvinculadas de grupos armados ilegales. Los negocios inclusivos parten de una lógica de valor compartido, en donde la empresa, los productores y consumidores se ven beneficiados. Para su éxito y sostenibilidad es clave que, más allá de los enfoques de filantropía o acciones puntales de responsabilidad social, estas propuestas productivas estén alineadas con un sólido análisis de los mercados locales y regionales y cuenten con canales de distribución y comercialización bien desarrollados.

b) Acciones para promover la reconciliación en la comunidad.

Apoyar acciones locales encaminadas a promover la reconstrucción de lazos de confianza, de memoria, verdad y no repetición. Se puede financiar, por ejemplo, la construcción de espacios físicos que promuevan la memoria histórica entre poblaciones afectadas por la violencia, actividades culturales que fomenten la expresión artística acerca de experiencias vividas en el conflicto.

c) Fortalecimiento de la institucionalidad pública local.

Brindar apoyo técnico, transferencia de conocimientos, asesorías y otras modalidades de acompañamiento que promuevan el fortalecimiento institucional en aras de mejorar su eficiencia, eficacia y alcance territorial en zonas afectadas por el conflicto, así como su accesibilidad y legitimidad entre diferentes grupos poblacionales, incluidos ciudadanos afectados por el conflicto armado.

3.7.2. Lecciones para no replicar

a) Ausencia de veedurías ciudadanas.

Es imprescindible que la empresa entienda y reconozca la importancia del relacionamiento transparente con las entidades públicas, por ejemplo, en su calidad de contratista y operador para la implementación de proyectos económicos para el posconflicto, así como la necesidad de promover el acceso a la información entre todos sus grupos de interés. Para ello es fundamental, fortalecer capacidades ciudadanas y espacios de control y seguimiento a la inversión de los recursos públicos para la paz y el posconflicto en las áreas de influencia de la empresa, así como para la supervisión y promoción de la rendición de cuentas de servidores públicos locales y regionales, que mejoren la transparencia en los procesos democráticos y las políticas públicas en zonas afectadas por el conflicto.

b) Poca empleabilidad y desarrollo profesional de personas afectadas por el conflicto.

Implementar políticas, prácticas y alianzas que promuevan la búsqueda y contratación de víctimas y excombatientes. Para tener un impacto real y sostenible en los trabajadores y en la economía local, es clave adaptar las políticas de contratación (por ejemplo, basar la selección de personal en

competencias y no en perfiles o, ajustar de manera excepcional los requisitos de formación académica para facilitar la inserción de población afectada por el conflicto).

c) Prácticas de negocios transparentes insuficientes

Más allá de las obligaciones legales en materia de anticorrupción, implementar acciones de prevención de conductas corruptas y fraudulentas con un enfoque especial en los riesgos relacionados con el conflicto. Estas acciones deben tener en cuenta la vulnerabilidad de la empresa y sus proveedores a la infiltración de contrabando, lavado de activos, la adquisición irregular de tierras, financiación del terrorismo y otros fenómenos ligados a las economías de guerra.

CONCLUSIONES

En Colombia, el acuerdo de paz entre el gobierno y las FARC, busca involucrar al sector privado como un actor en un escenario de posacuerdo. De aquí puede extraerse una lección importante: el empresariado no puede reemplazar al Estado ni al Gobierno, que es el encargado de negociar la paz con sus enemigos y competidores (un asunto político por excelencia). Pero sí puede jugar un papel de mediador, en dónde, mediante la diplomacia, acerque a las diferentes partes involucradas o interesadas en las negociaciones de paz. El empresariado, en la medida de lo posible, debe actuar de manera activa pero discreta, sin buscar gloria o protagonismo. Debe intentar ser, como en el caso sudafricano, un mediador imperceptible para la sociedad (Gallego, Gutiérrez, Osorio & Cortés, 2016).

