



ESTILOS DE LIDERAZGO Y POLITICAS DE GUERRA Y PAZ EN CONTEXTOS DE CONFLICTO ARMADO.

EL CASO DE COLOMBIA (1982-2017).

TESIS DOCTORAL

José Manuel Rivas Otero

(Dir.) Araceli Mateos Díaz

TESIS DOCTORAL

Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado

El caso de Colombia (1982-2017)

José Manuel Rivas Otero

(Dir.) Araceli Mateos Díaz



**VNIVERSIDAD
D SALAMANCA**

Facultad de Derecho
Departamento de Derecho Público General
Área de Ciencia Política y de la Administración

Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado. El caso de Colombia (1982-2017)

José Manuel Rivas Otero

Directora: Araceli Mateos Díaz

Programa: Estado de Derecho y Gobernanza Global.

Universidad de Salamanca, 2018.

Índice de contenido

Agradecimientos	9
Introducción	13
I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LAS POLÍTICAS DE GUERRA Y PAZ ..	19
1. Liderazgo y líderes políticos: posición, estilos y comportamientos	21
1.1. El liderazgo y sus enfoques	21
1.2. Teorías del liderazgo	23
1.2.1. Los autores clásicos: de Platón a Maquiavelo	23
1.2.2. La teoría del gran hombre	26
1.2.3. La crítica determinista de Spencer, el marxismo y la teoría del discurso	29
1.2.4. Las dos aportaciones de Max Weber: el caudillo carismático y el político profesional	31
1.2.5. El dominio de las élites	32
1.2.6. La relación con el entorno	34
1.2.7. La explicación psicológica: aprendizaje social y fenómeno de grupos	36
1.2.8. La elección racional	38
1.2.9. El liderazgo como fenómeno relacional	39
2. Violencia, confrontaciones armadas, grupos insurgentes, resolución de conflictos y políticas de guerra y paz	44
2.1. Violencia y confrontaciones armadas	44
2.2. Grupos insurgentes	47
2.3. Políticas de guerra y paz	51
2.3.1. La negociación	52
2.3.2. Tipos de políticas de guerra y paz	54
2.3.3. Factores explicativos de las políticas de guerra y paz	60
3. Teoría de los estilos de liderazgo y su vinculación con las políticas de guerra y paz	63
II. CONTEXTO HISTÓRICO: EL CONFLICTO ARMADO COLOMBIANO	75
1. El origen del conflicto	77

2. La naturaleza	80
3. Los actores	85
4. La pervivencia del conflicto armado colombiano	89
III. PROPUESTA METODOLÓGICA	93
1. Diseño de investigación	95
2. Medición de variables	100
IV. ESTILOS DE LIDERAZGO EN COLOMBIA (1982-2017)	117
1. El papel de los líderes políticos en Colombia	119
2. Los líderes analizados en esta investigación	122
3. Estilos de liderazgo en Colombia	132
V. ESTILOS DE LIDERAZGO Y POLÍTICAS DE GUERRA Y PAZ EN COLOMBIA (1982-2017)	145
1. Políticas de guerra y paz en Colombia	148
1.1. Antecedentes	148
1.2. Belisario Betancur: las primeras políticas de paz	152
1.3. Virgilio Barco: la primera desmovilización exitosa	160
1.4. César Gaviria: los acuerdos con las guerrillas menores	165
1.5. Ernesto Samper: “el quiero y no puedo”	170
1.6. Andrés Pastrana: el gran proceso frustrado	175
1.7. Álvaro Uribe: la Política de Seguridad Democrática	180
1.8. Juan Manuel Santos: el fin del conflicto armado con las FARC	187
2. Comparación de las políticas de guerra y paz	195
2.1. Políticas de guerra por periodos presidenciales	195
2.2. Políticas de paz por combinaciones de líderes	199
3. El impacto de las variables explicativas en la aprobación de las políticas de paz	203
3.1. Fortaleza institucional del régimen	203
3.2. Modelo de negociación	206
3.3. Presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas	208
3.4. Participación de países mediadores	210
3.5. Características de los grupos insurgentes	212

3.6. Estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos e insurgentes	217
3.7. Verificación de las hipótesis	221
VI. CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGO. LOS CASOS DE JUAN MANUEL SANTOS Y ÁLVARO URIBE (2008-2016)	227
1. Cambios de estilo de liderazgo en Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos	231
2. Factores contextuales que podrían explicar los cambios de estilos de liderazgo	234
VII. CONCLUSIONES	243
Bibliografía	253
Anexo 1	295
Anexo 2	303
Anexo 3	321
Anexo 4	327

Índice de tablas, gráficos y figuras

TABLAS

Tabla 1. Enfoques en el estudio del liderazgo	22
Tabla 2. Teorías sobre liderazgo y líderes políticos	43
Tabla 3. Tipos de políticas de guerra y paz	54
Tabla 4. Conceptualización	74
Tabla 5. Hipótesis de investigación	96
Tabla 6. Caso y unidades de análisis	99
Tabla 7. Variable dependiente políticas de guerra	101
Tabla 8. Variable dependiente políticas de paz	101
Tabla 9. Variables independientes	102
Tabla 10. Análisis de contenido: dimensiones, categorías y unidades de codificación	108
Tabla 11. Dimensiones, categorías y estilos de liderazgo	110
Tabla 12. Normas y reglas	111
Tabla 13. Entrevistas a actores clave	115
Tabla 14. Estilos de liderazgo: Resultados de la evaluación de los líderes colombianos (1982-2017)	134
Tabla 15. Estilos de liderazgo de los líderes colombianos (1982-2017)	135
Tabla 16. Políticas de guerra durante los mandatos presidenciales en Colombia (1982-2017)	195
Tabla 17. Políticas de paz acordadas en Colombia por combinaciones de líderes (1982-2017) ...	200
Tabla 18. Número aproximado de efectivos de las FARC	214
Tabla 19. Número aproximado de efectivos del ELN	215
Tabla 20. Variables que afectan a las políticas de paz por combinaciones de líderes	221
Tabla 21. Combinaciones de variables que afectan a las políticas de paz	225
Tabla 22. Estilos de liderazgo: resultados de la evaluación Uribe-Santos (2008-2016)	232
Tabla 23. Estilos de liderazgo: entrevistas y estilos	233
Tabla 24. Factores contextuales, atributos y líderes	240

GRÁFICOS

Gráfico 1. Víctimas del conflicto armado en Colombia (1985-2017)	204
Gráfico 2. Homicidios intencionales (por cada 100.000 habitantes) Colombia (1995-2015)	204
Gráfico 3. Falta de complejidad conceptual Uribe-Santos 2008-2016	234
Gráfico 4. Autoconfianza Uribe-Santos 2008-2016	235
Gráfico 5. Tendencia a resolver problemas Uribe-Santos 2008-2016	237
Gráfico 6. Identificación con el grupo Uribe-Santos 2008-2016	238
Gráfico 7. Desconfianza hacia otros grupos Uribe-Santos 2008-2016	239

FIGURAS

Figura 1. Interacción entre violencia, confrontación y políticas de guerra y paz	73
Figura 2. Ejemplo del proceso de conteo: extracto de entrevista a Juan Manuel Santos	113
Figura 3. Ejemplo de presentación de los resultados de Santos en tendencia a resolver problemas	113

Agradecimientos

Esta investigación se realizó en el marco de un contrato predoctoral financiado por la Universidad de Salamanca y el Banco Santander. Durante estos años me han acompañado las siguientes personas:

Araceli Mateos, mi directora de tesis, a la que agradezco especialmente sus aportes metodológicos y sus correcciones, siempre pendiente de los trámites y los envíos. Me ha guiado hasta llegar aquí sin importar la distancia.

Manuel Alcántara, mi maestro, me ha alentado e inspirado profesional y personalmente desde que llegué a Salamanca.

David Roll, mi supervisor durante la estancia de investigación en Bogotá, me ayudó a aterrizar en Colombia y me invitó a formar parte del reconocido Grupo de Investigación en Partidos Políticos de la Universidad Nacional de Colombia.

David Scott Palmer (que en paz descanse) mi supervisor durante la estancia de investigación en Boston, una referencia internacional en los estudios sobre conflictos armados y liderazgo, me recibió con los brazos abiertos y me integró en el prestigioso Center for Latin American Studies de la Universidad de Boston.

Adrián Tarín, amigo de toda la vida, con el que colaboro en varios proyectos académicos, me hizo el favor de crear la estupenda portada de la tesis.

Hernando Valencia Villa, Ana Mercedes Gómez, Eduardo Pizarro Leongómez, Alberto Bejarano Ávila, Antonio Melo Salazar y Victoria Sandino Palmera, protagonistas de la historia de Colombia, que participaron como actores clave en esta investigación.

Alice Assis de Figueiredo, Andrés Gelpi Tejón, Jorge Carlos Ramos González y Elena San José Alonso, investigadores de la Universidad de Salamanca, que hicieron el test de fiabilidad para garantizar la replicabilidad de la técnica de análisis de contenido.

Asbel Bohigues, Francisco Olucha-Sánchez, Sergio García-Rendón, Julio Martínez, Julián Martínez, Nicolás Miranda, Santiago Mariani, Miguel Ángel Llamas, Mélangé Barragán, Juan Daniel Elorza, Sonia Rubio, Carolina Plaza, y muchos más compis del Área de Ciencia Política y de la Administración, el Instituto de Iberoamérica y FLACSO España, con los que he pasado los mejores momentos en Salamanca.

Alied, More y en general toda la familia Medina, que me acogió como uno más en Colombia. Asier Tapia y Juan Vegas, amigos españoles en Bogotá que me hacían sentir menos lejos de mi país durante los casi dos años en los que residí allí.

Fabián Acuña, Lina María Cabezas, Adriana Marcela Ramírez, Martha Liliana Gutiérrez, Nadia Jimena Pérez y Andrés Dávila, colegas que me invitaron a formar parte de la comunidad de politólogos de Colombia.

Adela Pineda, Rosana Hernández, Hugo Rabbia, Suso Baleato, Leandro Quezada y Ted, colegas que hicieron más fácil y agradable mi estancia en Boston.

Piment, Coqui, Jesús, Santi, Pablo, Alberto, Perico, Morillas, Pelo y Víctor, amigos de siempre en San Fernando; José Carlos, Mariano, José Luis, Miguel, Celia, Ceci, María José, María, Carmen, Sergio, Patri y Encarni, amigos/as en la Universidad de Granada. Personas que aunque no las vea a menudo, siempre las tengo presente.

Mi padre, mi madre, mi hermano, mi abuela, y mis familiares en general, que me apoyan en todos mis planes y se han aguantado tener a su hijo, hermano, nieto... a kilómetros de distancia.

Diana María, mi esposa, que me cambió la vida a mejor. Siempre revisa minuciosamente los errores tipográficos y de redacción de mis escritos.

Dedico esta tesis doctoral a mis tías que ya no están.

No había ningún misterio en el corazón de un Buendía que fuera impenetrable para ella, porque un siglo de naipes y de experiencia le había enseñado que la historia de la familia era un engranaje de repeticiones irreparables, una rueda giratoria que hubiera seguido dando vueltas hasta la eternidad, de no haber sido por el desgaste progresivo e irremediable del eje.¹

Gabriel García Márquez (1967: 534)

¹ Agradezco a Hernando Valencia Villa esta cita.

En verano de 2013, un falso anuncio, realizado por un grupo de estudiantes de la Escuela de Cinematografía de Baden-Württemberg en Alemania, sembró la polémica y fue noticia en todos los medios nacionales e internacionales. En este se mostraba como un automóvil de una conocida empresa alemana “se anticipaba al peligro”, atropellando y matando a un Hitler de niño (EFE 26 de agosto de 2013). Surgieron varias cuestiones: ¿qué habría pasado si Hitler no hubiera nacido o hubiese muerto en su niñez?, ¿habría existido el nazismo?, ¿hubiera estallado la Segunda Guerra Mundial?, ¿se hubieran tomado políticas de guerra y paz distintas a las que se adoptaron en ese momento? Nunca lo sabremos con seguridad. Probablemente no.

Esta anécdota plantea el viejo problema que ha preocupado a la mayoría de quienes han estudiado a gobernantes y líderes. ¿Son las grandes personas, por sus características personales, quienes cambian el curso de los acontecimientos históricos, quienes moldean la historia de la humanidad?, ¿o son las circunstancias concretas y los vaivenes históricos los que determinan el comportamiento de estos gobernantes y líderes políticos?

Lo cierto es que el liderazgo ha sido, y sigue siendo, un tema central del análisis político; ha sido estudiado por diversas disciplinas y desde distintos enfoques y teorías. Se ha escrito mucho sobre liderazgo, pero la literatura es fundamentalmente teórica y, en ocasiones, normativa. El grueso de trabajos empíricos sobre este fenómeno está realizado por estudiosos del *management* empresarial y, sobre todo, de la psicología social y política. Una parte importante de estos se han centrado en las más altas esferas del poder, delimitando distintos estilos de liderazgo y comprobando sus efectos sobre las políticas públicas, especialmente en política exterior.

Aunque la ciencia política norteamericana nunca ha abandonado el liderazgo como objeto de estudio, en los últimos años se ha producido un resurgimiento general de las publicaciones sobre este tema debido a que la política contemporánea, fuertemente mediatizada, se focaliza cada vez más en los líderes y menos en los partidos políticos (McAllister 2007; Blondel y Thiébaud 2010; Helms 2012). Como señala Cherenky (2006: 15), “los líderes de popularidad, sustentados en una relación directa, pero con frecuencia virtual, con la ciudadanía aparecen cada vez más como organizadores de la competencia política y ponen a los aparatos partidarios a su

servicio”.² La visibilidad de los líderes en los medios de comunicación es mayor aun cuando se informa sobre su desempeño en asuntos de guerra y paz o en política exterior, ya que en estos ámbitos de toma de decisión las opciones son claras y más fácilmente entendibles por el electorado (McAllister 2007: 581).

En la actualidad, los principales cambios en el liderazgo político se están produciendo en el estilo más que en las reglas institucionales (Ibíd.: 585). Cuando se habla de estilo de liderazgo se hace referencia al conjunto de atributos personales y manifiestos del líder (Hermann y Milburn 1977). Como señalan Mares y Palmer (2012: 97): “las cualidades personales que el jefe del Estado aporta al proceso de toma de decisiones pueden ser, y usualmente son, cruciales para determinar los resultados políticos”.

Algunos trabajos, procedentes de las relaciones internacionales y la psicología social, relacionan el estilo de liderazgo con las políticas de guerra y paz en situaciones de confrontación armada (Burke y Greenstein 1991; Byman y Pollack 2001; Conway et al. 2001, 2003; Mares y Palmer 2012). En ellos, se utilizan técnicas metodológicas, la mayoría basadas en el análisis de contenido y de discurso, para construir tipologías de estilos de liderazgo bajo la premisa de que los atributos personales del líder son deducibles a través del lenguaje (Hermann 2003; Winter 1991; Conway et al. 2001, 2003). Una de las técnicas más utilizadas es el *Leader Trait Assessment* (LTA); centrada en el análisis de contenido aplicado a respuestas en entrevistas, evalúa rasgos personales manifiestos de los líderes para, a partir de ellos, identificar distintos estilos de liderazgo.

La teoría de estilos de liderazgo toma en consideración factores relacionados con la personalidad de los individuos (Byman y Pollack 2001: 109), contribuyendo así a complementar los enfoques estructuralistas de los estudios sobre la paz y los conflictos, que suelen poner el foco en variables situacionales, institucionales o relativas a las características de los actores armados. La crisis de los misiles rusos en Cuba en 1962, o la Guerra del Golfo en 1991 (Edwards y Swenson 1997), son algunos de los episodios históricos que los especialistas ponen como ejemplo para subrayar el importante papel del estilo y las decisiones de los líderes políticos en contextos de crisis y confrontación armada (Hermann 2002: 47; Korzenny 1990: 89-93; Tappe 2017: 53).

² La personalización de la política no se restringe al presidencialismo, sino que se extiende a los regímenes parlamentarios (McAllister 2007: 571).

El protagonismo de los líderes políticos, concretamente de quienes ocupan la presidencia, en situaciones bélicas o de inestabilidad, se debe a su capacidad para canalizar el descontento y las demandas de la ciudadanía; como directores de la seguridad y la defensa, gozan de gran autonomía en la toma de decisiones (McFarland 1969; Bachelet 2004; Burns 2010). En este sentido, Colombia es un caso paradigmático ya que el poder ejecutivo ha centralizado la toma de decisiones relacionadas con el conflicto armado interno.³ Un ejemplo son las negociaciones de paz que, desde el gobierno de Belisario Betancur (1982-1986), se han convertido en “proyectos presidenciales” que dependen en gran medida “del estilo personal de gobernar” de los presidentes (Palacios 2001: 43-45).⁴

Además, actualmente Colombia es el centro de atención de los estudiosos de la resolución de conflictos.⁵ El 27 de septiembre de 2016, el país vivió un momento histórico cuando el gobierno de Juan Manuel Santos y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia⁶ (FARC), lideradas por Timochenko, firmaron el Acuerdo Final de Paz que ponía el punto final a más de medio siglo de conflicto armado interno.⁷ Santos quiso refrendar lo acordado y planteó un plebiscito para el 2 de octubre en el que los colombianos, contra todo pronóstico, votaron en contra el acuerdo —ganó el no por un 50,2% con una abstención de más del 60% (Registraduría Nacional del Estado Civil 2016). El resultado del plebiscito supuso una derrota para Santos y una victoria para el expresidente Álvaro Uribe, abanderado del no y quien, desde el comienzo del proceso de paz, se había mostrado contrario a negociar con la guerrilla.

Aunque en poco más de un mes el gobierno y las FARC volvieron a suscribir un nuevo acuerdo, que fue aprobado por el Congreso en noviembre de ese mismo año, el resultado del plebiscito hizo visible la polarización política que vive el país y que hasta el momento han protagonizado Uribe y Santos, de ahí que sea oportuno estudiar el papel

³ Si bien es cierto que en las democracias presidencialistas de América Latina los partidos políticos suelen estar muy ligados a los liderazgos personales (Cherensky 2006: 16), Colombia es un caso particular porque la intensidad del conflicto armado y el rol central de sus líderes en las políticas de guerra y paz contrasta con la estabilidad de su sistema de partidos a lo largo del siglo XX.

⁴ Las negociaciones exitosas solo pueden llevarse a cabo cuando los líderes gubernamentales, particularmente los presidentes, son vistos como legítimos por la población políticamente activa y los insurgentes (Arnson 1999: 7).

⁵ Un ejemplo reciente es la tesis de grado de Juliana Tappe (2017) en la que se comparan el liderazgo de Nelson Mandela y Juan Manuel Santos en contextos de negociaciones de paz.

⁶ El nombre completo de la organización desde 1982 es Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP).

⁷ Entre 1989 y 1990, Colombia fue un país pionero en la terminación negociada de la guerra con el proceso de paz entre el gobierno de Virgilio Barco y el Movimiento 19 de Abril (M-19) (Pizarro 2017).

central que tienen los líderes en la política, en particular en escenarios de conflicto armado como el que vive Colombia.

El objetivo general de esta tesis doctoral es examinar cuáles han sido algunas de las condiciones para que se adopten políticas de guerra y paz en el caso colombiano. Los objetivos específicos se centran en medir los estilos de liderazgo de los líderes ejecutivos e insurgentes enfrentados en el conflicto armado, analizar las políticas de guerra y paz tomadas por ellos, y comprobar el impacto de los estilos de liderazgo sobre dichas políticas. La hipótesis general es que los estilos de liderazgo de los líderes ejecutivos e insurgentes tienen un impacto decisivo en la adopción de políticas de guerra y paz en Colombia, sin descuidar la influencia de variables estructurales tales como la fortaleza institucional del régimen, el modelo de negociación, la existencia de saboteadores y la presencia de países mediadores; y variables relacionadas con las características de los grupos armados insurgentes como su tamaño, cohesión interna, años de lucha armada y vinculación con la sociedad civil.

Los principales aportes de esta investigación son la identificación de condiciones que han sido necesarias y suficientes para la adopción de políticas de guerra y paz en el caso colombiano;⁸ la comprobación empírica de que los estilos de liderazgo no solo comprenden rasgos de la personalidad, como señala la mayor parte de la literatura especializada, sino que a veces responden a una estrategia discursiva que puede cambiar en función del contexto; y, en definitiva, la obtención de hallazgos que permiten ofrecer información valiosa sobre las oportunidades y riesgos de las decisiones tomadas sobre la forma de resolver conflictos.

La estructura de la tesis doctoral es la siguiente. En el primer capítulo se exploran los fundamentos teóricos del estilo de liderazgo y de las políticas de guerra y paz; en primer lugar, se realiza una revisión de literatura sobre liderazgo y líderes políticos; en segundo lugar, se examinan los estudios sobre violencia política, confrontaciones armadas, grupos insurgentes, resolución de conflictos y políticas de guerra y paz; y en tercer lugar, se conectan ambas tradiciones definiendo la teoría de estilos de liderazgo como marco teórico de la investigación.

En el segundo capítulo, se revisa la historia del conflicto armado interno en Colombia, haciendo referencia al problema de violencia política que ha vivido el país desde su independencia, el origen del conflicto armado interno, el debate en torno a su

⁸ Las condiciones necesarias y suficientes identificadas en esta tesis se tienen en cuenta para explicar el caso colombiano, por lo que no son generalizables a otros casos.

naturaleza, la multiplicidad de actores que participan en él, y su dilatada pervivencia en el tiempo.

