

**UN PASO MÁS HACIA LA PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LA  
RELACIÓN ENTRE EL SECTOR TIC Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA  
BOGOTÁ D.C.  
2018**

**UN PASO MÁS HACIA LA PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LA  
RELACIÓN ENTRE EL SECTOR TIC Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

**VALENTINA ARAUJO ROMERO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA  
BOGOTÁ D.C.  
2018**

**UN PASO MÁS HACIA LA PAZ EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LA  
RELACIÓN ENTRE EL SECTOR TIC Y LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

**VALENTINA ARAUJO ROMERO**

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO

**MARIA LUCÍA ZAPATA CANCELADO**

Candidata a doctora en Educación para la Paz y Cultura de Paz. Universidad de  
Winnipeg

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA  
BOGOTÁ D.C.  
2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por ser mi soporte en cada paso que doy,  
A mis amigos: Nicolás, Henry, Malú, Laura y Alejita por estar y permanecer en  
mi vida, hacen que este espacio de mundo sea cada vez más placentero,  
A Catalina por mostrarme y enamorarme del mundo tecnológico  
Y a todos aquellos que participaron en la elaboración de este proyecto.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1. Mecanismo de Responsabilidad Social Empresarial. ....	9
1.1 Acciones de la empresa privada en la construcción de paz.....	14
Capítulo 2: Descripción de conceptos de construcción de paz pertinente en el ámbito empresarial	16
2.1 Intervenir en escenarios mediados por el conflicto: acción sin daño .....	18
2.2 Paz positiva y Paz Negativa .....	24
Capítulo 3: Presentación de casos ilustrativos y análisis de las iniciativas empresariales para la construcción de paz .....	27
3.1 Caso IBM .....	29
3.2 Caso Accenture: .....	34
3.3 Caso Google .....	35
3.4 Caso DIRECTV.....	38
3.6 Hands for Change.....	39
3.7 Limitantes para la construcción de paz desde el sector TIC .....	41
Conclusiones .....	46
Anexos: .....	49
Anexo 1. Modalidades de participación del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones en construcción de paz.....	49
Anexo 2. Evaluación de oportunidades y riesgos de la empresa privada.....	50
Anexo 3. Número de Jóvenes Egresados por Departamento de JUVENTIC.....	53
Anexo 4. Cuestionario Guía de Entrevista Semi-estructurada dirigida a gerentes de Responsabilidad Social Empresarial de Empresa Privada en Colombia. ....	53
Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado de Entrevistas .....	55
Anexo 6: Lista de Entrevistados: .....	57
Bibliografía .....	58



## INTRODUCCIÓN

Las empresas privadas son actores privilegiados que, dado su poder económico y político, cuentan con la capacidad para estimular o perturbar el proceso de construcción de paz en Colombia. La presente investigación tiene como tema de estudio la relación entre empresa privada y construcción de paz en un marco de post acuerdo de paz en Colombia. Para ello se planteó como objeto de estudio los programas o proyectos de construcción de paz en los marcos de responsabilidad social de la empresa privada colombiana. Con énfasis en el sector de tecnología de la información y las comunicaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación es: ¿Cómo y en qué medida la Responsabilidad Social Empresarial del sector tecnología en Colombia aporta al proceso de construcción de paz? El objeto de estudio son los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas privadas IBM, Google, Accenture, Telefónica y DirecTV del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Plasmar la interacción que existe entre RSE y construcción de paz parte del interés por comprender los acercamientos que se han dado en el plano académico para contrastarlos con los procesos que llevan las empresas privadas en un marco de post acuerdo de paz.

Si bien hay avances destacados en el análisis de la relación entre empresa privada y construcción de paz (FIP, 2012; Jiménez, 2014; Vargas, 2014; Rettberg, 2003; 2013; Ochoa, Vanegas & Arizabaleta, 2017), sus énfasis principales han sido: primero, la participación de los empresarios en las diferentes negociaciones de paz (Rettberg & Landinez, 2013). Segundo, se analiza la relación entre multinacionales y cómo su adhesión a referentes normativos internacionales puede beneficiar su participación en procesos de construcción de paz (Jiménez, 2014; Vargas, 2014). Tercero, la forma en que mecanismos alternativos como “*regulaciones civiles*”,

pueden presionar a las corporaciones, a través de presión social, en temas de RSE (Vogel, 2008). Y cuarto, la adaptación local de los programas de RSE de multinacionales desde la comparación de iniciativas hasta el estudio de la trayectoria histórica de la empresa (Jamali & Mirshak, 2007; Jamali & Sidani, 2008; Wanderley, Lucían, Farache & Sousa Filho, 2008) pero aún falta mayor investigación sobre cómo y en qué medida la empresa privada, y en este caso el sector TIC, está aportando a la construcción de paz.

Teniendo en cuenta lo anterior, el sector privado ha tenido un papel secundario dentro del estudio de construcción de paz en Colombia. Siendo uno de los actores fundamentales –por su poder económico y político-, es alarmante que todavía no se hayan dado las investigaciones pertinentes para conocer el comportamiento de las empresas en contexto de construcción de paz. En ese sentido, profundizar en la comprensión del cómo, cuándo y por qué partes del sector privado puede integrarse en procesos de construcción de paz es una necesidad de la academia.

Colombia tiene varias décadas de experiencia en análisis de violencia y conflicto y así mismo en construcción de paz, lo que quiere decir que el actual proceso de paz y posterior proceso de justicia transicional no empezaron desde cero<sup>1</sup>. Colombia ha desarrollado un andamiaje institucional y una serie de experiencias que explican, en parte, la madurez con la que se asumió el actual acuerdo de paz (Rettberg, 2013, p.8). El estudio de la relación empresarios-política/construcción de paz tiene un carácter multidisciplinario, ya que es un campo que se nutre de la historia económica, la sociología, la ciencia política y la administración. Además de ser un área de estudio sumamente interesante y pertinente, paradójicamente, hay un vacío de información y una carencia de investigación académica suficientes sobre la

---

<sup>1</sup> Colombia, a lo largo de su historia, ha pasado por varios capítulos de negociación con organizaciones armadas ilegales, incluyendo la denominada tregua armada durante el gobierno de Belisario Betancur; la negociación en medio del fuego en el gobierno de Andrés Pastrana; la construcción de paz por la vía militar durante los dos gobiernos de Álvaro Uribe; y la actual derrota estratégica y negociación política en el gobierno de Juan Manuel Santos (Melaved 2016 citando a Hernández, 2014).

estructura, dinámica, comportamiento e impacto económico, político y social de estos actores empresariales (Dávila, 1997, p.2).

Dentro del amplio panorama de empresas privadas, el sector de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC) se ha perfilado como una alternativa importante para incentivar procesos de construcción de paz. Las TICs han innovado en las dinámicas de relacionamiento entre los individuos y las comunidades en la vida cotidiana. En esa medida, no sorprende que sean pensadas como una vía para incentivar procesos de relacionamiento encaminado a la construcción de paz (FIP, 2015.P, 8). Así, las tecnologías de la información y las comunicaciones se abren como un caso de estudio interesante para la construcción de paz, entendiendo que las empresas estudiadas: Google, DIRECTV, IBM, Accenture y Telefónica pueden incidir en la recuperación de los lazos de confianza de las personas y en la transición hacia formas de interacción más constructivas.

Por otro lado, estudiar la relación entre empresas y construcción de paz surge en un momento donde el desarrollo legislativo a nivel nacional e internacional ha tenido avances en la creación de marcos de referencia frente a la responsabilidad de empresas en el conflicto armado. Más aún, surge en un momento de reconstrucción social en Colombia donde las organizaciones económicas tienen un papel determinante en la medida que son generadoras de empleo y cuentan con las herramientas para impulsar las capacidades tanto individuales como colectivas (Prandi, 2012, p.43) lo que se traduce en mecanismos útiles para la construcción de la paz.

Este estudio no desconoce, ni disculpa, la relación entre los grupos económicos y la violación a los derechos humanos<sup>2</sup>—la cual suele intensificarse en contextos de conflicto armado—. Han sido múltiples las investigaciones interesadas en

---

<sup>2</sup> Tiendo en cuenta el papel de grandes empresas como Bayerische Motoren-Werke (BMW), Volkswagen y Daimler Benz en el Holocausto Nazi.”. (Comisión de los derechos humanos, 2005, p.1).

comprender tal relación<sup>3</sup>, como lo menciona Payne, de 39 comisiones de la verdad en 22 se reconoció la participación de actores económicos en violaciones de derechos humanos (2018, p. 65). Además, existen evidencias de 439 casos de complicidad empresarial en las sentencias de Justicia y paz dictadas entre 2005 y 2015 (Jiménez, A. De Justicia). Aún con lo anterior, la presente investigación busca destacar, categorizar y comprender las iniciativas de paz iniciadas por las empresas privadas, ya que los esfuerzos por analizar el comportamiento del empresariado en entorno a la construcción de paz siguen siendo limitados, incluso si los privados representan un papel preponderante dado su capacidad de recursos económicos y humanos.

Son múltiples las razones por las que el sector privado querría hacer parte de los procesos de construcción de paz. La literatura muestra diferentes aristas interpretativas: primero, la visión económica donde los elevados costes asociados al conflicto pueden empujar al sector privado a actuar en pro de la construcción de paz (Rettberg, 2012). Segundo, siguiendo intereses políticos, enfocadas en el uso responsable del poder de la empresa en escenarios políticos. Tercero, las teorías “integracionistas” donde se intentan integrar causas sociales y por último las teorías éticas, donde hacer lo correcto guía el actuar empresarial (Marten & Spence, 2008 citado en Rojas, 2011, p. 41). Por último, el contexto social donde las empresas amparadas por un entorno que promueve los programas de RSE han desarrollado interés por iniciativas relacionadas con construcción de paz (Aguilera & puerto, 2012; González & Valor, 2003).

El sector TIC ha tenido una participación activa en procesos de construcción de paz alrededor del mundo<sup>4</sup>, tanto por sus programas de RSE como por su

---

<sup>3</sup> Lease: *los empresarios y la política, los orígenes de la guerra del pacífico*; Cuentas claras: el papel de la Comisión de la Verdad en la develación de la responsabilidad de empresas en el conflicto armado colombiano de Leight Payne y Gabriel Pereira;

<sup>4</sup> Según un informe presentado al Banco Mundial en 2014 cerca de cuarenta países han utilizado el apoyo de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) para sus procesos de justicia transicional, como fue el caso de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación de Sur- África.

contribución en promover desde el acceso a la información en línea hasta el saneamiento, el desarme y la preparación para casos de desastre. Conocer las razones por las que una empresa implementa programas de RSE puede ser un factor decisivo para conocer su impacto en un contexto de post acuerdo. En la medida en que las empresas entiendan la responsabilidad social como una estrategia de gestión empresarial que genere oportunidades, consolide la credibilidad de la empresa y se convierta en un actor transformador de la sociedad, logrará generar verdaderos beneficios sociales.

Una de las primeras reflexiones del escrito es que la construcción de paz no puede ir desligada del contexto en el que opera, sino que debe dar respuestas a los retos inmediatos en los que trabaja la empresa. Muchas compañías de talla mundial como IBM, Google y DIRECTV han decidido abrir y mantener oficinas en Colombia, lo que demuestra el inmenso atractivo en el ámbito de negocio que representa el país. Luego entonces, a pesar de contar con un entorno complejo -incluso inseguro- han atraído a empresas pequeñas y medianas e incentivado al mercado local lo que en algunos casos puede ser equivalente o mayor a la ayuda internacional y de esta forma sentar las bases para la consolidación de la paz (Prandi & Lozano, 2012, p.9).

Los aportes de países donantes han sido históricamente determinantes, sin embargo, cada vez son más los gobiernos y la sociedad civil que reclaman una participación más activa por parte del sector económico, en la medida en que la ejecución de sus actividades puede sentar las bases para la paz o contribuir a reavivar las causas del conflicto. Así, los programas y proyectos de RSE cada vez están tomando mayor relevancia en el contexto de post acuerdo.

La presente investigación se ubica dentro de los estudios para la paz<sup>5</sup> valiéndose de dos teorías, en primer lugar, el enfoque de *sensibilidad al conflicto* el cual plantea

---

<sup>5</sup> Los Estudios para la Paz son un campo interdisciplinar que comprende el análisis sistemático de las causas de la violencia y las condiciones para la paz (Checa, 2014, p.9). En un principio, se basó en el estudio de la violencia y la legitimación de su uso, una concepción negativa de la construcción de paz

que los conflictos hacen parte de un contexto particular, en esa medida, deben ser considerados como elementos importantes de dicho contexto. Las empresas deberían estudiar, comprender y anticipar su interacción con el entorno de modo que eviten impactos negativos y logren maximizar los positivos. Dicho marco conceptual está guiado por la teoría de *Acción Sin Daño* de Mary Anderson, donde la empresa debería ser capaz de potencializar los elementos “conectores”, es decir aquellos que aúnen a la población incluso en situaciones extremas y minimizar los “tensores” los cuales dividen a la gente. En esa medida, como lo señala María Prandi (2012), ser sensible al conflicto no significa que la empresa deba desarrollar acciones de construcción de paz, pero sí debe velar por no impactar negativamente en el conflicto o en el proceso de estabilización de la paz (p.10).

En segundo lugar, se planteó la teoría de *paz positiva y negativa* de Johan Galtung, la cual consiste en entender la paz más allá “de la ausencia de violencia o guerra” -paz negativa- y empezarla a entender como un mecanismo para la integración de la sociedad humana -paz positiva- (Galtung, 1999. p.15). La investigación retoma ambas teorías donde las empresas tienen el potencial de contribuir a la paz en un espectro que va desde la acción sin daño y sensibilidad al conflicto hasta las acciones proactivas de iniciativas favorables para la paz. (Tripathi, 2008; Banfield, 2006; Vargas, 2014, como se cita en Cuervo, 2017).

El objetivo general que guía la investigación es comprender el aporte de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa privada a la construcción de paz en Colombia.

En cuanto a los objetivos específicos se orientaron hacia: Primero, Comprender teóricamente la relación entre empresa privada, derechos humanos y construcción de paz a partir de los mecanismos de RSE a nivel internacional; segundo, comprender conceptual y teóricamente la construcción de paz pertinente en el

---

(Galtung, 2003, p.7). Y luego paso a tener una versión positiva, centrándose en la reducción de la violencia estructural y cultural.

ámbito empresarial; tercero, identificar las iniciativas de construcción de paz que ha tenido el sector privado en Colombia y cuarto, identificar el grado en que las políticas de construcción de paz en los marcos de responsabilidad social aportan a la paz.

Después de planteado el problema y objetivos de investigación es necesario establecer los procedimientos de orden metodológicos que ayudaron a desarrollarla, esto implica seleccionar el tipo y diseño de investigación para su aplicación en un contexto particular de modo que permita operacionalizar las variables.

