



nvirtiendo en el futuro

Ruta para el fortalecimiento
del tejido social y la cultura de
paz desde la empresa



Invirtiendo en el futuro

Ruta para el fortalecimiento
del tejido social y la cultura de
paz desde la empresa

FUNDACIÓN PAZ & RECONCILIACIÓN

©Fundación Paz & Reconciliación

Cll 26B # 4A - 45 Edificio KLM Piso 15 y 16
+57 (1) 745 56 15 / +57 (1) 742 19 24
comunicaciones@pares.com.co
www.pares.com.co
Bogotá, Colombia

Director

León Valencia A.

Subdirector Académico

Ariel Ávila M.

Subdirectora Administrativa y Financiera

Norma Idárraga H.

Gerente de Proyectos

Adriana Cruz R.

Coordinador línea de investigación Conflictos Asociados al Desarrollo

Alexander Riaño M.

Equipo Empresas y Paz

Paola Vargas G.
Sara Catalina Guío Q.
Luisa Fernanda Ribero P.
María Fernanda Galindo P.
Stephanie Quijano P.

Corrección de Estilo

Carolina Ochoa G.

Diseño y Diagramación

Fabian Ramos B.
Laura Sanabria H.

Fotografías

Agradecemos a las organizaciones y empresas que compartieron sus fotografías para la ilustración de la presente publicación.

Drummond Company Inc.

Isagen

Continental Gold

CME - Comité Minero Energético

Gabriel Rojas - @ungabrielmas

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Rector

Juan Carlos Henao

Decano Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales

Roberto Hinestroza Rey

Dirección de Maestrías Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

María Claudia Romero A.

Maestría en Asuntos Internacionales

Anamaría Bustamante T.

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Claudia Lugo U.

Director Académico Capstone

Oscar Iván Pérez H.

Equipo de investigación

María Isabel Loaiza C.
Carolina Castillo R.
Ingrid Espitia R.
Paula Tabares A.
Santiago Cano S.
Juan Camilo Ortiz P.

Cómo citar:

PARES. (2018). *Invirtiendo en el futuro. Ruta para el fortalecimiento del tejido social y la cultura de paz desde la empresa. No. 4.* Fundación Paz & Reconciliación. Bogotá, Colombia.

ISBN: 978-958-56540-2-0

Primera edición: abril de 2018

Producción Gráfica

Opciones Gráficas Editores Ltda.

www.opcionesgraficas.com



Carta del Embajador del Reino Unido en Colombia

“Hacer la paz es mucho más difícil que hacer la guerra”. Palabras que aunque parezcan un cliché, son muy ciertas.

El gran logro de haber firmado la paz en Colombia es a la misma vez su más grande desafío. Un acuerdo de paz tan ambicioso como el colombiano, que intenta resolver tantos problemas estructurales en el mismo momento histórico, es un desafío para la implementación de la paz.

Lo importante ante tan inmensa tarea es reconocer el deseo de transformación e implementación y darles prioridad a algunos de esos grandes temas acordados. Una de estas prioridades debe ser que las poblaciones en las zonas históricamente apartadas de Colombia sientan el cambio, los beneficios de la paz.

Es aquí donde el sector privado jugará un rol determinante, pues para el Gobierno nacional será muy difícil implementarlo todo por su cuenta. Las empresas, en cambio, pueden ser más rápidas e innovadoras a la hora de abordar la agenda de la paz. Las necesidades son tantas que aún es difícil identificar exactamente cómo pueden ser las contribuciones del sector empresarial.

Esta Guía nace del deseo de las empresas británicas de contribuir a la construcción de paz en Colombia. Intenta proveer las herramientas para que desde los diferentes sectores empresariales haya una intervención conjunta que ayude a la recuperación de un territorio específico. Espero que este trabajo sirva no solo a las empresas británicas, sino también a todos los empresarios en Colombia para que en el futuro podamos decir que las empresas hicieron que la paz fuera posible.

PETER TIBBER
Embajador de Reino Unido en Colombia



PROYECTO CAPSTONE: UN APORTE DEL EXTERNADO A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ



El rol de la empresa privada es clave no solo para la reducción de los conflictos, sino también para la construcción de paz, entendida esta última como un “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” (Lederach, citado en Prandi & Lozano, 2010).

La empresa es la que genera escenarios positivos para la sostenibilidad de la paz, gracias a la construcción y el fortalecimiento del tejido social, así como al fortalecimiento de capacidades en las comunidades a las que impacta con su operación.

En este sentido, el proyecto Capstone Intermaestrías es una iniciativa emprendida desde la Maestría en Asuntos Internacionales y la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas. Es un programa de formación en consultorías especializado en asuntos públicos nacionales e internacionales, en el cual los estudiantes de las diferentes maestrías ofrecidas por la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, de la Universidad Externado de Colombia, desarrollan proyectos de investigación aplicados que responden a problemas complejos y concretos de política pública multinivel, planteados por clientes institucionales dentro del ámbito temático de los posgrados vinculados al programa.

Bajo la supervisión de un director académico, de un grupo de expertos especializados –en el ámbito metodológico y temático–, y del acompañamiento del área de consultoría de las maestrías, los estudiantes realizan un análisis detallado de la situación problemática, estructurada en función de la necesidad del cliente, a partir del cual identifican alternativas de solución y proponen recomendaciones específicas y viables. El proyecto culmina con la producción de un informe final operativo diseñado para producir cambios efectivos a través de alternativas novedosas y técnicamente posibles.

ANAMARÍA BUSTAMANTE TORRES

Directora Maestría en Asuntos Internacionales
Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales
Universidad Externado de Colombia



TERMINÓ LA GUERRA, TRANSITAMOS LENTAMENTE HACIA LA PAZ

En los últimos años, Colombia no ha parado de dejar postales para la historia: se negoció, firmó, rechazó, renegó y volvió a firmar un acuerdo de paz; las FARC, con un compromiso nunca antes visto, dejaron las armas, conformaron un partido político y hace apenas unos días participaron en las elecciones de Congreso. Sin embargo, tras un año de implementación de dichos acuerdos, aún no es claro cuál será el efecto real en los territorios, su desarrollo, las condiciones de seguridad, la construcción del Estado en lo local. Estamos en un momento histórico en el que todos debemos aportar para alcanzar una paz verdadera.

Se terminó el conflicto armado, pero la construcción de paz, en su sentido positivo, aún parece un reto de complejas dimensiones. Ahora más que nunca, la sociedad civil, el Estado y las empresas deben unir fuerzas para que el fin del conflicto traiga por fin una sociedad más justa, especialmente en las regiones.

Con *Invirtiendo en el futuro: guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia*, la Fundación Paz & Reconciliación hizo pública una apuesta novedosa para trabajar con el sector privado en la promoción y la dinamización del desarrollo sostenible y la construcción de paz en el país.

La guía fue el inicio de una serie de publicaciones que buscan orientar a las empresas para que, en el marco de sus negocios y sus planes de inversión social, realicen una contribución real a la resolución de los retos del posconflicto. Por ello, *Invirtiendo en el futuro* se basa en un enfoque de creación de valor compartido (o beneficios económicos y sociales de doble vía) que invita a las empresas a incluir la construcción de paz como parte de sus objetivos estratégicos y a realizar acciones a favor de los territorios y las poblaciones prioritarias para la paz.

Por medio de estos suplementos sectoriales y las rutas empresariales, la Fundación muestra cómo las ideas de *Invirtiendo en el futuro* se pueden implementar dentro de las actividades propias de dos sectores estratégicos para la economía nacional –turismo y extractivo– o dentro de los procesos internos que todas las empresas ponen en marcha para vincular empleados, incentivar proyectos productivos de grupos vulnerables o promover una cultura de paz, tanto en el interior de sus instalaciones como fuera de ellas.

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de la Embajada Británica en Colombia o la alianza de investigación con la Universidad Externado de Colombia. A estas dos entidades les extiendo mi más fraternal agradecimiento.