El tercer capítulo recoge la metodología de la tesis doctoral. En el primer apartado se describe el diseño de la investigación y se justifican la selección del método, el caso, el periodo temporal y las unidades de análisis; en el segundo apartado, se explica la medición de las variables, poniendo énfasis en la evaluación de los estilos de liderazgo a través del análisis de contenido de respuestas en entrevistas.

En el cuarto capítulo, se examina brevemente la literatura sobre liderazgo y líderes políticos en Colombia, se describe el contexto histórico-biográfico de los líderes analizados, y se presentan y discuten los resultados de la medición de los estilos de liderazgo político en este país entre 1982 y 2017.

El quinto capítulo contiene el análisis de la asociación encontrada entre las variables independientes y las variables dependientes en el caso colombiano. En la primera parte, se realiza una descripción histórica para contextualizar las políticas de guerra y paz en Colombia; en la segunda parte, se comparan las políticas de guerra por periodos presidenciales y las políticas de paz por combinaciones de líderes; y en la tercera parte, se comprueba el impacto de las variables independientes sobre las políticas de paz, y se verifican las hipótesis.

En el sexto capítulo, se miden los estilos de liderazgo de Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos en distintos periodos de sus trayectorias políticas para comprobar si cambian a lo largo del tiempo, y se examina gráficamente la evolución de sus atributos personales con el fin de identificar factores contextuales que puedan explicar los cambios. El objetivo es proporcionar un aporte teórico a la literatura sobre estilo de liderazgo, definiendo a este último no solo como un conjunto de atributos de la personalidad, sino también como una estrategia discursiva que puede afectar a la resolución de conflictos.

En el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y los principales aportes teóricos y empíricos a este objeto de estudio, y se propone una agenda de investigación para el futuro.

I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LAS POLÍTICAS DE GUERRA Y PAZ

As a professor, I tended to think of history as run by impersonal forces. But when you see it in practice, you see the difference personalities make.

Henry Kissinger (Isaacson 1992: 13)

¡Abre los ojos a tiempo! ¡La gran rueda de la dicha raras veces se detiene; o te impones o te arrollan; hay que ganar y mandar, o someterse y perder, o resignarse o triunfar, o ser yunque o ser martillo!

Johann Wolfgang von Goethe (Dimitrov 2001)

El objetivo de este capítulo es explorar los fundamentos teóricos del estilo de liderazgo y de las políticas de guerra y paz. En el primer apartado se revisa la literatura sobre liderazgo y líderes políticos desde los primeros tratados sobre el buen gobernante hasta los escritos más actuales sobre el tema. En el segundo apartado se analiza la literatura sobre violencia política, confrontaciones armadas, grupos insurgentes y políticas de guerra y paz. En el tercero se hace un repaso de la teoría de estilos de liderazgo y su vinculación con la toma de decisiones políticas, marco teórico de esta tesis que constituye el nexo entre los dos apartados anteriores.

1. Liderazgo y líderes políticos: posición, estilo y comportamiento⁹

1.1. El liderazgo y sus enfoques

El liderazgo es un tema central del análisis político debido al importante papel que tienen los líderes en los procesos políticos. Se trata de un aspecto central de la política y del gobierno, pero su definición es compleja y esquivada (Elcock 2001: 3). El término líder significa dirigente o jefe, y procede del inglés *leader*, forma derivada de la raíz *leden* que quiere decir viajar, guiar o mostrar el camino (Tintoré 2003: 211). De hecho, el diccionario de la Real Academia Española (23ª edición) en su primera acepción define líder como “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora” (DRAE 2014).

El concepto de liderazgo admite múltiples significados –hay tantas definiciones como trabajos sobre el tema. Como fenómeno, no solo tiene lugar en organizaciones políticas sino en todo tipo de grupos humanos. Se trata de un tema de investigación complejo con una gran variedad de enfoques, tipologías y aproximaciones metodológicas, y que ha sido abordado por diversas ramas de las ciencias sociales.

Resulta casi imposible plantear una definición única de liderazgo (Delgado 2004: 14). Desde mediados de 1970, muchos autores han escrito sobre el tema y han propuesto diferentes definiciones (Heifetz y Sinder 1990; Rost 1993; Elgie 1995; Burns 2010). Northouse (2001: 3) identifica tres elementos constantes en todas ellas: a. el

⁹ Parte de este epígrafe se publicó en Rivas y Alcántara (2015).

liderazgo es un proceso, b. implica la influencia de un sujeto sobre otros, y c. esta influencia se ejerce dentro de un grupo y tiene una meta determinada.

El grueso de la literatura distingue cuatro significados del liderazgo: conjunto de características o atributos del líder, posición del líder en un entorno determinado, conducta o comportamiento, y relación social entre el líder y los seguidores.¹⁰ Todos estos significados tienen un denominador común, la figura del líder, y coinciden con cada uno de los enfoques del estudio del liderazgo: atributos personales, posicional-contingente, conductista, y relacional.¹¹

Tabla 1. Enfoques en el estudio del liderazgo

<i>Enfoques</i>	<i>Preguntas sobre el líder</i>
Rasgos personales	¿Quién es? ¿Cuáles son sus rasgos personales y habilidades?
Posicional-contingente	¿Dónde está? ¿Qué posición ocupa?
Conductista	¿Qué hace? ¿Qué rol juega?
Relacional	¿Qué relación tiene con sus seguidores y asesores? ¿Quiénes son sus seguidores y asesores? ¿Cómo lo perciben?

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Natera (2001), Northouse (2001) y Burns (2010).

Como se observa en la Tabla 1, el enfoque de los rasgos personales plantea quién es el líder y persigue identificar cuáles son las cualidades y habilidades que posee o necesita; en este se sitúan desde los clásicos griegos y romanos hasta Robert Michels, pasando por Maquiavelo y Hegel. El enfoque posicional-contingente, cuyo precursor es Herbert Spencer, tiene en cuenta la posición del líder dentro de su entorno y la vinculación con el contexto institucional e histórico en el que actúa (Northouse 2001: 3). El enfoque conductista pone énfasis en el análisis del comportamiento de los líderes políticos (Natera 2001: 23), dos de sus principales impulsores son Kurt Lewin y Harold Lasswell. Por último, el enfoque relacional estudia el liderazgo entendiéndolo como la manifestación social de la relación entre el líder y sus seguidores (Burns 2010).

¹⁰ Margaret G. Hermann (1995) delimita al menos cuatro ingredientes del liderazgo: las características del líder; las necesidades, imágenes y expectativas de los dirigidos; la relación del líder con los seguidores; y el contexto en el que se produce el liderazgo.

¹¹ La literatura suele hacer referencia a los tres primeros enfoques, pero en esta investigación se añade un cuarto, el relacional, propuesto por James MacGregor Burns (2010). Existe otro enfoque, el del “nuevo liderazgo”, que está vinculado a la administración de empresas y se centra en el concepto de visión (Delgado 2004: 9-11); aquí no se tiene en cuenta porque los estudios que parten de este enfoque se centran sobre todo en el liderazgo empresarial.

1.2. Teorías del liderazgo

Aunque los enfoques del liderazgo mencionados en el anterior apartado son complementarios, las distintas teorías sobre este fenómeno pueden adscribirse en alguno de ellos. Dentro del enfoque de los rasgos personales se encuentran las teorías de los autores clásicos, el liderazgo ético, el gran hombre, el hombre superior, el liderazgo carismático y los estilos de liderazgo, ya que están centradas en el impacto de las características individuales sobre el comportamiento de los líderes, los cambios políticos y el devenir de los Estados. En el enfoque posicional-contingente se ubican el determinismo, el marxismo, la teoría del discurso, la teoría burocrática de Max Weber, la teoría de las élites, la teoría de las organizaciones, el *management* empresarial y el neoinstitucionalismo, porque conciben el liderazgo como un proceso vinculado a las estructuras políticas, sociales y económicas; el funcionalismo estructuralista de Émile Durkheim bebe también de este enfoque pero se ubica más bien en el enfoque relacional porque pone énfasis sobre todo en las relaciones sociales. Las teorías que utilizan el enfoque conductista son el funcionalismo, las teorías motivacionales y la elección racional, en la medida en que dan prioridad al comportamiento y toman al actor individual como unidad de análisis. Por último, el enfoque relacional es asumido por buena parte de la psicología social, el funcionalismo estructuralista y las teorías del liderazgo carismático, debido a que parten de la idea de que la relación líder-seguidor genera oportunidades para la acción política colectiva.

1.2.1. Los autores clásicos: de Platón a Maquiavelo

La búsqueda de rasgos personales ha sido una constante en la literatura sobre los líderes políticos (Knickerbocker 1958: 3). Los primeros filósofos de la historia trataron de explicar la política a partir de las cualidades personales de los líderes, y durante mucho tiempo no se hizo distinción entre ética y política porque el estudio del liderazgo estuvo vinculado a la virtud moral.

En la Antigüedad Clásica, el liderazgo se definió como un conjunto de atributos morales que hacían bueno al gobernante, tomadas en su mayoría de los modelos de

liderazgo aristocrático en los poemas de Homero.¹² En *La República*, Platón (427-347 a.C.) propone que el gobierno de la *polis* esté en manos de un filósofo-rey que reúna virtudes morales como la justicia, la prudencia y la templanza (Platón 2005). Según Aristóteles (384-322 a.C.) el gobernante debe de ser virtuoso, recto y prudente porque su cometido es que los ciudadanos sean felices (Aristóteles 2000: 124). Marco Tulio Cicerón (106-43 a.C.) considera que quien gobierna debe ser el primero en dar ejemplo, cumpliendo con las normas que él mismo dicta y manteniéndose aislado de las pasiones (Tintoré 2003: 217); en *Commentario lum Petitionis*, el filósofo romano reúne algunas recomendaciones para tener éxito en la contienda política, configurando así “el primer manual de comunicación política de la historia” (Alcántara 2012: 36). Otro ejemplo es Plutarco (46-120 d.C.) que, en *Vidas Paralelas*, compara las biografías de varios personajes importantes de su tiempo, defendiendo la idea de que los atributos morales de los hombres determinan la forma de actuar en el ámbito político (Ibíd.: 32-33).

La búsqueda de cualidades morales de los dirigentes políticos también fue predominante entre los filósofos de la cultura oriental y precolombina. Mucho antes de que Maquiavelo escribiera *El Príncipe*, ya existían manuales políticos dirigidos a los gobernantes escritos por filósofos no occidentales. Confucio (551-479 a.C.), en las *Analectas*, propone un modelo de persuasión moral para los estadistas (Paige 1972: 8); según el pensador chino, un líder debe ser un *junzi*, un “hombre superior” que reúne cualidades como la virtud, la fidelidad y la sinceridad. Sun Tzu (544-496 a.C.), en *El arte de la guerra*, pone de relieve que uno de los factores fundamentales en el manejo de la guerra es el conjunto de cualidades personales del líder no tanto morales sino vinculadas con la eficacia (Sun Tzu 1913: 3). El chino Shang Yang (390-338 a.C.) reúne las leyes de recompensa y castigo que permitieron numerosas reformas políticas en su país. Otros manuales que describen cuales son las virtudes que debe reunir un buen gobernante son el *Artha-Shastra* del hindú Chanakia (350-283 a.C.), el *Libro del gobierno* del persa Nizam al-Mulk (1018-1092), y la compilación del gobierno Azteca que recoge el salmantino Bernardino de Sahagún (1499-1590) en *Los reyes y los señores* (Paige 1972: 8); en todos ellos se afirma que un líder debe tener cualidades, formación, conocimientos y habilidades, y rodearse de buenos asesores.

En Occidente, durante la Edad Media, y hasta el Renacimiento, los escolásticos también escribieron tratados sobre los atributos del buen gobernante. Para Agustín de

¹² Maquiavelo tomaría los modelos de liderazgo de *La Ilíada* y *La Odisea* para delimitar los atributos deseables que debe tener el príncipe: la valentía del león (Aquiles) y la astucia del zorro (Ulises).

Hipona (354-430), la tarea de los líderes es mejorar moralmente a aquellos a quienes lidera. Según Tomás de Aquino (1225-1274), los líderes necesarios son aquellos que conducen a su comunidad a la salvación cristiana respetando las leyes de la naturaleza (D'Alessandro 2006: 308). En *Educación para un príncipe cristiano*, Erasmo de Rotterdam (1466-1536) expone que para ser un buen príncipe lo más importante es cultivar la prudencia y tener una educación severa (Cortés 2007: 87).

Las aproximaciones éticas fueron predominantes hasta la irrupción de *El Príncipe* de Maquiavelo (1469-1527) que, aunque conserva la premisa de la virtud aristotélica, rompe con la unidad ética-política. Esta obra no inaugura el paso del deber ser al ser sino del deber ser moral al deber ser estratégico; no se limita a señalar los atributos que debe poseer el gobernante para ser exitoso sino que contiene una descripción realista del funcionamiento del poder que no ha perdido vigencia centenares de años después.

En *El Príncipe*, Maquiavelo considera que el gobernante depende de dos condiciones para llevar a cabo grandes obras: la fortuna y la virtud. La fortuna hace referencia a la necesidad que tiene el príncipe de amoldar su estilo de gobierno al momento histórico, siendo capaz de ver y aprovechar las situaciones favorables que van surgiendo. La virtud no se logra siendo justo, bondadoso o fiel, sino mediante dos atributos vinculados a la eficacia: la valentía del león para vencer a los enemigos, y la astucia de la zorra para obtener y conservar el apoyo de los colaboradores y el pueblo. Como león, debe mostrar valor y tener al pueblo de su parte para que lo defienda de sus enemigos; como zorra, no debe confiar en los hombres porque “no te guardarían a ti su palabra, tú tampoco tienes por qué guardarles la tuya” (Maquiavelo 2004: 74). Para dominar el arte de la política¹³ no es necesario poseer todas estas cualidades sino aparentar tenerlas ya que el pueblo se deja seducir por ellas (Ibíd.: 104-106).

La otra gran obra de Maquiavelo son los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* en la que desarrolla algunos aspectos del liderazgo y menciona dos elementos que lo configuran: la necesidad de los pueblos de tener un líder y la ambición de los príncipes. La necesidad de liderazgo responde al hecho de que, en términos estratégicos,

¹³ “Schopenhauer compara la enseñanza de la ciencia política de Maquiavelo con la impartida por el maestro de esgrima que enseña el arte de matar (pero también el de no dejarse matar), mas no por ello enseña a convertirse en sicarios y asesinos” (Gramsci 2009: 192).

“la multitud sin cabeza es inútil” (Maquiavelo 2012: 144). La ambición¹⁴ está implícita en la propia naturaleza de hombre “que puede desearlo todo, pero no puede conseguirlo todo, de modo que, siendo siempre mayor el deseo que la capacidad de conseguir, resulta el descontento de lo que se posee y la insatisfacción” (Ibíd.: 126-127).

Las teorías del liderazgo ético, que tuvieron un importante desarrollo a partir de la década de 1980 en el ámbito del *management* empresarial y la teoría de las organizaciones, están inspiradas en las enseñanzas de los autores clásicos y definen a los líderes por la posesión de atributos morales. Bennis y Nanus (1988) defienden que un líder debe tener visión, comunicación, confianza y conocimiento de sí mismo, además de ser capaz de comprender intereses simétricos y evaluar el poder de sus competidores y de los grupos de interés. Álvarez de Mon (2001) parte de una concepción de liderazgo vinculada a la moral, los valores y los principios, calificando de anti-liderazgo al liderazgo carismático y a Maquiavelo. Lussier y Achua (2002) distinguen cinco elementos clave del liderazgo ético: la influencia, la relación entre líderes y seguidores, la armonía interpersonal, los objetivos organizacionales y el cambio. Arias (2006: 12), por su parte, define al líder ético como un líder ideal, honesto, transparente e íntegro.

1.2.2. La teoría del gran hombre

La teoría del gran hombre fue formulada por Hegel y Carlyle y anticipada por Maquiavelo en sus *Discursos*. Para el teórico florentino los “grandes hombres” siempre son los mismos con independencia de la situación en la que les sitúe la fortuna; si esta cambia puede hacerlos dichosos o hundirlos, pero su naturaleza no se altera, a diferencia de lo que ocurre con los “hombres débiles [...] que se envanecen y embriagan de la buena fortuna, atribuyendo todo el bien que poseen a su propia virtud, cuando ni siquiera saben lo que es eso” (Maquiavelo 2012: 405). Este planteamiento fue retomado por Hegel (1770-1831) quien desde el idealismo filosófico sostiene que los “grandes hombres” de la Historia son quienes:

[...] se proponen fines particulares que contienen lo sustancial, la voluntad del espíritu universal [...], los grandes hombres se sienten interiormente impulsados, y este instinto es el apoyo que tienen [...]. Los pueblos se reúnen en torno a la

¹⁴ Para Maquiavelo (2012: 126) “la ambición es tan poderosa en los corazones humanos, que nunca los abandona, por alto que hayan llegado”.

bandera de esos hombres que muestran y realizan lo que es su propio impulso inmanente (Hegel 1992: 147-150).

El principal exponente de esta teoría es Thomas Carlyle (1795-1881) quien destaca el papel crucial que tienen los diferentes tipos de héroes en la historia, poniendo como ejemplo dos figuras políticas revolucionarias, Oliver Cromwell y Napoleón Bonaparte.¹⁵ Asimismo, insta a rendir culto a los “grandes hombres” para mantener viva la esperanza del pueblo y asegurar el orden en cada país¹⁶ (Carlyle 1985: 217).

La teoría del gran hombre influyó notablemente en otros pensadores y estadistas. Richard Nixon (1982: 9), en una obra en la que describe los atributos de los líderes que conoció durante su mandato como presidente, afirmaba que “los pasos de los grandes líderes son como truenos que hacen retumbar la historia”.¹⁷ Más de un siglo después de la publicación de *Héroes*, el historiador Alan Bullock introdujo un concepto reverso, el de “anti-héroe”; en un estudio sobre las vidas de Hitler y Stalin, este autor plantea que la fuente del éxito de estos gobernantes reside en la infancia y en sus primeras experiencias como activistas políticos, sin embargo, mientras la carrera del primero se sostuvo con base en su carisma y habilidad oratoria, la del segundo se impulsó después de que se hiciera con el control del aparato burocrático del partido (Bullock 1994; Elcock 2001).

Durante el siglo XX la teoría de Carlyle se fue expandiendo a otras disciplinas como la sociología, la ciencia política y las relaciones internacionales. Dankwart Rustow (1976: 9), en su estudio sobre el liderazgo, define a los “hombres innovadores” como aquellos que no se limitan a gobernar, sino que (re)fundan naciones y regímenes políticos, y crean, recuperan o difunden ideas de cambio; y Daniel Byman y Kenneth Pollack (2001), en el artículo “Let us now praise great men”, ponen énfasis en el rol de los líderes en las relaciones internacionales.

Asimismo, la teoría del gran hombre contribuyó al surgimiento de tres corrientes teóricas que comparten con ella la premisa de que las grandes personalidades tienen un rol fundamental en los grandes cambios históricos (Daloz y Montamé 2003: 19): la

¹⁵ Paradójicamente en tiempos de rebelión “en que la realeza aparece como abolida y muerta, se dan a luz Napoleones y Cromwells vestidos con facultades y reales atributos” (Carlyle 1985: 219)

¹⁶ “Buscad en cualquier país el hombre más capaz, el más hábil que en él resida; elevadle a la suprema dignidad, reverenciadle lentamente, y habréis conseguido para aquel país un Gobierno perfecto” (Carlyle 1985: 212).

¹⁷ Los grandes líderes son odiados o amados pero rara vez provocan indiferencia (Nixon 1982: 12).

teoría del “hombre superior”, la teoría weberiana del liderazgo carismático y las teorías de estilos de liderazgo procedentes de las relaciones internacionales y la psicología social; estas últimas, influidas por los enfoques conductista y posicional, se examinan en el tercer apartado de este capítulo.

La teoría del “hombre superior”, planteada por primera vez por Confucio, es sistematizada por Friedrich Nietzsche (1844-1900) y se desarrolla de la mano de Carl Schmitt. Para Nietzsche (2011: 107), los “grandes hombres son como las grandes épocas, materias explosivas, enormes acumulaciones de fuerzas”; tienen el derecho a gobernar porque son superiores en fuerza y fortaleza, y poseen voluntad de poder (Lindholm 2001: 35-38). Schmitt (1985), por su parte, atribuye la soberanía, esto es la autoridad suprema del Estado, a una única persona que debe concentrar todo el poder y delegar en otros sus funciones; además, destaca que el líder puede tomar decisiones en condiciones de normalidad o de excepcionalidad, y que es, en este último caso, cuando ejerce realmente su poder soberano. Teóricos de las élites como Gaetano Mosca y Vilfredo Pareto también defienden que los individuos que integran la clase política deben poseer ciertas cualidades que les otorgue superioridad material, intelectual e incluso moral frente a las masas (Pareto 1967: 70; Mosca 1995: 131).

El liderazgo carismático fue conceptualizado por Max Weber (1864-1920) como uno de los tres tipos de legitimidad que sostiene la dominación. Según este autor, el líder carismático es obedecido por las masas porque “creen en él” y no porque lo dicte la costumbre o una norma legal (Weber 2005: 11). Weber (1977: 716) define la legitimidad carismática como “la entrega extracotidiana a la santidad, el heroísmo o la ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas”, y entiende el carisma, entre otras formas,¹⁸ como un atributo individual en virtud del cual los “grandes hombres” se distinguen de los ordinarios (Rustow 1976: 27). No obstante, esta concepción de carisma es minoritaria dentro de la literatura sobre liderazgo; cómo se explica más adelante, la mayoría de estos trabajos abordan este fenómeno desde la óptica relacional.