El carácter de la presente investigación es principalmente cualitativo, busca llegar a sus respectivas conclusiones desde la revisión documental y las fuentes primarias, lo cual es pertinente, ya que se enfoca en la “realidad del contexto, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Flick, 2012, p.32).

Dado el propósito de la presente investigación, el mismo se circunscribe dentro de un tipo de investigación descriptiva, ya que la finalidad del trabajo es describir la relación entre empresa privada y construcción de paz. Es un estudio de caso múltiple de carácter descriptivo simple de retrospectiva a saber que investiga los programas existentes en las empresas privadas seleccionadas. Se recurrió a un estudio de caso múltiple porque este tipo de muestra permite el desarrollo y contrastación de las categorías de estudio en un marco representativo de un contexto más general. (Díaz, Mendoza & Porras, 2011, p. 13)

Las categorías de interés investigativo son: 1. Acción Sin Daño, 2. Paz Positiva y 3. Paz Negativa. La investigación tomó como casos de estudio a las multinacionales del sector TIC: Google, DIRECTV, Accenture, IBM y Telefónica con sede en Bogotá. El tipo de muestro se escogió por conveniencia, al considerar que son empresas multinacionales que llevan más de 5 años con sede en Colombia, lo cual influye en el desarrollo y ejecución de sus políticas de RSE. Es importante destacar que cada una de las empresas tiene características importantes a la hora de hablar de RSE,

DIRECTV por ejemplo, cuenta con la estrategia de RSE más grande a nivel internacional; Google y Telefónica manejan su RSE a través de una fundación, Google.org y Fundación Telefónica respectivamente, diferente a la forma tradicional en la que se manejan este tipo de programas; y Accenture e IBM son las dos empresas más antiguas en el sector, IBM lleva haciendo presencia en Colombia desde hace más de 80 años, luego entonces, cada una de las empresas representa un caso importante de estudio. Entre otras cosas, también se intentó contactar a empresas como Facebook, Microsoft, SAP, Oracle y Apple, pero no se tuvo éxito.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se recurrió a seis entrevistas semi-estructuradas dirigidas a los gerentes de las áreas de RSE o sus pares de cada una de las empresas estudiadas, también se entrevistó a la encargada de la ejecución de la fundación Hands For Changes del CEA y expertos en el tema. En cuanto a las fuentes consultadas se tuvieron en cuenta entrevistas realizadas a los participantes del proyecto una ventana para soñar de Google disponibles en la plataforma virtual del proyecto, artículos científicos, libros y diferentes centros de pensamiento.

El texto consta de cuatro capítulos: el primero realiza un acercamiento general al tema del estudio, partiendo de la indagación de los diferentes mecanismos de responsabilidad empresarial en el escenario internacional y nacional buscando identificar el papel del sector empresarial en materia de derechos humanos. El segundo capítulo abarca conceptual y teóricamente el panorama general de la construcción de paz pertinentes en el ámbito empresarial. El tercer capítulo ilustra y analiza las diferentes iniciativas que han tenido las empresas IBM, Google, DIRECTV, Accenture y Telefónica del sector TIC con el fin de identificar el grado en que las políticas de construcción de paz en los marcos de responsabilidad social aportan a la paz. Finalmente, se presentan algunas conclusiones asociadas a los retos que tienen el Estado y el sector empresarial de cara a la construcción de paz, buscando generar entornos responsables de la actividad empresarial.

## **Capítulo 1. Mecanismo de Responsabilidad Social Empresarial.**

Se entenderá RSE como “la posibilidad de que las empresas contribuyan, conforme a su deseo, [es decir La RSE son compromisos voluntarios] con adecuaciones en sus procesos productivos y manifestaciones sociales que les permitan tener un mayor acercamiento con la sociedad en que se desarrollan” (Cantú, 2012, p. 325). Así mismo, es importante entender la relación entre responsabilidad empresarial y derechos humanos, Cantú expone que “las empresas tienen ciertas obligaciones jurídicas en el campo de las prerrogativas fundamentales que deben respetar, en cualquier territorio en donde desarrollen sus actividades” (p.327) completamente útil y pertinente, en la medida en la investigación busca comprender el aporte de la RSE en contexto de post acuerdo de paz, donde las violaciones a los derechos humanos, independiente de la responsabilidad de la empresa, han sido reiterativas. La RSE y la REDH se intersecan precisamente en la búsqueda de una contribución a la sociedad (p. 329).

La caída del muro de Berlín en 1989, marcando en final de la guerra fría, no conllevó una disminución de los conflictos armados a nivel internacional<sup>6</sup>. Pero sí significó una transformación para las organizaciones nacionales e internacionales envueltas en la resolución de conflictos. Se pasó de una óptica macro oriente/occidente centrado en el estado a intentar comprender los conflictos dentro de su contexto particular. Así mismo, la transformación en los procesos de construcción de paz significó la inclusión y participación de un mayor número de actores sociales entre ellos las empresas privadas (Rettberg, 2012).

Las decisiones empresariales tienen la capacidad de estimular o limitar la agenda y el alcance de la construcción de paz, algunas líneas académicas identifican el potencial en las empresas afirmando que la ayuda internacional y los estados son incapaces por si mismos de romper los ciclos del conflicto (Pradi, 2012). De esta

---

<sup>6</sup> En el 2009 se registraron 31 conflictos armados en el mundo. 14 en Asia, 10 en África, 3 en Europa, 3 en Oriente Medio y 1 en América. (Prandi, 2012)

forma, el modelo estatista está mutando hacia nuevos modelos híbridos en el que algunos países<sup>7</sup> empiezan a invertir en el sector privado para dar respuesta a su propio modelo de desarrollo, otorgando importancia a la inclusión de la perspectiva de paz en los marcos de RSE.

Por otro lado, los derechos humanos serán entendidos como “toda conducta positiva o negativa mediante la cual se vulnera, en cualquier persona y en cualquier tiempo, uno de los derechos enunciados y reconocidos por los instrumentos que conforman el Derecho Internacional de los Derechos Humanos” (Defensoría Del Pueblo, 2010, p.3).

Actualmente lo que significa para las empresas ser socialmente responsable ha sido el resultado de múltiples esfuerzos teóricos y jurídicos del estado y de actores internacionales por orientar el ejercicio empresarial hacia prácticas socialmente amigables. En 1953 Howard R. Bowen publicó el libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” dando las bases de lo que hoy entendemos por RSE. En 1973 se estableció la Comisión de Naciones Unidas sobre Empresas Transnacionales, que preparó un proyecto de Código de Conducta de Naciones Unidas para Empresas Transnacionales, siendo el primer intento fallido de establecer pautas sociales y ambientales para tales empresas (ONU, 1983).

En 1976 la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), adoptó por primera vez las *directrices para empresas multinacionales*, lo que se traduce en *recomendaciones* por parte de los gobiernos a las empresas multinacionales para armonizar su actividad económica con la política pública, lo que quiere decir que su cumplimiento es voluntario y no es jurídicamente vinculante. Fueron acogidas por el gobierno colombiano 8 de diciembre de 2011. En 1977 la Organización Mundial del Trabajo (OIT) adopta la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, un instrumento que intenta

---

<sup>7</sup> Brasil y china

dar responsabilidades tanto a empresas como a Estados pero que carece de obligatoriedad al ser de carácter eminentemente voluntario en su aplicación.

A pesar de lo anterior, asociar al empresariado como un sector activo en materia de derechos humanos es un tema relativamente reciente, se remontan a finales de los años noventa y está estrechamente relacionado con las expectativas de quienes consideran cada vez más relevante el desempeño ético, ambiental y social por parte de las empresas (Prandi, 2012, p, 47). En 1997 se publica la norma SA8000 de responsabilidad social, la cual busca mejorar las condiciones laborales a nivel mundial apoyándose en diversas normas internacionales sobre derechos humanos, ese mismo año se crea el *Global Reporting Initiative* (GRI) creando el primer estándar internacional de lineamientos para la responsabilidad corporativa. En 1999 surge el Global Compact o Pacto Mundial<sup>8</sup>, una iniciativa para promover la cultura de la RSE a través de diez principios mundialmente aceptados los cuales fueron en un principio acogidos por más de 6000 empresas distribuidas en algo más de 130 países; los principios de global compact abarcan cuatro áreas: la defensa de los derechos humanos, los estándares laborales, la defensa del medio ambiente y la lucha contra la corrupción. El pacto global sigue siendo hasta hoy la mayor iniciativa de responsabilidad social a nivel mundial, sin embargo, su cumplimiento depende de la adhesión de las empresas a sus postulados.

Surgieron más iniciativas de origen internacional con el objetivo de fomentar la contribución positiva de la empresa privada en contextos complejos para aportar al progreso económico y social<sup>9</sup>, sin embargo, las dos que son más relevantes en relación al tema tratado son: en primer lugar, Normas sobre las Responsabilidades

---

<sup>8</sup> El pacto mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados para implementar el desarrollo sostenible en áreas de derechos humanos y empresas. Está respaldado por los CEOs de las empresas que lo componen. Actualmente cuenta con más 12.500 entidades empresariales adheridas en más de 160 países, convirtiéndose en la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo.

<sup>9</sup> Los principios voluntarios en seguridad y derechos humanos (2000); Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility (2001) de la Unión Europea; EITI: Iniciativa de Transparencia para el sector extractivo (2002); Principios de Ecuador (2003) y Norma ISO 26000.

de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos publicado por la ONU en 2003. Todas sus líneas se extienden como obligaciones que recaen de forma directa sobre las empresas declarando que las mismas, en su calidad de órganos de la sociedad, también tienen responsabilidad de promover y proteger los derechos humanos<sup>10</sup>, sus apartados se dividen en: igualdad de oportunidades y el no trato discriminatorio, el respeto a la seguridad e integridad personal y protegiendo el trabajo, siendo al tiempo básicas las que pregonan el derecho al desarrollo, a la alimentación, a la salud, a la vivienda digna, a la educación, a la libertad de pensamiento, conciencia y religión, y a la libertad de opinión y expresión.

En segundo lugar, en 2011 aparece el trabajo desarrollado por John Ruggie y su equipo, quienes crearon los principios rectores en materia de empresas y derechos humanos. Los principios se basaban en el deber estatal de proteger los Derechos Humanos, la obligación empresarial de respetarlos y la promoción de mecanismos para reparar las violaciones, resumido en: *Empresas y derechos humanos: Proteger, remediar y respetar*. El reporte ofrece un marco de referencia para las empresas privadas que estén interesados en promover las iniciativas de derechos humanos apuntado a tres objetivos: primero, poner de relieve las medidas que los Estados deben adoptar para promover el respeto de los derechos humanos por parte de las empresas; segundo, servir de modelo a esas empresas para la implementación de políticas y procedimientos que materialicen ese respeto y reduzcan los riesgos de violaciones y tercero, brindar a los afectados indicadores a escala global para verificar el respeto de los derechos humanos por parte de aquéllas.

Ahora bien, ninguno de los instrumentos expuestos se encuentra consignado dentro del orden jurídico colombiano, es más, la constitución política de Colombia no contempla la expresión de “responsabilidad social empresarial”. Es decir, las

---

<sup>10</sup> En el primer párrafo declara que las responsabilidades son aplicables a las empresas <<dentro de sus respectivas esferas de actividad e influencia>>.

herramientas expuestas arriba son principios y prescripciones que dejan a la voluntad de los privados decidir, por un lado, si se someten a sus designios y, por otro lado, su cumplimiento depende del *compromiso* de la misma empresa<sup>11</sup>, sin que exista una ley que regule su cumplimiento.

Además, el sector privado no tiene un desempeño homogéneo en la construcción de paz, se pueden comportar como financiadores de la construcción de paz, promotores de alianzas para fortalecer el margen de acción o pueden actuar desde el sentido moral (Jiménez, 2014). Así mismo, las causas de su participación en procesos de construcción de paz pueden rondar entre los elevados costes del conflicto, los intereses políticos o la publicidad (Rettberg, 2012) interfiriendo también diferentes variables internas de la empresa.

A pesar de su contribución real o teórica en los conflictos, se ha identificado al sector privado como una fuente crucial de recursos humanos y materiales para sentar las bases de una paz duradera. Así mismo, la participación empresarial genera compromiso del sistema lo que traduce en una sostenibilidad futura. En Colombia, han aparecido iniciativas de vanguardia como *Guías Colombia en derechos humanos y derecho internacional humanitario*, la cual se define como “una iniciativa multi-actor compuesta por empresas organizaciones de la sociedad civil y gobierno unido, comprometidos con el propósito común de aportar a la mejora de la situación de Derechos Humanos (DDHH) y derecho internacional humanitario (DIH) en el país, Guías Colombia parte del diálogo constructivo de buenas prácticas y temas sensibles de DDHH y DIH en contextos de actividad empresarial, para contribuir a su respecto y promoción por parte de todos los participantes” (Guías Colombia, 2017).

---

<sup>11</sup> Aun así, la constitución política de 1991 prácticamente cubre la RSE, ya que al igual que el derecho de propiedad, las empresas evidencian una función social. Por consiguiente, la legitimidad de una decisión empresarial no puede juzgarse únicamente a través del prisma de su autonomía. A esta visión, forzosamente deberá adicionarse la consideración de sus consecuencias sociales y ecológicas” CORTE CONSTITUCIONAL COLOMBIANA, sentencia T-375 de 1997, M. P. Eduardo Cifuentes Muñoz.

Sin embargo, en el marco normativo de la justicia transicional actual, el juzgamiento y la reparación por complicidad e instigación empresarial en violaciones de derechos humanos, así como el desmantelamiento de las estructuras económicas que se beneficiaron y que dieron sustento a grupos ilegales aparece solo en la Ley de Víctimas<sup>12</sup> como un compromiso estatal para ser desarrollado en una posterior normatividad (Rojas, 2011, p. 7).

En Colombia se han presentado cuatro proyectos de ley de RSE, el primero fue el 153 del 2006, el proyecto buscaba reglamentar el impacto ambiental, económico, social y financiero de sus actividades, se alcanzaron a presentar dos versiones mejoradas<sup>13</sup> las cuales acogían diferentes puntos de vista, buscando promover comportamiento voluntarios y responsables. En 2010 se presenta el último proyecto, con el cual se pretendían definir instrumentos voluntarios para promover la RSE, establecían beneficios para empresas que se acogieran a la ley otorgando la posibilidad al gobierno de crear un consejo y certificado para RSE. El único aprobado por la plenaria del Senado fue el 031 del 2007, pero cayó en el debate ante la Cámara de Representantes (Acevedo, Márquez y Rivera, 2015, p. 4).