LEÓN VALENCIA AGUDELO

Director Fundación Paz & Reconciliación

**EL CAMINO DE LA
CONSTRUCCIÓN DE PAZ
APENAS COMIENZA Y
DURARÁ MÍNIMO 10 AÑOS,
RAZÓN POR LA CUAL
ES IMPORTANTE EMPEZAR A
TRABAJAR YA EN PRO DE
MEJORES COMUNIDADES,
MEJORES VECINOS.**

INTRODUCCIÓN

El escalonamiento que durante décadas ha tenido el conflicto armado interno en Colombia ha generado en individuos y en colectivos sociales nuevas formas de experimentar la violencia y de solucionar sus diferencias por medio de acciones que no están relacionadas exclusivamente con los actores armados.

Esta reproducción de patrones violentos en los ciudadanos produce un impacto negativo en la vida social, económica, política y cultural del país, y representa actualmente uno de los principales desafíos para esta sociedad que transita por un proceso de construcción de paz.

Dicho panorama implica, además de importantes esfuerzos gubernamentales, el compromiso de todos los actores presentes en el territorio nacional, instituciones, academia, sector privado, comunidades y sociedad civil en general.

Actualmente, existen importantes esfuerzos dirigidos a orientar a diferentes actores interesados en desarrollar acciones que contribuyan a la superación del conflicto armado en el país. Una muestra de este trabajo es la propuesta construida por la Fundación Paz y Reconciliación (PARES) con el libro *Invirtiendo en el futuro: guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia* (2017), en el cual se propone una serie de acciones agrupadas en cinco dimensiones: 1) socioeconómica, 2) tejido social y cultura de paz, 3) gobernanza

y fortalecimiento institucional, 4) seguridad y 5) responsabilidad social y derechos humanos (PARES, 2017).

De acuerdo con la propuesta, la dimensión de tejido social y cultura de paz se orienta el trabajo hacia la atención de las afectaciones sociales que ha dejado el conflicto armado en las comunidades. A su vez, reconoce la importancia de la reconciliación y la reconstrucción de la memoria histórica para entender el pasado y construir nuevas narrativas que permitan a las comunidades transformar positivamente sus vidas.

Así mismo, esa propuesta plantea la necesidad de propiciar escenarios en los que se promueva la convivencia y la cultura de paz, por medio de procesos que incidan en la reducción de los comportamientos violentos que se han generalizado en la población, como consecuencia de la prolongación en el tiempo de la confrontación armada.

Debido a lo anterior, con el propósito de orientar a las empresas interesadas en aportar a la construcción de paz desde la dimensión de tejido social y cultura de paz, este documento establece una ruta que ilustra el proceso que pueden seguir los empresarios, en el que se exponen los diferentes momentos con una serie de recomendaciones, experiencias y herramientas que favorecerán su trabajo.

¿CÓMO LEER ESTA GUÍA?



DEFINICIONES

Corresponde a conceptos que requieren de una definición, dada su relevancia en el texto.



VALOR COMPARTIDO

Según Porter y Kramer (2011), valor compartido son todas aquellas políticas y prácticas operacionales que llevan a que una empresa mejore su competitividad y, al mismo tiempo...

EJEMPLOS



EJEMPLOS



EMPRENDE CON EQUIÓN SEGUNDAS OPORTUNIDADES

El programa "Emprende con Equión segundas oportunidades", creado por la empresa petrolera Equión, inició para apoyar y fortalecer...

Son casos explicativos para que el lector pueda ver aplicados los conceptos presentados en el documento.

NOTAS DE INTERÉS

A lo largo del documento se encuentra información complementaria que puede ser de interés para el lector.

NOTA DE INTERÉS

De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional, el valor FOB (*free on board*) corresponde al valor de la mercancía transportada por vía marítima y puesta en el buque en el puerto de salida...



ASPECTOS DE INTERÉS PARA EL EMPRESARIO

Hace hincapié en información que puede tomarse como referencia para incluirla en la gestión de la empresa o para generar valor a procesos existentes.

CONTENIDO



FASE 1 PLANEACIÓN

Pasos:

1. Determinación de aspectos materiales.
2. Elaboración de un diagnóstico participativo.
3. Construcción de la propuesta.



FASE 2 IMPLEMENTACIÓN

Mecanismos:

1. Procesos de atención directa a las PPP.
2. Procesos de construcción de memoria.
3. Promoción de la comprensión de la empresa.
4. Creación de mecanismos de resolución de conflictos.
5. Creación y fortalecimiento de entornos protectores.



FASE 3 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Pasos:

1. Definición de indicadores.
2. Aplicación de mediciones periódicas.
3. Análisis de resultados para la toma de decisiones.

RUTA DE TEJIDO SOCIAL Y CULTURA DE PAZ



Créditos de imagen: CME - Comité Minero Energético, 2018

La ruta está compuesta por una serie de **fases**, **pasos** y **mecanismos**. Las **fases** son entendidas como las etapas fundamentales del proceso; los **pasos** son definidos como los momentos clave que reflejan el avance de la implementación; y los **mecanismos** corresponden a los medios para materializar la ruta, y muestran al empresario el proceso a seguir cuando decide aportar a la construcción de paz desde la dimensión de tejido social y cultura de paz.

El camino propuesto se enmarca en tres grandes fases:



1. Planeación



2. Implementación



3. Seguimiento y control

Para la primera fase de **planeación**, se realiza una profundización a través de la definición de 3 pasos que se recomiendan seguir:

1

Determinación de aspectos materiales, enfocado en definir los aspectos más relevantes para la estrategia de la empresa.

Elaboración de un diagnóstico participativo, en el que se identifiquen los aspectos relacionados con el tejido social y que se construye de la mano de todos actores del territorio.

2

3

Construcción de la propuesta de acuerdo con los proyectos y procesos de experiencias implementadas.

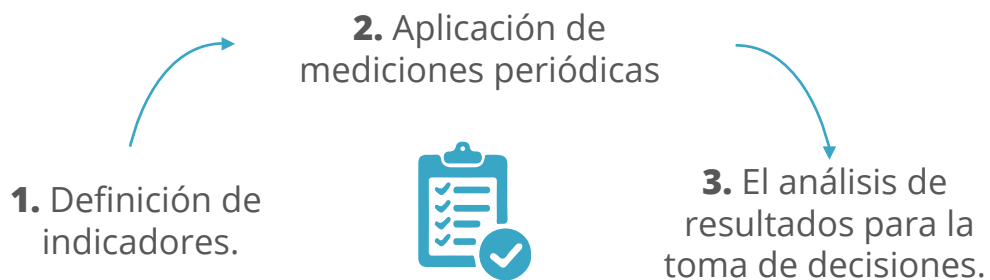
En la fase de **implementación**, se exponen los mecanismos identificados que agrupan las acciones encaminadas a la reconstrucción del tejido social y a la construcción de una cultura de paz.



- Procesos de atención directa a las PPP.
- Procesos de construcción de memoria.
- Promoción de la comprensión de la empresa.
- Creación de mecanismos de resolución de conflictos.
- Creación y fortalecimiento de entornos protectores.

En esta fase, también se incluyen algunas recomendaciones y casos que permitan al empresario obtener más información sobre los aspectos relevantes a tener en cuenta, así como la descripción de algunas experiencias exitosas que han sido desarrolladas en Colombia.

Finalmente, se propone una fase de **seguimiento y control**, que debe ser transversal a todo el proceso y que incluye tres pasos fundamentales:



El Esquema 1 describe la ruta propuesta para el desarrollo de la dimensión de tejido social y cultura de paz.



Planeación

- 1 Determinación de aspectos materiales
- 2 Elaboración de un diagnóstico participativo
- 3 Construcción de la propuesta



Implementación

- 1 Procesos de atención directa a las PPP
- 2 Procesos de construcción de memoria
- 3 Promoción de la comprensión de la empresa
- 4 Creación de mecanismos de resolución de conflictos
- 5 Creación y fortalecimiento de entornos protectores



Seguimiento y control

- 1 Definición de indicadores
- 2 Aplicación de mediciones periódicas
- 3 Análisis de resultados para la toma de decisiones

Fuente: elaboración propia



Créditos de imagen: @ungabrielmas, 2018.