¹⁸ Weber define el carisma de tres formas: como atributo personal, como percepción de los seguidores y como relación entre líder y seguidores (Rustow 1976: 29).

1.2.3. La crítica determinista de Spencer, el marxismo y la teoría del discurso

El determinismo surge como una reacción crítica a la teoría del gran hombre y su máximo exponente es Herbert Spencer (1820-1903). Para este autor, aunque un líder pueda modificar las estructuras y funciones de una nación, no crea o rehace la sociedad sino que la sociedad lo hace a él (Spencer 1884: 33). Esta posición teórica es relevante en la medida en que explica la irregularidad que caracteriza a la función del líder, y lo define como la persona que tiene el control sobre “ciertos tipos de situaciones sociales” (Bogardus 1958: 55-57).

Al igual que Spencer, Karl Marx (1818-1883) identifica diferentes resortes dentro del proceso histórico partiendo de una visión determinista (Searing 1972: 25). En *El dieciocho brumario de Luís Bonaparte* afirma que las personas hacen su propia historia, no bajo circunstancias elegidas por ellas mismas, sino bajo las que ya existen y les han sido legadas por el pasado (Marx 1985: 11). Marx defiende que la toma de conciencia por la clase obrera conducirá irremediabilmente a la revolución socialista, pero no especifica bajo qué condiciones. Más tarde, Lenin solventa esta cuestión proponiendo que una élite de revolucionarios profesionales procedentes de los partidos y las organizaciones obreras –la vanguardia– actúe como guardiana del interés de la clase trabajadora y promueva el asalto al poder del Estado (Lenin 2006; Tarrow 2009). Sin embargo, el devenir histórico demostró que esto no era suficiente para extender el socialismo, de ahí el empeño posterior de algunos autores marxistas por concretar el rol de estas élites.

Gramsci (2009), en sus *Cuadernos*, atribuye a los cuadros del partido la capacidad de construir hegemonía mediante una cultura de clase generadora de marcos de identidad colectiva. Ya en el último cuarto del siglo XX, la teoría del discurso, muy influida por la tesis de la hegemonía gramsciana, identifica que el discurso populista es el instrumento estratégico de los partidos socialistas para conseguir convertirse en fuerza hegemónica (Laclau 1978, 2007; Laclau y Mouffe 2004). La presencia de un líder emisor del discurso es fundamental en la estrategia populista porque equivale a “la unificación simbólica en torno a una individualidad [que] es inherente a la formación de un pueblo” (Laclau 2007: 129).

La teoría del discurso planteada por Laclau se nutre de los postulados del posestructuralismo, enfatizando en la dimensión simbólico-discursiva del liderazgo. La

psicología social y las teorías discursivas comparten la visión del liderazgo como portador de significados, analizables a partir del discurso público de los líderes (Donot et al. 2016: 14); no obstante, la primera se concentra en los estilos de liderazgo,¹⁹ mientras que las segundas se interesan en la construcción del liderazgo a través de los discursos (Donot et al. 2016, 2017). Las teorías discursivas parten de la base de que el discurso no se limita a reflejar la realidad sino que es una realidad (Krieg-Planque 2012), por lo que todos los fenómenos sociales, incluido el liderazgo, son realidades (re)construidas por los individuos a través del lenguaje (Fairhurst 2011). Los investigadores que adoptan esta posición teórica utilizan técnicas metodológicas diversas como el análisis convencional del discurso, el análisis crítico del discurso y la etno-metodología²⁰ (Donot et al. 2016).

A pesar de la evolución del marxismo y las visiones posestructuralistas, algunos postulados del determinismo siguen estando presentes en los estudios de liderazgo, no porque se considere que los hombres son simples peones de la historia sino porque, al igual que Maquiavelo y Weber, toman en consideración la importancia del entorno y de la posición que los líderes ocupan en él.

En ciencia política, Theda Skocpol (1984) señala que, en contextos de crisis, se eliminan algunos obstáculos del régimen anterior, como los privilegios y el poder institucional de las clases altas, y surgen líderes políticos que asumen el reto de reconstruir el Estado; James MacGregor Burns (2010), por su parte, plantea que los líderes que buscan transformar la sociedad actúan estratégicamente para ello porque disponen de una situación favorable, mientras que los que persiguen consolidar logros anteriores sin impulsar grandes cambios generalmente están inmersos en coyunturas poco favorables.

Un ejemplo clásico que pone de relieve la importancia del contexto en el liderazgo es el del orador norteamericano que al intervenir en el Reino Unido incluye en su discurso un chiste sobre el agujero de los buñuelos que nadie comprende porque en ese país los buñuelos no están agujereados (Bogardus 1958: 57).

¹⁹ Véase el tercer apartado de este capítulo.

²⁰ El análisis convencional del discurso se centra principalmente en los aspectos lingüísticos del texto discursivo, el análisis crítico del discurso se focaliza en las prácticas sociales y las relaciones de poder implícitas en él, y la etno-metodología pone énfasis en las interacciones cotidianas.

1.2.4. Las dos aportaciones de Max Weber: el caudillo carismático y el político profesional

La teoría del gran hombre influyó en la obra de Max Weber, cuya importancia en los estudios del liderazgo es doble. Por un lado, desarrolla en sus obras la idea de Maquiavelo según la cual los líderes, con objeto de salvaguardar el cargo, deben obtener y conservar el consentimiento de sus súbditos. Por otro lado, su análisis de la burocracia permite abordar una cuestión central para el liderazgo político efectivo, esta es, el equilibrio de influencia entre las cabezas políticas –presidentes, ministros, alcaldes– y los administrativos de carrera que se sitúan en la cúspide de la cadena de mando de las burocracias modernas (Elcock 2001: 28).

Weber (1977: 706-716) descubrió que el dominio organizado exige que la conducta humana esté condicionada por la obediencia hacia aquellos maestros que afirman ser portadores de los poderes legítimos; la legitimidad es un proceso de gestación de confianza gracias al cual las personas terminan dando crédito y obedeciendo a quien posee el poder. Según este autor, la dominación puede sustentarse sobre tres tipos de legitimidad: tradicional, racional y carismática. La tradicional se basa en normas heredadas de tiempos pasados que indican quienes deben gobernar; la racional en las normas de orden jurídico-político que emanan del Estado; y la carismática en las cualidades extraordinarias de un líder, en su talante heroico. Estos tipos de legitimidad son compatibles ya que los modelos puros raramente se dan en la práctica.

Weber distingue dos tipos de líderes en función de su legitimidad: el carismático, a quien las masas obedecen porque perciben en él atributos excepcionales, y el profesional, que no gobierna para sí mismo sino al servicio de sus jefes en el marco de un partido u organización burocrática (Weber 1977, 2005). La distinción weberiana entre líder carismático y político profesional inauguró dos modelos ideales de liderar una organización política y tuvo una enorme influencia en los posteriores estudios sobre liderazgo en cuanto distinguió dos formas de acercarse a este fenómeno: atendiendo al impacto que los diferentes tipos de personalidad tienen sobre el sistema político, o considerando el conjunto de estructuras y reglas que han permitido al líder ocupar el cargo (Elcock 2001: 48).

El líder carismático es obedecido, no porque lo dicte la costumbre o una norma legal, sino porque sus seguidores confían en él (Weber 2005). Este tipo de dominación es la expresión más clara de la política como vocación y se sostiene con base en la satisfacción que experimentan los seguidores al trabajar para una persona en la que confían (Ibíd.: 34).

El otro tipo de líder que identifica Weber es el político profesional. Para ejercer su dominio de forma continuada, necesita una base sólida sobre la que asentar su poder, una estructura formada por personal administrativo y medios materiales: la burocracia. Al interior de las organizaciones burocráticas, el titular del poder detenta los bienes públicos y los funcionarios profesionales los administran. Los políticos profesionales, a diferencia de los carismáticos, no solo viven para la política sino de la política (Ibíd.).

1.2.5. El dominio de las élites

Una de las teorías con mayor impacto entre los estudiosos de la política es la de las élites cuyo predecesor fue el propio Weber, y parte del supuesto de que, en toda sociedad, la dirección política se ejerce por una minoría estructurada –la élite– con fuertes vínculos entre sí y que concentra todo el poder frente al resto de la población –la masa. La élite política es una minoría organizada que se perpetúa en el poder, reclutada por los líderes de los partidos políticos (Pareto 1967; Mosca 1995; Michels 1996).

Si bien, como se ha dicho anteriormente, algunos autores clásicos de la teoría de las élites se ubican en la teoría del hombre superior, el elitismo aborda el liderazgo poniendo el foco en la situación y el entorno del líder, ya que este “no puede ser abstraído de las instituciones, de las organizaciones y de las relaciones con la élite y sus seguidores” (Sánchez-Herrera 2004: 30). Según este planteamiento, los líderes son el resultado del desarrollo de organizaciones políticas colectivas que acaban siendo dominadas por sus funcionarios, secretarios, delegados de los órganos del partido o burócratas (Elcock 2001: 4). En las democracias electorales, el reclutamiento de estas élites se lleva a cabo por los partidos políticos y sus líderes necesitan de ellas “para adoptar decisiones, fijar la agenda, estudiar cómo realizar las tareas políticas, buscar recursos y recabar apoyos” (Sánchez-Herrera 2004: 32).

En el ámbito de la ciencia política, la teoría de las élites adquiere especial relevancia con el debate entre sus defensores y los teóricos pluralistas. Robert Michels (1876-1936) es uno de los principales exponentes del elitismo clásico junto con Mosca

y Pareto. En su estudio sobre los partidos socialdemócratas europeos, Michels (1996: 164-180) formula la ley de hierro de la oligarquía según la cual todos los partidos desarrollan en su seno una aristocracia de funcionarios que termina controlando las organizaciones y los países gobernados por ellas. La eterna lucha entre aristocracia y democracia planteada desde Aristóteles, según este autor, no es más que la lucha entre una vieja minoría que defiende su dominio actual, y una nueva y ambiciosa minoría decidida a tomar el poder. Este planteamiento fue asumido por autores posteriores como Joseph Schumpeter (1984), cuya concepción de la democracia como mecanismo de selección de élites aún continúa vigente.

Otro importante teórico de las élites es C. Wright Mills (1993: 16) quien, en la década de 1950, y desde planteamientos democráticos, observa cómo las élites se concentran en tres dominios del poder: el militar, el económico y el político. Los individuos que forman parte de cada uno de estos dominios –señores de la guerra, altos directivos de empresa y directorios políticos– tienden a agruparse conformando una minoría en el poder.

Esta teoría fue cuestionada a comienzos de la década siguiente. En su obra *¿Quién gobierna? Democracia y poder en una ciudad estadounidense*, Robert Dahl (2010: 138) revela que en la democracia pluralista de su propia ciudad, New Haven, los líderes dirigen pero también son dirigidos. Este autor observa un cambio en el perfil de los líderes políticos de la ciudad debido al tránsito de la oligarquía al pluralismo en el terreno político, aunque no socioeconómico. Los líderes políticos constituyen una pequeña parte de la comunidad, y tienen una influencia relativamente grande sobre la toma de decisiones colectivas, pero estos dependen en última instancia de sus votantes, colaboradores y sublíderes (Ibíd.: 43, 131).

Los teóricos de las élites replicaron a Dahl que el supuesto control de la mayoría sobre la minoría en democracia es mera apariencia, ya que la minoría está en posición de manipular las reglas del juego para lograr alcanzar sus objetivos mediante la coerción, el soborno o la propaganda y que, en todo caso, el electorado termina eligiendo a líderes aceptados previamente por la élite (Parry 2005).

1.2.6. La relación con el entorno

Los planteamientos de Weber sobre el liderazgo profesional burocrático no solo influyeron en el elitismo sino también en otras corrientes que enfatizaron la relación del líder con el entorno: la teoría de la contingencia, la teoría de las organizaciones, el *management* empresarial y el neoinstitucionalismo. Estas teorías definen al líder político como aquel individuo que tiene la autoridad para destinar recursos, determinar los objetivos de una unidad política y afectar sus políticas (Katz 1973). Se trata de un sujeto que está en una posición de poder real dentro de una organización política, con independencia de sus características personales, su conducta o la relación que tenga con sus seguidores.

La teoría de la contingencia surge en la década de 1960 de la mano de Fred E. Fiedler (1964), quien describe que el estilo del líder influye en la efectividad de los grupos sociales pero requiere, además, un control de la situación basado en la relación con los miembros del equipo, la división de tareas y el poder de posición dentro de la organización. Según esta perspectiva resulta más útil estudiar los roles sociales de los líderes en contextos distintos que estudiar los rasgos individuales del líder aislado socialmente (Gerth y Mills 1984: 373).

Por lo que respecta a la teoría de las organizaciones, Harold Lasswell (1963: 286) observa que el sistema burocrático no alienta la espontaneidad propia del liderazgo carismático sino que recompensa las manifestaciones indirectas del poder propias de los funcionarios. En el mismo sentido, Philip Selznick (1957) sostiene que existe un liderazgo que forma parte del núcleo de la organización burocrática y que esta determina su éxito y supervivencia. David Beetham (1967: 99), por su parte, identifica dos áreas de organización social en las que se desarrolla el liderazgo, la autoridad política y el intercambio voluntario, señalando que en la primera coexisten dos esferas, una democrática donde se toman decisiones colectivas, y otra burocrática, jerárquicamente organizada.

La cuestión del liderazgo en el seno de las organizaciones también ha sido abordada en estudios empíricos cualitativos. En un trabajo con entrevistas a veteranos políticos y burócratas de siete países, Joel D. Aberbach et al. (1981) analizan la relación entre políticos y burócratas concluyendo que los líderes buscan colaboradores favorables a las directrices políticas e ideológicas de su gobierno dentro del aparato

burocrático.²¹ Asimismo, en una investigación sobre los gobiernos locales norteamericanos, James Svara (1990) advierte que la influencia relativa de los políticos y los burócratas varía en función de la naturaleza de las tareas a realizar; los políticos son responsables de fijar la misión de sus gobiernos y diseñar las políticas públicas (*policy*), mientras que los burócratas se encargan de la administración de las políticas (*management*).

Los estudios del *management* empresarial sobre liderazgo al interior de las organizaciones han adquirido fuerza en los últimos años (Delgado 2004: 7-8). Estos trabajos no se limitan a enumerar los atributos morales que son deseables en los líderes, como se señaló más arriba, sino que sitúan su gestión en el marco de una organización –sea o no política–, enfatizando las relaciones con sus competidoras y los grupos de interés (Bennis y Nanus 1988; Butcher y Clarke 2006). En una organización el líder debe de contar con habilidades interpersonales, asertivas, negociadoras, de dirección y de trabajo en equipo (Gil y García 1993); pero para ser líder no basta con ser un “gran hombre” sino también se debe ocupar una posición de poder, ejercer influencia sobre otros, ser el eje de los procesos grupales, e interactuar con los seguidores en el marco de una relación social (Bass y Stogdill 1990). El liderazgo como gestión no solo enfatiza los resultados del líder sino en su relación con la gente (Northouse 2001: 73-75).

Por último, el neoinstitucionalismo parte de la idea rousseauiana de que las instituciones políticas pueden cambiar la sociedad y los actores pueden influir en ellas con sus acciones. Esta teoría entiende el liderazgo como un proceso complejo condicionado por las estructuras sociales, el entorno organizacional y el diseño institucional (Donot et al. 2016). El tipo de régimen político –presidencialista o parlamentario–, el pasado institucional autocrático, el sistema electoral y los cambios institucionales tienen efectos importantes sobre el estilo de liderazgo (McAllister 1996, 2007).

Robert Elgie y Jean Blondel son dos neoinstitucionalistas que estudian el liderazgo. El primero, a través del análisis histórico-empírico de seis regímenes democráticos, concluye que los efectos de la acción de los líderes sobre el medio social son resultado de la posición formal que ocupan en la estructura del gobierno (Elgie

²¹ Un ejemplo es el mayor control que han ejercido los líderes políticos europeos de la nueva derecha sobre la burocracia a partir de la década de 1980, sobre la base de la denominada nueva gestión pública (Elcock 2001: 36).

1995: 203). En su obra, Jean Blondel (1987) aborda no solo lo que tiene que ver con los líderes como individuos –psicología, fuentes de poder, recursos e instrumentos– sino también con las limitaciones del medio en el que desempeñan su liderazgo, ya sean coyunturales o institucionales.

1.2.7. La explicación psicológica: aprendizaje social y fenómeno de grupos

A diferencia de las teorías de la contingencia, que discuten sobre la conveniencia de disponer de asesores para apoyar al líder y tratar de mejorar las decisiones que tome, desde el punto de vista de la psicología social las oportunidades para mejorar su carrera son limitadas. Los autores que siguen esta perspectiva teórica elaboran extensos estudios acerca de los antecedentes de los líderes, sus vidas y sus trayectorias partiendo de la base de que los rasgos personales ya están formados y son inamovibles en el momento en el que acceden al cargo político. En palabras de Martín-Arranz (1987: 82):

[...] el líder no existe en el vacío sino que opera en una situación social, que puede ser modificada por las exigencias del momento y por aquellos factores históricos de su pasado personal que influyen en la determinación de lo que el individuo ha de hacer.

La psicología social explica el éxito o el fracaso de las acciones de los líderes, pero no considera posible alterar sus atributos personales. El gran problema de estos estudios es que tienen un alcance restringido porque a ninguna persona le gusta ser analizada psicológicamente (Elcock 2001: 86-87).

Se pueden identificar dos tipos de estudios psicológicos del liderazgo: los motivacionales, que examinan los orígenes, la infancia y la educación temprana de los líderes para tratar de indagar en los motivos de sus conductas; y los funcionalistas, que entienden el liderazgo como un fenómeno de grupos.

Una disciplina que, desde sus orígenes, trató de analizar a los líderes políticos atendiendo a sus procesos de aprendizaje fue el psicoanálisis. Sigmund Freud y su colaborador William C. Bullit explicaron el fracaso de la no ratificación del Tratado de Versalles y el Pacto de la Sociedad de Naciones por el Senado estadounidense atendiendo a los defectos personales del impulsor de ambos proyectos, el presidente Woodrow Wilson; su egocentrismo, su arrogancia y sus desórdenes psicológicos,

estaban motivados por sus tempranas y fuertes convicciones religiosas, las influencias formativas y la desigual relación que mantuvo con sus padres (Elcock 2001: 87-88). Este planteamiento fue desarrollado más tarde por Erik H. Erikson (1993) en su trabajo sobre Martín Lutero; este autor acepta que la personalidad se forma durante la infancia, añadiendo además que evoluciona con las sucesivas crisis sufridas desde la adolescencia hasta la madurez.

En la década de 1960, teóricos conductistas como Harold Lasswell emprendieron estudios sobre las personalidades políticas. A partir del análisis de las historias clínicas de dirigentes políticos, Lasswell (1963: 51) planteó que estos pueden adoptar dos roles o estilos políticos distintos que pueden ser combinados: agitador y administrador. El primero es fuertemente narcisista y “asigna un alto valor a la respuesta del público”, mientras que el segundo se centra en objetos más concretos y tiende a valorar la realización de actividades continuas²² (Ibíd.: 64). Otro pionero de este tipo de estudios es James David Barber (1992), que rastrea las vidas de los presidentes estadounidenses en busca de explicaciones para su posterior actuación en la Casa Blanca, deduciendo que los primeros años de vida de los presidentes, su infancia y educación temprana, tienen una considerable influencia en su rendimiento en el cargo.

La psicología también aborda el liderazgo como un fenómeno de grupos, y fueron los autores funcionalistas quienes trataron de arrojar luz sobre la relación entre la personalidad y la conducta del líder al interior de estos (Sánchez-Vázquez 2010: 39). Según esta teoría, el liderazgo permanece subsumido en el cumplimiento de un rol funcional permitiendo la estructuración del sistema social diseñado como una totalidad (Parsons 1977). Los principales exponentes fueron Kurt Lewin et al. (1939), que estudian la manera en la que el líder adapta su comportamiento a la estructura del grupo –la situación– con la finalidad de cumplir con los objetivos de este último. De un modo similar, autores como Stogdill (1958) y Verba (1961) conciben el liderazgo como un fenómeno conductual que tiene lugar en el seno de los grupos.

Más recientemente, Leach y Wilson (2000), en un estudio sobre liderazgo local, resaltan la importante influencia de la cultura organizacional que, junto con las habilidades del líder, constituyen los dos pilares del proceso de liderazgo. En este

²² Lasswell (1963: 83) elaboró una fórmula general para la historia del desarrollo del hombre político: $p / d / r = P$; en la que p se refiere a los motivos privados, d al “desplazamiento sobre un objeto público”, r a la racionalización en función del interés público; P significa hombre político; y equivale a “transformado en”.

sentido, White y McAllister (2008) observan que el liderazgo del presidente ruso Vladimir Putin se construyó sobre la base de su gestión organizacional,²³ sobre todo por el desempeño económico del gobierno, el rol internacional de Rusia y la guerra de Chechenia.