### **1.1 Acciones de la empresa privada en la construcción de paz**

La participación del sector privado en la construcción de paz ha sido heterogénea, aun así, es posible rastrear algunos puntos importantes frente a su participación como: facilitadores en las negociaciones de paz, investigar en beneficio de las negociaciones; invertir fondos o proyectos de desarrollo dirigidos a participantes concretos de la construcción de paz como ex combatientes y víctimas del conflicto armado (Rettberg, 2013, p.93); llevar a cabo evaluaciones de riesgo dentro de la empresa; facilitar la formación técnica y en habilidades blandas a colectivos

---

<sup>12</sup> Aun así, existen algunas instancias de denuncia cuando una empresa abusa de los derechos humanos, como demandas legales, demandas en los países de las casas matrices, demandas ante órganos internacionales de derechos humanos, instancias de arbitraje, recurrir a ONGs, reunir firmas legales por parte de la comunidad, entre otros.

<sup>13</sup> Los proyectos 031 del 2007 y el 058 del 2009.

involucrados en el conflicto empleando o subcontratando a ex combatientes, víctimas o afectados por el conflicto<sup>14</sup>, forjando alianzas con las comunidades locales y sus organizaciones políticas apoyando el desarrollo comunitario. (Prandi, 2012, p. 47).

Así mismo, varias organizaciones nacionales como la Fundación Ideas para la paz han aportado en la construcción de cánones comunes para entender y crear empresa teniendo a la paz como eje transversal. El documento *¿cómo construir paz desde la empresa?* Identifica que las empresas que construyen paz tienen una serie de prácticas comunes dentro de las cuales es interesante mencionar: 1. Invierten en el desarrollo socioeconómico de sus áreas de influencia con el propósito de crear valor compartido; 2. Parten de una visión a largo plazo y toman decisiones que benefician el desarrollo socioeconómico sostenible de sus áreas de influencia; 3. Se aproximan a los diferentes actores del entorno y dialogan con ellos de manera continua y abierta. 4. Reconocen que la competitividad del negocio depende del entorno en que opera la empresa (FIP, 2015, p.2).

Dentro del análisis expuesto, es posible vislumbrar que el concepto de responsabilidad social cada vez se posiciona más en el discurso internacional. Una de las principales conclusiones de este capítulo es que las empresas son consideradas socialmente responsables por elaborar voluntariamente sus propios códigos de conducta. Sin embargo, estos se diferencian los unos de los otros tanto de forma como de fondo. Sumado a la ineficacia del Estado para exigir políticas de derechos humanos en diferentes sectores relacionados con el conflicto, surgen una serie de problemáticas relacionadas con los códigos voluntarios las cuales versan en: no pueden ser medibles por un control externo, su aplicación depende exclusivamente de la empresa, no constituyen una responsabilidad jurídica, entre otros. (Rojas, 2011, p.43)

---

<sup>14</sup> Víctimas individuales o colectivas de violaciones de derechos humanos (mujeres cabeza de familia, menos huérfanos, discapacitados); desplazados internos, desmovilizados y excombatientes; minorías y población históricamente discriminada.

Sin embargo, no pueden desvalorarse las buenas prácticas empresariales que se han obtenido a partir de los códigos de conducta internacionales, los cuales han incentivado la participación de empresas en lo social. En Colombia 570 empresas hacen parte de la Red Local del Pacto Global y “9 empresas (Nestlé, Isagen, Andí, Indupalma, International Alert, Coca – Cola, Agropecuaria los Caimanes S.A., Tipiel S.A.) están vinculadas con “Guías Colombia en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario” (Rojas, 2011, p.55).

En síntesis, las empresas grandes tienden a vincularse en este tipo de iniciativas, su imagen social y perfil público los “guía” a desarrollar programas de RSE. Así mismo, las empresas que están más cercanas a contextos de violación de derechos humanos tienden a tener iniciativas asociadas a RSE, en un intento de disminuir su externalidad negativa. Sin embargo, son muchos los sectores que sin estar directamente vinculados o tener presencia territorial en zonas afectadas por el conflicto armado han desarrollado robustos programas de RSE garantizando la consecución de los derechos humanos y en esa medida sentar las bases de la construcción de una paz positiva.

## **Capítulo 2: Descripción de conceptos de construcción de paz pertinente en el ámbito empresarial**

En 1992, Boutros -Ghali, secretario general las Naciones Unidas, acuñó por primera vez el término de construcción de paz, entendiéndolo como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a forzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto” (Naciones Unidas, 1992; citado en; Lederach 1998) Las medidas contemplan la desmilitarización, la promoción de los derechos humanos, participación política y demás condiciones para la recuperación y reconciliación. El autor se refiere a la construcción de paz relacionándola exclusivamente con el proceso posterior al conflicto armado. Sin embargo, la construcción de paz puede ser entendida de forma más dinámica, apareciendo independientemente de contextos de tensión, en esa medida, dado

que el presente trabajo analiza la contribución de la empresa privada colombiana en la construcción de paz, se hace necesario formular algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la interpretación del texto, optando por una definición de construcción de paz más amplia del modo en el que es definido por John Paul Lederach (1998) “la construcción de paz es el concepto global que abarca, produce y sostiene toda la serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles” (p. 54).

Para Lederach (1998), la construcción de paz debe estar arraigada a las realidades subjetivas y empíricas que determinan las necesidades y expectativas reales de las personas (p.58). Pasando de la mera resolución de conflictos a un marco enfocado en la reconstrucción de relaciones. Para el autor, los conflictos contemporáneos demandan innovación, enfocándose en el marco de lo subjetivo, es decir, “percepciones acumuladas durante generaciones y miedos y odios profundamente arraigados en los sentimientos” (Ibid, p. 60). Apuntar a resolver los conflictos contemporáneos corresponde al bien común, donde será necesario recurrir a acciones innovadoras que permitan cambiar las formas de relacionamiento y generar una mayor inclusión ciudadana en las diferentes fases de la gestión pública.

Habiendo definido el concepto de construcción de paz y los mecanismos para asegurar los derechos humanos pertinentes en el ámbito empresarial, se hace necesario tener un soporte teórico de la investigación. Para lo cual se propone comprender estrechamente la relación entre empresa privada, construcción de paz y derechos humanos a partir de dos marcos interpretativos. En primer lugar, uno de los marcos interpretativos es la teoría de acción sin daño y sensibilidad al conflicto, las cuales son útiles para comprender la responsabilidad de las empresas al momento de intervenir en escenarios que han sido históricamente mediados por el conflicto. En segundo lugar, la teoría de paz positiva y negativa de Johan Galtung, en tanto las acciones empresariales de construcción de paz pueden entenderse a

partir de las dimensiones de paz estructural y paz cultural. De esta manera, en ambas teorías las empresas tienen el potencial de contribuir a la paz en un espectro que va desde la acción sin daño y sensibilidad al conflicto hasta las acciones proactivas de iniciativas favorables para la paz. (Tripathi, 2008; Banfield, 2006; Vargas, 2014 citados en Cuervo, 2017).

## **2.1 Intervenir en escenarios mediados por el conflicto: acción sin daño**

La teoría de Acción sin Daño de Mary Anderson consiste en una intervención ética frente al conflicto, la cual mide los impactos de las intervenciones en los conflictos con la ayuda de una matriz y una lista de control. La herramienta ha sido ampliamente reconocida en el ámbito académico, junto con otras herramientas para medición de conflictos como: el *Sistema de Evaluación de Impactos en el Conflicto Armado* de Luc Reychler y sus colegas y la *Evaluación de Impactos en los Conflictos Armados y en la Paz* de Kenneth Bush, ambas interesadas en convertir Acción sin daño en un tema transversal, equiparable al enfoque de género o medioambiental.

Acción sin daño aparece a finales de la década del 90 con el fin de analizar las interacciones que surgen entre las acciones de un proyecto de desarrollo y el contexto de los conflictos sociales. La teoría busca potenciar los elementos conectores de la sociedad en conflicto y evitar los elementos divisores. Los elementos divisores y conectores pueden hallarse en: 1. Estructuras sociales; 2. Actitudes y acciones de las personas; 3. Valores e interés en juego; 4. Experiencias comunes y diferentes y 5. Símbolos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el personal humanitario, en este caso los voluntarios de proyectos de RSE, deberán sentirse responsable por la manera en que la ayuda brindada empeore o prolongue los elementos destructivos o refuerce los elementos constructivos (Anderson, 1999, p. 78).

Siguiendo con lo anterior, en el conflicto colombiano se observa que la sociedad civil ha sido la principal víctima de la guerra<sup>15</sup>. Siendo las víctimas y victimarios parte del grupo de interés de los empresarios, éstos no deberían permanecer ajenos al contexto en el que operan, no sólo en el sentido de minimizar riesgos, sino identificando herramientas para la construcción y consolidación de la paz.

En esa medida, la autora genera un marco analítico para evaluar los impactos de la ayuda humanitaria (grafico 1). Dentro de los elementos tensores destaca tres dualidades: primero, distinguir entre causas estructurales (de fondo) y causas derivadas del conflicto. Segundo, conocer si existe un compromiso amplio o restringido con el conflicto y tercero, conocer si las causas son internas o externas.

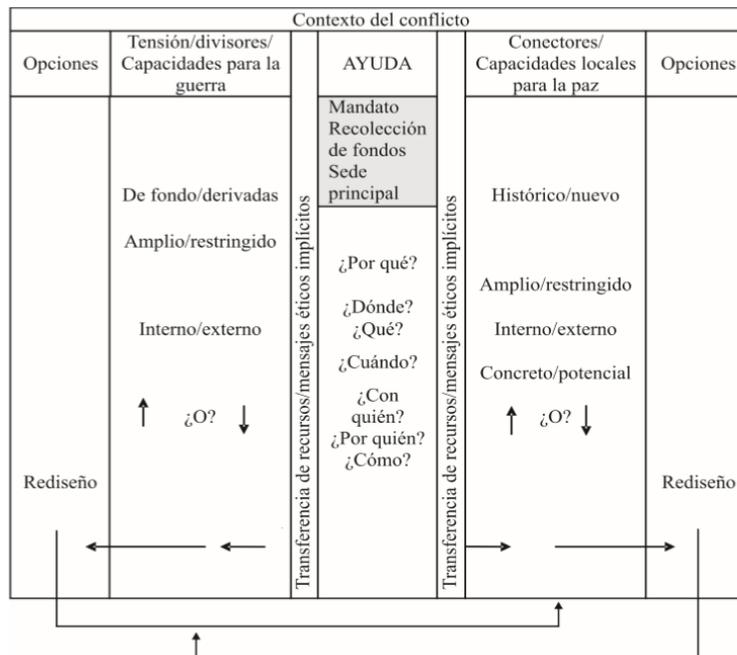
La fase dos del proyecto implica evaluar lo histórico o nuevo como consecuencia del conflicto, lo amplio o restringido que permite abrir una brecha en la comunidad. Lo interno o externo y lo concreto y existente del contexto. De igual forma, busca potencializar los conectores o capacidades locales para la paz. Según Anderson (1999), la capacidad de influir positivamente y que los conectores apoyen las causas de la paz dependerá de estas realidades (p. 82).

Sin embargo, es necesario aclarar que el uso de estas herramientas no garantiza la prevención de la guerra. Son los individuos y las sociedades las que deben lograr la paz por ellos mismos, en palabras de Anderson (1999), atribuir demasiado poder a la ayuda sería faltar el respeto por el derecho y responsabilidad de la sociedad receptora de definir su destino (p. 77).

---

<sup>15</sup> desde 1958 a 2012 el conflicto armado ha causado la muerte de 218.098 personas de los cuales el 81% fueron civiles<sup>15</sup>; ha causado un aproximado de 27,023 víctimas de secuestros, además de encabezar la lista desplazamiento forzado en el mundo con 6.9 millones de casos.  
<https://www.elpais.com.co/colombia/es-el-pais-con-mayor-desplazamiento-forzado-en-el-mundo-onu.html>

Gráfico 1



Fuente: Acción sin daño: como la ayuda humanitaria puede apoyar a la paz o a la guerra de Anderson (1999), p, 79.

Siguiendo con lo anterior, Acción sin daño propone que los proyectos dirigidos a población vulnerable deben tomar conciencia de que cualquier acción llevada a cabo en contextos históricamente asediados por el conflicto puede conllevar una influencia positiva o negativa sobre la población. De esta forma, la teoría sugiere que toda acción que se lleve a cabo en países en conflicto debe adoptar una mirada sensible al contexto y lograr minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos de las acciones emprendidas por parte de las empresas.

Acción sin daño abarca conceptos como la capacidad y habilidad de una organización para: 1. Entender el contexto en el que opera; 2. Entender la interacción entre la operación y el contexto y; 3. Actuar tomando en cuenta estas interacciones. Demostrar sensibilidad requeriría adoptar un *enfoque específico* que asuma tanto los sufrimientos particulares como las necesidades de reparación de cada sector vulnerable de la sociedad (Deva, S. 2017). Consultas con sectores

vulnerables, como las mujeres, las víctimas, los excombatientes, los pueblos indígenas y afro, pueden orientar la construcción de plataformas para desarrollar normas complementarias de derechos humanos específicas de cada región.

Posteriormente, en Colombia surge el enfoque en Acción sin Daño, una propuesta basada en la teoría de Anderson, pero ajustada a las particularidades de este contexto, la cual enfatiza en la ética previa a la intervención (deontológica), así como en la ética de los resultados e impactos (consecuencialista) (Vásquez, 2011, p. 93).

Según Vásquez (2011), el contexto colombiano requiere acciones encaminadas a “transformar los conflictos o a construir condiciones de equidad y justicia como base de una paz sostenible” (p. 101). Para ello postula la ética como base de la estructura conceptual y metodológica, fundada en las nociones de: 1. Dignidad humana, entendiendo que ningún ser humano puede ser reducido a un instrumento para fines ajenos; 2. Autonomía, entendida como la capacidad de definir el tipo y el proyecto de vida que quieren vivir, y así mismo la capacidad de gestionar sus propias soluciones; y 3. Libertad, la cual implica que las personas tengan la capacidad de tomar decisiones para realizar sus proyectos de vida (Rodríguez, 2011, p. 49 citado en Vásquez, 2011, p. 102).