FASE 1 PLANEACIÓN

Pasos:

- 1.** Determinación de aspectos materiales.
- 2.** Elaboración de un diagnóstico participativo.
- 3.** Construcción de la propuesta.



Fase 1 PLANEACIÓN



Créditos de imagen: Drummond, 2018

La planeación es un proceso a través del cual se proyecta dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera como puede llegar allí; su importancia radica en la generación de eficiencia al definir objetivos concretos y señalar lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. La planeación disminuye los riesgos y el nivel de incertidumbre, además de generar compromiso y motivación cuando se construye de forma participativa, involucrando a todos los actores interesados.

Cuando una empresa decide explorar las posibilidades para aportar a la construcción de paz, es fundamental iniciar con un ejercicio responsable de planificación, en el que se trace el camino a seguir y se definan los pasos para cumplir con los objetivos propuestos.

Las actividades que se desarrollan en torno a la construcción de paz sentarán las bases para la transformación y el cambio de una sociedad que ha crecido en medio del conflicto armado.

Por esta razón, el aporte desde el sector empresarial respecto a la construcción de paz en el país se ha evidenciado por medio de iniciativas implementadas, en su

gran mayoría, a través de estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE); muchas incluso desarrolladas antes de la firma del Acuerdo de Paz suscrito el 24 de noviembre de 2016.



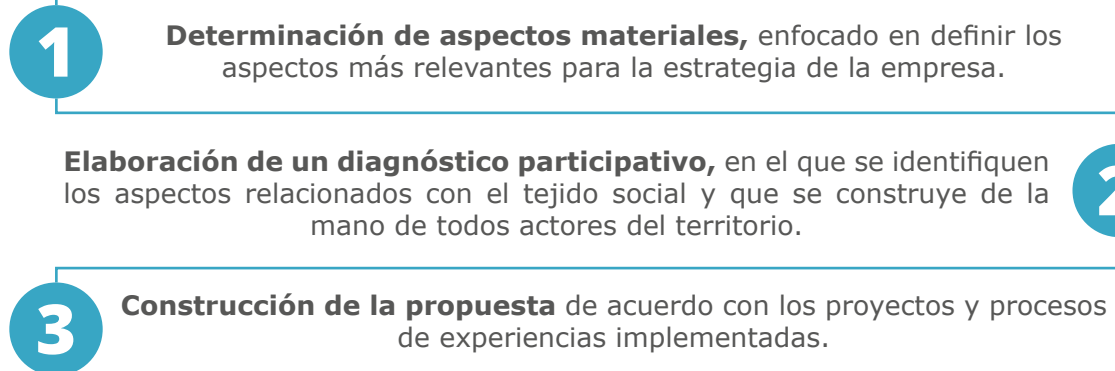
PLANEACIÓN

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números de operaciones para su realización”- (Reyes, 2004, p. 243)

Para el desarrollo de esta fase, se les propone a las empresas seguir pasos que les permitan: **1)** determinar los aspectos materiales de la paz que resultan importantes para la empresa y sus grupos de interés; **2)** identificar aspectos claves de la comunidad a través de la construcción de un diagnóstico participativo para finalmente construir la propuesta de trabajo a desarrollar.

Un ejemplo de la incorporación de estos temas en las políticas de responsabilidad social de las empresas es el programa Hands for Change, desarrollado como una plataforma del Consejo de Empresas Americanas (CEA). Esta plataforma fue traída a Colombia y sirve para impulsar y visibilizar nuevas iniciativas en inversión social de empresas de Estados Unidos que tienen filiales en Colombia, y sirve para apoyar proyectos en temas de reconciliación y construcción de paz.

PASOS a seguir:



Paso 1

DETERMINACIÓN DE ASPECTOS MATERIALES

La determinación de los aspectos materiales es fundamental para la definición y la delimitación de las acciones de una empresa, pues permite encaminar estrategias que son coherentes con el negocio, medir sus impactos y mitigar sus riesgos potenciales. Por tal razón, esta determinación es el punto de partida para la ruta, pues ubica la gestión de la empresa desde sus propios grupos de interés y dirige las acciones hacia los dos mecanismos propuestos.

En este sentido, la guía *Invirtiendo en el futuro* (PARES, 2017) resalta la necesidad de entender cómo las empresas pueden seleccionar varias acciones específicas entre las dimensiones establecidas¹, en las que además de aportar a la paz, se generen beneficios de doble vía (o creación de valor compartido), es decir, beneficios tanto para las empresas que los desarrollan como para los grupos de interés que están involucrados en su implementación.



ASPECTOS MATERIALES

Los aspectos materiales son “aquellos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos que tienen un peso superlativo en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés”. (Global Reporting Initiative [GRI], 2014).

¹1) Socioeconómica, 2) Tejido social y cultura de paz, 3) Gobernanza y fortalecimiento institucional, 4) Seguridad, 5) Responsabilidad social y derechos humanos.



La importancia de la generación de valor compartido desde sus aspectos materiales para la planeación de la ruta consiste en ampliar el espectro de la RSE hacia un proceso de doble vía, el cual impulsa y resalta el valor de los procesos con los actores de la cadena de valor y con los grupos de interés en el interior de la empresa.

VALOR COMPARTIDO

De acuerdo con Porter y Kramer (2011, p. 6), “el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”. (Global Reporting Initiative [GRI], 2014).

Incluir los aspectos resultantes del ejercicio de materialidad en las estrategias de RSE permite alinear las expectativas de lo que espera la sociedad frente a las empresas.

En el Módulo 5 de la guía *Invirtiendo en el futuro* (PARES, 2017), se realiza la conceptualización de los grupos de interés y la definición de los aspectos de materialidad, con metodologías e instrumentos que permiten la elaboración y la gestión acorde al avance o al estado de maduración de la empresa que desee asumir el desafío de enlazar su estrategia de RSE con la construcción de paz.

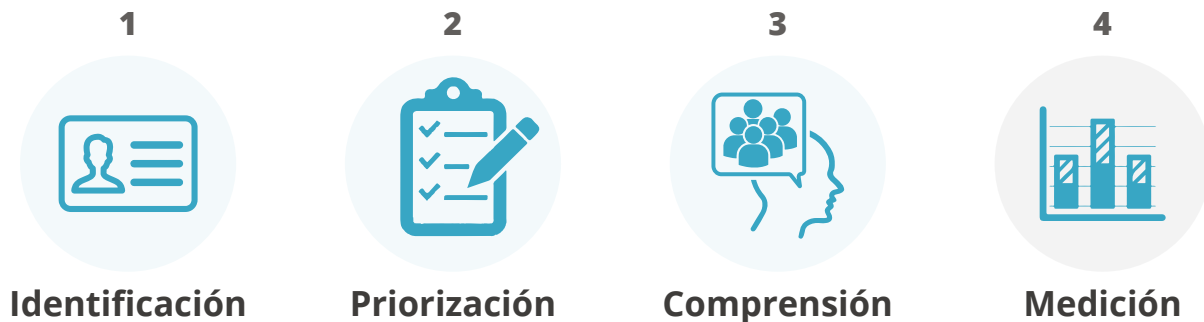
Dado lo anterior, se ratifica la importancia de identificar los grupos de interés antes de comenzar a gestionar cualquier estrategia que se quiera accionar desde la dimensión de tejido social y cultura de paz.

NOTA DE INTERÉS

El Gobierno nacional, en su estrategia de construcción de paz, hace un llamado al sector privado a lo largo del Acuerdo Final Para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, suscrito el 24 de noviembre de 2016, ubicando a la empresa como un actor clave para la garantía de los derechos de quienes han sido más afectados por el conflicto².

Tomando como referencia la guía *Invirtiendo en el futuro* (PARES, 2017) y la guía *Diálogo con los grupos de interés* (Forética, 2009), se presenta una propuesta para el **relacionamiento con los grupos de interés** que aborda desde el proceso de identificación, hasta la medición de las relaciones que se establezcan.