1.2.8. La elección racional

A partir de la década de 1970, en Estados Unidos, surgen nuevas perspectivas de análisis como la teoría de la elección racional. Esta escuela conceptualiza a los líderes como actores racionales que tienen como objetivo conseguir el máximo apoyo entre sus seguidores (Elcock 2001: vii). Su principal postulado es que “los individuos operan como maximizadores de utilidad, comportándose de manera semejante a como lo hacen los agentes económicos” (Delgado 2004: 20). Según esta teoría los líderes siempre toman sus decisiones buscando su propio beneficio; en tiempos de conflicto, las decisiones que cambian no son las de ellos sino las de sus seguidores, que por lo general tenderán a elegir a líderes más extremos con menor disposición a negociar que el que hubiesen elegido en tiempos de paz (Jennings 2007).

A pesar de su importancia cualitativa, no hay muchos trabajos que aborden el liderazgo desde la elección racional ya que este fenómeno social se considera poco racional (Brennan y Brooks 2014: 136). Uno de los precursores es Gordon Tullock (1965), que sostiene que los comportamientos favorables a la creación de estructuras burocráticas dentro del Estado responden a un interés egoísta de los políticos y funcionarios: el de maximizar el presupuesto y el número de personas que trabajan para ellos.

Posteriormente este planteamiento ha sido reforzado por otros estudios que definen al líder como un actor racional que busca ampliar su poder y a los seguidores como maximizadores del interés propio (Frohlich et al. 1971). Morris Fiorina y Kenneth Shepsle (1989) señalan que el líder ocupa una posición institucional que le permite colocar temas en la agenda política y tomar decisiones en función de sus preferencias, teniendo en cuenta que estas últimas no solo se ven afectadas por el entorno institucional sino por otros rasgos estructurales (Shepsle 1989: 35). Josep M. Colomer

²³ Nye (2013) recuerda que se debe evaluar a los líderes no solo por lo que logran sino en función del daño que han evitado hacer.

(1995), por su parte, propone examinar las interacciones verticales²⁴ entre líderes y seguidores dentro de los grupos aplicando el juego Batalla de los Sexos –que busca el equilibrio entre jugadores que no coinciden en sus elecciones–, concluyendo que el liderazgo puede explicar la creación de organizaciones de acción colectiva y tiene efectos sobre los diferentes tipos de grupos. Por último Geoffrey Brennan y Michael Brooks (2014: 142-143) plantean que, aunque a veces la delegación de los seguidores en el líder puede ser costosa, se podría justificar cuando los votantes, “racionalmente ignorantes”, sean mejores en la selección de agentes competentes que en la selección de políticas adecuadas.

Algunos estudiosos del liderazgo son críticos con esta teoría porque no tiene en cuenta que los líderes políticos poseen otras motivaciones no necesariamente racionales (Elcock 2001) –por ejemplo, el odio irracional hacia determinados grupos o personas–; y limita la política a un simple proceso de intercambio y de reequilibrio entre diferentes intereses político-sociales (Donot et al. 2016).

1.2.9. El liderazgo como fenómeno relacional

El enfoque relacional del liderazgo entiende que el líder no actúa por cuenta propia sino que su papel depende de la relación con los seguidores (Burns 2010). Existe una gran cantidad de trabajos centrados en la interacción líder-seguidores que puede dividirse en dos grandes grupos: uno vinculado a la psicología social y otro que aglutina obras más cercanas a la sociología política. El primero integra investigaciones enfocadas en el aprendizaje social, la conducta de los líderes y el liderazgo grupal, que tienen en común el argumento de que sin seguidores no puede haber liderazgo, ya que la característica principal de este fenómeno es la capacidad de ejercer influencia sobre otros²⁵ (Blanco et al. 2009: 214). Para los psicólogos sociales el líder es aquel que logra que otros le sigan (Cowley 1928) y tiene tres maneras de hacerlo: dominando a las masas en torno a una idea propia, interpretando a sus seguidores, y representándolos (Conway 1915).

²⁴ El autor argumenta que el Dilema del Prisionero, muy utilizado en los estudios clásicos de acción colectiva, es útil para explicar relaciones horizontales pero no relaciones verticales como el liderazgo (Colomer 1995).

²⁵ Todo líder debe tener poder, influencia y seguidores, y perseguir la eficacia de su grupo (Blanco et al. 2009: 216)

El segundo grupo comprende trabajos que enfatizan las motivaciones de los seguidores. El precursor del estudio del liderazgo en sociología es Émile Durkheim (1858-1917), el mayor exponente del funcionalismo estructuralista. Según su hipótesis de la anomia, cuando los individuos pierden los roles tradicionales buscan nuevas identidades colectivas integrándose en movimientos políticos u otro tipo de organizaciones sociales articuladas alrededor de un líder carismático (Lindholm 2001: 50; Tarrow 2009: 38). El liderazgo, según este autor, es la relación entre el líder carismático y los individuos que se integran en estos movimientos, los seguidores; en tanto realidad construida socialmente, se caracteriza por su naturaleza relacional e interactiva (Jiménez-Díaz 2008: 193).

Durkheim inaugura la teoría del liderazgo carismático que define este fenómeno como una relación, y no como un conjunto de atributos individuales que se manifiestan de manera aislada. Lo relevante de la relación carismática no es la obediencia al líder sino el dominio voluntario que este logra sobre quienes le siguen (Tucker 1976: 101). Desde la perspectiva freudiana, “las multitudes, por encontrarse en un estado primitivo de conciencia, ansían a un líder carismático hipnótico que les brinde un punto de autoridad absoluta” (Lindholm 2001: 79); de este modo, las masas se proyectan sobre el líder idealizado y se liberan, deshaciéndose de las reservas morales, la autocrítica y la responsabilidad (Kernberg 1999: 17).

Según esta perspectiva teórica, el liderazgo carismático es una relación de confianza mutua, en términos weberianos “un proceso de acción mutua”, entre líder y seguidores (Rustow 1976: 29) que, si bien implica dominación, se basa en la voluntad de los seguidores y puede romperse en cualquier momento. A diferencia de la autoridad institucional que se obtiene al ocupar una posición de poder, este tipo de liderazgo no es propiamente autoridad sino prestigio y reconocimiento que se obtiene de los seguidores al escucharlos y asumir sus demandas (Rivas 2015). En este sentido, el líder carismático ejerce de catalizador, convirtiendo la solidaridad social latente en acción política (Worsley 1980: 23); en tanto es reconocido, se encarga de representar las voluntades particulares de sus seguidores (Jiménez-Díaz 2008: 194).

Uno de los trabajos más importantes sobre liderazgo carismático de tipo relacional es el de la politóloga Ann R. Willner (1984) que mediante un análisis biográfico narra detalladamente la carrera de algunos de los políticos más carismáticos

del siglo XX. Según esta autora, los líderes carismáticos o *spellbinders*²⁶ surgen en contextos de crisis, sus discursos y su oratoria tienen un importante papel en la relación que mantienen con sus seguidores, y suelen convertirse, tras su muerte, en mitos culturales. Asimismo, lo realmente importante de la relación carismática no es el líder sino la imagen que los seguidores tienen de él²⁷ (Ibíd.: 14).

Autores contemporáneos como Ian McAllister (2007: 572) también señalan que lo más importante en los cambios de líderes son las cualidades percibidas por los votantes. No solo importa la percepción de las cualidades sino también la forma en la que se perciben. En un experimento sobre el debate presidencial entre Nixon y Kennedy, las percepciones positivas hacia uno u otro candidato variaban en función de si los sujetos del experimento lo veían por televisión o lo escuchaban por la radio (Druckman 2003). Los trabajos que abordan el liderazgo como variable explicativa de los procesos electorales también ponen de relieve la percepción de los seguidores, y manifiestan que la imagen pública del líder está dominada “por sus características personales, y no por aspectos de los partidos, ideologías y políticas que representan” (Rico 2002: 41).

Los lazos psicológicos que sostienen la relación líder-seguidores y las motivaciones de estos últimos son otros aspectos centrales del liderazgo relacional y carismático; en este sentido el líder no es más que la proyección simbólica de un ideal de sus seguidores (Young 1974: 458). Al examinar los motivos que impulsan a los seguidores a seguir al líder, Shamir et al. (1994) también resaltan la importancia de la personalidad de este último, como su autoestima y autoconfianza, o sus aspiraciones y valores. Blondel y Thiébault (2010: 32-33), por su parte, identifican tres lazos psicológicos que sostienen la relación líder-seguidores: el discurso, que despierta la atracción de los ciudadanos y el apoyo del partido; la relación directa líder-ciudadano a través de mecanismos como el clientelismo, el patronazgo o el control de los medios de comunicación; y la reacción de los ciudadanos ante los líderes –notoriedad, popularidad y carisma.²⁸

²⁶ Se traduce como “orador fascinante”. *The spellbinder* significa literalmente “la trampa de la araña”.

²⁷ Esta idea recuerda a la afirmación de Maquiavelo (2004: 104-106) de que lo importante no es que el príncipe tenga todos los atributos sino que el pueblo crea que los tiene.

²⁸ Estudian seis países, Reino Unido, Francia, Italia, Polonia, Japón y Tailandia, y concluyen que, sobre todo en Europa occidental, existe una tendencia hacia la personalización de los partidos políticos en torno a la figura de los líderes (Blondel y Thiébault 2010: 111 y ss.)

La revisión teórica de la literatura sobre liderazgo, que se presenta de forma esquemática en la Tabla 2, ofrece varios aspectos interesantes: más de la mitad de las teorías combinan dos o más enfoques; la mayoría se ubica en los enfoques posicional y de los atributos personales, mientras que el enfoque conductista es el de menor desarrollo teórico; y las teorías más próximas entre sí son las que se sitúan en los enfoques posicional y de los atributos. Asimismo, se pueden extraer dos datos de interés: todas las teorías hacen referencia a los líderes políticos, utilizando esta u otra denominación; y las únicas que definen qué es el liderazgo como tal son las relacionales, el resto se centra en los atributos, el entorno-posición y el comportamiento de los líderes.

Tabla 2. Teorías sobre liderazgo y líderes políticos

<i>Teoría</i>	<i>Enfoque</i>	<i>Premisa básica</i>	<i>Definición de líder</i>	<i>Autores relevantes</i>
Autores clásicos	Atributos personales	El devenir de los Estados depende de la virtud de los gobernantes	Un individuo dotado de atributos particulares	Confucio, Aristóteles, Maquiavelo, Bennis y Nanus
Teorías del gran hombre	Atributos personales	Los actores individuales son los motores del cambio	Héroe o caudillo con grandeza de espíritu y carisma	Hegel, Carlyle, Nietzsche, Schmitt, Weber
Teorías deterministas	Posicional	La estructura social, económica y cultural determina al individuo	Simple peón en manos de las fuerzas económicas, políticas y culturales	Spencer, Marx, Bogardus
Teorías de las élites	Posicional	El poder se concentra en una minoría organizada	Miembro destacado de la élite	Mosca, Pareto, Michels, Mills, Parry
Teorías de la burocracia	Posicional	El liderazgo es un proceso orientado a la consecución de objetivos dentro de un grupo u organización institucional	Individuo que usa su posición e influencia para dirigir y coordinar las actividades dentro de un grupo u organización	Weber, Katz, Northouse, Bennis y Nanus, Blondel
Teorías de la psicología social	Conductista	El liderazgo es, bien un proceso de aprendizaje social, o bien un fenómeno de grupo. Los estilos de liderazgo explican los comportamientos	El resultado del proceso de aprendizaje o la persona en la que se cristaliza la formación de un grupo	Freud y Bullit, Lewin, Lasswell, Barber, Hermann
Teoría de la elección racional	Conductista	Los individuos actúan para maximizar su beneficio personal	Maximizador racional	Tullock, Fiorina y Shepsle, Colomer
Teorías relacionales	Relacional	La relación líder-seguidores genera oportunidades para la acción política	Individuo al que sus seguidores perciben con cualidades extraordinarias	Durkheim, Burns, Willner, Blondel y Thiébaud

Fuente: Elaboración propia.

2. Violencia, confrontaciones armadas, grupos insurgentes, resolución de conflictos y políticas de guerra y paz

Una vez revisadas las teorías sobre liderazgo y líderes políticos, en este apartado se analiza la literatura sobre las políticas de guerra y paz.

2.1. Violencia y confrontaciones armadas

Antes de definir las políticas que pueden implementarse en contextos de confrontación armada es necesario detenerse brevemente en otros fenómenos vinculados a este tipo de situaciones tales como la violencia política, las confrontaciones armadas y sus actores, el Estado y los grupos insurgentes. Para ello, este apartado se remite a la teoría schmittiana que entiende lo político como un conflicto,²⁹ como “una contienda que permite asegurar a los individuos y a los grupos que detentan el poder su dominación sobre la sociedad” (Duverger 1982: 15). En este sentido, conflicto se define como “una situación social en la que un mínimo de dos actores (partes) se esfuerzan por adquirir en el mismo momento temporal un conjunto disponible de recursos escasos” (Wallensteen 2002: 16).

Los teóricos del conflicto consideran que “la imposibilidad de alcanzar la paz no ha de buscarse en la guerra sino en la violencia” (Galtung 1981: 17). La violencia, según José M. Asensio (1998: 19):

[...] designa una clase de comportamiento agresivo, difusa en sus límites, caracterizada porque la búsqueda de beneficios del agresor –objetivo primario de cualquier agresión– se consigue a costa de un grave perjuicio para la persona agredida. La violencia, tanto si esta es legal como ilegítima, constituye, en definitiva, una forma particularmente dañina de agresión que menoscaba –a veces dramáticamente– el bienestar físico y psicológico de quien la sufre, es decir su aptitud biológica.

La violencia no es solo un comportamiento sino “un fenómeno de múltiples caras” (Salamanca 2007: 71). La literatura académica la entiende de dos maneras: en un

²⁹ Schmitt (2009) define lo político atendiendo a la distinción antagónica entre amigo y enemigo, en permanente lucha.

sentido restringido, como una acción que simplemente sucede (Thornton 2002), y en un sentido amplio, “no solo como un acto en sí mismo, sino también como una suma de circunstancias que, sin ser agresión visible, coartan la potencialidad de las personas” (Salamanca 2007: 62).

Con base en estas dos formas de entender la violencia se distinguen tres tipos: directa, estructural y cultural. Si bien todas coartan la realización de metas a los seres humanos, la violencia directa es un evento, una acción física o psicológica que afecta a las personas; la estructural golpea indirectamente a través de estructuras represivas sostenidas de forma socialmente acordada; y la cultural legitima la violencia directa y estructural mediante el sostenimiento de imaginarios simbólicos (Galtung 1990; Fisas 1998; Salamanca 2007).

La violencia estructural está vinculada con el ejercicio del poder y “puede manifestarse en cualquier esfera de nuestra vida: en lo cultural, lo económico, lo político o lo doméstico” (Fisas 1998: 24). La violencia cultural es permanente y comprende las narrativas sobre la violencia que se construyen después de eventos y acciones violentas (Thornton 2002). La naturaleza represiva de la violencia estructural y de la violencia cultural potencia el surgimiento de las acciones violentas –violencia directa– en determinados contextos (Galtung 1990).

La presente investigación se centra en la violencia directa,³⁰ cuyo estudio requiere tener en cuenta tres dimensiones: contexto, intensidad y legitimidad. Las acciones violentas se pueden dar en diferentes contextos –entorno de pareja, confrontación armada, represión estatal, etc. Las confrontaciones armadas pueden ser externas o internas; las primeras tienen lugar entre Estados, mientras que las segundas se producen entre dos o más actores que se disputan el gobierno y/o el territorio dentro de un Estado (Wallensteen y Sollenberg 2001: 629). Las confrontaciones armadas internas –como la de Colombia– comprenden acciones violentas que desencadenan hostilidades contra un gobierno legalmente constituido, de carácter colectivo y mínimamente organizado³¹ (Suárez 2002: 455-456).

La segunda dimensión de la violencia directa es la intensidad, que hace referencia al grado de fuerza con la que se manifiestan las acciones violentas. La

³⁰ Las políticas de guerra implican acciones de violencia directa.

³¹ Aquí, al tomarse el caso colombiano, se pone el foco de atención en la confrontación armada, entendida como un enfrentamiento violento entre dos o más partes (DRAE 2014), en que al menos una de ellas es el gobierno de un Estado.

intensidad como criterio permite la distinción de dos tipos de confrontación: la guerra³² y el conflicto armado.³³ Small y Singer (1982: 205-206) utilizan dos pautas para diferenciar las guerras de los conflictos armados: el umbral de 1.000 combatientes muertos en un año, y la disposición por los actores armados de organizaciones o fuerzas armadas con capacidad para combatir. Una distinción posterior, asumida en la presente investigación por ser más completa, es la de Wallensteen y Sollenberg (2001), que diferencian tres tipos de confrontaciones en función del número de bajas: la guerra, en la que el uso de la fuerza armada se salda con al menos 1.000 muertes anuales relacionadas con la batalla; el conflicto armado intermedio, con entre 25 y 1.000 muertes anuales y un acumulado total de 1.000 o más durante todo el conflicto; y el conflicto armado menor, con al menos 25 muertes por año relacionadas con la batalla y menos de 1.000 muertes en el curso total del conflicto.³⁴

La tercera dimensión de la violencia es la legitimidad, que desde el punto de vista político se define como el apoyo “hacia el régimen político en general, y a la clase política en particular” (Morlino 1985: 170). Todo acto de violencia está acompañado de una justificación ideológica (Martín-Baró 2003: 164), de ahí que la legitimidad sea una dimensión fundamental a la hora de transitar de la violencia a la violencia política. Los actores políticos contendientes en una confrontación armada se legitiman justificando discursivamente sus acciones violentas.

Para la teoría del conflicto la violencia legítima corresponde al Estado, por eso este se sitúa en el centro de sus análisis (Collins 1974). Según Maquiavelo (2004), el manejo y la resolución de los conflictos se logra mediante el ejercicio del poder del Estado, basado en la fuerza de las armas y de los ejércitos. Thomas Hobbes (2005) defiende un contrato social basado en el miedo, considerando que el Estado soberano es necesario, entre otras cosas, porque se ocupa de solucionar los conflictos entre sus subordinados valiéndose del temor que estos tienen a la muerte y el castigo. Weber

³² En los estudios clásicos de la guerra como los de Sun Tzu y Clausewitz no se hace distinción entre guerra y conflicto armado; el primero define la guerra como “el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio” (Sun Tzu 1913: 3-5), mientras que según Clausewitz (2005: 17-18) la guerra es un acto de violencia que sirve para “obligar al contrario a hacer nuestra voluntad”.

³³ No es lo mismo conflicto que conflicto armado: el primero es una disputa entre dos o más actores “que persiguen un mismo fin que escasea” (Galtung 2003:107); el segundo es su mutación violenta, provocada por el enfrentamiento radical entre los actores (Merlano y Negret 2006: 16). Los conflictos armados son situaciones excepcionales, mientras que el conflicto es inherente a todos los sistemas sociales (Duverger 1982; Calderón 2009).

³⁴ Desde 1962 hasta 2017 el conflicto armado colombiano ha variado entre las intensidades menor e intermedia. Véase los Capítulos II y V.

(1977: 706-716) define al Estado como la entidad en la que reside el poder político, conformada por un pueblo, radicada en un territorio delimitado con fronteras, y que reclama para sí el monopolio de la violencia; por ello, la única violencia legítima es la violencia estatal (Weber 2005). En la teoría marxista, la violencia coactiva del Estado es el instrumento que tienen las clases privilegiadas para ejercer el control de las formas de producción (Marx 1985) y sostener su hegemonía ideológica y cultural (Althusser 2004; Gramsci 2009).

La realidad social muestra que la violencia estatal no es la única que encuentra cauces de legitimación (Salamanca 2007: 55). En el marco de las confrontaciones armadas se distinguen dos tipos de violencia política en función de los agentes: de imposición, ejercida por el Estado para establecer un orden legal-institucional, y de resistencia, impulsada por los grupos insurgentes –no-estatales– que persiguen rebelarse contra el orden político establecido (Ibíd.: 79).

2.2. *Grupos insurgentes*

Cuando el Estado no garantiza la seguridad física de las personas que viven en él, o aplica violencia estructural, cultural o directa contra toda la población o parte de ella, otros actores pueden legitimar el uso de acciones violentas³⁵ y generar una contracultura de la violencia a través del discurso.³⁶ Los grupos armados no-estatales que luchan contra los gobiernos establecidos son calificados de distintas formas en función de las perspectivas teóricas y las tendencias ideológicas. En esta investigación se opta por el concepto de grupo insurgente, que se define como organización armada no estatal que combate mediante el ejercicio de la violencia al gobierno legalmente constituido, generalmente dentro de las fronteras del propio Estado. Para justificar esta decisión a continuación se confrontan los distintos conceptos que la literatura utiliza para denominar a este tipo de actor no estatal: insurgente, rebelde, sublevado, subversivo, beligerante, guerrilla, revolucionario y terrorista.

El término insurgente hace referencia al agente de la insurgencia y tiene naturaleza esencialmente política. La Publicación Doctrinal Contrainsurgencia (PD3-

³⁵ Bartolomé (2013: 62) define la violencia de estos actores como aquella que “proviene de agentes organizados que buscan modificar, sustituir o desestabilizar la institucionalidad estatal vigente”.

³⁶ La legitimidad requiere reciprocidad, por lo que basta que determinados actores o grupos sociales reconozcan el dominio del actor no-estatal agente de violencia.

301) del Ejército de Tierra del Reino de España de 2008, define insurgencia como “movimiento violento organizado que emprende una lucha prolongada con la finalidad de cambiar el orden político establecido” (Ministerio de Defensa 2008). La insurgencia posee tres elementos característicos: el protagonismo de un actor o grupo de actores, el carácter organizado y prolongado del enfrentamiento con la autoridad política establecida, y la adopción de una estrategia de lucha basada en la movilización social y el uso de la fuerza (Jordán 2011).