La propuesta de sensibilidad al conflicto consta de cuatro etapas estrechamente similares a las planteadas por Mary Anderson. Primero, es necesario investigar e interpretar el contexto a la luz de las características socioculturales propias de la comunidad. Segundo, identificar las dinámicas del conflicto -estructuras, actores y dinámicas- y relaciones de poder entre los pobladores, a modo de identificar los tensores y conectores. Tercero, generar un análisis previo de asistencia buscando experiencias locales de construcción de paz. Cuarto, análisis durante y posterior de la intervención. A continuación, el esquema de la propuesta metodológica de acción sin daño:

Gráfico 2



Fuente: Sensibilidad al conflicto y Acción Sin Daño: retos de su aplicación en nuestro contexto de Vásquez, 2011. P, 103

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se describen cinco criterios de observación de la observación y comprensión del contexto:

- **Observación y comprensión del contexto:** Se entiende como la capacidad de presentar un juego de opciones que permitan ver la importancia y articulación entre los diferentes aspectos de la mirada a un contexto. Entre

las categorías importantes para identificar y evaluar la importancia de los conectores y las capacidades locales para la paz se encuentran:

1. Sistemas o instituciones: que permiten el contacto directo con la comunidad y dan conexión aun en medio de las divisiones del conflicto.
2. Actitudes y acciones: actitudes de tolerancia y respeto frente a personas del otro bando, evitando estigmatización e incentivando el liderazgo local.
3. Valores e intereses compartidos: el amor por los niños o por los “mayores” que se dan en algunas comunidades.
4. Experiencias comunes: un evento significativo común, la historia común, eventos deportivos o locales.
5. Símbolos y celebraciones: El arte, los símbolos patrios, las fiestas, los rituales o los eventos religiosos pueden ser aspectos que contribuyan a conservar la conexión entre unos y otros

Estos elementos también pueden servir como divisores dentro de escenarios que han tenido presencia de conflictos:

1. Sistemas o instituciones: instituciones que reproducen la exclusión, la impunidad. Entre ellos polarización política, patriarcado como sistema de legitima violencia intrafamiliar.
2. Actitudes y acciones: amenazas, desconfianza o estigmatización a minorías como minorías religiosas, desplazados.
3. Valores o intereses diferentes: intereses entorno al territorio, los recursos o el poder.
4. Experiencias diferentes: aplicación de una norma a una minoría que genere desestabilidad en la comunidad.
5. Símbolos y celebraciones: aquellos que realzan las divisiones entre subgrupos y sirven como divisores.

## 2.2 Paz positiva y Paz Negativa

En segundo lugar, Johan Galtung, Fundador del Peace Research Institute Oslo y uno de los principales referentes en la investigación para la paz, formuló la noción de *paz positiva*, haciendo referencia a la presencia de actitudes e instituciones que sostienen sociedades pacíficas. En contraposición formuló el concepto de *paz negativa*, que se refiere a la ausencia de violencia colectiva organizada.

Mantener la percepción de la paz negativa significa justificar el uso de “instrumentos” necesarios, incluida la guerra, para mantener el orden y control sociopolítico frente a las amenazas al Status Quo internas y externas (Ramos, 2016, p. 3). Así mismo, la paz negativa sostiene al Estado-Nación como único valedor de la paz, garante del control y orden mediante estrategias militares y jurídicas.

En contraposición, la paz positiva se expone a partir de la conceptualización multidimensional de violencia, a saber, Galtung distingue entre Violencia Directa, Violencia Estructural y Violencia Cultural: la primera “está causada por personas concretas cometiendo actos de destrucción contra otras, [la segunda] forma parte de la misma estructura social. Cualquier énfasis en un tipo de violencia sin considerar el otro no puede denominarse científico, debido a su clara parcialidad política” (Galtung: 1974, p.176) la tercera, la violencia cultural, es entendida como la que legitima socialmente las dos anteriores.

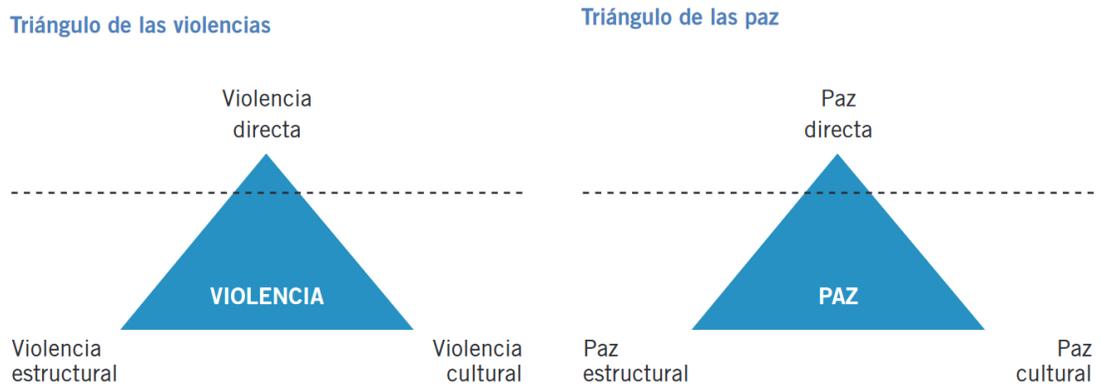
En palabras de Galtung (1974):

*“La violencia directa, física y/o verbal, es visible en forma de conductas. Pero la acción humana no nace de la nada, tiene raíces. Se indican dos: una cultura de violencia (heroica, patriarcal, etc.) y una estructura que en sí misma es violenta por ser demasiado represiva, explotadora o alienadora; demasiado dura o demasiado laxa para el bienestar de la gente. Las grandes variaciones en la violencia se explican fácilmente en términos de cultura y estructura: la violencia cultural y estructural causan violencia directa, utilizan*

*como instrumentos actores violentos que se rebelan contra las estructuras y empleando la cultura para legitimar el uso de la violencia”*

La generación de este marco de análisis permitió ampliar la interpretación de paz positiva, entonces, se establece una relación de oposición entre paz y Violencia Directa (Paz negativa, o Directa), paz y Violencia Estructural (Paz Estructural), entre paz y Violencia Cultural (Paz Cultural), configurando el famoso triángulo de la Paz Positiva:

Gráfico 3



Fuente: Aproximarse al conflicto desde la paz positiva; a partir de Galtung (1985) & Tuvilla (2004)

La dimensión directa de la paz positiva, lo visible, es la ausencia de destrucción o confrontación entre unos y otros. La dimensión estructural hace referencia a atender las necesidades básicas de la población, contar con vivienda, alimentación, la autorrealización del ser humano. En esa medida, la paz estructural puede ser entendida como sinónimo de justicia social donde la distribución y control de los recursos juega un papel determinante. La dimensión cultural hace referencia a la legitimación de conductas pacíficas dentro de una sociedad, en otras palabras, el desarrollo de valores culturales que validen el comportamiento pacífico.

Tanto Galtung como Lederach sostienen que la construcción de paz debe ser abordada como un proceso multidimensional, a largo plazo, que impacte diferentes

áreas de acción. Es decir, a pesar de que los Estados tienen la obligación de proteger los derechos humanos, las empresas deben tomar acciones proactivas sobre las agencias estatales y sus socios comerciales para asegurar que el activismo de la sociedad civil no se reduzca y los derechos humanos sean respetados.

Así mismo, el autor amplió el significado de paz más allá de la oposición a la guerra y el de violencia, entendiéndola más allá de la violencia física. Esta investigación retoma ambos aportes del autor, en tanto se trata de elementos innovadores para la comprensión y problematización de la construcción de paz.

Como resultado de lo expuesto con anterioridad, se relacionan las dos teorías mencionadas con el objetivo de alcanzar la mayor aproximación a las variables y categorías propuestas para la investigación. De esta forma, bajo la relación establecida, se llegó a la conclusión que para que las empresas contribuyan a la paz es de vital importancia que adopten la perspectiva de *sensibilidad al conflicto*. Es decir, comprometerse a anticipar su interacción con el contexto, evitando los impactos negativos y maximizando los positivos. Así mismo, las empresas internacionales han desarrollado políticas y proyectos de construcción de paz enfocados en la generación de oportunidades de emprendimiento y empleo para población vulnerable, impactando en categorías de estudios como la paz estructural y cultural.

En síntesis, se puede afirmar que los enfoques empleados brindan las herramientas teóricas necesarias para establecer la relación entre empresa privada y construcción de paz en un escenario de post firma del acuerdo, en cuanto permiten dos aproximaciones claves: 1) comprender el aporte de la empresa privada conectado al contexto en el que opera la empresa; 2) plantear que las empresas, más allá de políticas asistencialistas a corto plazo, pueden desarrollar programas que intervengan para aportar a la paz estructural y cultura.

### **Capítulo 3: Presentación de casos ilustrativos y análisis de las iniciativas empresariales para la construcción de paz**

Con el objetivo de ilustrar los casos de las empresas: IBM, Accenture, Google, DIRECTV y Telefónica, se presentan algunos ejemplos reseñados por medio de entrevistas a los gerentes de RSE de cada una de las compañías mencionadas, que muestran el papel desempeñado por las corporaciones en los procesos de construcción de paz a la luz de las teorías de acción sin daño y paz positiva y negativa. Así mismo, este capítulo plantea un diálogo entre la perspectiva teórica de la construcción de paz y la experiencia de los programas de RSE de las empresas investigadas<sup>16</sup>. Para lo cual se analizan y retoman elementos de los capítulos primero y segundo que permiten tener convergencias y limitantes entre la teoría y la práctica.

La participación empresarial en temas de responsabilidad empresarial ha tenido fines de tipo económico, sociocultura y ambiental. Dependiendo del eje que se maneje los resultados variarán en origen, intensidad y consistencia. El origen de la acción va a influir en el protagonismo, perdurabilidad e impacto del proyecto, un ejemplo de ello son las acciones filantrópicas que se ejecutan de manera aislada, las cuales suelen encuadrarse en categorías de comportamiento coyuntural, de origen propagandístico. En contraposición, un comportamiento social de origen estratégico como marco voluntario empresarial, basado tanto en la experticia de la empresa como en las creencias sociales y humanas generará un “comportamiento social sustancial, sólido y hasta cierto punto legitimado, con resultados a largo plazo” (González & Valor, 2003, p.17).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante tomar en cuenta desde qué enfoque se están implementando las acciones empresariales para la construcción

---

<sup>16</sup> En medio del auge de las iniciativas de RSE de empresas privadas colombianas, como resultado de la popularidad de la firma de los acuerdos de paz en 2016, los ejemplos traídos son simples referentes de las modalidades de participación que ha tenido la empresa privada del sector TIC en contexto de post acuerdo de paz

de paz a través de sus programas de RSE, diferenciado *filantropía empresarial* de *marcos voluntarios de responsabilidad empresarial*.

Tabla 1 Filantropía Empresarial VS Marco voluntario empresarial

<b>Filantropía Empresarial</b>	<b>Marco voluntario empresarial</b>
No hay un fin definido	Existe un propósito de las acciones
Acciones de un solo momento	Proyectos a mediano y largo plazo
Acciones espontaneas y sin planeación	Proyectos voluntarios con planeación
Acciones verticales de la empresa hacia la comunidad	Acciones concentradas en la comunidad, las entidades del Estado y la empresa
Acciones que surgen de la caridad humana	Acciones dirigidas a dignificar las personas y las comunidades
Acciones de paternalismo	Acciones de empoderamiento comunitario

Fuente: El papel de los actores empresariales en una política de reparación a víctimas del conflicto de Rojas, 2011, p. 86

Así mismo, los objetivos sociales de las empresas pueden ser entendidos desde diferentes puntos de vista: por un lado, los *convencidos*, quienes entienden que la responsabilidad social representa una obligación moral de la empresa, introduciendo la dignidad humana como concepto que facilite la interpretación de los derechos humanos en un contexto de posconflicto. Por otro lado, los *escépticos*, quienes lo interpretan como un mecanismo para obtener beneficios de manera indirecta, ya sea en forma de publicidad u obteniendo mejores tratos por parte de instituciones públicas.

Es necesario resaltar que dentro del amplio espectro de programas y proyectos desarrollados dentro de los marcos de RSE se destacaron y estudiaron aquellos que tuvieran mayor cercanía con la construcción de paz. Sin embargo, no se descarta que las acciones de reconocimiento interno de la empresa y

En esa medida, se buscará en primera instancia conocer si las empresas generaron su RSE como producto de la firma del acuerdo de paz o como un comportamiento social de origen estratégico transversal a la operación de esta. En segundo lugar, se buscará conocer si las empresas tuvieron en cuenta el contexto a la hora de planear y ejecutar sus proyectos de RSE, y en esa medida conocer si el proyecto favoreció o limitó los elementos conectores y divisores de las comunidades.

En tercer lugar, las tecnologías pueden ser de gran ayuda para involucrar a la ciudadanía, las empresas y a la sociedad civil en procesos relacionados con la construcción de paz. En Colombia se identifican cinco modalidades: fomentar la coexistencia y desarrollo de confianza; facilitar la protección y diversificación de la ciudadanía; promover un mayor alcance y difusión del conocimiento; y producir desarrollo económico sostenible e inversión<sup>17</sup> (Alzate, 2017).

En cuarto y último lugar, se buscó conocer, por un lado, qué elementos dentro de los proyectos de RSE aportaban a procesos de paz positiva, -paz estructural y paz cultural- entendiéndola como la transformación creativa y no violenta de los conflictos. Por otro lado, identificar los elementos que apoyaran la disminución de la violencia directa o paz negativa.

### **3.1 Caso IBM**

IBM es una multinacional de origen estadounidense constituida en 1911, que desarrolla tecnología informática y consultoría. La compañía se encarga de producir y comercializar software y hardware de computadores, además de ofrecer servicios

---

<sup>17</sup> Ver Anexo 1

de alojamiento e infraestructura en la nube a sus clientes. La empresa cuenta con el mayor número patentes que ninguna otra empresa en Estados Unidos y es considerada la empresa más grande con una CEO mujer<sup>18</sup>. Llegó a Colombia en 1937, abriendo sucursales en Bogotá<sup>19</sup>, Medellín, Barranquilla y Cali.

La compañía cuenta con un amplio abanico de proyectos desde el área de RSE. Las iniciativas se pueden dividir en tres grandes grupos: 1) desarrollo económico; 2) educación, formación y empleo y 3) asistencia integral. Para la empresa, La globalización generó un cambio en la RSE, la cual dejó de ser una forma de cumplir socialmente o de comprometerse individualmente con valores sociales para convertirse en una necesidad de negocio que forma parte de la estrategia de la empresa.

Según el líder del área de RSE de IBM, Jesús Tabares, la compañía no ha creado un portafolio específico a partir de la firma del acuerdo de paz, se han hecho proyectos con las herramientas con las que ya contaban. Es decir, con *Impact Grand<sup>20</sup>* o con voluntariado trabajando con poblaciones particularmente afectadas por el conflicto o abordando alguna problemática especial del post acuerdo como por ejemplo la reinserción de jóvenes desvinculados de grupos armados ilegales.

Teniendo en cuenta lo anterior, tuvieron participación en tres iniciativas desarrolladas a partir de la firma del acuerdo: en primer lugar, el proyecto llamado *Use for Peace*, donde trabajaron de la mano con Presidencia de la República y AIESEC<sup>21</sup>, el proyecto consistía en financiar la capacitación de 100 voluntarios de AIESEC en Bogotá, Medellín y Pereira, para que hicieran emprendimientos sociales orientados a la construcción de paz. En segundo lugar, a través de voluntariado

---

<sup>18</sup> Ginni Rometty es la CEO de IBM desde el año 2012. Es considerada como una de las mujeres más poderosas del mundo al haber sido nominada durante 8 años consecutivos en la revista Fortune como una de las mujeres más influyentes.