A continuación, se presenta el proceso que se puede llevar a cabo:



² En los siguientes puntos del Acuerdo, se hace referencia específicamente a la participación del sector empresarial:
 Punto 1: Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral.
 Punto 4: Solución al problema de las drogas ilícitas.
 Punto 5: Acuerdo sobre las víctimas del conflicto.
 Punto 6: Implementación, verificación y refrendación.

Identificación: busca establecer cuáles actores están relacionados con la gestión de la empresa, que se pueden ver afectados o pueden influir en esta, así como la relación existente con ellos, dependiendo del grupo al que pertenecen (socios, clientes, distribuidores, comunidad, etc.).

Para identificar los grupos de interés, es importante promover la participación de diferentes miembros de la empresa, de tal manera que se logre tener una visión integral de todos los actores con los que se relacionan.

La información obtenida del proceso de identificación puede ilustrarse de diferentes maneras para presentarla a los miembros de la empresa o demás interesados (ver Instrumento 1 de la guía PARES, 2017).

Priorización: además de la identificación de los grupos de interés, para priorizarlos es necesario hacer un análisis del nivel de influencia e impacto. De esta forma, se logra categorizar a los actores de los grupos de interés para acotar la estrategia de la empresa.

Para este ejercicio de priorización, existen diferentes instrumentos aplicables a las con-

sideraciones de la empresa frente a la valoración realizada (ver Instrumento 2 de la guía PARES, 2017).

Comprensión de los grupos de interés: una vez se hace la identificación y la priorización, se sugiere realizar el entendimiento y la gestión de relacionamiento con cada parte identificada, pues de esto dependerá el resultado de cualquier estrategia planteada por la empresa (ver Anexo 1. Mecanismo de relacionamiento con los grupos de interés AA1000).

Medición de la relación con los grupos de interés: es necesario generar indicadores que permitan la mejora en los procesos de relacionamiento. El compromiso con los grupos de interés requiere que las empresas especifiquen la naturaleza de sus relaciones y a su vez definan acciones concretas para garantizar la realidad de los compromisos.

De esta forma, a partir del diálogo y del relacionamiento con los grupos de interés, es posible identificar los asuntos relevantes que determinan los aspectos materiales de la empresa.

EJEMPLOS



Aspectos materiales del Grupo Nutresa durante el 2016



Actuar íntegramente



Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva



Fomentar una vida saludable



Gestionar responsablemente la cadena de valor



Construir una mejor sociedad



Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

*Aspectos materiales del Grupo Nutresa durante el 2016
Fuente: Grupo Nutresa (2016)*



Paso 2

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Este proceso es fundamental para dar inicio al trabajo que se desarrollará con las comunidades. Construir un diagnóstico participativo permite contextualizar la realidad en los territorios, así como caracterizar y definir las problemáticas que serán abordadas, partiendo de las perspectivas de las personas de la comunidad.

Los integrantes de las comunidades son quienes realmente conocen los problemas que los afectan y las temáticas que es clave resolver, a fin de obtener la información relacionada con la construcción de tejido social y cultura de paz que permita formular las líneas de acción a seguir.

NOTA DE INTERÉS

Es importante consultar como primer insumo las fuentes de información oficiales para tener una aproximación desde las bases de datos e información ya recabada, a fin de poder contrastar, mediante un ejercicio participativo, las problemáticas y los pasos a seguir con las comunidades.

En este paso, es fundamental retomar el trabajo realizado en el Paso 1. Determinación de aspectos materiales, en el que se identificaron los grupos de interés para consolidar y analizar a los actores (institucionales, sociales, culturales) que juegan roles estratégicos para la implementación y sostenibilidad de la intervención, y que además puedan potenciar o restringir los efectos del proceso a desarrollar.

Con el diagnóstico participativo, se busca conocer las características específicas de los beneficiarios directos e indirectos de la intervención comunitaria relacionadas con: patrones de relacionamiento, principales conflictos, formas de superar dificultades

en la comunidad, espacios de participación ciudadana, relacionamiento con los actores presentes en el territorio, ocupación del tiempo libre de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y programas sociales activos en la comunidad, entre otros aspectos.

Esta información es necesaria para identificar estrategias que respondan a las principales necesidades que presenta la comunidad en materia de reconstrucción del tejido social, de tal manera que se pueda proyectar la intervención con sus respectivos momentos y construir los instrumentos necesarios que promuevan una atención diferencial e inclusiva en favor de los resultados que se espera obtener.

NOTA DE INTERÉS

Este paso se concibe como el punto de partida al identificar la situación inicial de las comunidades priorizadas en el territorio, que permitirá además obtener la información necesaria para la construcción de los indicadores de medición frente a los resultados que se espera lograr.

Para la construcción del diagnóstico participativo, es importante hacer un muestreo de la comunidad con la que se espera trabajar. De esta forma, se determina el número de personas que participarán en la elaboración del diagnóstico. Por eso, se recomienda que el grupo de participantes seleccionado

contenga la mayor representación de los grupos poblacionales presentes en el territorio focalizado, a fin de tener diferentes visiones sobre las problemáticas identificadas.

Para su elaboración, existe un importante número de métodos o herramientas que

además de la búsqueda de información de fuentes oficiales, incluye la realización de grupos focales, entrevistas, observación directa, mapeos y cartografías sociales, entre otros, que

se diseñan y orientan para obtener información relacionada con las condiciones del tejido social (ver Anexo 2. Ecomapa).



ASPECTOS DE INTERÉS PARA EL EMPRESARIO

- **Momento clave para la generación de confianza:** la elaboración del diagnóstico es un paso fundamental en esta ruta, pues constituye el punto inicial para la generación de confianza que facilitará el acercamiento de la empresa a la comunidad.
- **Delimitar el alcance:** el diagnóstico debe enfocarse en los problemas y/o causas que afectan el tejido social y que inciden en la construcción y cultura de paz. Es importante tener clara esta delimitación para evitar que emerjan otro tipo de problemáticas que pueden no estar relacionadas con el quehacer de la empresa.
- **Análisis y sistematización:** los resultados del diagnóstico deben analizarse y sistematizarse. Esta información es uno de los insumos más importantes para definir el mecanismo a través del cual se espera trabajar con la comunidad.
- **Promoción de la participación activa:** de la inclusión de la comunidad en los procesos desde su formulación dependerá en buena medida la sostenibilidad de las iniciativas.



Paso 3

CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

En la construcción de la propuesta consiste en la definición de la intervención comunitaria, entendida como “el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo de una comunidad, a través de la participación activa de esta en la transformación de su propia realidad” (INDES, 2000). De tal forma, mediante procesos como el fomento de la participación ciudadana, el compromiso y la apropiación del entorno, se favorece la autogestión de las comunidades para la construcción de confianza y convivencia, y para la reconstrucción del tejido social.

En este momento de la ruta, se recomienda retomar la identificación de los grupos de interés, realizada en el **Paso 1 Determinación de aspectos materiales**, y consolidar las posibles

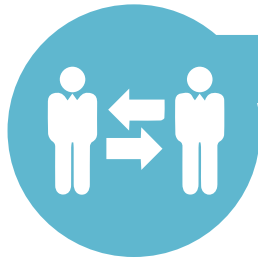
alianzas con los actores presentes en el territorio que estén interesados en participar y sumar con su experiencia al desarrollo del proceso que se construya y así lograr un mayor impacto en la intervención.

Al trabajar con las comunidades, además de las poblaciones priorizadas en el posconflicto (PPP)³, habrá un mayor número de personas que pertenecen a otros grupos poblacionales, por lo cual es importante identificarlas y definir sus formas de vinculación.

³Se entenderá como población prioritaria para el posconflicto (PPP) a víctimas, excombatientes y miembros de la Fuerza Pública heridos en combate.