Rebelde es sinónimo de insurgente, aunque tiene una naturaleza más jurídica que política porque hace referencia al sujeto activo del delito de rebelión, un tipo penal contra el orden público que castiga el levantamiento contra los poderes del Estado (DRAE 2014). Otros sinónimos de insurgente son sublevado y subversivo; el primero hace referencia a todo aquel que se alza en sedición³⁷ o en motín contra la autoridad “sin llegar a la gravedad de la rebelión” (Ibíd.); el segundo, de naturaleza más política, alude al sujeto que realiza acciones de subversión, es decir, que persigue la desestabilización de un régimen político recurriendo o no a la violencia. A diferencia de lo que ocurre con las acciones de subversión, en la insurgencia “tiene que haber un empleo continuado y sustancial de la violencia; por eso no toda subversión se realiza en un contexto de insurgencia pero sí que toda insurgencia conlleva subversión” (Jordán 2011).

Beligerante hace referencia a la condición que, a diferencia de la de insurgente, los Estados pueden reconocer o no en aquel “que se subleva contra el gobierno de un Estado, controla parte del territorio de dicho Estado y establece sobre este una cierta organización” (Quintana 2001: 65). El reconocimiento de beligerancia de un grupo insurgente es un acto discrecional de un Estado –sea parte activa o neutral– en el marco de una confrontación armada,³⁸ que tiene tres consecuencias jurídicas: los integrantes de estos grupos detenidos por la fuerza pública estatal deben ser considerados prisioneros de guerra, los terceros Estados deben mantenerse neutrales y no intervenir auxiliando al gobierno o al grupo beligerante, y el Estado que reconoce esta condición queda exonerado de responsabilidad por las acciones ilícitas cometidas en el territorio controlado por estos grupos (Valcárcel 2008: 371-372).

³⁷ Al igual que la rebelión, la sedición exige una acción pública y tumultuaria pero en ella no se produce un levantamiento violento.

³⁸ Admitir la existencia de un conflicto armado interno no implica necesariamente el reconocimiento de la condición de beligerante a un grupo insurgente (Valcárcel 2008: 383).

El concepto de guerrilla suele vincularse a los movimientos revolucionarios.³⁹ No se refiere estrictamente a estos, ni tampoco a grupos armados como tales, sino a un conjunto de tácticas de combate; la guerra de guerrillas es la opción estratégica y táctica de aquellos que se enfrentan a un enemigo muy superior en combatientes, medios y preparación militar⁴⁰ (Joes 1992: 5-6). En palabras de Ernesto “Che” Guevara (1960: 7), es la táctica militar del “muerte y huye”.⁴¹ En una guerra de guerrillas la victoria militar de alguna de las partes es más difusa y compleja que en una guerra convencional, por ello es muy temida por los ejércitos regulares (Callwell 1976: 126).

Algunos grupos insurgentes se denominan a sí mismos revolucionarios porque protagonizan una revuelta violenta de, o en nombre de, las clases subordinadas. A diferencia de estos últimos, que transforman rápidamente las estructuras básicas del Estado, la insurgencia no genera a corto plazo cambios en las estructuras estatales (Skocpol 1979). Esta denominación tomó fuerza durante las décadas de 1960 y 1970 en América Latina y en particular en Colombia, donde surgieron grupos insurgentes motivados por las teorías foquistas del Che Guevara y el ejemplo exitoso de la Revolución Cubana.

Otro calificativo utilizado por una parte importante de la literatura (Rangel 1998; Laqueur y Esteve 2003) es terrorista, un concepto que hace referencia a aquel que practica actos de terrorismo ejecutados con el objetivo de infundir terror (DRAE 2014). Fernando Reinares (1998: 15-16) define terrorismo como:

[...] un conjunto de acciones violentas que generan, en un determinado agregado de población, efectos psíquicos desproporcionados respecto a sus consecuencias materiales y que tiene como fin condicionar las actitudes de dicho colectivo social y orientar sus comportamientos en una determinada dirección.

El origen de este fenómeno se debe generalmente a la presencia de tensiones nacionales o étnicas creadas por los propios miembros de estos grupos y no a condiciones estructurales como la opresión estatal, la pobreza o la desigualdad (Laqueur

³⁹ A ello contribuyeron las teorías de guerra de guerrillas de Lenin (1906) y, sobre todo, a partir de la década de 1960, el surgimiento y auge del foquismo teorizado por el Che Guevara (1960). La construcción del imaginario de “guerrilleros heroicos” también tuvo influencia dentro de estos grupos (Aguilera 2003: 4).

⁴⁰ “Guerrilla warfare is the weapon of the weak” (Joes 1992: 5).

⁴¹ “Muerte y huye, espera, acecha, vuelve a morder y a huir y así sucesivamente, sin dar descanso al enemigo” (Guevara 1960: 7).

y Esteve 2003). En la presente investigación no se utiliza este concepto por varios motivos: en primer lugar, porque terrorismo es una táctica que puede ser utilizada o no por los grupos insurgentes (Jordán 2011) –ni todos los terroristas son insurgentes ni todos los insurgentes son terroristas–; en segundo lugar, porque este término hace referencia a un individuo o grupo que practica actos de terrorismo, con independencia del tipo de actor –Estado, grupo insurgente, paramilitares, bandas criminales o “lobo solitario”– y de la naturaleza política o no política de dichos actos; y en tercer lugar, porque se trata de un concepto peyorativo que en algunos casos se utiliza con el propósito de aplicarlo a un enemigo político (Nasi y Rettberg 2006: 69).

Una cuestión distinta es la relación, y en ocasiones convergencia, entre el crimen organizado y los grupos insurgentes. Criminalidad e insurgencia son dos fenómenos diferentes que a veces se complementan (Bartolomé 2013: 63-64). La participación de los insurgentes en actividades criminales en calidad de autores o cómplices, con el objetivo de obtener recursos para financiar la lucha armada, erosiona la legitimidad social de estos grupos y distorsiona, a ojos de muchos, su naturaleza política. No obstante, el hecho de que un grupo insurgente lleve a cabo actividades propias del crimen organizado no modifica su carácter político.

De la naturaleza política de los grupos insurgentes se deducen tres aspectos: las condiciones en las que surgen, su estructura organizativa, y sus fines. Con relación a las circunstancias en las que aparecen, en su estudio comparado del Sudeste Asiático, Centroamérica y Europa oriental, Goodwin (2001) observa que estos grupos son resultado, no solo de condiciones estructurales económicas, sino sobre todo de la opresión y la violencia política brutal e indiscriminada ejercida desde el poder gubernamental. Jordán (2011), por su parte, identifica ocho requisitos para la creación de un grupo insurgente: generar fuertes identidades políticas, defender causas atractivas, lograr un gran número de partidarios, imponerse frente a otros grupos, disponer de un refugio –por ejemplo, zonas rurales o montañosas de difícil acceso para la fuerza pública–,⁴² tener apoyo del exterior, gozar de un contexto político adecuado –guerra, crisis, debilidad del Estado–, y beneficiarse de las acciones represivas o erradas de la autoridad establecida.

Los grupos insurgentes pueden organizarse a través de diferentes estructuras de control: jerárquicas, donde un número reducido de individuos tiene el control de todas

⁴² Véase el Capítulo II.

las actividades del grupo –ej. ETA, IRA, Brigadas Rojas–; en red, en las que los miembros del grupo carecen de un cabecilla, responden solamente a la cadena de mando más inmediata, actuando de manera autónoma y siguiendo directrices generales y no específicas –ej. ISIS–; y el modelo híbrido, que combina el control y la eficacia de mando de la jerarquía con la versatilidad de la estructura de red –ej. Al Qaeda– (Bar-Yam 2003).

En las organizaciones insurgentes los fines políticos, sociales y económicos interactúan con elementos motivacionales. Los insurgentes tienen formalmente tres tipos de objetivos políticos: el cambio de régimen, la independencia efectiva del país ante una ocupación extranjera –directa o a través de un gobierno títere–, o la autonomía o independencia de una parte del territorio (Jordán 2011). Sin embargo, la finalidad última del ejercicio de la violencia por parte de estos grupos también puede ser la obtención y el control de recursos de todo tipo⁴³ (Merlano y Negret 2006), la búsqueda de beneficios privados (Olson 2011), o la satisfacción de necesidades colectivas (Tilly 2003). Asimismo, elementos motivacionales, como los imaginarios simbólicos o la identificación de grupo, sirven para explicar por qué estas organizaciones permanecen cohesionadas internamente en torno a sus objetivos. Los grupos insurgentes⁴⁴ suelen estar motivados por ideologías mesiánicas que dividen el mundo político en buenos y malos, y el culto a estas facilita a sus miembros la identificación con el grupo y con su idealizado líder⁴⁵ (Kernberg 1999: 46).

2.3. Políticas de guerra y paz

Después de definir los conceptos de violencia política, confrontaciones armadas y grupos insurgentes, en este apartado se analizan las políticas de guerra y paz teniendo en cuenta uno de los escenarios en el que pueden ser adoptadas –la negociación–, los tipos de políticas y los factores explicativos señalados por la literatura.

⁴³ En Colombia, por ejemplo, el principal recurso en disputa es la tierra. En general la lucha por el control de la tierra en los países andinos se debe sobre todo a la presencia de cultivos ilícitos y al narcotráfico (Díaz y Sánchez 2004). Véase el Capítulo II.

⁴⁴ Kernberg no se refiere únicamente a los grupos insurgentes –a los que denomina terroristas– sino también a grupos no políticos como las pandillas.

⁴⁵ Estas características recuerdan a las propuestas por Hermann (2003): falta de complejidad conceptual e identificación con el grupo. Véase el apartado siguiente del presente capítulo y el Capítulo III.

2.3.1. La negociación

La negociación se define como el proceso por el cual las partes enfrentadas en un conflicto “deciden de manera voluntaria ventilar sus diferencias o intereses con el fin de alcanzar una decisión de mutuo consentimiento sobre un tema común” (Merlano y Negret 2006: 47). Según la literatura especializada, para que tenga lugar una negociación de paz que ponga fin a las acciones violentas en el marco de una confrontación armada, debe transitarse previamente hacia un estadio de madurez (Mitchell 1996: 10-11). En palabras de William Zartman (1985), una confrontación alcanza el estadio de madurez cuando se produce un estancamiento militar doloroso o perjudicial para todas las partes.⁴⁶

Cuando se inicia una negociación los conflictos armados trascienden y se transforman, mediante lo que Johan Galtung (1998b) denomina las tres R: reconstrucción, reconciliación y resolución. Para salir de la espiral de violencia, las partes reconstruyen las relaciones sociales, se reconcilian en torno a objetivos comunes, y resuelven de forma dialogada sus diferencias transformándolas en potencialidades. La negociación como proceso de resolución pacífica es la alternativa real a la violencia política y la confrontación armada,⁴⁷ sin olvidar que, en última instancia, siempre es resultado de las relaciones de poder entre los socios negociadores (Korzenny 1990: 40). De ahí la exigencia de un estancamiento militar mutuamente doloroso para que las partes se decidan por la resolución negociada del conflicto.

El último objetivo de una negociación es la paz, concepto que hace referencia a un ideal, a una condición de vida deseada,⁴⁸ que puede interpretarse en sentido positivo o negativo. La paz positiva busca prevenir la violencia –sea directa, estructural o cultural– implementando acciones para mejorar el sistema social, mientras que la paz negativa es curativa, persigue reducir las acciones violentas –violencia directa– ya existentes (Galtung 2003: 20-27). La paz negativa puede entenderse de dos formas:

⁴⁶ Sobre el debate en torno a esta condición en el conflicto armado colombiano, véase los Capítulos II y V.

⁴⁷ La negociación es la solución más habitual a los conflictos armados, y es más eficaz que la vía militar; según Fisas (2009), el 80% de los conflictos en el mundo tiene abiertos procesos de negociación; además en los últimos quince años solo un 8% de los conflictos se han “resuelto” por la vía militar, mientras que más del 90% han terminado a través de una negociación.

⁴⁸ La idea de paz está ligada a “la regulación o transformación pacífica de los conflictos, y en negociaciones y acuerdos de paz entre Estados en guerra, o al interior de los mismos, entre éstos y grupos armados al margen de la ley” (Hernández 2012: 273).

como ausencia o disminución de todo tipo de violencia; o como posconflicto, es decir, como etapa del conflicto posterior a la violencia armada.⁴⁹

Otro concepto que utiliza la literatura para referirse al objetivo final de la negociación es el de resolución de conflictos, que se define como “una situación social donde las partes en conflicto armado resuelven, en un acuerdo (voluntario), vivir con – y/o disolver– sus incompatibilidades básicas y, en adelante, dejar de utilizar las armas contra el otro” (Wallensteen 2002: 50). Resolución de conflictos no es lo mismo que paz: es algo más que la ausencia de guerra (paz negativa), porque las partes acuerdan respetarse mutuamente y se preparan para convivir juntos; pero es menos amplio que el concepto de paz positiva, ya que no comprende valores como la cooperación, la justicia o la integración (Ibíd.: 9). A efectos analíticos, en la presente investigación se recurre al concepto de paz negativa ya que, como señala Hanna Arendt (2009), los tratados de paz no eliminan los conflictos sino permiten que sigan su curso natural, esto es, acercan a los adversarios y los ponen a dialogar.

Generalmente la negociación se lleva a cabo en el marco de un proceso de paz, un conjunto de fases continuas o simultáneas que comprende desde los contactos preliminares y la decisión de negociar de las partes (Fisas 2004), “hasta la suscripción del acta final y las fases iniciales de cumplimiento de los acuerdos”⁵⁰ (Arias et al. 2010: 9-10). Los procesos que culminan con acuerdos de paz no necesariamente acaban con el carácter violento del conflicto, por lo que el estadio de posconflicto puede variar en función de las decisiones políticas adoptadas por las partes. Se pueden tomar dos tipos de acuerdos de paz: comprensivos y parciales. Los primeros logran aglutinar a todas las facciones armadas enfrentadas en el conflicto, como ocurrió en El Salvador y Guatemala, mientras que los segundos solo acogen el compromiso de una o algunas de las organizaciones insurgentes mientras que otras mantienen la lucha armada, como ha sucedido en Colombia desde 1982⁵¹ (Nasi 2007: 40).

En todo proceso de paz se distinguen tres dimensiones de las relaciones humanas: interior o de establecimiento de la paz –*peacemaking*–, que tiene que ver con

⁴⁹ Según Galtung (1981: 20), “la paz es objetivo y causa por la cual los conflictos se transforman creativamente y no de forma violenta, a través de herramientas concretas que promuevan el diálogo, el reconocimiento de los oponentes y la cooperación entre las partes”.

⁵⁰ Proceso de paz y negociación no son sinónimos: el primero es un concepto más amplio que también hace referencia a los antecedentes, las fases exploratorias, etc., mientras que la negociación hace parte del proceso de paz, es pública y finalista (Fisas 2009).

⁵¹ Eduardo Pizarro (2017) llama a este tipo de procesos como el colombiano, procesos escalonados de paz. Véase el Capítulo II.

las características personales y actitudes de los actores parte; exterior o de mantenimiento de la paz *–peacekeeping–*, relacionada con el comportamiento o actuación de estos actores; y contradictoria o de construcción de la paz *–peacebuilding–*, que hace referencia a las contradicciones subyacentes al conflicto y sus manifestaciones externas (Galtung 2003: 108, 157). Esta investigación pone el foco en la dimensión interior, el establecimiento de la paz mediante la negociación política de los actores enfrentados.

2.3.2. Tipos de políticas de guerra y paz

En el marco de una negociación de paz se distinguen dos grandes grupos de políticas: las políticas de guerra o de confrontación y las políticas de paz o de negociación (Tabla 3). Las políticas de guerra se implementan para responder a agresiones y/o contra-agresiones, contribuyen a perpetuar las acciones violentas y ocurren en la totalidad de los conflictos armados. Las políticas de paz son el resultado de una negociación, buscan resolver un conflicto y tienen como fin último el cese de las acciones violentas.

Tabla 3. Tipos de políticas de guerra y paz

<i>Políticas de guerra</i>	<i>Políticas de paz</i>
Leyes especiales y programas de seguridad nacional	Inicio de diálogos o proceso de paz
Prohibición de los partidos políticos vinculados al enemigo	Intercambio de prisioneros
Recaudación de impuestos especiales	Alto el fuego bilateral
Despliegue táctico de Ejército y/o Fuerzas de Seguridad	Acuerdos de contenido político, social o económico entre las partes
Declaración de estado de sitio	Cese definitivo de las operaciones militares
Operaciones militares	Desarme del grupo insurgente
Ejecuciones ilegales y extrajudiciales, desplazamiento forzado y/o secuestro	Justicia Transicional, reparación a las víctimas y garantías de participación

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Rivas y Tarín (2017).

En los trabajos sobre conflicto armado, políticas de seguridad pública y teoría del Derecho Penal se pueden identificar diez tipos de políticas de guerra: operaciones simbólicas sin intención de causar damnificados, leyes criminales especiales y

programas de seguridad nacional; prohibición de partidos políticos vinculados al enemigo; recaudación de impuestos especiales; despliegue táctico de efectivos militares; declaración del estado de sitio; actividades criminales para autofinanciarse; operaciones militares; reclutamiento forzoso; y ejecuciones extrajudiciales, desplazamientos forzados y secuestros.

Las operaciones simbólicas no buscan causar víctimas y son implementadas por grupos insurgentes o gobiernos de Estados recién creados o no reconocidos (Mizrahi 2013; Rivas y Tarín 2017). En términos de Galtung (1990), se definen como acciones de violencia cultural que buscan legitimar las acciones violentas de los insurgentes o la violencia directa y estructural de los aparatos represivos del Estado a través de la construcción de imaginarios simbólicos; son mecanismos de propaganda (Bolt 2012) y a la vez poderosos instrumentos de movilización política (McCormick y Giordano 2007: 312). Ejemplos de operaciones simbólicas son el robo de la espada de Bolívar por el Movimiento 19 de Abril (M-19) (León-Palacios 2012), o la retirada de todos los fondos del gobierno checheno de Ichkeria de los bancos rusos durante el gobierno de Aslan Masjádov (Bennigsen 1999). En el análisis de esta tesis no se tiene en cuenta este tipo de políticas de guerra porque no es un instrumento al que recurran los líderes ejecutivos de Estados institucionalizados como el colombiano.

Las leyes criminales especiales y los programas de seguridad nacional son políticas de los gobiernos pensadas para situaciones excepcionales, pero que en ocasiones se mantienen en periodos de normalidad. Estas normas jurídicas se inspiran en las tesis de Schmitt, la doctrina de la seguridad nacional vigente en América Latina durante la Guerra Fría y el Derecho penal del enemigo que se inaugura tras el 11-S. Establecen penas draconianas que a veces vulneran el principio de proporcionalidad, recortan garantías procesales y amplían las posibilidades de sancionar conductas que no causan lesión a un bien jurídico protegido (Comblin 1989; Baratta 1997; Buitrago 2003; Muñoz-Conde 2009; Jakobs 2011). Siempre ha habido legislación de excepción, pero la novedad de estas políticas es que se dan en Estados Democráticos de Derecho (Jakobs 2011). Ejemplos de programas de seguridad nacional son la Ley Patriótica en Estados Unidos (Etzioni 2005), o la Política de Seguridad Democrática impulsada por Álvaro Uribe en Colombia (Hernández 2009a).

Una política de confrontación poco habitual es la prohibición legal de partidos políticos vinculados al enemigo. Este tipo de normas buscan expulsar de las

instituciones a partidos extremistas, antidemocráticos y/o vinculados a organizaciones calificadas de terroristas (Niesen 2002; Navot 2008), y en Estados democráticos generan problemas de incompatibilidad entre libertad y seguridad (De Vergottini 2004). Un ejemplo de este tipo de normas es la Ley Orgánica de Partidos Políticos en España, aprobada con el objetivo de ilegalizar a Herri Batasuna, partido de la izquierda abertzale en el País Vasco, y a sus distintas “marcas blancas” (Álvarez y Catalá 2004; Villalón 2004).

La recaudación de impuestos especiales es una política recurrente de los gobiernos de Estados en confrontación armada. Esta política fiscal es uno de los precios que pagan los civiles en una guerra o conflicto armado (Mehrotra et al. 2010). En Colombia, por ejemplo, Uribe creó un impuesto de guerra al patrimonio para financiar su política de seguridad democrática⁵² (Hernández 2009b). Los grupos insurgentes también establecen sus propios “impuestos especiales” que, como señala Luis Veres (2003), en realidad son extorsiones ya que solo los Estados soberanos tienen capacidad fiscal.

El despliegue táctico del Ejército es una política fundamental para mantener el control militar sobre el territorio en el marco de una guerra. En la última década se ha utilizado también como política de seguridad pública en América Latina (Dammert y Bailey 2007). Ejemplos del despliegue táctico de tropas son la recuperación por el Ejército colombiano de las zonas de despeje cedidas a las FARC durante el proceso del Caguán en 2002, o la militarización de la seguridad pública del país durante la puesta en marcha de la Política de Seguridad Democrática de Uribe.⁵³

La declaración de Estado sitio es una potestad que tiene el soberano para declarar un régimen de excepción en situaciones especiales, con el objetivo de proteger el interés público y la integridad del Estado (Schmitt 1985; Villalón 2004; Agamben 2005). Este régimen de excepción puede implicar la suspensión de la aplicación de algunas leyes, la Constitución y el Estado de Derecho, por lo que suponen un importante riesgo para el cumplimiento de los Derechos Humanos (Agamben 2005). Algunos países con conflicto armado interno como Colombia han vivido más de 30 años bajo estado de sitio (García-Villegas 11 de octubre de 2008).