A diferencia de otros países en conflicto, Colombia cuenta con una economía en crecimiento y un sólido tejido empresarial. El sector, más allá de los habituales proyectos para impulsar el crecimiento y el desarrollo, está promoviendo iniciativas sofisticadas en favor de la paz. Una gran parte del empresariado reconoce abiertamente las dificultades inherentes al conflicto y su impacto en las operaciones y estrategias corporativas o los costes de operación. Así pues, "el empresariado colombiano ha conseguido una legitimidad que no existe necesariamente en otros escenarios de conflicto, invitando al optimismo en cuanto a su compromiso con la reconstrucción del país" (Enciso Ávila, 2016, p.8). Sin embargo, el sector, ya de por sí muy heterogéneo y con intereses no siempre alienados, está altamente polarizado y un gran obstáculo que se presenta es la percepción pública del empresariado, categorizado por muchos como una clase retrógrada que forma parte del problema. "Lo cierto es que la mayoría de los empresarios colombianos forman parte de una élite, y que las grandes empresas se encuentran en las grandes ciudades, alejadas de la Colombia del conflicto" (Barreto, 2014, p.11). Ello, inevitablemente, entraña el riesgo de que las iniciativas de construcción de paz del sector se desconecten de la propia de la realidad rural que viven las poblaciones más afectadas.

Superar estos obstáculos requerirá un cambio de actitudes lejos de las percepciones primarias del sector empresarial como agente de desarrollo económico divorciadas del proceso más amplio de consolidación de la paz. Lo que se necesita para diseñar este cambio es una combinación de lo

siguiente: En primer lugar, la sensibilización, no sólo entre el propio sector privado, sino también entre otras organizaciones locales e internacionales de consolidación de la paz. En segundo lugar, una mayor investigación sobre la identificación de los diferentes tipos de papel de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de la comunidad empresarial, así como el tipo y la etapa del conflicto. Y, en tercer lugar, iniciativas más prácticas, del tipo aquí descrito, apoyadas y promovidas por la comunidad internacional, acompañadas y estudiadas por ONG's y académicos, según sea necesario.

Las empresas se han vinculado en diversas iniciativas de carácter voluntario, que, aunque de naturaleza distinta, tienen como objetivo común una operación empresarial atenta a los derechos humanos y a la consolidación de la Paz. Estas iniciativas claramente dan cuenta del interés de una parte importante del sector empresarial en iniciativas asociadas al tema de empresas y derechos humanos, y su compromiso con esta tarea en Colombia. No obstante, no constituyen una apuesta masiva, ni son parte de una agenda o modelo en materia de construcción de paz construidos desde el sector empresarial. Por tanto, a pesar de la multiplicación de iniciativas de construcción de paz por parte del sector privado colombiano y la mayor visibilidad de su papel como actor pacificador, en la práctica, existen obstáculos importantes, falta compromiso y concreción, y el impacto hasta ahora ha sido limitado. La cuestión de la paz avanza en la agenda del sector, pero a paso lento. Falta coordinación, integración real de la construcción de paz en la cultura y estrategias corporativas, visibilidad hacia la sociedad y pedagogía dentro del sector.

Generalmente cuando se estudia el caso de Sudáfrica sale a relucir el trabajo realizado por la Comisión de Verdad y Reconciliación y esto es porque realmente los esfuerzos de la justicia transicional se centraron en esta comisión. El caso sudafricano muestra la importancia de la planeación en las políticas y programas de desarme, desmovilización y reinserción. Se puede decir que los procesos de diálogo, que constituyen el corazón de la transición, contribuyeron a dejar sentada una cultura de negociación pacífica, blindando y asentando un hábito de cooperación constructiva y coexistencia, tanto en lo político como en lo económico. Sin embargo, a pesar de que este modelo es un buen antecedente, no por ello es un modelo para replicar en su totalidad, pues unas eran las condiciones en 1994 y otras casi veinticinco años después. Es necesaria la existencia de otros mecanismos que logren sostener el modelo a largo plazo.

Finalmente, se evidencia que, aunque el sector empresarial manifiesta preocupaciones referentes a lo que se exigirá a los empresarios en la fase del posacuerdo, sabe que es necesario que las empresas hagan sacrificios en aras de la construcción de paz. Por ello, es importante entablar un diálogo con otros sectores para establecer de qué forma puede aportar de manera efectiva, de modo que su intervención tenga impactos positivos y sostenibles. En esta tarea será clave asegurar la coordinación entre Estado y sector empresarial, pues la ausencia de esta ha tenido como consecuencia que, en ocasiones, en aras de proveer bienes y servicios, se hayan duplicado esfuerzos innecesariamente. Para lograr esta coordinación, es fundamental entender que Estado y empresarios deben actuar conjuntamente, pero ejerciendo cada uno las funciones que le corresponde de acuerdo con sus competencias y capacidades.