De acuerdo con la guía *Invirtiendo en el futuro* (PARES, 2017), en el marco de la dimensión de tejido social y cultura de paz los empresarios pueden contribuir a la paz desde los siguientes mecanismos:



Procesos de atención directa a las Poblaciones Priorizadas en el Posconflicto (PPP)

Procesos que inciden directamente en la condición de cada población, procesos que contribuyen a la reintegración de los excombatientes y a la reparación a las víctimas y a los miembros de las Fuerzas Armadas heridos en combate, así como procesos que promuevan la convivencia y reconciliación entre estas poblaciones.



Promoción de la comprensión, la tolerancia y la solidaridad en la empresa

Este mecanismo se orienta a las acciones que se desarrollan en el interior de la empresa y que buscan eliminar o prevenir las formas de discriminación e intolerancia que puedan presentarse entre los colaboradores, especialmente cuando se vinculan PPP.



Procesos de construcción de memoria y reconstrucción de la identidad

La reconstrucción de la memoria histórica, entendida como el esfuerzo consciente de los seres humanos por reconocer y valorar su pasado, es un proceso de gran importancia para la construcción del tejido social (FAO, 2005). Contribuye especialmente a la dignificación de las víctimas y permite a una sociedad conocer su historia para iniciar procesos de reconstrucción de las identidades individuales y colectivas de las comunidades afectadas por el conflicto armado.

En este sentido, el rol de las empresas se orienta al apoyo que pueden brindar a los procesos liderados por las entidades competentes, y su contribución puede reflejarse en el financiamiento o la construcción de propuestas que favorezcan estos procesos con las comunidades.



Creación de mecanismos de diálogo y resolución de conflictos

Aunque con frecuencia el concepto de conflicto suele tener una connotación negativa, entendida como la divergencia o incompatibilidad que se presenta frente a objetivos de las partes (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2012), en realidad el conflicto es una situación inherente al ser humano y que, según la forma en que se maneja, puede incluso convertirse en una fuerza transformadora.

En esta ruta, la empresa participa a través de la generación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, tales como la mediación, la conciliación, el arbitraje o la composición amigable, entre otros, a fin de resolver las diferencias que se presentan entre los grupos de interés o entre las comunidades con las que decida trabajar en función de construir tejido social y cultura de paz.



Creación y fortalecimiento de entornos protectores:

Entendidos como aquellos procesos que promueven la prevención del reclutamiento y la utilización de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en nuevas formas de violencia. Este mecanismo considera que esta población se convierte en un nuevo foco vulnerable cuando se presenta una reacomodación o resurgimiento de nuevas estructuras delincuenciales en los territorios prioritarios.

EJEMPLOS

Iniciativa: Centros de Convivencia, Paz y Reconciliación.
Empresa Líder: Nestlé de Colombia.

En el marco de su estrategia de creación de valor compartido, Nestlé trabaja con la Fundación para la Reconciliación en la promoción de espacios de reconciliación y paz en zonas donde opera la empresa, con el propósito de construir tejido social, mejorar la calidad de vida de las comunidades y crear cambios sociales en torno a la paz.

Esta iniciativa los hizo ganadores del Premio *Emprender Paz* del año 2011, y consiste en la creación de espacios de escucha e interpretación del conflicto en sus diversas manifestaciones. En su metodología, promueve que los participantes incorporen las prácticas de convivencia en su cotidianidad, a tal punto de generar escenarios de diálogo, encuentro y práctica permanentes en los diferentes escenarios de la vida de las personas y en su entorno familiar y comunitario.

Los centros de convivencia, paz y reconciliación son una iniciativa en la que se acompaña a la comunidad en la deconstrucción de imaginarios y acciones violentas para la resolución de sus conflictos. De igual manera, se trabajan herramientas que facilitan la utilización de mecanismos pacíficos y no violentos en la superación de los conflictos.

La **construcción de la propuesta** debe proporcionar un **proceso colaborativo** y deliberativo que surja de la **participación activa de la comunidad** beneficiaria, que reconoce las **problemáticas del entorno** y que se involucra en el **diseño de posibles soluciones**.



En este proceso, es importante presentar a la comunidad información general de la empresa, su direccionamiento estratégico y las motivaciones para contribuir a la transformación positiva de su contexto.

A continuación, se describen algunos elementos que puede contener la propuesta:



Población focalizada: es importante delimitar en términos geográficos y demográficos la población con la que se espera trabajar. De igual manera, es fundamental establecer el número de beneficiarios directos e indirectos que se atenderán.

Objetivo: consiste en definir el alcance de la intervención. Este aspecto es clave para iniciar con un horizonte claro y evitar el surgimiento de falsas expectativas de la comunidad frente al proceso.

Tiempo de la intervención: delimitar la duración o el plazo de ejecución que tendrá el proceso comunitario.

Recursos: definir claramente los medios o bienes de los que dispone la empresa para aportar al desarrollo de la intervención comunitaria:

Recursos humanos: es necesario identificar el equipo humano que posee la empresa para acompañar este proceso, así como el total de colaboradores adicionales que se necesitan para la implementación de la propuesta.

Recursos técnicos: valorar los conocimientos técnicos que poseen los colaboradores en el interior de la empresa o sus aliados para definir su contribución al proceso.

Recursos financieros: es importante cuantificar y definir la disponibilidad presupuestal de la empresa para determinar el aporte económico que puede destinarse al proyecto.

Indicadores: definir parámetros de medición desde el diseño de la propuesta. Esto es fundamental para realizar procesos efectivos de evaluación de resultados o impactos esperados.

Definición de aliados: la identificación, el contacto y la promoción de alianzas con actores del territorio es fundamental para fortalecer el trabajo de la propuesta diseñada. Recuerde que al sumar esfuerzos se potencializan los resultados.

Principales problemáticas identificadas: esta información se genera a partir del análisis del diagnóstico realizado a la comunidad y debe reflejar los principales problemas relacionados con el tejido social.

Propuesta a desarrollar: constituye el contenido de la propuesta, en el que se define cómo se va a trabajar con la comunidad, de tal manera que se atiendan las problemáticas identificadas y a su vez se delimite el alcance.

Plan de trabajo: se representa en un cronograma detallado que incluya fases, actividades, tiempos, responsables, recursos y demás información relevante sobre la implementación del proceso.



FASE 2

IMPLEMENTACIÓN

Mecanismos:

- 1.** Procesos de atención directa a las PPP.
- 2.** Procesos de construcción de memoria.
- 3.** Promoción de la comprensión de la empresa.
- 4.** Creación de mecanismos de resolución de conflictos.
- 5.** Creación y fortalecimiento de entornos protectores.



Fase 2

IMPLEMENTACIÓN



Créditos de imagen: CME - Comité Minero Energético, 2018

La implementación constituye la puesta en marcha de la acción concreta de aporte a la construcción de paz, por medio de diferentes acciones contempladas en la dimensión de tejido social y cultura de paz

que estarán acompañando a la comunidad ante cualquier duda o inquietud sobre el proceso.

A su vez, es importante definir quiénes serán los representantes de la comunidad que se sumarán a liderar los procesos definidos en la propuesta, a fin de continuar con los procesos de participación activa y garantizar la sostenibilidad de la iniciativa.



IMPLEMENTACIÓN

“La implementación debe ser vista como un proceso de interacción entre el establecimiento de metas y las acciones generadas para lograrlas”. (Pressman & Wildavsky, 1976, p. XV, citado por Revuelta, 2007, p. 6).

Al iniciar la implementación de la propuesta, es fundamental socializar con la comunidad los resultados del ejercicio de construcción conjunto que se llevó a cabo en el paso 3 de la Fase 1. Planeación. De tal manera, se genera un proceso de apropiación que garantice la continuidad de la participación activa y sus resultados.

La socialización de la propuesta incluye la presentación del plan de trabajo, en el que se detallan los momentos de la implementación y los responsables delegados por la empresa

NOTA DE INTERÉS

Desde la elaboración del diagnóstico, se ha recomendado llevar a cabo un proceso de sistematización de toda la experiencia, entendida “como la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios (más o menos) sucedidos durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso” (FAO, 2005).

Tal como se describió en la fase anterior, existen diferentes mecanismos para que la empresa aporte a los procesos de construcción de paz desde la dimensión de tejido social y cultura de paz.