En América Latina, a partir de la década de 1980, se ha vuelto habitual que los bandos enfrentados en confrontaciones armadas busquen vías ilegales de financiación

⁵² Véase el Capítulo V.

⁵³ Véase el Capítulo V.

como el tráfico de drogas, de armas o de personas. Como ya se dijo, criminalidad e insurgencia en ocasiones se complementan (Bartolomé 2013), aunque las actividades ilegales no sean exclusivas de estos grupos. Por ejemplo, el auge de la guerrilla colombiana a partir de 1980 no puede explicarse sin tener en cuenta el incremento de sus recursos económicos obtenidos de actividades ilegales, en particular del tráfico de cocaína (Rangel 1998; Chernick 1999; Nieto 2001). Sin embargo, esta política de guerra no se toma en consideración en el análisis porque es exclusiva de los grupos armados no-estatales.

Las operaciones militares comprenden la puesta en marcha de la organización militar y la administración de los recursos para conseguir cumplir con los objetivos estratégicos del Estado (Clausewitz 2005), y también de los grupos insurgentes. Normalmente las operaciones son conocidas por sus códigos –por ejemplo Jaque o Fénix durante el gobierno de Uribe en Colombia.

Algunas tácticas militares que gobiernos y grupos insurgentes pueden utilizar en el desarrollo de sus operaciones militares, como el reclutamiento forzoso –aplicada solo por los grupos no-estatales y en consecuencia no incluida en el análisis–, el desplazamiento forzado, las ejecuciones extrajudiciales y los secuestros, destacan por atender gravemente contra los Derechos Humanos y vulnerar el Derecho Internacional Humanitario. Estas políticas de guerra son especialmente graves porque las partes deben responder por ellas en el caso en el que el Estado asuma o haya asumido compromisos en materia de Justicia Transicional (Valencia y Joinet 2008).

A diferencia de las políticas de guerra, que son unilaterales, las de paz son acordadas entre las partes en el marco de una negociación y buscan poner fin a la confrontación armada. Las políticas de paz identificadas por la literatura de resolución de conflictos son siete: inicio de los diálogos, intercambio de prisioneros, alto el fuego bilateral, acuerdos de contenido político, social o económico –que generalmente buscan democratizar el régimen político o ampliar la participación de actores excluidos–, desmovilización o cese definitivo de las operaciones militares, desarme, y compromiso con la Justicia Transicional –que suele incluir reparación a las víctimas y garantías para la participación política⁵⁴ (García de la Torre 1997; Arias et al. 2010).

⁵⁴ Las políticas de paz se asumen como los pasos progresivos por los que normalmente transcurre un proceso de negociación, aunque no se han de seguir todos necesariamente para que se alcance el cierre del conflicto.

El inicio de los diálogos no es solo la condición necesaria de cualquier tipo de política de paz, sino que es una política de paz en sí misma ya que manifiesta la voluntad de las partes enfrentadas de superar la confrontación y buscar soluciones en común (Galtung 1998a; Merlano y Negret 2006).

El intercambio de prisioneros es una política de paz que consiste en la entrega de secuestrados al gobierno por el grupo insurgente a cambio de la liberación de algunos de sus miembros encarcelados. Se trata de una política de paz que cuenta con antecedentes históricos en Colombia desde el siglo XIX y que fue muy común en Centroamérica durante los procesos de paz de la década de 1990 (Giraldo 2014). Desde las primeras negociaciones de paz entre el gobierno colombiano y los grupos insurgentes esta política ha sido una demanda constante de estos últimos, especialmente de las FARC (Pécaut 2000, 2014).

El alto el fuego se define como la suspensión temporal o definitiva de agresiones armadas; puede acordarse como condición previa a los diálogos o como resultado de los mismos (Chounet-Cambas 2011: 5-6). La tregua también hace referencia al cese de hostilidades “entre los enemigos que tienen rota o pendiente la guerra” (DRAE 2014), pero es temporal y no definitiva. El cese al fuego puede ser unilateral, cuando una de las partes suspende las operaciones militares; o bilateral, cuando todas las partes lo hacen.

Los acuerdos constituyen un interés común de las partes en una negociación (Nocetti 2007: 3) y se plantean cuando las partes consideran que lo que han logrado las sitúa en una posición mejor de la que estaban antes (Wheeler 2002: 15). Los acuerdos se definen como convenios –políticos, económicos y/o sociales– a los que llegan las partes negociadoras, que implican decisiones sobre cuestiones de interés general. En regímenes democráticos, la toma de este tipo de decisiones corresponde a los ciudadanos; por ejemplo, en la última negociación entre el gobierno de Colombia y las FARC, las partes propusieron que los acuerdos fueran ratificados mediante algún mecanismo de participación previsto en la Constitución como el referendo, el plebiscito, la consulta popular o la Asamblea Constituyente (Arboleda 2000). Finalmente se optó por el plebiscito.⁵⁵

Una política de paz generalmente posterior a las dos anteriores es el cese definitivo de las operaciones militares o desmovilización, que según Naciones Unidas

⁵⁵ Véase el Capítulo V.

(2014) es la desactivación formal y controlada de combatientes activos de fuerzas armadas u otros grupos. Según esta organización internacional, desmovilización alude a dos etapas: el cese definitivo de la lucha armada, que es el traslado o concentración de efectivos en lugares específicos, y la reinserción como el conjunto de medidas de apoyo para los excombatientes; de ahí que en el análisis se opte por el término cese definitivo de las operaciones militares.⁵⁶

La sexta política de paz es la entrega de armas, que consiste en la recolección, documentación, control y disposición de armas pequeñas, ligeras y pesadas, munición, y explosivos de combatientes y a menudo de la población civil (Ibíd.). La literatura sobre Justicia Transicional denomina políticas de Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR)⁵⁷ a la desmovilización y entrega de armas. La ausencia de desarme no imposibilita la resolución del conflicto, ya que las partes pueden negociar una resolución pacífica de sus diferencias y a la vez decidir conservar ciertos arsenales (Wallensteen 2002: 11).

La última política de paz, el compromiso con la Justicia Transicional, podría incluirse en la categoría de acuerdos políticos pero se analiza de forma autónoma dada su relevancia teórica. Justicia Transicional es un concepto reciente y ambiguo,⁵⁸ ligado a la protección internacional de los Derechos Humanos.⁵⁹ En el marco de una confrontación, los actores suelen perpetrar acciones violentas –masacres, asesinatos, agresiones, desplazamientos forzados, secuestros, etc.– que provocan numerosas víctimas, muchas de ellas civiles; este mecanismo internacional es la respuesta judicial a este tipo acciones y conlleva procesos judiciales contra actores que han cometido violaciones graves de Derechos Humanos (Valencia y Joinet 2008). Su implementación tiene lugar en situaciones de transición, bien sea de la guerra o conflicto armado a la paz, o de la dictadura a la democracia, y tiene como objetivos garantizar una paz estable y duradera, reconciliar a las partes enfrentadas y reparar a las víctimas (Avello 2007; Valencia y Joinet 2008; Rincón 2010). Además, las partes suelen prever medidas

⁵⁶ La reinserción de los excombatientes es una política que no forma parte del establecimiento de la paz sino del mantenimiento de la paz (Galtung 2003).

⁵⁷ Estas políticas no siempre son el resultado de acuerdos de paz previos, de hecho, muchos conflictos ni siquiera terminan con este tipo de acuerdos (Caramés et al. 2006: 4).

⁵⁸ La mayoría de la literatura especializada coincide en señalar que el origen de la Justicia Transicional son los juicios de Núremberg.

⁵⁹ Galtung (2003: 22) se refiere a ella como política de Derechos Humanos.

judiciales para garantizar que los desmovilizados estén seguros y garantizar que puedan participar políticamente en igualdad de condiciones (Zirion 2012: 10-11).

Existen dos diferencias importantes entre las políticas de guerra y las políticas de paz: las primeras son decisiones autónomas que pueden tomar unilateralmente los agentes mientras que las segundas son el resultado de un acuerdo entre las partes en el marco de una negociación; y las políticas de paz, a diferencia de las de guerra, muestran mayor variabilidad empírica entre un caso y otro, y su frecuencia puede determinar si los líderes tienden a la negociación o a la confrontación⁶⁰ (Rivas y Tarín 2017).

2.3.3. Factores explicativos de las políticas de guerra y paz

La literatura identifica varios factores estructurales y relacionados con las características internas de los grupos armados como explicativos de la adopción de políticas de guerra y paz en contextos de confrontación armada. Un primer grupo de factores son los propuestos por quienes estudian las condiciones de éxito o fracaso de los procesos de paz, estos son: la fortaleza institucional del régimen político, el modelo de negociación, la presencia de saboteadores, la participación de países mediadores, la duración del conflicto⁶¹ y la fractura interna del grupo insurgente.

La fortaleza institucional del régimen establecido afecta a las políticas de paz ya que un mayor grado de institucionalidad implica una mayor garantía de que se alcancen acuerdos de paz entre las partes (Hartzell 1999). En un estudio comparado que incluye más de 100 conflictos, Doyle y Sambanis (2000) señalan que uno de los factores que más favorece las políticas de paz y el éxito de los procesos es que exista un Estado con un aparato institucional no excesivamente débil, capaz de implementar futuros acuerdos. Sin embargo, cuando el Estado ha ejercido violencia durante el conflicto, el mantenimiento de sus estructuras puede obstaculizar el proceso en lugar de potenciarlo. En estos casos, una posible solución es que las partes negociadoras acuerden una refundación del sistema o la apertura de un proceso constituyente (Cliffe y Luckham 1999; Pearce 1999; Bächler 2004). Como recuerda Tilly (2003), la existencia de Estados demasiado débiles o demasiado fuertes militarmente favorece las políticas de guerra y por tanto la pervivencia de las confrontaciones.

⁶⁰ Véase los Capítulos III y V.

⁶¹ En esta investigación este factor se mide con la variable “años de vida del grupo insurgente”. Véase el Capítulo III.

La configuración de la agenda de negociación es la primera etapa de un proceso de paz; en ella, las partes discuten los temas sobre los cuales van a dialogar para poner fin al conflicto (Rubin y Brown 1975). La decisión sobre qué temas incluir en la agenda depende de la correlación de fuerzas de los actores enfrentados (Valencia et al. 2012: 165). El modelo de negociación planteado ha sido señalado por la literatura como un factor determinante del éxito o el fracaso de los procesos de paz. La previsión de una agenda muy amplia, sobre todo si aborda cuestiones de reformas económicas, impide avanzar en la discusión de los temas, y por tanto, en la aprobación de nuevas políticas (Nasi 2003, 2010b; Pizarro 2017).

La presencia de sabotadores (*spoilers*) es uno de los factores más señalados por la literatura de resolución de conflictos como obstáculo para la adopción de políticas de paz (Stedman 1997; Wallensteen 2002; Ramsbotham et al. 2011), que debe ser gestionado por las partes con el fin de lograr aplacar o integrar a estos actores (Jones 2001; Humphreys 2005). Los sabotadores consideran que la terminación del conflicto afecta a sus intereses y tienen la capacidad de movilizar recursos y llevar a cabo acciones para impedir políticas de paz, aunque no siempre con éxito (Stedman 1997). En el caso de Colombia, algunos sectores de las Fuerzas Armadas fueron quienes ejercieron como sabotadores durante los distintos procesos de paz (García-Durán 1992; Nasi 2010b, 2014; Pizarro 2017).

Otro factor que favorece las políticas de paz es la participación de mediadores. La mediación es un procedimiento de resolución de conflictos mediante el uso de un órgano designado por los interesados que está llamado a formular una propuesta o recomendación de acuerdo (Aranda 1999: 613). El objetivo es comprometer a las partes a hacer concesiones con la ayuda de terceros (Blanco et al. 2009). La presencia de mediadores es una de las claves del surgimiento de las políticas de paz y del éxito de los procesos, ya que garantiza el equilibrio de fuerzas durante las negociaciones y reduce el riesgo de que la(s) parte(s) que se desarma(n) sea(n) aniquilada(s) por la(s) otra(s) (Walter 1997). La mediación de terceros países, organismos internacionales, Cortes Constitucionales y organizaciones no gubernamentales (ONG) favorece el inicio de los diálogos, la posibilidad de concretar acuerdos y en definitiva la resolución de los conflictos (Holiday y Stanley 1993; Doyle y Sambanis 2000; Wallensteen 2002; Rettberg 2003; Ríos-Figueroa 2016). No obstante, en ocasiones los actores externos

pueden no hacer efectivos sus compromisos (Forman y Patrick 2000), e incluso actuar cómo saboteadores del proceso⁶² (Stedman 1997).

La duración del conflicto es un factor que puede afectar a las políticas de guerra y paz. Cuando un conflicto tiene poco recorrido es más fácil alcanzar políticas de paz pero si se extiende mucho en el tiempo tiende a estancarse, las partes implicadas se agotan y se desincentiva la negociación (Fisas 1998; Doyle y Sambanis 2000). En un estudio comparado de Guatemala, El Salvador, Perú, Venezuela y Colombia, Bejarano (2010: 48-49) concluye que la duración del conflicto armado tiene “un efecto importante” sobre las posibilidades de éxito y duración de las políticas de paz de gobiernos y grupos insurgentes.

Por último, otro factor que afecta a las políticas de paz es la fragmentación interna de los grupos no-estatales y en particular de los insurgentes (Holiday y Stanley 1993; Smith 2000). Uno de los primeros retos al que se enfrentan los líderes que optan por estas políticas es el de referirse al enemigo de forma distinta a como lo venían haciendo –por ejemplo, llamándole insurgente o rebelde en lugar de terrorista–, porque tiene el riesgo de suscitar rechazo entre los suyos (Wohl y Branscombe 2005), de ahí que para implementar políticas de paz sea fundamental el consenso al interior de los grupos: el apoyo de la oposición en el caso del gobierno del Estado, y la cohesión interna de los grupos insurgentes (Pizarro 2017).

Un segundo grupo de factores procede de la literatura sobre insurgencia, seguridad y defensa: la cantidad de miembros del grupo insurgente, y su vinculación con la sociedad civil. El primer factor es determinante porque un grupo reducido “no puede sostener una movilización política a gran escala, ni librar una guerra de guerrillas” (Jordán 2011). Los grupos insurgentes con pocos miembros son más débiles y, en consecuencia, estarán más dispuestos a llevar a cabo políticas de paz en el marco de una negociación.

El nexo de los contendientes con la sociedad civil también puede afectar a la consecución de políticas de guerra; no hay que olvidar que la violencia es un indicador de acción colectiva en la medida en que la sociedad civil acude a este mecanismo de inclusión social cuando no encuentra otras vías de participación política (Tilly 2003). En un contexto de confrontación, la capacidad de los insurgentes y de las Fuerzas Armadas estatales para lograr apoyo y redes de solidaridad en la sociedad civil puede

⁶² Asimismo la excesiva intervención de terceros, en especial de las ONG, puede condenar a los países a situaciones de dependencia (Goodhand y Lewer 1999).

desincentivar las políticas de paz y legitimar las de guerra, ya que el apoyo social incrementa la posibilidad de éxito militar aun disponiendo de menos medios técnicos que los enemigos (Wickham-Crowley 1992; Jordán 2011). Como dice la célebre cita de Mao Zedong, el ejército debe sumergirse en el pueblo como pez en el agua.

3. Teoría de los estilos de liderazgo y su vinculación con la formulación de las políticas de guerra y paz

Los estudiosos de los procesos de paz identifican factores estructurales y organizativos como los referidos que ayudan a explicar la adopción de políticas de guerra y paz pero, eventualmente, algunos teóricos (Archer 1995; Byman y Pollack 2001) han señalado que los actores de una confrontación armada tienen la capacidad de tomar decisiones y políticas públicas que trascienden a ellos mismos con el objetivo de ejercer una influencia decisiva.

Las políticas de guerra y paz son el producto de sucesivas interacciones entre los actores que son parte en el proceso (Jiménez y Muñoz 2012: 63). Si como plantean Sun Tzu y Maquiavelo, el fin de toda guerra es la victoria sobre el oponente, las posiciones de liderazgo de los actores implicados son fundamentales en el desarrollo de la misma. En contextos turbulentos de incertidumbre, conflicto o cambio político, el liderazgo emerge con más fuerza y juega un papel crucial (Zaleznik 1977; Helms 2012). El papel protagónico de los líderes, en particular de los que ocupan la posición más alta en el gobierno de un Estado –los ejecutivos: presidentes o primeros ministros–, es todavía mayor en situaciones bélicas o de inestabilidad, en la medida en que son capaces de canalizar el descontento y las demandas de la ciudadanía, gozando de mayor autonomía en la toma de decisiones al ejercer de directores de la seguridad y la defensa (McFarland 1969; Arnson 1999; Bachelet 2004; Burns 2010). Estos líderes son agentes de la violencia e implementan políticas de guerra, pero también pueden ser constructores de la paz acordando políticas con la parte contendiente (Hernández 2012). Se trata de actores relevantes porque, más allá de definir los objetivos políticos, tienen el poder de generar discursos hegemónicos que justifican la violencia y ayudan a configurar la agenda política (Iglesias 2013: 141).

La teoría de estilos de liderazgo examina el impacto que tienen los rasgos personales de los líderes sobre la toma de decisiones. Esta teoría se enmarca en los enfoques del liderazgo⁶³ que se centran en los rasgos personales del líder –estilo de liderazgo– y en su comportamiento –toma de decisiones políticas. El comportamiento del líder es el conjunto de decisiones que este toma sobre un tema determinado (Natera 2001). La consideración del liderazgo como estilo significa definirlo como un conjunto de atributos personales del líder, evaluados mediante el análisis del lenguaje, que puede influir en mayor o menor medida sobre su comportamiento en un determinado contexto (Hermann y Milburn 1977; Hermann 1980).

Los atributos personales son los aspectos de una persona derivados de su condición de individuo –biografía, formación, experiencia, capacidades, habilidades, motivación, creencias y valores– y pueden ser de dos tipos: profundos, como los impulsos emocionales y las necesidades básicas; o manifiestos, tales como la capacidad de control del entorno, la necesidad de influencia, el grado de apertura a la información y la motivación. El estilo de liderazgo se conforma mediante los atributos manifiestos (Herman y Milburn 1977) y responden a dos dilemas que afectan al comportamiento político del líder: cómo ejercer el control sobre su entorno político, delegando responsabilidades o asumiendo el rol de protagonista –recepción a la información externa–; y cómo configurar la agenda política, priorizando en la solución de problemas o en las relaciones sociales con los grupos que le apoyan –motivación (Hermann 2003).

Las dos principales influencias de los estudios sobre estilos de liderazgo son los ya referidos Nicolás Maquiavelo y Max Weber. Ambos resaltan la importancia del entorno en la configuración de los estilos de liderazgo. Esta idea será retomada posteriormente por la ciencia política con trabajos ya mencionados, como los de Skocpol (1984) y MacGregor Burns (2010), y en otros como el estudio sobre el poder presidencial en Estados Unidos de Richard Neustadt (1990), en el que observa que la condición de comandante en jefe de las fuerzas armadas permite al presidente adjudicar el presupuesto para Defensa, realizar nombramientos militares, declarar la guerra y hacer la paz⁶⁴; aunque esta última función la comparte con el Congreso, puede vetar la decisión de este último.⁶⁵ Del mismo modo, autores como Cynthia Arnson (1999) y

⁶³ Véase el primer apartado de este capítulo.

⁶⁴ El poder más importante que tiene el presidente es el de persuadir a su entorno más inmediato y a los electores (Neustadt 1990: xi).

⁶⁵ El Congreso a su vez puede superar el veto presidencial con una mayoría de dos tercios.

Michael Butler (2009) destacan el importante papel de los líderes presidenciales en los procesos de paz tanto en América Latina como en Oriente Medio; la primera destaca la importancia de que los líderes sean percibidos como legítimos tanto por la población civil como por los insurgentes; mientras que el segundo enfatiza en las motivaciones de estos e identifica dos: incentivar su ego para promover su legado y mejorar el perfil de su Estado (Butler 2009: 133).

Trabajos más recientes definen al liderazgo como la capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades de cambio existentes en un momento histórico determinado (Edwards 2009: 11), poniendo de relieve las estrategias de los líderes y su impacto en el entorno. Jennifer Cayias (2012: 8-9), al analizar la Guerra de Chechenia, observa que aquellos líderes que carecen de estrategia fracasan en sus objetivos políticos y militares, mientras que los que sí la tienen logran mayores apoyos y éxito. José Luis Méndez (2013: 19) considera que los líderes que desarrollan una acción estratégica logran posicionarse políticamente de acuerdo al contexto. Jonathan Keller y Dennis Foster (2016), por su parte, comprueban empíricamente que los líderes manifiestan distintos estilos y atributos de forma estratégica, dependiendo de factores situacionales.