Para realizar intervenciones sociales, el Estado debe acercarse a organizaciones empresariales que ya han construido una relación de confianza y legitimidad con las comunidades para asegurar construir sobre las bases ya establecidas y lograr la consolidación de procesos; en ese sentido, estas empresas pueden actuar como articuladoras de los esfuerzos de construcción de paz promovidos por el Estado, de manera tal que estos sean eficaces y no se queden en el papel. Para ello, no obstante, es necesario surtir un paso adicional relacionado con la principal preocupación de las fundaciones empresariales, a saber, la necesidad de tener una agenda clara en materia de construcción de paz, sobre lo que aún parece no haber propósitos comunes. Lo anterior, dado que sin una agenda común es muy difícil articular los esfuerzos de todos los sectores interesados en la construcción de paz en el país, con real impacto en el territorio y con real capacidad de interlocución con el gobierno y la sociedad civil. La necesidad de actuar en bloque le da capacidad al sector empresarial de no desviar sus objetivos y principios en función de las expectativas del gobierno, permitiendo la coherencia y la correspondencia entre sus prioridades y capacidades de transformación.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida esta monografía, el objetivo es obtener una mejora continua de la misma; es por ello, que se hace un llamado e invitación a los académicos y futuros estudiantes a incluir y ahondar más en los estudios africanos, tal como se procuró en este trabajo, en dónde se involucró el acuerdo nacional de paz de Sudáfrica como una experiencia de lecciones aprendidas aplicables en el contexto colombiano. No obstante, el desarrollo de este proyecto representó un reto debido a la evidente ausencia de herramientas metodológicas relacionadas al estudio de lecciones aprendidas, que limitaban no sólo la calidad de la información, sino la pertinencia de la misma.

Del mismo modo, se recomienda a docentes e investigadores ir más allá de la difusión y la transmisión de saberes. Surge la necesidad de contribuir a la construcción epistemológica acerca del continente africano en Colombia desde una perspectiva multidisciplinar. Si bien, facultades de antropología han puesto su atención en ello, aún encontramos escasez de estudios e investigaciones. Ejemplo de ello, es la limitación de trabajos que plantean y desarrollan la relación, intervención y aporte del sector privado en un escenario de construcción de paz en los países africanos, esto genera la necesidad de ampliar y abarcar más áreas afines en distintas unidades académicas de universidades colombianas tales como la sociología, historia, economía y otras áreas del conocimiento, haciendo de la investigación un proceso interdisciplinar.

REFERENCIAS

Abramov, I. (2010). Building peace in fragile states–Building trust is essential for effective public–private partnerships. *Journal of Business Ethics*, *89*, 481-494.

Alden, C., & Le Pere, G. (2004). South Africa's post-apartheid foreign policy: from reconciliation to ambiguity? *Review of African Political Economy*, *31*(100), 283-297.

ANDI, NIR, FIP (2014). *¿Cómo construir paz desde las empresas en Colombia?* Primera edición. Bogotá Colombia.

Bailes, A. J., & Frommelt, I. (2004). *Business and security: public-private sector relationships in a new security environment*. Oxford University Press.

Banco Interamericano de Desarrollo, B. I. D. (2002). *Lecciones aprendidas y buenas prácticas sobre los procesos de desarrollo e implementación de estrategias nacionales de reducción de pobreza* (No. 19978). Inter-American Development Bank.

Banco Mundial. (2006). *Sudáfrica.* Recuperado de https://datos.bancomundial.org/pais/sudafrica

Banfield, J., Gündüz, C., & Killick, N. (2006). Local Business, Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector. London: International Alert.

Barnes, C. (Ed.). (2004). *Haciendo propio el proceso: La participación ciudadana en los procesos de paz*. Gernika Gogoratuz.

Barreto, H.M., (2014). Preparar el post-conflicto en Colombia desde los programas de desarrollo y paz: retos y lecciones aprendidas para la cooperación internacional y las empresas. *Revista de Relaciones Internacionales, estrategia y Seguridad* (Bogotá- Colombia).*Vol. 9(*No. 1*).*

Beinart, W., & Dubow, S. (Eds.). (1995). *Segregation and apartheid in twentieth-century South Africa*. Psychology Press.

Besharati, N. A. (2013). South African Development Partnership Agency (SADPA): Strategic Aid or Development Packages for Africa. *South African institute of international affairs*.

Boyce, J. K., & O'Donnell, M. (Eds.). (2007). *Peace and the public purse: economic policies for postwar statebuilding*. Lynne Rienner Publishers, Incorporated.

Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007). Cocrear un nuevo pacto social para las empresas. *Harvard Business Review,* 80-90.