Estos mecanismos han sido implementados por algunas empresas con el apoyo de entidades públicas y organizaciones no gu-

bernamentales, con lo cual se han generado importantes resultados e impactos en las comunidades beneficiadas.

A continuación, se presentan algunos de estos procesos, que pueden ser tomados como referencia o incluso, según la experticia de la entidad o actor, podrían convertirse en un aliado para la implementación:

EJEMPLOS

Mecanismo: Procesos de construcción de memoria

Iniciativa: Museo Relatos de la Memoria

Empresa líder: Ecopetrol

Es una iniciativa que busca motivar una reflexión sobre las distintas formas en que la violencia ha afectado a los trabajadores de la empresa, a sus contratistas y a sus entornos cercanos. El museo, creado con un carácter itinerante, representa un espacio para la transformación de percepciones que busca reconfigurar los imaginarios frente a actores específicos, demostrando así su compromiso para la construcción de un mejor país.

El museo consta de una serie de pantallas y objetos en los que se pueden escuchar, leer y descargar historias o relatos documentados que muestran cómo la violencia del país, de una u otra forma, tocó el entorno de varias familias cercanas a Ecopetrol.

El proyecto se desarrolló a través de dos fases: preparación e implementación. La fase preparatoria consistió en el análisis de diferentes experiencias y la fase de implementación implicó la convocatoria de diferentes actores interesados en participar, trabajadores, contratistas y jubilados.

EJEMPLOS

Mecanismo: Fortalecimiento de entornos protectores

Iniciativa: Fomento de los derechos de niñez y juventud en los Montes de María

Empresa líder: Fundación Antonio Restrepo Barco (FRB)

En los territorios de los Montes de María, confluyen diferentes problemáticas asociadas con el conflicto armado. Algunas de estas son: la fragmentación del tejido social y la fragilidad del capital social; las posibilidades de niños, niñas, adolescentes y jóvenes de caer en redes de trata de personas; la deserción escolar y la vulnerabilidad de esta población de ser insertados en bandas criminales para ampliar las zonas de influencia de grupos y bandas al margen de la ley.

Por esta razón, el programa está dirigido a la población de entre 8 y 28 años, y busca fomentar la prevención, la realización y/o el restablecimiento de los derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes de los Montes de María, mediante estrategias orientadas a reducir factores de riesgo asociados al reclutamiento y a transformar sus condiciones de vulnerabilidad con el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de los entornos donde conviven.

El programa trabaja con organizaciones juveniles y organizaciones de base que tienen vínculos



con niños, niñas, adolescentes y jóvenes, las cuales impulsan iniciativas y métodos democráticos de reconocimiento y exigibilidad, han desarrollado proyectos a favor de la cultura de los derechos y de la ciudadanía juvenil, y a su vez concretan diálogos de política pública con los gobiernos municipales.

En la cobertura del proyecto, se han conformado Observatorios Municipales de Niñez y Juventud para el monitoreo de riesgos y de políticas públicas de prevención, restablecimiento y reparación.

Así mismo, se presentan a continuación algunas iniciativas del sector público que se desarrollan y que podrían ser de interés para el sector empresarial, a fin de promover alianzas público privadas que promuevan una transferencia de conocimientos en el marco de esta dimensión:

Modelo de Reintegración Comunitaria:

el modelo diseñado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), hoy Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), tiene como objetivo: “[...] contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las comunidades receptoras de personas en proceso de reintegración, para favorecer la consolidación de procesos de convivencia, reintegración y reconciliación [...]” (ARN, 2017).

Se desarrolla a través de una serie de fases que inician con la elaboración de un diagnóstico participativo para conocer el estado inicial de las comunidades a intervenir, en el que se indaga sobre las problemáticas ligadas a la convivencia, la reintegración y la reconciliación de la zona priorizada.

Posteriormente, se desarrolla la fase de formación ciudadana, que se propone como un espacio de encuentro para promover: el diálogo, la tolerancia, la convivencia, la deliberación de asuntos públicos, la concertación de metas y la consolidación de acciones colectivas en comunidades receptoras de población desmovilizada.

Con estos espacios, se busca brindar herramientas para dinamizar y fortalecer la práctica de valores enfocados en la vida comunitaria. La formación se lleva a cabo con un número determinado de beneficiarios, y cuenta además con una estructura metodológica orientada a procesos de difusión del conocimiento a través de la creación de

grupos de multiplicadores integrados por los beneficiarios directos de la formación.

Al finalizar el proceso de formación ciudadana, los beneficiarios del modelo realizan un proceso de concertación, diseño e implementación de iniciativas que resuelven problemáticas de interés colectivo para promover la convivencia, la reintegración y la reconciliación. Esta fase se conoce como proyecto comunitario.

Por último, para consolidar todo el proceso, se realiza una acción de visibilización que consiste en un evento público donde se muestran los avances en la convivencia, la reintegración y la reconciliación, a partir de elementos definidos de manera conjunta con los beneficiarios del modelo.

Al final del proceso, se consolida la sistematización de toda la experiencia como una fase transversal (ARN, 2017).

Dispositivos de base comunitaria: los denominados *centros de escucha* son mecanismos cuya metodología y marco teórico se basan en las redes, en los nodos relacionales, en las comunidades y especialmente en las personas.

En Colombia, han sido desarrollados en principio por el Ministerio de Salud. Hoy en día, son trabajados desde el Ministerio de Justicia y del Derecho y están siendo impulsados por el Ministerio del Interior.

En estos dispositivos, no necesariamente se requiere infraestructura física, ya que pueden ser itinerantes, centran la importancia de su trabajo en las personas, establecen diagnósticos participativos con las comunidades y, a partir de estos, trazan rutas de trabajo a la medida.

Un equipo técnico y multidisciplinario desarrolla planes con las comunidades para aliar redes y solventar problemáticas, enfocándose en la prevención y especialmente en la atención psicosocial para acompañar procesos que incluyen el uso de sustancias psicoactivas, problemas que afectan la convivencia ciudadana, la reconciliación y la construcción de paz. De igual manera, sistematizan lo que ocurre en los dispositivos con el fin de replicar la experiencia en otros territorios y dejar el camino marcado para que otros puedan aprender del modelo y replicarlo.

Estrategia de Capacidades para la Paz y la Convivencia (Acción CaPAZ): la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP), en alianza con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y con la colaboración de cooperación internacional, desarrollaron esta estrategia que busca trabajar sobre nuevas narrativas en un contexto donde se busca transformar la mentalidad de las personas hacia la paz.

El objetivo y las líneas de acción de la estrategia trabajan “a lo largo de la transición o posconflicto, guiados por el marco conceptual de la gestión del cambio, los enfoques de capacidades, así como elementos sobre la teoría de construcción del Estado y el modelo integral de desarrollo y fortalecimiento de capacidades” (OACP, 2017).

A su vez, la estrategia tiene cuatro líneas (OACP, 2017):

1. Capacidades para la convivencia en instituciones públicas.
Nuevas pedagogías para la paz.
2. Red de facilitación, diálogo y transformación de conflicto.
3. Acción CaPaz con enfoque territorial.
- 4.

Esta estrategia trabaja en las capacidades que tienen las personas, las comunidades y las instituciones para la construcción de paz, con base en la convivencia y el cambio de las narrativas de los problemas hacia comunicaciones más asertivas, de transformación y de cambio social.



Créditos de imagen: CME- Comité Minero Energético, 2018



Créditos de imagen: @ungabrielmas, 2018.



FASE 3

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Pasos:

- 1.** Definición de indicadores.
- 2.** Aplicación de mediciones periódicas.
- 3.** Análisis de resultados para la toma de decisiones.