<sup>19</sup> Sólo en Bogotá cuenta con más de 2.000 empleados.

<sup>20</sup> Consultoría pro-bono.

<sup>21</sup> AIESEC es la organización de jóvenes más grande del mundo. Busca desarrollar líderes y conectarlos con aliados corporativos y ONGs.

acompañaron la capacitación de 30 jóvenes desvinculados de grupos armados organizados ilegales que se encontraban bajo la tutela de la fundación Cran<sup>22</sup> en Bogotá, el proyecto consistía en la formación en habilidades socio emocionales en los jóvenes. En tercer lugar, participaron en alianza con el Consejo de Empresas Americanas (CEA) en el proyecto *Hands For Changes* para formar emprendedores víctimas del conflicto armado en Bogotá, Medellín y Apartado. IBM contribuyó con capacitaciones en *pensamiento de diseño* para apoyar los proyectos que venían desarrollando las víctimas del conflicto, en palabras de Jesús:

*“Fue muy chistoso porque no necesariamente todos los proyectos eran super elaborados, a veces era una señora que hacía costuras en una fábrica de ropa, pero a partir de pensamiento de diseño pudieron pensar en nuevas formas en las que podían hacer su trabajo o identificaron puntos de dolor o la relación con su cliente que no había considerado antes, entonces fue bien interesante”.*

Por otro lado, IBM cuenta con el proyecto *Pathways for Technology Early College High School* (P-TECH) el cual es un modelo de transición entre la secundaria, la educación superior y el mercado laboral. El mismo ha sido implementado en Estados Unidos, Australia, Marruecos, Taiwán, Corea y Singapur y cuenta con más de 400 aliados corporativos. IBM ha decidido expandir el modelo en Latino América y el primer país seleccionado de la región para el desarrollo e implementación de este ha sido Colombia.

El modelo está orientado a las carreras de la Cuarta Revolución Industrial, destacando el potencial de la educación técnica y tecnológica y habilitando a los jóvenes de colegios integrados con el SENA para que se inserten de manera exitosa al mercado laboral en industrias en crecimiento. P-TECH promueve la permanencia escolar, la pertinencia en la formación y la empleabilidad de los jóvenes.

---

<sup>22</sup> Centro para el Reintegro y la Atención al Niño.

Es importante señalar que el primer colegio P-TECH liderado por IBM, ubicado en Brooklyn, Estados Unidos, donde la mayoría de sus estudiantes son de origen hispano o afroamericano, tiene una tasa de graduación superior al 50%, que es más de cuatro veces superior a la media nacional de los *Community Colleges* de ese país. Adicionalmente, en la primera cohorte de esta institución utilizando el modelo, quince estudiantes lograron obtener empleos en IBM en áreas como diseño, responsabilidad social, mercadeo y programación y no siendo suficiente se resalta que la participación de mujeres en estas instituciones ha aumentado exponencialmente ubicándose en un 40%, una cifra significativa considerando la baja representación femenina en la industria de la tecnología.

IBM busca siempre tener aliados corporativos para el desarrollo del modelo P-TECH, por ello en Colombia se unió con el CEA para iniciar no sólo con la primera institución académica en Colombia sino las primeras dos de toda Latino América. Las instituciones encargadas de liderar esta transformación son: EL COLEGIO GERARDO PAREDES, ubicado en la localidad de Suba (Carrera 94C # 129A-04) y EL GIMNASIO SABIO CALDAS ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar.

Para este año el SENA prevé que la industria TI tendrá una brecha de 93,000 profesionales de todos los niveles educativos; P-TECH es una de las formas a través de las cuales el sector empresarial decide no sólo quejarse de la brecha sino intentar generar un cambio y de manera articulada y cooperativa aportar su conocimiento, experiencia y capacidades para transformar la misma y generar mayores oportunidades, lo que ayudará a reducir esa brecha.

Teniendo en cuenta lo anterior, las iniciativas desarrolladas por IBM surgen en un marco previo a al afirma del acuerdo de paz. Más allá de tener iniciativas que aparecieron en el marco del post acuerdo, todas las herramientas utilizadas se encuentran en estrecha relación con la experticia de la compañía, es decir, basan la mayoría de su RSE en el desarrollo de habilidades STEM. IBM también cree que el desarrollo de habilidades blandas como manejo emocional, liderazgo, trabajo en

grupo, son tan importantes como las habilidades técnicas, en esa medida las intentan trabajar de forma paralela.

En cuando al análisis del contexto, las iniciativas desarrolladas por IBM enfocadas en la construcción de paz fueron ejecutadas por un tercero, es decir que todo el análisis previo a la intervención fue desarrollado por la organización con la que desarrollaron el proyecto, tanto para la capacitación de voluntarios, donde el organizador fue AIESEC, como en la capacitación de jóvenes reinsertados, donde el organizador fue la fundación Cran o el proyecto Hands For Changes donde el organizador es el CEA. Es decir, concretamente en los programas relacionados con construcción de paz no podemos concluir que la empresa fue o no sensible al contexto.

Por otro lado, las iniciativas de trasmisión de conocimiento como las que tiene IBM pueden contribuir en la construcción de una paz positiva en la medida en que la paz a través de la capacitación en tecnología y habilidades blandas se convierte en el camino y horizonte para crear relaciones más respetuosas. Hasta cierto punto, aunque no se lo proponga, también serviría para prevenir y evitar la violencia directa en la medida en que incentiva otros medios de resolución de conflictos.

Para Finalizar, según Tabares, los programas si están aportando a la construcción de paz, sin embargo, asevera que:

*“hay problemáticas asociadas al post acuerdo y a la construcción de paz en general que no estamos atacando como por ejemplo la memoria histórica. Eso es algo que la responsabilidad social prácticamente no trabaja (...) Yo creo que una forma para poder contribuir a la paz es atacar sin miedo la problemática de memoria histórica. Yo creo que es algo en lo que las empresas podrían aportar su granito de arena”.*

### 3.2 Caso Accenture:

Accenture es una multinacional estadounidense dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing. Fue constituida en 1989 y está presente en más de 120 países, impactando a más de 40 sectores económicos.

Según Camilo Franco, gerente de responsabilidad social empresarial de Accenture en Colombia, para la compañía es muy importante hablar de ciudadanía corporativa ya que la inclusión y la diversidad son pilares transversales para toda la organización. Accenture cuenta con un programa a nivel mundial llamado *Skills to success*, el cual busca aportar las capacidades que tienen como organización en conocimiento técnico, tecnología y la experiencia de los empleados para construir en empleabilidad y emprendimiento a población vulnerable.

*Skills to success* representa el 70% de los esfuerzos de la ciudadanía corporativa. Localmente cuentan con ejes de acción como: 1. Eje Digital: uso de tecnología y herramientas digitales para formar a jóvenes y niños para el empleo y emprendimiento. 2. Eje Voluntariado: esfuerzo y aporte de conocimiento por parte de los empleados para preparar a población vulnerable para fortalecer un emprendimiento o materializar una idea de negocio. 3. Eje de Donaciones: enfocadas en empleabilidad y emprendimiento. Por último, 4. Eje proyectos pro-bono: al igual que IBM, cuentan con un presupuesto destinado para consultoría a ONGs sin costo, teniendo la posibilidad de trabajar proyectos de la misma forma como se desarrollan con clientes a nivel comercial.

Dentro del eje digital lanzaron un proyecto llamado *START*. Un modelo implementado hace seis años en Brasil y en resumen es una escuela de formación de tres o cuatro meses en tecnología dirigida a población vulnerable para que al final entren a trabajar en Accenture. En Brasil hay unas 350 personas contratadas con este modelo, en Colombia están capacitando desde mediados de septiembre de 2018 a 17 mujeres jóvenes vulnerables de Medellín.

Accenture no ha formulado ninguna estrategia formulada específicamente dentro del marco del post acuerdo de paz, sin embargo, hacen parte del proyecto *Hands For Changes* del CEA, detallado más adelante. Teniendo en cuenta lo anterior, y contando con que la mayoría de los programas de RSE se manejan a través de plataformas virtuales que lanza de la mano con sus aliados nacionales, podemos deducir que la empresa no genera un estado del arte previo a la intervención en una zona, esperando que sus aliados corporativos desarrollen esa gestión. Sin embargo, Accenture es la única empresa que se encarga de hacerle seguimiento a sus proyectos, midiendo cuantas personas formadas efectivamente consiguieron empleo o tuvieron una mejora en su situación económica.

### **3.3 Caso Google**

Google es una empresa de origen estadounidense constituida en 1998, su principal producto es su motor de búsqueda. Google se ha convertido en una herramienta fundamental para todas las personas que navegan en la red, su misión es "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil", para ello se han concentrado en innovar con nuevas tecnologías como Google+, Google Maps, Google Play entre otros. La compañía llegó a Colombia a mediados de 2013.

Ahora, ¿Qué hace Google en relación con lo social? Google no tiene área de responsabilidad social empresarial, el brazo filantrópico de Google se llama Google.org. En Colombia, han concentrado sus esfuerzos en dos grandes iniciativas sociales que están estrechamente relacionadas con la construcción de paz: Juventic y Una Ventana para Soñar.

Juventic es una plataforma educativa con varios cursos enfocados en TIC, dirigido a jóvenes en condición de vulnerabilidad como víctimas, mujeres, discapacitados, entre otros. La plataforma está apoyada financieramente por

Google.org y tiene el soporte adicional de *voluntariado Google Colombia*. Juventic<sup>23</sup> ofrece un diplomado que cuenta con tres cursos básicos: 1. Diseño web usable y accesible; 2. Mercadeo digital y contenido creativo y 3. Levantamiento de información y georreferenciación. Son cursos de habilidades básicas de 120 horas donde los jóvenes obtienen conocimientos que les permiten acceder al campo digital.

Siguiendo con lo anterior, Juventic es una plataforma independiente que agrupa el apoyo de varias empresas a través de la articulación de la ONG *Colnodo*, Los cursos que se dictan tienen sesiones presenciales y digitales, etapa de acompañamiento al joven a través de una plataforma digital y una comunidad sólida de estudiantes a través de la cual se le hace seguimiento y asesoría a los participantes. Los estudiantes pueden certificar el curso una vez terminan la capacitación.

Google y Juventic están buscando que se vuelva una plataforma sostenible donde los jóvenes puedan seguir accediendo a estos contenidos. La idea es migrar a una plataforma más avanzada, la misma tendrá contenidos como *coding*, Marketing Digital y otras herramientas digitales. Para tener acceso es necesario inscribirse y pagar una mensualidad, esto con el objetivo de seguir generando soluciones a largo plazo.

Basándome en las estadísticas oficiales de Juventic<sup>24</sup>, en los dos años 2015 y 2016 han impactado a 3.731 jóvenes, de ellos 1.274 jóvenes de graduaron y recibieron certificación por parte de una universidad local. Según la plataforma, más del 92% de los participantes valora positivamente la iniciativa, se cumplieron sus expectativas y lo recomendaría a otras personas.

---

<sup>23</sup> En el 2018 contaron con 2.000 becas a nivel nacional. Con el fin de promover el proyecto, recorrieron varias ciudades del país invitando a los jóvenes a inscribirse. El otro año también lo van a lanzar y este es el cuarto año que tenemos becas de juventic.

<sup>24</sup> Disponibles en: <http://juventic.colnodo.apc.org/es/justificacion>

Adicionalmente, dentro de este modelo surgió un proyecto donde 20 emprendimientos liderados por jóvenes egresados de Juventic participaron en la feria virtual Una Ventana para Soñar. Un proyecto donde se juntaron con otras organizaciones que tenían foco en el tema de capacidades para personas que no tenían la oportunidad de estudiar pero que venían de comunidades que habían sido afectadas por el fenómeno de violencia, impactando a reinsertados y víctimas del conflicto armado.

Para la consecución del proyecto trabajaron con aliados como: la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Universidad EAFIT, Reconciliación Colombia, Colnodo y la Cámara de Comercio de Bogotá.

En el desarrollo del proyecto Google.org se enfocó en desarrollar habilidades para que las personas que estuviesen creando emprendimientos en sus diferentes regiones, adquirieran habilidades digitales de marketing de modo que pudieran dar a conocer su negocio, georreferenciarlo, supieran como darse a conocer en las redes sociales, etc. Una ventana para soñar aparece de la mano con un aliado académico, la universidad EAFIT, quienes hicieron una selección de los microempresarios víctimas de violencia y reinsertados. Esos emprendimientos al final junto con los participantes de Juventic, fueron seleccionados para crear un primer mercado digital virtual o una primera feria virtual donde las personas participaban virtualmente y visitar todos los stands. Los participantes aprendieron a montar todo su emprendimiento digital en la plataforma y a tener ruedas de negocios a través de ésta. Era una forma de mostrar que a través de Una Ventana para Soñar se podían acceder todos los emprendimientos sin tener que gastar dinero en logística, transporte, etc.

Aparecieron varios casos de éxito, Ana Lenis, gerente de relaciones con gobierno para América Latina dice:

*“Mi favorito es una pareja donde él era exguerrillero y ella víctima de la violencia, me parece un caso divino, él fue guerrillero por 10 años y ella víctima de desplazamiento y hoy tienen su negocio. Vimos una cantidad de casos de reconciliación dentro de este proyecto y fue todo enfocado en el desarrollo de habilidades tic”.*

Fue un experimento interesante fue un buen ejemplo de cómo la tecnología sirve para abaratar costos, sin embargo, por temas de cambio de gobierno y costos Google no va a poder sostener este proyecto el próximo año.

### **3.4 Caso DIRECTV**

DIRECTV es una empresa de origen anglosajón con sede en Colombia, se encarga de proveer servicios de difusión directa a través de satélite en vivo. Nace en 1990 y llega a Colombia en 2006.

DIRECTV es la empresa con la iniciativa de RSE más grande a nivel mundial, en Colombia tienen una estrategia que se llama *generación DIREC TV*, la misma busca contribuir a la comunidad a través del voluntariado y la creación de valor compartido. Actualmente son el programa más robusto de RSE en Colombia, impactando a más de 10.000 personas y vinculando a más de 1.000 voluntarios por año. Según Luis Guillermo Hernández, gerente de RSE de DIRECTV, están llegando a 89 municipios a través de 37 secretarías de educación para beneficiar a más de 2600 colegios donde estudian más de quinientos mil estudiantes.