Carter, M. R., & May, J. (2001). One kind of freedom: Poverty dynamics in post-apartheid South Africa. *World development*, 29(12), 1987-2006.

Charney, C. (1999). Civil society, political violence, and democratic transitions: business and the peace process in South Africa, 1990 to 1994. *Comparative Studies in Society and History*, *41*(1), 182-206.

Centro Internacional para la Justicia Transicional. (2013). *Ignorando sus demandas de justicia, Sudáfrica fracasa ante las víctimas del apartheid*. Recuperado de https://www.ictj.org/es/news/ignorando-sus-demandas-de-justicia-sudafrica-fracasa-ante-las-victimas-del-apartheid

CIDOB (2013). Biografía de Nelson Mandela. Barcelona: CIDOB

DeKlerk, E. (2002). South Africa's negotiated transition. *Owning The Process: Public Participation in Peacemaking. Accord, 13*.

Dinero (2012). Más impuestos para conseguir la paz

Eloff, T. (2011). The business community after apartheid and beyond. *After Apartheid: ¿Reinventing South Africa?*, 105.

Eloff, T. (2007). *La responsabilidad corporativa y empresarial en la Sudáfrica postapartheid: un ejemplo a seguir*, Universidad de North-West.

Enciso Avila, N. H. (2016). *Posconflicto y apoyo empresarial colombiano* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

Fig, D. (2005). Manufacturing amnesia: corporate social responsibility in South Africa. *International Affairs*, *81(3)*, 599-617.

Fisas, V. (2010). Procesos de paz comparados. *Quaderns de Construcció de Pau, Catalunia, Nº14*, 8-12.

Freeman, M. (2006). África y sus comisiones de la verdad y reconciliación. *Truth Commissions and Procedural Fairness*, 31-56.

Fundación Ideas para la Paz, (2012). *Guía práctica de construcción de paz*. Libro Blanco sobre Empresas y Derechos Humanos.

Galarza, C., & Escobares, S. (2007). El apartheid sudafricano: ¿una construcción ideológica.

Gallego, L. G., Gutiérrez, I., Osorio, D., & Cortés, A. (2016). Los retos de los empresarios en la construcción de paz. *Cuadernos de trabajo en Gobierno y Ciencias Políticas*.

Gerson, A. (2001). Peace building: The private sector's role. *The American Journal of International Law*, *95*(1), 102-119.

Global Witness (Organization). (1998). *A rough trade: The role of companies and governments in the Angolan conflict*. Global Witness.

Gobierno de Sudáfrica (2011). *Building a better world: The Diplomacy of Ubuntu*: White paper on South Africa's Foreign Policy.

Godnick, W., & Klein, D. (2009). The challenges of supporting 'alternative'economic opportunities for peacebuilding–Perspectives from Colombia. *International Alert*

Hengari, A. (2014). South Africa's diplomacy 20 years on: Implementing the African agenda around core values, principles and issues. *SAIIA Policy Briefing*, *107*(October), 1-4.

Henriques, M. B. (Ed.). (2016). *Experiencias internacionales de paz: lecciones aprendidas para Colombia*. UTADEO, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Höglund, K. (2005). Violencia y negociaciones de paz: hacia una compresión de las crisis inducidas por la violencia en Guatemala, Irlanda del Norte, Sudáfrica y Sri Lanka. *Papel Político*, (17).

Jacob, O., & Perticará, M. C. (Eds.). (2012). *Pobreza, desigualdad de oportunidades y políticas públicas en América Latina.* Konrad Adenauer Stiftung, SOPLA.

James, N. (2000). *The Business of Peace. The private sector as a partner in conflict prevention and resolution*. The Prince of Wales Business Leaders Forum, International Alert, Council on Economic Priorities.

Jiménez, G. (2006). Más allá de la Responsabilidad Social Empresarial: Hacia un punto de vista de la ciudadanía corporativa deliberativa. *Revista Vox Populi Vox Populi*, *5*.

Johnstone, F. A. (2001). *Class, race, and gold: a study of class relations and racial discrimination in South Africa* (Vol. 6). Univ Pr of Amer.

Kolk, A., & Lenfant, F. (2013). Multinationals, CSR and partnerships in Central African conflict countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(1), 43-54.

Kwenda, P., & Ntuli, M. (2015). A Detailed Decomposition Analysis of the Public-Private Sector Wage Gap in South Africa.