Fase 3

SEGUIMIENTO Y CONTROL



Créditos de imagen: Isagen, 2018

Esta ruta establece la importancia de realizar el seguimiento y el control desde la fase de planeación. Por este motivo, se recomienda que la empresa recolecte, desde el primer momento, información importante frente al desarrollo o la implementación de los mecanismos definidos, que le permita tomar decisiones, realizar mejoras e informar los resultados a nivel interno y externo

El seguimiento y el control son actividades transversales y se relacionan con todas las fases anteriores, teniendo en cuenta que con ellas se da el paso más importante para visibilizar las lecciones aprendidas y así generar la sostenibilidad y la replicabilidad para procesos posteriores.

Pasos a seguir:



CONTROL Y MEDICIONES

“El control y las mediciones ayudan a mejorar la gestión y los resultados e impactos, porque produce la información necesaria para identificar y entender las causas de los logros, los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo, dentro de un contexto de planeación estratégica”. (Bryson, 1988).

2. Aplicación de mediciones periódicas.



1. Definición de indicadores.

3. El análisis de resultados para la toma de decisiones.

Paso 1 DEFINICIÓN DE INDICADORES

INDICADOR

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2013): “Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables que, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”.

Es importante tener en cuenta que todo indicador debe cumplir, como mínimo, con las siguientes características (DANE, 2013):

“**Simplificación:** la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas”.

“**Medición:** permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos”.

“**Comunicación:** todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones”.

Finalmente, para definir un indicador debe tenerse claro el objeto de la medición y su respectivo alcance, ya sea medición operativa, de resultados, de eficiencia o de impacto.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de temas objeto de medición para

definir indicadores en la ruta de tejido social y cultura de paz:

- Reconstrucción de confianza entre las comunidades e instituciones locales en las zonas intervenidas, a través de los espacios de encuentro y deliberación pública.
- Nivel de aceptación de las personas en proceso de reintegración entre las comunidades receptoras.
- Fortalecimiento de las capacidades de la comunidad en términos de convivencia y reconciliación.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Número de personas beneficiadas.
- Número de personas que participaron en el diagnóstico.
- Número de personas que participan en procesos de formación.
- Número de actores externos aliados que participan en el proyecto.

Paso 2 APLICACIÓN DE MEDICIONES PERIÓDICAS

El control y las mediciones son importantes en la medida en que proporcionan información útil si se obtiene de forma oportuna. Una vez que se han definido los temas de interés de la empresa y los indicadores para el levantamiento de la información, es importante establecer la periodicidad de la aplicación para cada caso y los responsables de este proceso.

En este punto, dada la importancia que tiene para el Gobierno nacional la medición de los resultados de las políticas públicas, puede construir de forma conjunta con el aliado

institucional la batería de indicadores, y puede coordinar su aplicación, posterior revisión y análisis de resultados, especialmente porque esa información es un insumo importante para la formulación y transformación de políticas públicas.

Esta aplicación de instrumentos o mecanismos para el levantamiento de información constituye un insumo fundamental para el proceso de sistematización que se realiza durante todo el proceso.



La definición de **indicadores** en la etapa de planeación es muy importante para que se siga el **plan de trabajo** según se establezca, para que se haga **seguimiento a los resultados**. además, debe ser clave **reportar**, a la **oficina encargada** de este proceso y a la oficina de planeación, los indicadores establecidos para que se generen **reportes de cumplimiento**, obtener créditos dentro del proceso y mejorar en ellos para las **próximas oportunidades**.

Paso 3

ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Es importante que cada vez que se obtengan resultados de las mediciones realizadas, se lleve a cabo un proceso de análisis que permita identificar no solo los resultados positivos, sino también las posibles fallas y las mejoras a implementar en el proceso y tomar las medidas necesarias de forma oportuna.

Con toda la información que se recabe, sumado a los pasos anteriores, es importante de forma transversal hacer lo siguiente:



Identificar los posibles riesgos y temas a fortalecer. A través del monitoreo y reporte de indicadores de la oficina o de las personas encargadas del proceso.



Generar un plan de acompañamiento que tenga en cuenta los riesgos y temas a fortalecer. De acuerdo con los indicadores, la oficina o las personas encargadas pueden generar rutas de atención u otras estrategias de seguimiento, que pueden ser más cualitativas e incluso más personalizadas.



Mantener el contacto con los aliados, generando reportes y analizando los resultados del trabajo.

De igual manera, se recomienda realizar un proceso de divulgación de los resultados obtenidos. Es importante comunicar a nivel interno y externo la información recolectada, a fin de fortalecer los buenos resultados, replicarlos, compartirlos y generar opciones de mejora con los que no lo son. Esto permitirá establecer mayor compromiso a nivel interno y favorecerá a nivel externo la transformación positiva de las percepciones que se tienen del trabajo que pueden realizar las empresas a favor de la construcción de la paz.



Créditos de imagen: @ungabrielmas, 2018.

Para finalizar la ruta de tejido social y cultura de paz, es importante mencionar algunos aspectos que el empresario debe conocer al implementar este tipo de iniciativas:

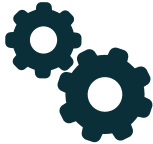


El camino de la construcción de paz apenas comienza y durará mínimo diez años, razón por la cual es importante empezar a trabajar ya en pro de mejores comunidades, mejores vecinos y mejores aliados para los procesos que realizan las empresas en los territorios.



Recuerde que no está solo, existen varias instituciones gubernamentales a nivel nacional que pueden apoyarlo para que estas iniciativas tengan una mayor sostenibilidad.

Es importante que desde el principio se defina el tiempo de trabajo con las comunidades, sobre todo para no generar más expectativas de las que se espera cumplir.



No es un trabajo sencillo, pero sí generará muchos réditos para una sociedad en transformación, donde la labor del sector empresarial es clave para dar sostenibilidad y/o continuidad a los procesos.



Recuerde que al trabajar en procesos de emprendimiento indirectamente también trabaja en la reconstrucción del tejido social resquebrajado por el conflicto.



No es necesario que empiece desde cero, estas instituciones gubernamentales ya tienen un camino trazado previamente con el cual usted puede articularse.



**BIENVENIDO A SER PARTE
DEL GRUPO QUE TRABAJA
POR LA PAZ.**



ANEXOS

Anexo 1. Mecanismo de relacionamiento con los grupos de interés AA1000

Existen diferentes mecanismos que ayudan a las empresas a gestionar el relacionamiento con sus grupos de interés. Uno de ellos es la AA1000, una norma desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability (2015), la cual representa un enfoque que permite entender a los grupos de interés y llevar a cabo una adecuada gestión de estos, pues busca desarrollar a través de varios documentos los planteamientos y las líneas para la gestión de la responsabilidad de la organización y la identificación de sus actores.

De acuerdo con la AA1000, para entender a los grupos de interés se sugieren cuatro momentos y, en ellos, diferentes acciones para llevar a cabo la implementación de la norma. Los momentos definidos por la norma son: planificar, preparar, implementar y revisar; se desarrollan a continuación:

1. Planificar:

- a. Identificación, descripción y mapeo de los grupos de interés.
- b. Determinar nivel y método de compromiso, incluidos sus mecanismos (encuestas, foros y reuniones, entre otros).
- c. Establecer y comunicar los límites de la información.
- d. Desarrollar un plan de compromiso.
- e. Establecer indicadores (que sean significativos para la organización y deben ayudar a medir y evaluar el progreso, las oportunidades de mejora y demostrar el valor agregado del compromiso).

2. Preparar:

- a. Movilización de recursos (incluidos recursos financieros, humanos y tecnológicos, y la identificación y obtención de recursos económicos).
- b. Desarrollo de capacidades.
- c. Identificación y abordaje ante los riesgos del proceso de compromiso.
- d. Comprender los conflictos potenciales.
- e. Seleccionar facilitadores confiables y neutrales.

3. Implementar:

- a. Informar a los grupos de interés.
- b. Invitar a los grupos de interés a formar parte del proceso de compromiso.
- c. Establecer las reglas básicas del proceso. Estas deben ser acordadas por todos (tanto la organización como los grupos de interés).
- d. Documentar el compromiso y los resultados.
- e. Desarrollar un plan de acción.
- f. Comunicar los resultados del compromiso y del plan de acción.