La ciencia política ha planteado clasificaciones de estilos de liderazgo eminentemente teóricas. Una de ellas es la de Aaron Wildavsky (1984) que valiéndose de la figura del Moisés bíblico distingue cuatro estilos de liderazgo derivados de las características del régimen político.⁶⁶ Otra clasificación es la de Jean Blondel (1987: 97), que distingue varios modelos de liderazgo en función del impacto que tienen los líderes dentro del sistema político y la intensidad del cambio que promueven.⁶⁷ Pero la tipología que ha tenido mayor proyección científica fue propuesta en 1978 por James MacGregor Burns (2010); este autor distingue dos estilos de liderazgo: transaccional y transformacional; en el primero, la relación entre el líder y sus seguidores consiste en el intercambio económico, político o simbólico; el liderazgo transformacional se basa en la identificación de los seguidores con el líder y el compromiso de ambos para lograr

⁶⁶ Liderazgo despótico en el régimen esclavista, meteórico en el anárquico, unánime o carismático en el de equidad, y autocrático en el jerárquico. En los regímenes esclavista y jerárquico el poder se distribuye de manera desigual pero hay sistemas de liderazgo, mientras que en los regímenes de anarquía y equidad hay distribución igualitaria del poder pero no hay liderazgo (Wildavsky 1984: 21-25, 200).

⁶⁷ Combinando ambas dimensiones se ofrecen nueve modelos distintos de liderazgo: salvador, confortado, gestor, paternalista-populista, redefinidor, reajustador, ideólogo, reformista e innovador (Blondel 1987: 97).

objetivos comunes. El liderazgo transaccional es más común en situaciones de estabilidad mientras que el transaccional prolifera en contextos de cambio político.

Esta distinción de Burns ha influido enormemente en politólogos posteriores. Hans Gerth, Charles Wright Mills y Jean Blondel plantean que el líder puede adoptar distintos estilos en función de la situación; los dos primeros diferencian entre el rutinario, que ejerce su rol dentro de los límites institucionales esperados; el innovador, que crea y desempeña un papel dentro de un sistema institucional dado; y el precursor, que crea su propio rol pero no lo puede desempeñar porque carece de las oportunidades institucionales para hacerlo (Gerth y Mills 1984: 389-390); Blondel (1987: 80-82), por su parte, distingue entre gestores-administrativos, que surgen en situaciones de normalidad, e innovadores que aparecen en momentos excepcionales.

Más recientemente Josep Nye (2008, 2013) diferencia dos estilos de liderazgo, uno basado en el “poder duro” que se exterioriza mediante la fuerza, la coerción y los incentivos económicos, y otro basado en el “poder blando” que lo hace a través de la persuasión y la cooptación;⁶⁸ y al igual que este último, Mark Bennister (2012) distingue dos recursos de capital político que tienen los líderes: el “poder duro” ejercido mediante reglas, hechos y sanciones; y el “poder blando” basado en la persuasión, el consentimiento y la lealtad.

Sin embargo, los estudios sobre estilos de liderazgo han tenido mayor desarrollo en el campo de la psicología social. En la década de 1930, Kurt Lewin et al. (1939) llevaron a cabo un experimento con grupos controlados de niños para comprobar los efectos de distintos estilos de liderazgo en el comportamiento. Se organizaron tres grupos que se reunían después de la escuela para hacer su tarea y cada uno contaba con un niño-líder que había sido preparado por los investigadores para interpretar diferentes estilos: autocrático, liberal y democrático. Los grupos alternaban líderes con estilos diferentes. El autocrático tomaba todas las decisiones en el grupo, el liberal daba libertad al grupo para tomar decisiones, y el democrático alentaba y apoyaba al grupo a tomar decisiones, mostrándose como el más eficaz⁶⁹ (Ibíd.).

Dos décadas después, Harold Lasswell (1963) elaboró una tipología de estilos de liderazgo con base en el análisis de las historias clínicas de dirigentes políticos,⁷⁰ y, a mediados de la década de 1980, Margaret G. Hermann (1986: 168) propuso cuatro

⁶⁸ Según Nye (2008: 147-148) todo líder posee rasgos de uno y otro estilo y la combinación adecuada de ambos genera poder inteligente.

⁶⁹ Véase el video-documental Espert (2010).

⁷⁰ Véase el primer apartado de este capítulo.

estilos de liderazgo a partir de la relación psicológica del líder con sus seguidores: flautista de Hamelín, que encanta a sus seguidores por sus cualidades extraordinarias; vendedor, que logra sus apoyos mediante mecanismos de intercambio; marioneta, que dirige dejándose llevar por sus seguidores; y bombero que surge en épocas de crisis para solucionar los problemas.⁷¹

Tras un periodo de relativo abandono del tema, la psicología social y las relaciones internacionales retomaron el estudio de los estilos de liderazgo partiendo de la idea de que determinados rasgos de la personalidad del líder pueden influir en el proceso de toma de decisiones, sobre todo en contextos de conflicto (Kernberg 1999; Tappe 2017).

En relaciones internacionales, Kenneth Waltz (1957) es el primero que plantea que la personalidad y la conducta de los líderes conforman una variable análisis válida para explicar el comportamiento de los Estados; no obstante, la termina excluyendo porque considera que este tipo de explicaciones no son parsimoniosas. Décadas más tarde, Daniel Byman y Kenneth Pollack (2001) replicaron a Waltz reivindicando el impacto de los líderes individuales con ejemplos históricos concretos y argumentando que desempeñan un papel central en la configuración de la política exterior de los Estados, incluyendo las guerras, las alianzas y las negociaciones de paz.

David R. Mares y David Scott Palmer (2012), por su parte, explican las decisiones sobre guerra y paz tomadas en el conflicto armado entre Perú y Ecuador (1995-1998) partiendo de diversos factores, entre los que se incluyen las características personales de los líderes.⁷² El trabajo de Mares y Palmer corrobora una de las hipótesis propuestas por Byman y Pollack (2001: 137), según la cual los líderes con mayor voluntad de asumir riesgos son más propensos a causar guerras o a prolongarlas.

En psicología social abundan los trabajos empíricos que estudian el impacto del estilo de liderazgo sobre las decisiones políticas. En ellos se evalúan las dimensiones de la personalidad de los líderes que configuran distintos estilos de liderazgo utilizando diversas técnicas de análisis, fundamentalmente el análisis de contenido y el análisis de discurso. Estos estilos no solo se manifiestan en presidentes y primeros ministros sino

⁷¹ Posteriormente estos estilos serán reformulados en cuatro imágenes del liderazgo: cruzados, que tienen una visión, preparan a sus seguidores para cumplirla y buscan transformar el sistema político; vendedores, que recurren a la persuasión para vender un plan o una idea a sus electores; agentes, que son delegados de aquellos a los que ellos conducen, representan lo que los constituyentes quieren y trabajan a su favor; y bomberos, que reaccionan a los problemas que plantea el entorno (Hermann 1995: 149).

⁷² También tienen en cuenta factores estructurales e institucionales.

también en líderes insurgentes y opositores (Hermann y Sakiev 2011), y líderes de la sociedad civil (Hermann y Pagé 2016).

Fred I. Greenstein (2009) analiza cualitativamente los estilos de los presidentes estadounidenses desde Franklin D. Roosevelt hasta Barack Obama tomando en consideración atributos como aptitud comunicativa, capacidad de organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional.

David G. Winter y Margaret G. Hermann construyen perfiles de liderazgo mediante la referida técnica LTA. Winter y su equipo evalúan motivos, cogniciones y rasgos de la personalidad de los presidentes George Bush y Mijaíl Gorbachov, discutiendo los resultados de la evaluación de estilos de liderazgo –atributos poseídos– con las impresiones populares y mediáticas de estos líderes –atributos percibidos (Winter et al. 1991).

Hermann (2003), por su parte, examina tres dimensiones y siete rasgos de la personalidad para medir estilos de liderazgo. La primera dimensión es la reacción a las restricciones del entorno,⁷³ que comprende dos atributos personales, la creencia de control del entorno y la necesidad de poder e influencia; el primer atributo se refiere a la predisposición del líder para hacer frente a los obstáculos del medio en el que se encuentra (Ibíd.: 14), mientras que la necesidad de influencia remite a su preocupación por establecer, mantener o restaurar su poder y a su deseo de controlar, influir o tener un impacto sobre otras personas o grupos (Winter 1973). La segunda dimensión es la apertura a la información externa que está conformada por el grado de complejidad conceptual y la autoconfianza; el primer rasgo indica el grado en que se clasifican objetos e ideas y se reacciona a los estímulos externos, por lo que el líder que carece de esta cualidad percibe su entorno en parámetros polarizadores –negro-blanco, bueno-malo– y es menos flexible a los cambios; la autoconfianza informa sobre la capacidad del sujeto de reaccionar e interactuar con objetos y otros sujetos del entorno (Hermann 2003: 20-22). La tercera dimensión es la motivación que está integrada por la tendencia a resolver problemas, la identificación con el grupo y la desconfianza hacia otros grupos. La tendencia hacia los problemas revela el grado de compromiso del líder con los objetivos de su organización; por el contrario, la identificación con el grupo y la desconfianza hacia otros grupos son atributos que aluden a la necesidad que tiene el

⁷³ Esta dimensión es la que utilizan Rockman y Waterman (2008) para distinguir entre la presidencia débil –que acepta las limitaciones del entorno– y la presidencia imperial –que reacciona ante ellos.

líder de mantener la cohesión interna de su grupo, bien ensalzando sus virtudes, o bien generando desconfianza hacia otros grupos (Ibíd.).

Los atributos personales que enumera Hermann conforman distintos estilos de liderazgo que impactan sobre la toma de decisiones de los líderes y, en última instancia, sobre las políticas de los gobiernos. Por ejemplo, en el ámbito de las relaciones internacionales, los líderes con alta necesidad de poder, baja complejidad conceptual –visión del mundo basada en parámetros polarizadores–, alto grado de nacionalismo, desconfianza hacia los demás y creencia en el control de los eventos, mantienen una política exterior agresiva, sobre todo en a la hora de tomar decisiones en conflictos bélicos. En cambio, aquellos con alta necesidad de afiliación, alta complejidad conceptual, bajo nacionalismo, confianza hacia los demás y escasa creencia en su capacidad para controlar los eventos, desarrollan una política exterior conciliadora⁷⁴ (Hermann 1980; Hermann et al. 2001).

Este mismo planteamiento se traslada al ámbito de la mediación en los conflictos. Los líderes con experiencia política en el tema sobre el que intervienen, y alta sensibilidad hacia los cambios de su entorno, son menos ideológicos, más pragmáticos y menos responsables ante sus electores, por lo que tienen mayor facilidad para adoptar el rol de negociadores (Hermann 1995).

A partir de las dimensiones y categorías que utiliza Hermann, Thomas Preston (2001) construye una tipología con ocho estilos de liderazgo⁷⁵ que aplica a los presidentes de Estados Unidos desde Harry S. Truman a Bill Clinton, diferenciando dos ámbitos de actuación: la política interna y la política exterior, y centrándose sobre todo en el comportamiento durante los conflictos bélicos. Los presidentes estadounidenses adoptan diferentes estilos de liderazgo en estos campos dependiendo de la experiencia, la necesidad de poder, la complejidad conceptual y la sensibilidad hacia el contexto.

Otros estudios sobre el estilo de liderazgo solo tienen en cuenta alguna de las dimensiones o de los atributos de la personalidad propuestos por Hermann. Algunos examinan el grado de apertura a los flujos de información de los líderes políticos, partiendo de la hipótesis de que determinados rasgos de la personalidad, tales como la

⁷⁴ En otros trabajos se examina el impacto del estilo de liderazgo en la elección por los líderes políticos de sus estructuras de asesoramiento (Hermann y Preston 1994).

⁷⁵ El autor distingue cuatro estilos en función del eje experiencia-necesidad de poder: director, administrador, magistrado, y delegador; y cuatro a partir del eje experiencia-complejidad conceptual: navegador, observador, centinela y disidente (Preston 2001).

visión distorsionada de la realidad o la excesiva autoconfianza, incrementan la voluntad de asumir riesgos y, por lo tanto, la posibilidad de desencadenar o prolongar conflictos e impedir soluciones negociadas (Byman y Pollack 2001). Por el contrario, atributos personales como tener un nivel alto de complejidad conceptual pueden ser determinantes en la resolución de crisis tan importantes como la de los misiles cubanos en 1962 (Hermann 2002; Korzenny 1990). Al igual que la presente investigación, estos trabajos suelen centrarse en contextos de guerras y conflictos armados.

John P. Burke y Fred I. Greenstein (1991) comparan las decisiones sobre Vietnam de los presidentes estadounidenses Dwight Eisenhower y Lyndon Johnson, observando que el primero, más abierto a la información aportada por sus asesores, adoptó una posición contraria a participar en la guerra de Indochina, mientras que el segundo, menos receptivo a los consejos externos, inició una intervención militar que, con el tiempo, desencadenaría una las mayores derrotas militares del país.

Lucian Conway et al. (2001, 2003), Andreas Hergovich y Andreas Olbrich (2003), entre otros, investigan el papel de la *integrative complexity*⁷⁶ en las decisiones políticas que conducen a la guerra o la paz. Este constructo psicológico, similar a la complejidad conceptual de Hermann, informa sobre la capacidad de la persona para diferenciar las posibles soluciones de un problema (diferenciación), y su capacidad para incorporar estas soluciones como alternativas válidas a la hora de tomar una decisión (integración). En épocas de crisis, los líderes con baja *integrative complexity* sostienen posiciones más rígidas, son más inflexibles, por lo que la probabilidad de que desencadenen conflictos es mayor; mientras que los líderes con alto grado de complejidad son más flexibles, cooperativos y, en consecuencia, tienen más opciones de alcanzar acuerdos. Esta relación entre bajo grado de complejidad conceptual y posiciones inflexibles es muy clara en la retórica radical de los grupos terroristas (Suedfeld y Leighton 2002; Suedfeld 2003; Conway et al. 2011).

Los trabajos de Stephen Benedict Dyson (2006, 2009a, 2009b, 2016) explican la política interna y externa de los primeros ministros británicos Margaret Thatcher, Tony Blair y Gordon Brown, en contextos de intervenciones bélicas y crisis económicas. Atendiendo a los atributos personales de los líderes y, en particular, a la capacidad cognitiva, el autor argumenta que un bajo grado de complejidad conceptual, es decir, una visión del mundo basada en parámetros polarizadores –bueno-malo, amigo-

⁷⁶ Este atributo personal fue teorizado por Schroder (1971) y estudiado por Levi y Tetlock (1980: 195-211) para explicar las decisiones de los líderes japoneses durante la guerra en 1941.

enemigo–, afecta al procesamiento de la información recibida y a la toma de decisiones.⁷⁷

Además, la complejidad conceptual no solo afecta a las políticas públicas, sino también a la propia argumentación utilizada para sostener dichas políticas. En un interesante estudio de Dyson y Preston (2006) se observa que los líderes con menor grado de complejidad conceptual y escasa experiencia política tienden a recurrir a analogías históricas menos sofisticadas para justificar sus acciones, frente a los líderes con niveles altos de complejidad conceptual y experiencia, que extraen sus analogías de fuentes más diversas, recurriendo a experiencias ajenas y no solo personales.

Otra dimensión del estilo de liderazgo analizada de forma autónoma es la motivación. Los trabajos que enfatizan los rasgos motivacionales defienden que los líderes que se identifican con el grupo, o desconfían de otros grupos, poseen un sistema de creencias que disminuye su capacidad crítica e incrementa su disposición a asumir riesgos y generar conflictos (Walker 1990; Byman y Pollack 2001), a la vez que aquellos que enfatizan en solucionar los problemas comunes son más dados al diálogo y la negociación (Hermann 2003: 26).

Un primer grupo de investigaciones aborda la relación entre las creencias motivacionales de los líderes y su comportamiento en la formulación de políticas, utilizando el *operational code*, una técnica de análisis de discurso (George 1969; Schafer y Walker 2006). Destacan los trabajos de Stephen Walker (1977, 1990, 2013), en los que se analiza a distintos líderes políticos –secretarios de Estado, jefes de organizaciones insurgentes– para predecir comportamientos diplomáticos y prevenir ataques militares o terroristas; y el estudio del ya referido Stephen Dyson (2001), en el que, mediante el *operational code*, se realiza una predicción sobre el comportamiento de Vladimir Putin, que en ese momento entraba a la escena internacional como un nuevo actor político surgido de la crisis de la Rusia post-soviética.⁷⁸

Un segundo grupo de investigaciones, lideradas por David G. Winter, examina el efecto de los atributos motivacionales sobre las decisiones.⁷⁹ Winter (1973, 2003b)

⁷⁷ Por ejemplo, el estilo del primer ministro británico Tony Blair, que cataloga como proactivo, confiado y moralista en los temas, y directivo y controlador en la toma de decisiones, resultó exitoso en la política exterior británica en Kosovo y Sierra Leona pero fracasó en Irak (Dyson 2009b: 7).

⁷⁸ Según este estudio, Putin es un actor reticente a las limitaciones del entorno, con capacidad de adaptación (camaleónico) y pragmático, por lo que buscará tener un amplio margen de maniobra a la hora tomar decisiones políticas (Dyson 2001).

⁷⁹ Estos trabajos recurren a técnicas experimentales.

distingue tres tipos de motivaciones: de poder, asociadas al prestigio social y al impulso de tomar riesgos; de filiación, relacionadas con las relaciones interpersonales y la pertenencia a un grupo; y de responsabilidad, vinculadas a la necesidad de actuar de acuerdo a las consecuencias. Esta clasificación se aplica a directivos de empresas (Winter 1991), líderes políticos –presidentes o primeros ministros– (Winter 1973, 2003a), o jefes opositores (Winter 2011).

La teoría de estilos de liderazgo, a pesar de tomar en consideración factores relacionados con la personalidad de los individuos (Byman y Pollack 2001: 109), ha solventado, en parte, los problemas del acceso limitado a fuentes empíricas para evaluar los estilos gracias al diseño de técnicas de análisis de contenido y de discurso, y la experimentación. Del mismo modo, ha contribuido a complementar los enfoques estructuralistas en los estudios sobre la paz y la resolución de conflictos.

La interacción entre los distintos planteamientos teóricos examinados en el presente capítulo se describe de manera gráfica y esquemática en la Figura 1. Los rectángulos aluden a fenómenos relacionados con la teoría del conflicto; el color rojo representa las políticas de guerra y paz, mientras que el violeta simboliza los factores explicativos que configuran las hipótesis. Los símbolos matemáticos significan adición e igualdad, mientras que los lógicos expresan la relación en uno o varios sentidos. Por último, la Tabla 4 recoge un cuadro resumen con los conceptos y las definiciones que se utilizan en la investigación.

Figura 1. Interacción entre violencia, confrontación y políticas de guerra y paz



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Conceptualización

<i>Concepto</i>	<i>Definición</i>	<i>Referencias</i>
Liderazgo	Relación entre el líder y los seguidores.	Burns (2010)
Líder	Individuo con autoridad para destinar recursos, determinar objetivos y afectar a las políticas públicas de una unidad política.	Katz (1973)
Líder ejecutivo	Aquella persona que ocupa la posición más alta en el gobierno de una entidad política.	Rivas y Tarín (2017)
Líder insurgente	Jefe de un grupo que practica la insurgencia.	Jordán (2011)
Atributo personal	Todo aspecto de una persona derivado de su condición de individuo: estadísticas biográficas –sexo, edad, lugar de nacimiento, estudios–, formación, experiencia, capacidades y habilidades, motivación, creencias y valores.	Hermann y Milburn (1977)
Estilo de liderazgo	Conjunto de atributos personales y manifiestos del líder, deducibles a través del análisis del lenguaje, que pueden influir, en mayor o menor medida, sobre su comportamiento.	Hermann y Milburn (1977)
Toma de decisiones	Proceso cognitivo de determinación sobre algo dudoso.	DRAE (2014)
Comportamiento político	Conjunto de decisiones políticas tomadas sobre un determinado tema.	Natera (2001)
Violencia	En su modalidad directa, evento, acto o acción, física o psicológica, que golpea al ser humano.	Galtung (1990), Salamanca (2007)
Confrontación	Cualquier enfrentamiento entre dos o más partes.	DRAE (2014)
Guerra	Situación excepcional en la que se utiliza la violencia directa como medio para imponerse a otro. Se salda con al menos 1.000 muertes al año.	Wallenstein y Sollenberg (2001)
Conflicto	Situación inherente a todos los sistemas sociales en la que dos o más partes pugnan por obtener y controlar recursos escasos.	Duverger (1982), Calderón (2009)
Conflicto armado	Situación similar a la guerra que se salda con menos de 1.000 muertes al año. Requiere enfrentamientos continuados y disputas por el poder y/o el control del territorio.	Wallenstein y Sollenberg (2001)
Conflicto armado interno	Aquel conflicto armado que se produce dentro de un Estado por la disputa del gobierno y/o el territorio entre dos o más partes –una de ellas, el propio Estado.	Suárez (2002)
Estado	Entidad en la que reside el poder político, conformada por un pueblo, radicada en un determinado territorio, y que reclama para sí el monopolio de la violencia. También se define como el instrumento que tienen las clases privilegiadas para ejercer el control de las formas de producción y sostener su hegemonía política y cultural.	Weber (1977), Marx (1985), Maquiavelo (2004), Hobbes (2005), Gramsci (2009)
Grupo insurgente	Conjunto de personas organizadas que utilizan la fuerza de las armas y la movilización social para enfrentarse de manera prolongada a la autoridad establecida, con objetivos políticos, principalmente cambiar el régimen.	Jordán (2011)
Negociación	Proceso por el cual las partes eligen, voluntariamente, poner fin a un conflicto y llegar a decisiones y acuerdos comunes.	Merlano y Negret (2006)
Paz	En sentido negativo, etapa no violenta posterior a una guerra o un conflicto armado.	Galtung (2003)
Proceso de paz	Conjunto de fases, consecutivas o simultáneas, de una negociación que tiene como fin la construcción de la paz.	Fisas (2004)
Política de guerra	Instrumento político resultado de las decisiones autónomas que toman cada una de las partes en una confrontación armada y cuyo objetivo es ejercer violencia directa contra el enemigo para debilitarlo militarmente.	Rivas y Tarín (2017)
Política de paz	Instrumento político producto del acuerdo entre las partes en el marco de una negociación, que busca la resolución de una guerra o conflicto armado y que tiene como fin último la consecución de la paz.	Rivas y Tarín (2017)

Fuente: Elaboración propia.