Lederach, J. P. (1997). Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies. *Washington DC, 4.*

Luchetti, J. F., Faiella, M. V., & Argemi, D. C. (2010). El Apartheid sudafricano: consecuencias económicas y sociales. In *V Congreso de Relaciones Internacionales (La Plata, 2010)*.

Mendoza, J. A. G. (2016). Empresa privada: principal socio en el posconflicto y la construcción de la paz. *Panorama*, *10*(18), 84-92.

Mitchell, J. (1998). Companies in a World of Conflict. *Royal Institute of International Affairs and Earthscan, London*.

Mueller-Hirth, N. (2017). Business and Social Peace Processes: How Can Insights from Post-conflict Studies Help CSR to Address Peace and Reconciliation?. In *Corporate Social Responsibility* (pp. 137-153). Springer International Publishing.

Nelson, J. (2000). The business of peace: The private sector as a partner in conflict prevention and resolution. London: Prince of Wales Business Leaders Forum.

Oetzel, J., Getz, K. A., & Ladek, S. (2007). The role of multinational enterprises in responding to violent conflict: A conceptual model and framework for research. *American Business Law Journal*, *44*(2), 331-358.

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Buenas prácticas y lecciones aprendidas*. Recuperado de http://www.ilo.org/ipec/programme/Designandevaluation/Goodpractices

Ondó, E. N. (2016). Sudáfrica, del Apartheid al pacto neocolonial. *Revista FAIA*, *1*(5).

Oxfam, I. (2007). *La realidad de la ayuda 2008-2009*. Intermón Oxfam Editorial.

Peschka, M. P., Emery, J. J., & Martin, K. (2011). The role of the private sector in fragile and conflict-affected states. *World Development Report*.

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

Rettberg, A. (2007). The private sector and peace in El Salvador, Guatemala, and Colombia. *Journal of Latin American Studies*, *39*(03), 463-494..

Rettberg, A. (2010). The Private Sector, Peacebuilding, and Economic Recovery. *CIPS, Ottawa*.

Rettberg, A. (2012). *Construcción de paz en Colombia*. Bogotá. Universidad de Los Andes

Rettberg, A. (2013). La construcción de paz bajo la lupa: una revisión de la actividad y de la literatura académica internacional. *Estudios Políticos*, (42).

Salter, M. (2016). Connecting the dots: reconciliation and peacebuilding. Accord Insight 3. *Conciliation Resources*, Londres.

Sampson, A. (1988). *Negro y oro: Sudáfrica: magnates, revolucionarios y" apartheid"*. Barcelona, España: Grijalbo.

Schierup, C. U. (2015). Memorándum para el «poder popular»: Migración, precariedad y nuevos movimientos sociales en el post-apartheid en Sudáfrica. *Migración y desarrollo*, *13*(24), 3-46.

Shapiro, I., & Tebeau, K. (Eds.). (2011). *After Apartheid: Reinventing South Africa?* University of Virginia Press.

Spies, C. (2002). South Africa's National Peace Accord. *Owning the process: Public participation in peacemaking. London: Conciliation Resources*, 20-25.

Swearingen, M. (2010). *Group inequality and conflict: Some insights for peacebuilding*. US Institute of Peace.

Tripathi, S., & Gündüz, C. (2008). *A Role for the Private Sector in Peace Processes? Examples, and Implications for Third-party Mediation*. HD Centre for Humanitarian Dialogue.

Tschirgi, N. (2004). *Post-conflict peacebuilding revisited: achievements, limitations, challenges* (p. ii). New York: International Peace Academy

Uprimny, R. (2006). *¿Justicia transicional sin transición?: verdad, justicia y reparación para Colombia* (No. 1). Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad.

Varela, H. (2009). Sudáfrica a inicios del siglo XX: la posguerra sudafricana. *Estudios de Asia y África*, 439-466.

Vargas, G. A. (2014). La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: una introducción. *Documentos en Desarrollo Cider*, *4*.

Velasco, M. (2006*), Participación de sector empresarial en la reinserción: Percepciones y oportunidades.*

Vertigans, S., Idowu, S. O., & Schmidpeter, R. (Eds.). (2015). *Corporate Social Responsibility in Sub-Saharan Africa: Sustainable Development in its Embryonic Form*. Springer.

Zuppi, A. (2001*). En busca de la memoria perdida: las leyes de amnistía y la impunidad de crímenes de lesa humanidad. Santiago de Chile*: Centro de Estudios Miguel Rodríguez, Archivo de Chile.