La empresa se preocupa por conocer el contexto donde van a generar la intervención, contando con la ventaja comparativa de estar presentes en la mayoría del territorio colombiano y obtener la información pertinente de primera mano. Su principal área de interés es educación, en la medida en que buscan desarrollar su RSE acorde a la experticia del negocio, que en este caso es televisión satelital, contenidos en internet y posicionamiento con estrategia de comunicación. En educación cuentan con un programa llamado *escuela plus*, que es televisión satelital

con contenido pedagógico gratuita y vitalicia para los colegios del continente y en Colombia para más de 2600 colegios públicos.

De la mano con la comunidad lograron generar un espacio que hace unos años era impensable, ex combatientes de las AUC, y las FARC, militares y padres de familia se unieron con la misma camiseta de voluntariado para la reconstrucción de una escuela en Caquetá. Según Luis Guillermo, en términos emocionales, ponerse la misma camiseta para transformar escuelas, parques, escenarios deportivos que fueron afectados por el conflicto y donde se encuentran para trabajar juntos: excombatientes, víctimas, victimarios, policía, ejército, empleados del gobierno nacional, empleados del gobierno local:

*“Es absolutamente emocionante, todos con brochas palustres y brochas construyendo o reconstruyendo lo que desafortunadamente hace unos años se vio afectado”*

En conclusión, se identifican tres elementos en los que sobresale esta iniciativa, 1. Reconoce y genera estudios previos antes de realizar una acción, es decir es sensible al conflicto; 2. Demuestra que las acciones emprendidas en zonas con población vulnerable, independiente de la búsqueda de construcción de paz, tienen impacto en la paz y los conflictos; 3. El trabajo colaborativo entre diferentes sectores, aunque resulte más complejo, engendrará mejores resultados, en la medida en que cada actor tenga sus objetivos claros.

### **3.6 Hands for Changes**

El consejo de empresas americanas lleva haciendo presencia en Colombia desde hace 56 años y desde hace 12 años se creó la Fundación CEA. Hands por Change es creado a partir de la firma del acuerdo de paz, tiene por objetivo lograr que la industria estadounidense desarrolle programas que respondan las necesidades de las regiones.

Según Valentina Rojas, líder de Hands for Changes, esta iniciativa busca generar trabajo articulado entre las empresas con las que trabajan para crear mayor competitividad, actualmente cuenta con el apoyo de la Embajada de los Estados Unidos y USAID, a través de ACDI/VOCA. Los cuatro ejes de acción son: 1. Empleabilidad, 2. Educación, 3. Reciclaje y 4. Voluntariado. El acuerdo de cooperación mutua para el desarrollo de iniciativas en beneficio de población vulnerable surge a partir de tres pilares: 1. reconciliación; 2. Paz y 3. Perdón.

Actualmente trabajan en conjunto proyectos enfocados en la reconciliación de comunidades en Bogotá, Medellín y Apartadó, apoyando a cerca de 300 emprendedores.

Según Ricardo Triana, CEO del CEA:

“Hands for Change, promoverá la construcción de alianzas transformadoras que brinden oportunidades económicas y sociales a comunidades y territorios que han sido afectados por el conflicto armado. Será un vehículo para movilizar a la empresa privada para que, desde el negocio, aporte a la construcción de un país reconciliado y en paz”

Las iniciativas creadas entorno al proceso de paz son: capacitación en emprendimiento y empoderamiento a 150 mujeres víctimas del conflicto en Cartagena; capacitación en negociación, mercadeo y manejo contable y ventas a 1700 personas desplazadas por el conflicto armado.

Este tipo de iniciativas son las que buscan generar espacios de trabajo mutuo, bajo la tutela del CEA varias compañías estadounidenses desarrollan sus programas de RSE. Esto es efectivo en la medida en que son más actores abordando una misma problemática, sin embargo, es nocivo en cuanto la empresa se desprende de su deber como actor social y delega esa tarea a un tercero. Así mismo, han tenido problemas trabajando con reinsertados, haciéndole seguimiento a los

proyectos por la volatilidad de los participantes y ganándose la confianza de las personas.

### **3.7 Limitantes para la construcción de paz desde el sector TIC**

La complejidad de la construcción de paz es que no obedece a una fórmula mágica o una receta de cocina, sino que requiere de investigación del contexto del conflicto y un conjunto de compromisos y valores para la convivencia pacífica.

Al analizar las iniciativas a la luz de las teorías alrededor de la paz expuestas en el capítulo dos, es posible llegar a diferentes análisis. En primer lugar, los programas emprendidos por empresas privadas ayudan a entender la paz más allá de la ausencia de guerra o violencia directa. Los proyectos como Juventic de Google o Generación DIRECTV que promovieron la creación de condiciones socioeconómicas más favorables para los participantes del programa son esenciales para orientar transformaciones de tipo cultural y estructural.

Sin embargo, los aporte a la consecución de la paz estructural no pueden sobredimensionarse. Los programas desarrollados por cada una de las empresas están limitados a un determinado número de población y el alcance de los programas impide que se generen reformas estructurales o transformaciones profundas en el ámbito político y económico de la comunidad.

En segundo lugar, como bien lo señala Anderson (1999), “El reto es definir cómo las acciones que emprenden pueden llevarse a cabo sin afectar las capacidades locales ni promocionar la dependencia” (p. 145), en esa medida generar programas que sean localmente escalables es de suma importancia para empoderar a los participantes y beneficiar a la sociedad en general.

Así mismo, se consideró necesario que las políticas de RSE tuvieran un eje transversal de sensibilidad al conflicto por lo cual se identificaron algunas constantes entre los proyectos de RSE de la empresa privada:

A continuación, matriz de divisores y conectores a partir de Mary Anderson:

MATRIZ DE DIVISORES Y CONECTORES DEL CONTEXTO. ACCIÓN SIN DAÑO		
IMPACTO SOBRE LOS CONECTORES	AREA DE IMPACTO	IMPACTO SOBRE LOS DIVIDORES
<p>El programa Generación DIRECTV aportó positivamente al contacto directo de la comunidad. Habilitando el dialogo entre diversos escenarios y actores, algunos de ellos en situación de conflicto.</p> <p>También se fortaleció alternativas productivas para la población vulnerable contrarestando las condiciones de vulnerabilidad en la que se encontraban.</p>	<p>1. SISTEMAS O INSTITUCIONES</p>	<p>Aunque los programas de voluntariado son desarrollados con la mejor disposición, podría creerse que la entrega de recursos (capacitaciones, networking) y ayudas económicas a pequeños nichos de población puede haber generado situaciones de enviada por parte de las personas que no fueron seleccionadas para la participación. Bien sea en el colegio beneficiado por DIRECTV, o las personas seleccionadas por IBM para las capacitaciones de</p>

		habilidades blandas, o los jóvenes de Juventic de Google.
El proyecto de Generación DIRECTV apporto actitudes de tolerancia y respeto frente a personas del otro bando a través del uso de una misma prenda de voluntariado, apoyando estrategias de reconcomiendo y reconciliación	2. Actitudes y acciones	A partir de los testimonios de los Gerentes se puede evidenciar que existe estigmatización a la hora de trabajar con excombatientes, ya sea para generar empleabilidad como para dictar capacitaciones.
Las iniciativas de Google e IBM sirvieron para aportar a la transformación de los conflictos no violentos. Los programas que trabajaron con terceros como gobierno, secretaria departamental u otra empresa privada promovieron mayor articulación entre las autoridades y la sociedad civil.	3. Valores e intereses compartidos	El modelo del programa de impact grands de IBM y Accenture, al contemplar la entrega de recursos y fortalecimiento económico de las ONGs o los grupos a los que apoyan pueden disponer a que el interés y disposición de la comunidad a la que están beneficiando se vea limitado y asociado a intereses económicos

		dejando de lado las iniciativas de construcción de paz.
DIRECTV apoyo la resignificación de espacios que históricamente habían sido afectados por la violencia como las escuelas, resaltando la historia común.	4. Experiencias comunes	La mayoría de las iniciativas de RSE tienen la desventaja de tener que ser aplicadas a una minoría, lo cual podría generar desestabilidad en la comunidad.
El arte, los símbolos patrios, las fiestas, los rituales o los eventos religiosos en los que participan las empresas, pueden ser aspectos que contribuyan a conservar la conexión entre unos y otros	5. Símbolos y celebraciones	aquellos que realzan las divisiones entre subgrupos y sirven como divisores.

Fuente: Elaboración propia.

Seguendo con los limitantes o retos del sector en temas de construcción de paz se encontró que: el primer reto es que el sector de TIC entiende, pero no aplica, que el objetivo no solamente está en llegar a territorios apartados, sino en incluir programas de empleabilidad enfocados en la población vulnerable consecuencia del conflicto, “para que una paz sea estable, se necesitan mayores garantías para quienes dejan las armas, empleos inclusivos (...) [dirigidos] a víctimas y excombatientes” (Pérez, sf). Los esfuerzos desarrollados en temas de educación y desarrollo de habilidades técnicas y blandas diseñadas para impulsar a personas en situación de vulnerabilidad ya sean excombatientes, víctimas, mujeres o niños,

ejemplifican el interés por acercar a las personas a contextos cotidianos de trabajo, sin embargo, no existen programas enfocados directamente en la empleabilidad de los nichos afectados por el conflicto armado.

Los cuatro gerentes identifican que uno de los principales retos para la construcción de paz es la generación de empleo, sin embargo, ya sea por las habilidades que se requieren para trabajar en la industria tecnológica<sup>25</sup>, dinámicas internas de la empresa o capacidad de contratación, el porcentaje de personas que entraron a trabajar directamente con las empresas estudiadas es mínimo comparado con el porcentaje de personas beneficiadas.

El segundo lugar, la brecha de conectividad en Colombia impide que muchos de los proyectos que propone la industria sean escalables. Luego entonces, uno de los retos fundamentales es apuntar a cerrar la brecha de conectividad que tiene Colombia. Los sectores que fueron más afectados por el conflicto como ejemplo Bojayá-Choco<sup>26</sup> o Guapí-Cauca<sup>27</sup>, muchas veces no cuentan con los servicios básicos, mucho menos van a tener acceso a internet. En esa medida, una de las principales necesidades del sector es apuntar, en conjunto con el gobierno a mejorar la conectividad del país.

En tercer lugar, El proyecto de imponer responsabilidad a las empresas en temas relacionados con derechos humanos se enfrenta a múltiples desafíos. Por un lado, las empresas trabajan desde una óptica de maximización de utilidades y en el caso de las multinacionales operan bajo una compleja red de subsidiarias y proveedores lo cual genera inquietudes frente a la naturaleza y eficacia de los mecanismos de cumplimiento que estén utilizando.

---

<sup>25</sup> Empresas como Nestlé o Arcos Dorados tienen un porcentaje de contratación mayor. Puede deberse a diferentes causas: 1. Estas empresas tienen participación de nivel nacional; 2. Los puestos que ofrecen no requieren un alto nivel educativo; 3. Tienen alta rotación.

<sup>26</sup> Bojayá tuvo acceso a internet hasta 2017.

<sup>27</sup> En 2017 se presentó el plan Somo PAZcífico buscando financiar el componente de conectividad y agua.

Además, como se mencionó anteriormente, todos los proyectos normativos de origen internacional desarrollados para imponer responsabilidades a las empresas son de carácter voluntario, reforzando la tesis donde es necesario generar mecanismos para que las empresas primero, tengan un marco normativo de su responsabilidad y segundo, tengan estrategias que puedan ser medibles y comparables.

## **Conclusiones**

El papel de la empresa en la construcción de paz es fundamental para una sociedad que ha vivido por muchos años en situaciones de conflicto. El sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones tiene gran potencial para la construcción de paz por tres razones: primero, por su fuerza estabilizadora tanto económica como social. Segundo, por su capacidad para comunicar, conectar y reconectar sociedades profundamente divididas por el conflicto y tercero, porque desarrolla sus proyectos de RSE basándose en lo que saben hacer, en el desarrollo de habilidades tecnológicas, lo que se traduce en programas a largo plazo, sostenibles en el tiempo.

Se encontró que el sector TIC contribuye a paz principalmente a través de la transmisión de conocimiento, promoviendo relaciones de confianza y promoviendo la participación de diferentes actores del territorio para causas comunes. Propendiendo a generar acciones en pro de la paz estructural y cultural.

En primer lugar, apuntar a aliviar las causas estructurales<sup>28</sup> del conflicto, entendidas como “aquellos factores de largo plazo que van creando las razones que alimentan un conflicto potencialmente violento (Cárdenas citando a Icah, 2014) podría considerarse el incentivo más importante de la construcción de paz, para tal objetivo son vitales los recursos físicos y los recursos intangibles como voluntad

---

<sup>28</sup> estructuras estatales débiles, desigualdades horizontales entre grupos, exclusión económica, entre otros.

política y apoyo ciudadano (Núñez, Haegraats, 2007, p,53). Eso sólo se logra mediante estrategias y acciones simultaneas entre el sector privado, la sociedad civil y el sector público. Luego entonces, las empresas tienen la facultad de permanecer en un territorio mucho más tiempo que un gobierno local o nacional, de lograr algún tipo de articulación, las empresas serían un aliado importante para la continuidad o estabilización de la iniciativa.

En segundo lugar, siguen existiendo retos entorno a la creación de construcción de paz desde la empresa privada, y más específicamente el sector tecnologías. Hace falta un marco normativo que logre unir las iniciativas voluntarias de orden internacional con la constitución política de Colombia. Esto significa, empezar a entender la empresa privada como un actor político con responsabilidades reales y tangibles frente a su participación en el orden nacional. Como se ha expuesto, para el crecimiento sostenido de una corporación es indispensable que basen sus proyectos bajo estándares éticos transversales a su gestión, para que eso pase, es necesario que las autoridades públicas acompañen e incentiven el desarrollo efectivo de la RSE, de modo que la adhesión a tratados internacionales, ya sea por parte de la empresa con el Global Compact o por parte del Estado con las *directrices para empresas multinacionales* de la OCDE, no queden en simples “saludos a la bandera”, desprovistos de cualquier compromiso.

En tercer lugar, la sociedad Colombiana necesita generar herramientas que logren conectar a las personas dentro una sociedad profundamente dividida por el conflicto, en esa medida, apoyar modelo de negocio inclusivos que conecten microempresas o proyectos productivos locales con cadenas de valor; conectividad comercial con los territorios más apartados, y las herramientas tecnológicas, aun con la brecha digital que tiene el país, se están posicionado como una forma eficaz de resolver esas necesidades.

En cuarto lugar, el conjunto de iniciativas que guían la empresa a tener acciones de construcción de paz debe estar comandados por las políticas y principios de una

gestión estratégica. Es decir, más allá de estrategias filantrópicas, desarrollar planes y proyectos partiendo del núcleo de la empresa desembocará en condiciones que beneficien tanto a las comunidades por tener proyectos a largo plazo, como a la empresa.