4. Revisar:

En este proceso de entendimiento de los grupos de interés, es importante:

- a. Supervisar y evaluar el proceso de compromiso.
- b. Aprender y mejorar (identificar y actuar para lograr mejoras concretas).
- c. Revisar y examinar el plan de acción.
- d. Informar sobre el compromiso (hacer esta información pública sobre la suma de sus actividades de compromiso para demostrar cómo aportan valor a la estrategia y las operaciones de la organización).

Anexo 2. Ecomapa

El Ecomapa es una metodología que busca conocer las redes que tiene la comunidad, entendiendo la relación entre esta y los organismos tanto del Estado como los independientes (sector privado o sociedad civil) que conforman el ecosistema social dentro del territorio. Esta metodología propone dos temáticas: la primera es determinar las redes de la comunidad con otros entes y la segunda es entender cuál es la posición de los líderes frente a las redes identificadas (Jiménez, 1988).

Las actividades que diagrama este Ecomapa van desde la representación gráfica de las relaciones, hasta la interacción con la comunidad misma. Se definen categorías de medición entre buena, mala, regular o cualquiera que se considere pertinente, y por último se socializa para ampliar la mirada del ejercicio y complementar las actividades realizadas (Jiménez, 1988).



REFERENCIAS

- AccountAbility (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. Recuperado de <http://www.accountability.org/standards/>
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2017). *La reintegración en Colombia: hechos & estadísticas. Datos y cifras a diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Cifras/Hoja%20de%20datos%20ARN%20-%20Septiembre%20de%202017.pdf>
- Agustín, R. P. (2004). *Administración moderna*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (2004). *Conceptual Framework on Social Responsibility*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración.
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management. A Maturity Model for Organisational Implementation*. London: Gower Publishing Limited.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), & Instituto Catalán Internacional para la Paz. (2012). *Guía para trabajar en la construcción de paz: qué es y qué supone la construcción de la paz*. Bogotá: CCB.
- Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, Pacto Mundial, & Universidad Externado de Colombia. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8.%20RSE%20Casos%20ISBN.pdf>
- Comfandi (2016). *Tomar la Ruta de la Empleabilidad es el camino al éxito*. Recuperado de: <https://www.comfandi.com.co/persona/calif/noticias/tomar-la-ruta-de-la-empleabilidad-es-el-camino-al-exito>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes) (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social*. Bogotá: Cecodes.
- Colombia, Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). Resolución 1356 (24 junio 2016). Recuperado de <https://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%201356.pdf>
- Colombia, Congreso de la República. Ley 975, Ley de Justicia y Paz (25 julio 2005). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17161>
- Colombia, Presidencia de la República. Decreto 4138, Por el cual se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se establecen sus objetivos y estructura (03 noviembre 2011).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2013). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores: estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/IntroduccionDisenoConstruccionInterpretacionIndicadoresWeb.pdf>
- Díez De Castro, E. P., García Del Junco, J., Fayerman, D., Martín, J., F., & Perriñez, C. R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2013). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Manual de aplicación*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>
- Global Reporting Initiative (GRI) (2014). *G4. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: principios y contenidos básicos*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
- Forética (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Recuperado de http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundación Corona, Fundación ANDI, & ACIDI/VOCA (2017). *Guía para la promoción de empleo*

- inclusivo en las empresas*. Bogotá: ANDI.
- Fundación Ideas para la Paz (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?* Bogotá: Fundación Ideas para la Paz. Recuperado de <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/5331f14d6c26d.pdf>
- Fundación Paz y Reconciliación (PARES). (2017). *Invirtiendo en el futuro: guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia*. Bogotá: PARES.
- Grupo Nutresa (2016). *Informe Integrado 2016. Un futuro entre todos*. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/Informe_Integrado_2016.pdf
- INDES (2000). *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. Recuperado de http://www.risolidaria.org/canales/canal_drogadiccion/6_factores/factores1.jsp
- Innpulsa, & Universidad Nacional de Colombia (s. f.). *Ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*. Recuperado de <http://mapstartups.innpulsacolombia.com/>
- Jiménez, I. (1988). *Intentando definir la calidad de vida*. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6131/000378200.pdf?sequence=1>
- Leyva, S. (2015). *Análisis de la política pública poblacional. La juventud en Medellín: crisis, cambios e innovación*. Medellín: Secretaría de Juventud, Alcaldía de Medellín, Universidad Eafit. Recuperado de: http://www.eafit.edu.co/centros/analisis-politico/Documents/Libro_completo_Analisis_de_politica_publ.pdf
- Ministerio de Defensa. (2017). *Logros de Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad. Dirección de Estudios Estratégicos*. Recuperado de https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estudios%20sectoriales/info_estadistica/Logros_Sector_Defensa.pdf
- Observatorio Distrital de Víctimas del Conflicto Armado (s. f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.victimasbogota.gov.co/observatorio/index.html>
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP) (2017). *Acción: Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia ciudadana*. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/cartilla-accion-capaz-2017-08.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2006). *Modelo integral de mercadeo y administración de negocios (MIMA). Herramienta para evaluación y desarrollo de competencias laborales y empresariales*. Bogotá: OIM.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2016). *Programa de Inclusión para la Paz (IPA)*. Recuperado de: <http://www.oim.org.co/objetivos-ipa>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto S.A.
- Porter, M. F., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review (Edición América Latina)*, 89(1), pp. 31-49.
- Porter, M. E. (1992). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina.
- Presidencia de la República de Colombia (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Bogotá: Presidencia de la República. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-yconversaciones/Documentos%20compartidos/24-11-2016NuevoAcuerdoFinal.pdf>
- Puentes, G. (2013). *El presupuesto en el marco de la planeación financiera. Conceptos, doctrinas y jurisprudencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Revueña, B. (2007). La implementación de políticas públicas. *Revista Díkaion. Universidad de la Sabana*, 21(16), pp. 135-156.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México D.F.: Limusa.
- Rincón Garay, M. M. (2013). *Estrategias de comunicación para el cambio como herramienta de inclusión laboral para las personas reintegradas en las organizaciones: caso Sodexo, la primera empresa en el mundo con mayor inclusión y diversidad laboral* (tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá).
- Singh, S. (1997). *Control total de calidad*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Unidad de Atención y Reparación Integral para las Víctimas (UARIV) (2016, agosto). *IX Informe del*



Gobierno nacional a las Comisiones Primeras del Congreso de la República. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/ixinformedelgobiernonacionalalcongresoagosto2016.pdf>

Unidad de Atención y Reparación Integral para las Víctimas (UARIV) (2018). *Registro Único de Víctimas (RUV)*. Recuperado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV>.

Werther, W. B., & Chandler, D. P. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment* (2.a ed.). Los Angeles: Sage Publications.





La Fundación Paz & Reconciliación es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, creada en el año 2013 por un grupo interdisciplinario de profesionales de alta calidad académica, amplia experiencia laboral y vasto conocimiento de la territorialidad nacional que venían trabajando por casi una década, temas relacionados con la violencia, la política, la ilegalidad y el fortalecimiento del Estado Social de Derecho en Colombia.

Esta Fundación nace con el propósito principal de generar conocimiento y análisis cualificado en temas de seguridad, conflicto armado interno, postconflicto, criminalidad, gobernabilidad, derechos humanos y análisis de conflictos asociados al desarrollo, para incidir en quienes toman decisiones de orden institucional y privado, generando cambios y transformaciones que lleven a la construcción de la paz y la reconciliación nacional.



Trabajamos para establecer una relación más amplia y profunda con Colombia con vínculos más fuertes tanto a nivel bilateral como multilateral.

La Embajada ha ampliado su trabajo en Colombia para apoyar los intereses del Reino Unido e identificado oportunidades para empresas británicas en Colombia en nuevas áreas como infraestructura, ciencia e innovación y educación superior, entre otros. La Embajada brinda asistencia consular a los ciudadanos británicos en el país. Bogotá es la sede de mayor operación de visados del Reino Unido en América del Sur y ahora se ha convertido en un centro de atención para Centroamérica.