Así mismo, las empresas de la industria TI cuentan con la ventaja de trabajar responsabilidad empresarial desde una lógica positiva de contribución. Existen brechas sociales asociadas al uso de tecnologías, pero no a la provisión de servicios de tecnología, es decir cuenta con la ventaja de trabajar RSE sin el lente de la compensación, de mitigar. Entonces, la industria de TI se preocupa por lo que podría hacer mejor y definitivamente una de las sendas que tiene que caminar Colombia es la de construcción de paz, teniendo la posibilidad de desarrollar muchas iniciativas, no solamente en paz negativa, sino también como se vive en paz dentro de las organizaciones, que la gente no resuelva los conflictos de manera violenta, que no haya discriminación frente a un compañero de trabajo que pueda ser ex combatiente o víctima.

Para finalizar y a modo de reflexión, sin duda alguna la participación de la empresa privada es una experiencia de gran relevancia frente al reto que tiene Colombia para crear territorios en paz. Sin embargo, su trabajo se verá potenciado en la medida en que se ejecute de forma conjunta con el Estado y la sociedad civil. Así mismo, es de vital importancia que tenga como eje transversal de la intervención una perspectiva de sensibilidad al conflicto, una mirada ética del conflicto, de modo que se puedan crear espacios propicios para la paz estructural y cultura.

## Anexos:

### Anexo 1. Modalidades de participación del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones en construcción de paz

MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN DEL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN CONSTRUCCIÓN DE PAZ	
FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN
Co existencia y desarrollo de confianza	<p>La coexistencia y desarrollo de confianza son reconocidos como mecanismos para la construcción de confianza (Mukashema y Mullet, sf, citados en Álzate, 2017, p.5). Estos elementos permiten a las comunidades convivir sin miedo con quien alguna vez fue su adversario. Estos elementos podrían verse potenciados mediante interacciones controladas con algún miembro del grupo oponente, bien sea en un escenario real o virtual.</p> <p>Este mecanismo permite que los adversarios logren ver más del rol de excombatiente otorgándoles valores, emociones y características propias de un ser humano, facilitando el proceso de personalización y promoviendo la coexistencia.</p>
Protección y diversificación de participantes	<p>La reconciliación instrumental es otra forma de permitir procesos de construcción de paz mediante la tolerancia democrática. La reconciliación instrumental permite admitir que quien antes fuera un adversario ahora goza de los mismos derechos cívicos y políticos que tiene cualquier ciudadano (cita). La forma más efectiva de generar reconciliación instrumental es con el fortalecimiento de las instituciones democráticas, de modo que las instituciones de Estado sean capaces de proteger los derechos y la participación de los ciudadanos.</p> <p>La tecnología puede tener diferentes frentes de acción con esta problemática. En Liberia, se habilitó una página web para la denuncia de violaciones a los derechos humanos. Así mismo, permite y facilita la participación ciudadana.</p>
Mayor alcance y difusión del conocimiento	<p>La tecnología en general y sector TIC en particular son referentes en cuanto a temas de educación, buscando, analizando y promoviendo los entornos educativos más innovadores y efectivos, en función del resultado de los estudiantes. En esa medida, no sólo la educación formal (entendida como técnica) es importante, sino el desarrollo de habilidades blandas tales como manejo de público, educación para la paz, entre otros.</p>
Desarrollo económico sostenible e inversión	<p>El desarrollo económico sostenible que debe llevarse a cabo para la construcción de paz está estrechamente relacionado con la creación de empresas de base tecnológica. La tecnología entendida como un área transversal que promueve la innovación en la agricultura, el transporte, la ganadería etc.</p> <p>Generar una propuesta integrada de difusión de conocimiento y desarrollo económico sostenible abre ventanas de oportunidad y empleo a las personas que estuvieron</p>

	durante años involucradas en el conflicto y que actualmente buscan un medio de subsistencia alternativo. El cual, como se indica arriba, no tiene que estar directamente relacionado con temas TIC sino impulsar sus ideas y proyectos mediante la tecnología.
--	--

Fuente: Elaboración propia, con base en Álzate, 2017.

## Anexo 2. Evaluación de oportunidades y riesgos de la empresa privada

EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y RIEZGOS		
EMPRESA	CONSTRUCCIÓN DE PAZ	RETOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ
	¿la empresa está contribuyendo a la construcción de paz?	¿Nuevos retos para la implementación de los programas?
IBM	<p>La empresa si está contribuyendo a la paz, pero muy tímidamente. Hay problemáticas asociadas al post acuerdo y a la construcción de paz en general que la empresa no está atacando como por ejemplo la memoria histórica. La memoria histórica es un elemento que la responsabilidad social prácticamente no trabaja. Es necesario trabajar en prevención de nuevas violencias que es lo que hacemos la mayoría de las empresas, pero no hay que olvidar que hubo un conflicto que dividió esta nación y que hay que abordarlo de alguna forma, entonces si está contribuyendo, pero no tanto como podría.</p> <p>Yo creo que un cambio definitivo para poder contribuir a la paz es atacar sin asco la problemática de memoria histórica. Yo creo que es algo en lo que las empresas podrían aportar su granito de arena, yo creo que eso sería definitivo.</p>	<p>Dentro de los retos, lo primero es promover una cultura de paz y de reconciliación en sus empleados, ósea los empresarios tienen a su alcance ese primer grupo de interés que lo tiene ahí que son sus empleados, entonces creo que es importante que lo trabajemos en eso. Sería la primera recomendación.</p> <p>Asegurarse que los empleados no perpetúen discriminación, no perpetúen las desigualdades que llevan a la violencia. <b>También hay que trabajar verticalmente para ampliar esos programas es claramente vinculación laboral de población víctima y población reinsertada</b> que, en cierta forma también es víctima, porque no vamos a entender la realidad de las personas que vivieron el conflicto hasta que no los tengamos como pares, colegas. Si no, van a seguir siendo el otro, en eso y hay trabajos interesantes, pero sí creo que hay que profundizar en eso.</p>
GOOGLE	<p>Google no está alineado al proceso del acuerdo de ninguna manera, estos procesos se hacen con o sin acuerdo de paz. Obviamente apoyamos la paz, pero no es alineado a ningún pensamiento político de ningún tipo, ya que eso sería oportunista. No van a cambiar el discurso por el tipo de gobierno que esté. Es más, un tema de política de la empresa, es un tema de mujeres, es</p>	<p>Ana Lennis cree que una gran falencia es generar proyectos que no sean escalables, las ONGS no presentan proyectos escalables, los presupuestos no están sustentados.</p> <p>Hay muchas oportunidades para que esas ideas <i>geniales</i> puedan transformar la sociedad, se tienen que apalancar en que los empresarios exijan mejores proyectos para apoyar. Muchas veces el empresario</p>

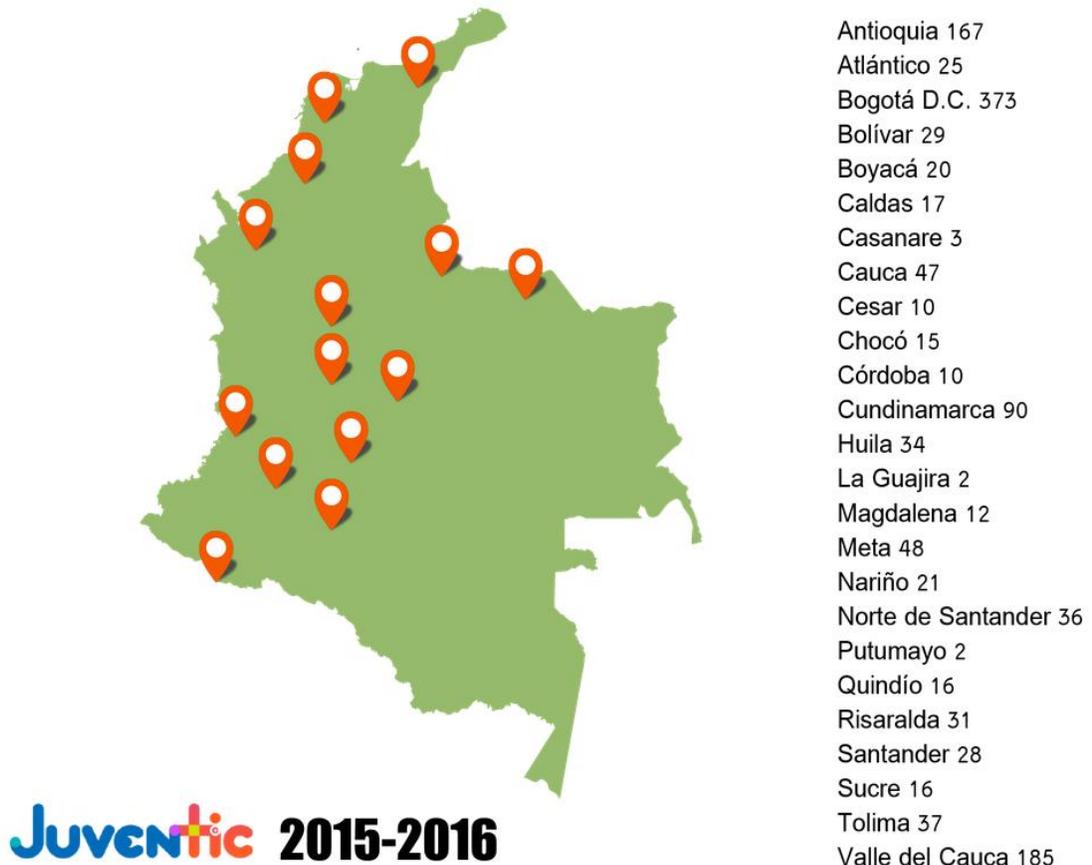
	<p>una tema de realidad. Entonces realmente no tiene nada que ver con el tema. Creen que hay que apoyar a población vulnerable como víctimas del conflicto armado, reinsertados. Donde creemos que la tecnología es una buena forma de acercarse.</p> <p>Sin embargo, si se acercan a reinsertados, existen todavía muchos estigmas porque creemos que es difícil tenerlas en las empresas, porque mato a quien sabe cuántas personas, pero cuando puedes acercarlo a herramientas tecnológicas donde tu vez que ellos desarrollan un negocio, desarrollan un servicio, eso hace que las personas se acerquen más y al final ayude a los procesos también de tener una sociedad más integrada y que acepte más la diversidad, pero igual con las poblaciones de la provincia que están alejadas, con las comunidades raizales.</p>	<p>pone la plata y se olvida del proyecto. A partir de su experiencia intuye que "hay que meterle la ficha" porque algunas organizaciones sociales no son tan sofisticadas y necesitan el apoyo de las empresas. Lo que han aprendido de COLNODO es más de lo que ellos han aprendido de Google. Pero el conocimiento real de las comunidades lo tienen ellos. Mucho empresario piensa que al dar la plata ya hizo check.</p> <p>El gran primer problema que hay y eso es lo que hacer que la gente crea que le empresario es tacaño, miserable, que el empresario se conforma con dar unas camisetas y eso es falso.</p> <p>Otro tema es la interacción con otros actores, cada nuevo trae nuevas visiones que generen valor, actores que generen valor que los hagan más escalables, con mayor visibilidad para la sociedad que quieres impactar. Perderles el miedo a los actores público-privados, muchas veces hay proyectos que no crecen porque les da miedo trabajar con gobierno o trabajar con ONG. En mi experiencia me he dado cuenta el valor que aportaba cada aliado al proyecto la gente veía el valor y funcionada el proyecto.</p>
ACCENTURE	<p>Seguramente las organizaciones con las que trabajamos si han estado cercanas a población víctima del conflicto, por ejemplo, en zonas como Tumaco que tienen bastante historia alrededor del conflicto, posiblemente los jóvenes que estamos formando allí han tenido algún contacto con el conflicto pero nosotros tengamos esa trazabilidad y certeza de que efectivamente son víctimas del conflicto, no lo tenemos en este momento, pero bueno, en esta evolución es algo que vamos a empezar a saber en cada proyecto.</p>	<p>Nosotros creemos que uno de los principales retos no es solo medir cuantas personas están formando, sino cuantas personas consiguieron efectivamente empleo o tuvieron una mejora en su situación económica. Si son emprendedores, si su negocio vende más, si tiene más empleados, si tenían una idea y la materializaron como consecuencia de nuestra intervención. ese es el tipo de indicadores a los que hay que apuntarle, buscando cerrar los ciclos de formación en ideas tangibles de empleo y emprendimiento.</p>
DIRECTV	<p>Su primer proyecto en el marco de los temas de paz, aproximadamente tres semanas después de la firma del acuerdo, cuando el tema era impopular en el ámbito empresarial en Colombia. Antes de que llegara la gran moda de sumarse a las iniciativas de paz del país, sobre todo desde el sector privado. Tomaron la decisión de hacerlo porque entienden que eso es lo que están demandando las comunidades y en eso DIRECTV tiene las soluciones para seguir aportando entonces, en eso el compromiso es fue y será atender a las problemáticas del país. Si</p>	<p>En Colombia, entendemos que la historia del país que hace más de 50 años tiene que ver con el conflicto armado y lo que esto ha ocasionado en las regiones y entendemos que como empresa llevamos más de 20 años operando, lo lógico sería generar una RSE acorde a lo grande que es esta empresa y el reconocimiento que tiene en el país y en eso nos hemos desmarcado del modelo tradicional y hemos enfocado nuestros programas a las comunidades que más lo necesitan y son esas comunidades que han sido víctimas del conflicto armado que en muchos casos son estigmatizadas. No solamente llevamos</p>

	<p>creen que aportan a la paz, hay millones de testimonios que respaldan su creencia. , contamos con otro programa que FORUM a través de THE FORUM donamos espacio al aire en espacio prime time en nuestro canal ON DIREC TV esto va para toda latino américa, esto le da la oportunidad a que las fundaciones que jamás hubieran pensado estar en estos espacios posicionando sus causas de contar su mensaje, gestionar aliados y posicionarse, de este modo ponemos al servicio de ONGs y de causas algo tanpreciado como lo es el espacio al aire, esto le cuesta a una empresa muchísimo dinero, para las fundaciones estos espacios son donados, son gratuitos, y ellos cuentan con eso.</p>	<p>nuestras estrategias para mejorar la calidad de vida de las comunidades, sino que las visibilizamos para que sector vea que debe ir a estas regiones ya que es más lo que la percepción mueve en términos de mala prensa que lo que en realidad pasa en estas comunidades que han sido estigmatizadas.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas

### Anexo 3. Número de Jóvenes Egresados por Departamento de JUVENTIC

#### NÚMERO DE JÓVENES EGRESADOS POR DEPARTAMENTO



Fuente: Estadísticas de *Juventic* [En línea]

### Anexo 4. Cuestionario Guía de Entrevista Semi-estructurada dirigida a gerentes de Responsabilidad Social Empresarial de Empresa Privada en Colombia.

Tema I: Programas que tiene la empresa en construcción de paz:

Información del Gerente

- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

- ¿Cómo está constituida el área de Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Cuál es el papel de los empresarios y de la empresa en general en los tiempos que vive Colombia?

#### Tema II: Acercamiento general a la RSE de la empresa

- ¿Cuáles son los proyectos de RSE que tiene la compañía?
- ¿Tiene relación ejecutar ese tipo de iniciativas/ proyectos con la línea de negocio de la empresa?
- ¿Cuáles son los datos más relevantes, cuales han sido sus mayores logros?
- ¿ha cuantas personas a impactado el proyecto?
- ¿Tiene alguna anécdota interesante que le haya pasado ejecutando alguno de estos proyectos?
  - ¿cree que las intervenciones sociales han generado un cambio positivo en la comunidad?
  - ¿La empresa tiene programas de voluntarios? De ser así ¿cómo lo manejan?

#### Percepción del Resto de la Empresa:

- ¿Los empleados saben sobre los programas y proyectos de RSE de la empresa?
- ¿La participación y percepción de los empleados es positiva o negativa?

#### Tema III: Percepción sobre paz:

- ¿Qué cree usted que es la construcción de paz?
- ¿Crees que este programa ayudo o impidió a las personas identifica y responder a oportunidades de construcción de paz?
- ¿Han enfocado los programas de RSE teniendo en cuenta el proceso de paz?
- ¿Cree usted que estos programas están contribuyendo a la construcción de paz?
- ¿Por qué razón una empresa que no ha estado directamente involucrada en el conflicto desarrolla proyectos enfocados en la construcción de paz?

#### Tema IV: Trabajo en conjunto

- ¿Han trabajado con otras empresas para el desarrollo de programas de responsabilidad social empresaria?
- ¿Tuvieron en cuenta alguna base teórica para la formulación de esos proyectos? De ser así ¿Cuáles?

#### Retos y Oportunidades

- ¿Se presentó algún tipo de conflicto alrededor de la implementación del programa?
- ¿Cuáles fueron los obstáculos que impidieron impactos positivos en la construcción de paz?
- ¿Impactó en las dinámicas de violencias de conflictos no armados? ¿de qué manera?
- ¿Si le pidiera recomendaciones o sugerencias generales sobre el papel de los empresarios en Colombia para asumir el post acuerdo de paz en dónde centraría usted ese trabajo?

### **Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado de Entrevistas**

#### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación Declaración de consentimiento informado

La presente investigación es conducida por Valentina Araujo Romero, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá como trabajo de pregrado. La meta de este estudio es comprender el aporte de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa privada a la construcción de paz en Colombia.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Igualmente, acepto que he sido informado de que mi

participación no implica riesgo para la salud o molestia alguna con mi seguridad personal.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

De antemano le agradezco su participación.

Nota: Para cualquier inquietud sobre esta investigación se puede comunicar con:

Valentina Araújo

Celular: 3185332949

Correo: valenaraujo004@gmail.com; araujov@javeriana.edu.co

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Valentina Araujo. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es comprender el aporte de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa privada a la construcción de paz en Colombia.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que mi participación no implica riesgo para la salud o molestia alguna con mi seguridad personal. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

-----

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

-----

Nombre del Investigador

Firma del Investigador

Fecha

#### **Anexo 6: Lista de Entrevistados:**

Gerentes de las áreas de Responsabilidad Social Empresarial del sector TIC:

- Jesús Tabares, Líder del área de Responsabilidad Social Empresarial para IBM Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- Ana Lenis, Gerente del área de Relaciones con Gobierno para Google LATAM.
- Camilo Franco, Gerente del área de Responsabilidad social empresarial de Accenture Colombia.
- Luis Guillermo Hernández, Gerente del área de Responsabilidad Social Empresarial de DIRECTV Colombia.

Entrevistas a Gerentes de RSE de otros sectores:

- Catalina Macías, Gerente del área de Responsabilidad Social Empresarial de Nestlé, Valor Compartido.
- Lina Moscoso, Líder del área de Responsabilidad Social Empresarial de Arcos Dorados, McDonald.
- Galé MalloI, presidenta de la Asociación de Operadores de Tecnología de la información y Comunicaciones de Colombia (ASOTIC).

## Bibliografía

- Acevedo, R., Márquez, L. & Rivera, A. (2015). La empresa en el posconflicto, una visión desde la teoría de la gobernanza y la responsabilidad social empresarial, Universidad San Buenaventura Cali. Recuperado de:  
[http://investigacion.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/investigacion\\_bogota/documentos/enid/2015/memorias2015/ciencias\\_sociales/la\\_empresa\\_en\\_el\\_posconflicto\\_una\\_vision\\_.pdf](http://investigacion.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/investigacion_bogota/documentos/enid/2015/memorias2015/ciencias_sociales/la_empresa_en_el_posconflicto_una_vision_.pdf)
- Acevedo, J., Zárate, R., Garzón, W. (2013). Estatus jurídico de la responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia, en *Díkaion* N.22 (2) (303-332).
- Aguilera Castro, A. & Puerto Becerra, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social, en *Revista científica pensamiento y gestión* N. 32. Recuperado de:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864> [
- Álzate, M. (2017). Reconciliación social: tecnología para la construcción de paz. *Tecnológicas*. vol. 20 (39), Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/teclo/v20n39/v20n39a01.pdf>
- Anderson, M. (1999). Acción sin daño: como la ayuda humanitaria puede apoyar a la paz o a la guerra. Lynne Reiners Publisher, London. (2-56).
- Bell, C. (2009). Transitional Justice, Interdisciplinarity and the State of the 'Field' or 'Non-Field', en *The International Journal of Transitional Justice*, No. 1(3), Oxford: Oxford University Press, (5-27).
- Bowen, H., Bowen, P. & Gond, J. (2013). Social responsibilities of the businessman. Iowa City: University of Iowa Press, (6-40).
- Cantú Rivera, H. (2012). Empresas y derechos humanos: ¿hacia una regulación jurídica efectiva, o el mantenimiento del status quo? Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas. Anuario Mexicano de Derecho Internacional, vol. XIII, (313-354).

- Cantú Rivera, H. (2012). Los desafíos de la globalización: reflexiones sobre la responsabilidad empresarial en materia de derechos humanos. Universidad de Monterrey: México, (37-87).
- Cárdenas, L. (2014). La construcción de paz en Colombia: Desafíos desde la Escola de cultura de Pau de Barcelona y la ONU. Universidad Militar Nueva Granada, (4-30).
- Checa Hidalgo, Diego: Estudios para la paz: Una disciplina para transformar el mundo. In: Annals of the University of Bucharest /Political science series 16 (2014), 1, p, 9-24. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-398111>
- D´Andreis. A., Montalvo, C. (2012). Los Derechos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial: prioridades para una competitividad en un mundo globalizado. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Libre Seccional Barranquilla, 9-17. Disponible en: <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/advocatus/article/view/226>
- Días, S., Mendoza, V & Porras, C. (S.F) Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso. *Razón y palabra*, Vol. 1 (75), Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/01\\_Diaz\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf)
- Galtung, J. (1974). Peace research Takes Sides. *The New Era*, 55(7).
- Galtung, J. (1999) Tras la violencia 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. *Afrontando los efectos Visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bilbao: Red Gernika.
- Garavito, R. (2017). Derechos Humanos Y Construcción De Paz. *Cederhnos*, vol. 1(1) 2-8. Recuperado de: <https://www.cederhnos.org/single-post/2017/08/25/DERECHOS-HUMANOS-Y-CONSTRUCCI%C3%93N-DE-PAZ>
- International Labour Organization. (2006). Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. International Labour Organization.

- Jiménez, G. (2014). *Multinacionales y Responsabilidad Social Empresarial en la construcción de paz en Colombia*. Cuadernos de administración, 27 (48), 67-96.
- Lederach, J. (2007). *Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bogotá: Editorial Códice, (31-141).
- Leigh A Payne & Gabriel Pereira. (2016). *Corporate Complicity in International Human Rights Violations*. Annual Review of Law and Social Science.
- Proyecto de Código de Conducta de la ONU para Empresas Transnacionales, 1983, contenido en el documento ONU E/C.10/1982/6.
- Macrina, L. (2015). Conectados por la paz: la tecnología de la información y las comunicaciones como vía para incentivar la participación ciudadana en el proceso de implementación de los acuerdos de la Habana y la construcción de paz. Edición: *Fundación Ideas para la Paz*. Serie informes número 24. Bogotá, Colombia,
- Melamed, J. (2016). La Justicia transicional: la llave hacia una salida negociada al conflicto armado en Colombia. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, Vol. 12 (1), 185-206. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ries/v12n1/v12n1a08.pdf>
- Montañés, M. & R, E. (2012). La paz transformadora: una propuesta para la construcción participada de paz y la gestión de conflictos desde la perspectiva sociopráctica. *Revista de Ciencias Sociales*, 7, (2), 241-269. Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=150180>
- Núñez J. & Haegraats M. (2007). Diez años del Proceso de Barcelona: resultados y nuevos objetivos. Barcelona Centre for International Affairs CIDOB. En IV Seminario Internacional sobre Seguridad y Defensa en el Mediterráneo. Informes: Las armas de destrucción masiva en el Mediterráneo: estado de la cuestión y perspectivas. Barcelona, (53-60).
- Prandi, M & Lozano, J. (2012). La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: la gestión del riesgo y la creación de valor. ESADE Instituto de innovación social, p, 6-210.

- Ramos, E. (2016). El proceso de construcción de paz colombiano más allá de la negociación: una propuesta desde la Paz Transformadora y Participativa. Universidad de Valladolid. (513-532).
- Rettberg, A. (2003). Diseñar el futuro: una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el postconflicto. *Revista de Estudios Sociales*, N. 15(1) Universidad de los Andes, (15-28).
- Rettberg, A. (2012). La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos. ESADE Instituto de innovación social, (91-101).
- Rettberg, A & Landinez Jaime. (2013). La empresa de la paz. Negociaciones de paz y empresarios en Colombia (1982-2006). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. (8-60).
- Rojas, I. (2011). El papel de los actores empresariales en una política de reparaciones a víctimas del conflicto armado. Tesis de Maestría en Derecho con profundización en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. (1-96).
- Rulli, M & Bautista, J. (2012). Guía de derechos humanos para empresas: proteger, respetar y remediar: todos ganamos. - 1a ed. - Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. Disponible en:  
[https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Gu--a\\_Empresas-y-Derechos-Humanos.pdf](https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Gu--a_Empresas-y-Derechos-Humanos.pdf)
- OIE. (2006). Empresas y Derechos Humanos, el papel de las empresas en zonas de gobernanza insuficientes. Organización Internacional de Empleadores, Ginebra. Pp-2-12. Recuperado de:  
[https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos\\_humanos\\_empresa/nuevo/Microsoft%20Word%20-%20Empresa%20y%20derechos%20humanos\\_Papel%20de%20la%20Empresa.doc.pdf](https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos_humanos_empresa/nuevo/Microsoft%20Word%20-%20Empresa%20y%20derechos%20humanos_Papel%20de%20la%20Empresa.doc.pdf)

Sanjuro, D. (2010). La “sensibilidad al conflicto” y su incorporación por parte de las ONG en el ámbito español Análisis y claves para su generación. AECID. (6-52).  
Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/profile/Diego\\_Sanjurjo/publication/264129344\\_La\\_sensibilidad\\_al\\_conflicto\\_y\\_su\\_incorporacion\\_por\\_parte\\_de\\_las\\_ONG\\_en\\_el\\_ambito\\_espanol\\_Analisis\\_y\\_claves\\_para\\_su\\_generalizacion/links/53cf90290cf2f7e53cf81256/La-sensibilidad-al-conflicto-y-su-incorporacion-por-parte-de-las-ONG-en-el-ambito-espanol-Analisis-y-claves-para-su-generalizacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Diego_Sanjurjo/publication/264129344_La_sensibilidad_al_conflicto_y_su_incorporacion_por_parte_de_las_ONG_en_el_ambito_espanol_Analisis_y_claves_para_su_generalizacion/links/53cf90290cf2f7e53cf81256/La-sensibilidad-al-conflicto-y-su-incorporacion-por-parte-de-las-ONG-en-el-ambito-espanol-Analisis-y-claves-para-su-generalizacion.pdf)

Vargas, G. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial en la construcción de Paz*. Documentos en desarrollo del centro interdisciplinario de estudios sobre el desarrollo. Universidad de los Andes.

Vásquez, O. (2011). Sensibilidad al conflicto y Acción Sin Daño: retos de su aplicación en nuestro contexto. En Bello Albarracín, Martha Nubia. Vásquez Cruz, Olga del Pilar (Compiladoras) *Acción sin Daño Reflexiones para el contexto colombiano*. (93 -118). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá -Colombia

### **Prensa y medios audiovisuales:**

Arévalo, J. (3 de agosto de 2015). Las nuevas tecnologías y su aporte en la construcción de paz. [en línea] Disponible en:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16189180>

Jiménez, A (2 de marzo de 2018). Empresarios y conflicto armado en Colombia: ¿qué tanto sabemos? [En línea] Disponible en: <https://www.dejusticia.org/column/role-economic-actors-colombias-armed-conflict-much-know/>

Rolón, M (16 de marzo de 2017). Militares y reinsertados restauraron una escuela. [En Línea] Disponible en: <https://colombia2020.elespectador.com/territorio/militares-y-reinsertados-restauraron-una-escuela>

Rubio, C. (6 de mayo de 2016). Reparaciones y construcción de paz en Colombia: un panorama para el post-acuerdo. [en línea] Disponible en: <https://dplfblog.com/2016/05/06/reparaciones-y-construccion-de-paz-en-colombia-un-panorama-para-el-post-acuerdo/>

### **Informes y documentos**

FIP. (2015) *¿Cómo construir paz desde la empresa privada? Guía Práctica*.

PACTO MUNDIAL ESPAÑA | Responsabilidad Social Empresarial – RSE – Sostenibilidad – Agenda y Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS – Derechos Humanos y Empresa. (2018). Quiénes Somos – RSE – Sostenibilidad Empresarial – Derechos Humanos y Empresa – ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible. [online] Available at: <https://www.pactomundial.org/global-compact/> [Accessed 11 Nov. 2018].

Estudios Para La Paz: Una Disciplina Para Transformar El Mundo. Peace Studies: A discipline to transform the world. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/306056320\\_ESTUDIOS\\_PARA\\_LA\\_PAZ\\_UNA\\_DISCIPLINA\\_PARA\\_TRANSFORMAR\\_EL\\_MUNDO\\_Peace\\_Studies\\_A\\_discipline\\_to\\_transform\\_the\\_world](https://www.researchgate.net/publication/306056320_ESTUDIOS_PARA_LA_PAZ_UNA_DISCIPLINA_PARA_TRANSFORMAR_EL_MUNDO_Peace_Studies_A_discipline_to_transform_the_world) [accessed Nov 24 2018].