II

CONTEXTO HISTÓRICO: EL CONFLICTO ARMADO COLOMBIANO

Uno no tiene que ser marxista o economista para reconocer que todos los conflictos son por los recursos. Pero uno tampoco tiene que ser pastor o psicólogo para reconocer que todos los conflictos son por la identidad. Como, tampoco, uno tiene que ser humanista o científico político para darse cuenta de que todos los conflictos son por las necesidades básicas.

William I. Zartman (Salamanca 2008: 31)

Pero hablar de tiranías personales era superficial; la verdadera tiranía de Colombia, todos lo sabíamos, se llamaba la Violencia, una emperatriz con velos negros y guantes ensangrentados, pies de arcilla y pecho de plomo, con el vientre estéril, la vagina supurante y las ubres pródigas, amamantando a sus hijos con una leche envenenada, que segaba una vida en cuestión de horas y a veces en asunto de siglos...

Carlos Fuentes (2016: 52)

El único país de América Latina que mantiene abierto un conflicto armado interno es Colombia, a pesar de que a principios de la década de 1990 fue pionero en la región en la resolución pacífica de la guerra con el acuerdo de paz entre el gobierno de Barco y el grupo insurgente M-19, que culminó con la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente y la aprobación de una nueva Constitución en 1991. No se pueden comprender las políticas de guerra y paz en este país sin atender al contexto de violencia política que vive desde hace más de cincuenta años. Por ello, en este capítulo, se examinan el origen, la naturaleza y las características del conflicto armado, los actores que participan en él y su pervivencia en el tiempo. Para ello se recurre a fuentes primarias –entrevistas a actores clave–, y secundarias –artículos, monografías, capítulos de libro, informes y estadísticas.

1. El origen del conflicto

Colombia es una de las democracias electorales más estables de América Latina si se tienen en cuenta las elecciones y mandatos presidenciales ininterrumpidos desde 1958. Sin embargo, arrastra graves problemas internos, la mayoría de ellos, resultado de más de medio siglo de violencia y conflicto armado. Este país experimenta la paradoja de la “estabilidad en la inestabilidad” (Kruijt 2010: 165): el mecanismo de elecciones democráticas se mantiene estable, mientras que, en su territorio, se produce una “sistemática violación de los Derechos Humanos más elementales” (Cepeda 2001: 19). Tanto es así que, durante un tiempo, el país fue catalogado como un Estado parcialmente colapsado o fallido (González 2003; Bejarano y Pizarro 2004).

Desde su independencia, la historia de Colombia ha estado marcada por la violencia, que ha sido un medio más de los actores políticos para lograr sus objetivos (Vargas 2001; Palacios 2012). Como apunta Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), en este país se puede hablar de “una política de violencia [...], en el sentido de una utilización amplia, frecuente e intensiva de la lucha armada y de la violencia política como mecanismo de reivindicación de intereses y de solución de conflictos”. Tras la ruptura con el vínculo colonial se produjo:

[...] una especie de vacío institucional y normativo, es decir, una situación de desamparo, de intemperie, de imposibilidad de organizar y administrar el naciente Estado bajo la forma de una república porque no había una sociedad, una comunidad, una economía, una política, una cultura, mínimamente homogéneas, mínimamente asentadas, mínimamente integradas, sobre las cuales pudiese construirse un Estado nacional bajo la forma de república constitucional (Ibíd.).

La solución de los padres fundadores a este vacío institucional fue imponer por la fuerza la construcción del poder estatal, lo cual generó una distancia estructural, que aún se mantiene, entre “las formas y las normas del Estado”, por un lado, y la realidad política, económica y cultural del país, por otro (Ibíd.). Durante el siglo XIX esta tensión se tradujo en sucesivas reformas constitucionales que se alternaron con periodos de violencia política en los que se sucedían luchas partidistas entre liberales y conservadores (Valencia 1987). Este escenario podría considerarse “como el inicio de la configuración de un orden bipartidista que se volvería tradicional y excluyente” (Salamanca 2008: 18).

Tras un periodo de relativa tranquilidad en el primer tercio del siglo XX,⁸⁰ el asesinato del líder liberal Jorge Eliécer Gaitán en 1948, durante el gobierno conservador de Mariano Ospina, provocó el Bogotazo,⁸¹ un episodio de protestas y represión que fue el acontecimiento central de un nuevo periodo de enfrentamiento partidista conocido como la Violencia (1948-1958),⁸² en el que murieron entre 200.000 y 300.000 personas y dos millones fueron desplazadas (Rueda 2000: 108). La dictadura del general Gustavo Rojas Pinilla, instaurada en 1953, dio inicio a un proceso de pacificación que, aunque incluyó la amnistía para los presos políticos, no logró el cese definitivo de la violencia.

En 1958 se restauró el mecanismo de las elecciones para elegir gobierno. Dos años antes, liberales y conservadores habían pactado en Benidorm (España) el establecimiento de un régimen político, el Frente Nacional (1958-1974), que de facto excluía del poder al resto de fuerzas políticas colombianas. Según Manuel E. Salamanca (2008: 20), este pacto puso en evidencia que la participación política en Colombia “era

⁸⁰ En la década de 1930, el Partido Liberal hizo importantes reformas orientadas a la ampliación de los derechos civiles y políticos.

⁸¹ Gaitán había advertido sobre las consecuencias de su muerte afirmando: “Ninguna mano del pueblo se levantará contra mí y la oligarquía no me mata porque sabe que si lo hace el país se vuelca y las aguas demorarán cincuenta años en regresar a su nivel normal” (Rojas 2017: 46).

⁸² Otros historiadores sitúan este periodo entre 1946 y 1966 (Guzmán et al. 2005).

cosa de élites”. El acuerdo bipartidista hizo intangibles las diferencias ideológicas entre los partidos tradicionales, reforzó el centralismo político y el poder ejecutivo, consolidó el clientelismo y redujo la violencia partidista (Murillo y Valdivieso 2002: 5-6).

Pero el carácter excluyente del régimen hizo que disidentes liberales y militantes comunistas se negaran a entregar las armas y se refugiaron en Marquetalia y otras zonas rurales del Departamento del Tolima, que fueron llamadas “repúblicas independientes”⁸³ (Vargas 2010). Tras varios intentos frustrados de recuperar el control de los territorios por parte del Ejército, en 1964, el gobierno de Guillermo León Valencia ordenó una ofensiva militar⁸⁴ –Operación Soberanía. La extrema dureza de esta operación provocó que los alzados en armas conformaran el Bloque Sur, un grupo de autodefensas campesinas liderado por Pedro Antonio Marín, alias Manuel Marulanda. Los guerrilleros y pobladores de la región denunciaron la presencia de 16.000 hombres y el uso de Napalm y bombas bacteriológicas por parte del Ejército colombiano; según la versión oficial dada por el coronel Álvaro Valencia Tovar, uno de los principales oficiales de la Operación Soberanía, se desplegaron 2.400 hombres y no se utilizaron ese tipo de armas (Villamizar 2017). Dos años después de la aparición del Bloque Sur, se crearon las FARC,⁸⁵ la primera organización insurgente del país,⁸⁶ que adoptó la estrategia de lucha de guerrillas⁸⁷ y declaró la guerra al Estado (Pizarro 1991a; Nasi 2010a, 2010b; Villamizar 2017).

⁸³ Esta denominación fue la que usó el senador conservador Álvaro Gómez Hurtado en el Congreso en 1961, cuando reprochó al presidente Alberto Lleras la presencia de estas repúblicas independientes en territorio nacional (Alape 1989: 244-249). De las 16 “repúblicas independientes”, las más conocidas fueron Marquetalia, Riochiquito, El Pato y Guayabero (Rojas 2017).

⁸⁴ Estados Unidos se planteó la intervención militar directa ante las dificultades de las Fuerzas Armadas Colombianas en Marquetalia, según desvelaron los documentos del Departamento de Estado y del embajador de ese país en Bogotá en esa época, Covey T. Oliver (Villamizar 2007: 203).

⁸⁵ En 1962 este grupo insurgente se denominaba Bloque Sur y fue dos años después, en la Segunda Conferencia de la organización, cuando adoptó el nombre de FARC (Alape 1998: 84). Asimismo, en la Séptima Conferencia Nacional Guerrillera celebrada en 1982 se añadieron las letras EP (Ejército del Pueblo) al acrónimo FARC con el propósito, según Timochenko, “de expresar que a nuestro carácter político militar revolucionario se añadía un vínculo indestructible con la lucha de masas del pueblo colombiano” (Lozano 2015: 19).

⁸⁶ Aunque se considera como “la guerrilla más antigua de América Latina”, la duración de las FARC –53 años– no es un fenómeno excepcional, muchos grupos insurgentes recientes surgieron en la misma década: Euskadi Ta Askatasuna (ETA) del País Vasco (1958-2018), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) de Nicaragua (1961), Unión Nacional para la Independencia Total de Angola (UNITA) (1966), Frente Popular para la Liberación de Palestina (FPLP) (1967), Ejército Republicano Irlandés Provisional (IRA Provisional) (1969-2005), y Nuevo Ejército del Pueblo (NPA) de Filipinas (1969), entre otros (Ortiz 2010: 205).

⁸⁷ Según Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017), “la lucha guerrillera era patrimonio de movimientos antiimperialistas nacionales, como Sandino en Nicaragua, o incluso guerras civiles de partidos tradicionales, pero no era patrimonio de izquierda, la izquierda nunca practicó la lucha guerrillera

Lo que comenzó como una guerra civil entre los partidos liberal y conservador, “se convirtió sobre la marcha en una guerra civil de otro tipo, completamente inédita, sin antecedentes en la historia de Colombia [...] porque ya tiene componente de guerra social, de guerra popular” (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014). La situación de inestabilidad interna, el contexto internacional de Guerra Fría, la disposición de zonas montañosas como refugio para los alzados en armas y, sobre todo, las acciones represivas de las autoridades estatales, fueron algunas de las condiciones –de las señaladas por Jordán (2011)–⁸⁸ que impulsaron la conformación de las organizaciones guerrilleras colombianas y el inicio del conflicto armado interno.

2. La naturaleza del conflicto

Los estudiosos no se ponen de acuerdo en cómo denominar a la situación de violencia que experimenta Colombia desde mediados de la década de 1960. Aunque existe un relativo consenso en llamarla conflicto armado interno, se distinguen tres posiciones. En un extremo está la que considera que el país vive una guerra civil de naturaleza irregular⁸⁹ (Medina 2010; Kruijt 2010; Lozano 2015), con características similares a las de las “nuevas guerras” planteadas por Mary Kaldor (2001): objetivos difusos, financiación heterogénea y repertorios de lucha no convencionales. Según los críticos de esta posición (Ramírez 2001) no se puede hablar de guerra civil por dos motivos: la confrontación no cumple con el criterio de intensidad –en número de bajas–⁹⁰ propuesto por Peter Wallensteen y Margareta Sollenberg (2001);⁹¹ y los grupos armados no-estatales movilizan a un número muy reducido de colombianos, de hecho, en 2001, solo algo más de 30.000 pertenecían a estos grupos⁹² (Palacios 2001: 51).

hasta la Revolución Cubana, y la única excepción en toda América Latina fue Colombia, porque tuvimos las guerrillas orientadas por el Partido Comunista desde 1950, en medio de la Violencia”.

⁸⁸ Véase el Capítulo I.

⁸⁹ Esta es la posición de Alberto Bejarano (comunicación personal, 16 de agosto de 2017) y Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017). Para esta última, además, es una guerra civil que toma la forma de “conflicto social y armado [...] entre la sociedad colombiana y el régimen”.

⁹⁰ Según el Centro Nacional de Memoria Histórica entre 1958 y 2012 hubo 218.193 víctimas, de las cuales el 81% fueron civiles (Rojas 2017: 122). Véase el Gráfico 2 en el Capítulo V.

⁹¹ Véase el Capítulo I.

⁹² Con relación a este argumento, Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017) considera que la situación de violencia armada en Colombia no es una guerra civil porque no hay “una sociedad partida en dos, que me parece lo característico de una guerra civil”.

En otro extremo se sitúa la posición de un grupo de académicos (Chernick 1999; Rangel 2001a, 2001b; Nieto 2001) que se refieren a Colombia como un Estado de Derecho que, en ocasiones, ha sido puesto en jaque por actores armados que practican el terrorismo y/o la criminalidad.⁹³ En este sentido, autores como Alfredo Rangel (1998) defienden la solución militar como la única capaz de poner fin a la violencia armada en el país, enfatizando la superioridad estratégica de las Fuerzas Armadas colombianas frente a los grupos ilegales. Los críticos de esta posición señalan que no tiene en cuenta el componente conflictual del caso colombiano, haciendo de este modo “una simplificación” de lo que ocurre (Salamanca 2008: 17).

La última corriente teórica, suscrita por la mayor parte de la literatura sobre el tema, define la situación de violencia en Colombia como un conflicto armado interno, esto es, una confrontación armada irregular dentro de un Estado con al menos 25 muertes al año relacionadas con la batalla (Wallensteen y Sollenberg 2001). La presente investigación opta por esta última posición, que coincide, además, con la recogida en los Protocolos Adicionales a los Convenios de Ginebra que regulan el Derecho Internacional Humanitario⁹⁴ (Vargas 2010: 41).

Al concepto de conflicto armado interno se le pueden agregar otros adjetivos como “internacionalizado, irregular, prolongado y con raíces históricas de índole ideológica” (Pizarro 2004: 37-80). El carácter irregular de la confrontación es otro argumento para referirse a esta situación como un conflicto armado interno y no como una guerra. Durante sus primeros años los grupos insurgentes tuvieron “capacidad ofensiva limitada y sufrieron una fuerte represión por parte del Estado” (Bejarano 1995: 85), pero se hicieron más fuertes con el paso del tiempo ya que incrementaron sus efectivos y obtuvieron mayores recursos. El conflicto se intensificó a partir de la década de 1980 debido, no solo al incremento del tamaño de las guerrillas, sino al surgimiento de los grupos paramilitares y al auge del narcotráfico (Regalado 2013). Los datos hablan por sí mismos: mientras que en 1978 la insurgencia solamente tenía 17 frentes abiertos, en 1991 logró articular 80, distribuidos en 358 municipios, y en 1994 ya disponía de 105 frentes en 569 municipios, es decir, en más de la mitad de los

⁹³ Esta es la posición de Ana Mercedes Gómez (comunicación personal, 5 de noviembre de 2014).

⁹⁴ Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017) y Antonio Melo (comunicación personal, 16 de agosto de 2017) concuerdan con esta definición.

municipios de Colombia⁹⁵ (Pécaut 1997: 896). El número de frentes guerrilleros se mantuvo hasta 2004, cuando la cifra comenzó a disminuir (PNUD 2005). Asimismo, entre 1987 y 1997 se registraron 270.000 homicidios y asesinatos, el 23% de ellos relacionados directamente con la confrontación armada, una cifra superior a las 200.000 víctimas mortales durante el periodo de la Violencia (Chernick 2005).

Además de su carácter irregular, la literatura identifica otras cuatro características del conflicto armado colombiano: naturaleza política, duración extensa, multiplicidad y fragmentación de los actores implicados, y relativa autonomía de los actores armados no-estatales.

En primer lugar, el conflicto armado colombiano es esencialmente político (Bejarano 2010: 45), entendiendo lo político desde una perspectiva schmittiana como una lucha amigo-enemigo. Si bien los factores ideológicos y estructurales explican el surgimiento de los actores insurgentes, el centro de la guerra en Colombia es el poder político ya que estos actores “se definen por su ambición de obtenerlo” (Pardo 2001: 74). La retención de territorios, el control de recursos y el narcotráfico son objetivos parciales pero la meta final es alcanzar el poder (Ibíd.). La naturaleza política del conflicto colombiano se deduce de otros dos aspectos: las reivindicaciones de la mayoría de los grupos insurgentes, que priorizan las demandas de reforma política por encima de otras cuestiones como la reforma agraria o la solución de las condiciones de pobreza y desigualdad⁹⁶ (Bejarano 2010: 47); y el desarrollo mismo de los procesos de paz entre insurgencia y gobierno que, desde la administración de Betancur,⁹⁷ han conducido al debate o implementación de diversas reformas políticas.⁹⁸

La segunda característica del conflicto es su larga duración: más de 50 años. El conflicto de Colombia es uno de los nueve más antiguos del mundo⁹⁹ (Pizarro 2017:

⁹⁵ En 1994 los grupos insurgentes tenían frentes desplegados en el 53% de los 1.071 municipios del país (Pécaut 1997: 896).

⁹⁶ Hay excepciones: las principales demandas del grupo insurgente MAQL eran de tipo étnico (Bejarano 2010: 45), mientras que para las FARC la reforma agraria siempre fue un punto fundamental de su agenda de negociación.

⁹⁷ Un año antes, en 1981, bajo la administración del presidente Julio César Turbay, se creó la primera Comisión de Paz encabezada por el expresidente Carlos Lleras, al calor de las presiones sociales y la voluntad de diálogo manifestada por el líder del M-19, Jaime Bateman, tras la toma de la embajada de la República Dominicana (Pizarro 2017). Sin embargo, esta Comisión no dio ningún resultado en términos de políticas de paz. Véase el Capítulo V.

⁹⁸ Como afirma Ana María Bejarano (2010: 46), “la historia de los procesos de paz en Colombia ha corrido de forma paralela a la historia de las reformas políticas”. Véase el capítulo V.

⁹⁹ Comparte la lista con Cachemira (1947), Israel-Palestina (1948), Baluchistán (1948), Ejército Nacional de Liberación Karen en Myanmar (1949), Movimientos separatistas en el sur de Tailandia (1960), Frente de Liberación Nacional Unido de Western South East Asia (1964) y Fracción Roja del Partido Comunista de la India (1967), todos ellos en activo (Pizarro 2017: 23-24).

23). Se trata de una cuestión fundamental ya que la prolongación de las confrontaciones armadas las agrava y arraiga, a la vez que complica, el inicio de procesos de negociación (Bejarano 2010). Como apunta Fisas (2010: 41), con el paso de los años, la violencia de la guerra se termina convirtiendo en un “fenómeno social rutinario”. En los conflictos de poca duración es más probable que los actores decidan aprobar políticas de paz; en los prolongados, las posiciones belicistas tienden a estancarse y es más difícil sentarse a negociar (Fisas 1998; Maharaj 2009). Uno de los motivos de la prolongación del conflicto ha sido que, a pesar de la expansión de las guerrillas por todo el territorio colombiano, estos grupos nunca tomaron el poder político sino que ejercieron una insurrección sin perspectiva de éxito revolucionario (Pizarro 1996a). Esto pudo deberse, en parte, a que desde el comienzo no contaron con suficiente respaldo de la sociedad civil; es más, a finales de la década de 1980 incluso “se desdibuja su diferencia con otros grupos armados” no insurgentes como los paramilitares y los narcotraficantes (Vargas 2010: 45). Otro factor que explica la larga duración del conflicto es la propia dinámica de los procesos de paz, basada en negociaciones parceladas y escalonadas, grupo por grupo, que, aunque en algunos momentos permitió que el conflicto bajara de intensidad, contribuyó a que se prolongara por décadas (Pizarro 2017: 48).

En tercer lugar, el conflicto colombiano no es bipolar sino “poligonal” (Salamanca 2008: 37), porque en él participan diversos actores que, a su vez, se encuentran fragmentados, divididos y polarizados¹⁰⁰ (Palacios 1999). Por una parte, el Estado colombiano está fragmentado debido a la división de las élites (Mauceri 2004), la falta de coordinación entre el poder ejecutivo y legislativo (Bejarano 2010), la ausencia de disciplina partidaria en los partidos políticos (Pizarro 1996b), y la tensión que tuvieron algunos gobiernos con las Fuerzas Armadas, provocada, sobre todo, por la adopción de políticas de guerra y paz (Bejarano 2010). Por otra parte, los principales grupos insurgentes colombianos, salvo en algunas coyunturas,¹⁰¹ no han sido capaces de converger en un único frente político-militar.¹⁰² Por último, los grupos paramilitares se mantuvieron dispersos y solo tuvieron unidad de mando a mediados de la década de

¹⁰⁰ Según Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), la multiplicidad de actores es uno de los aspectos que hace interesante al caso colombiano desde el punto de vista académico.

¹⁰¹ Intentos de convergencia fueron la Coordinadora Guerrillera Nacional (CGN) y, más tarde, la Coordinadora Nacional Guerrillera Simón Bolívar (CGSB), creadas en 1987, que agruparon a casi todas las organizaciones guerrilleras. La Coordinadora se mantuvo vigente hasta 1991. Véase el Capítulo V.

¹⁰² En Centroamérica, en cambio, el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) en El Salvador y la Unión Revolucionaria Nacional (URNG) en Guatemala, sí lograron la creación de un único frente insurgente que reuniera a los distintos grupos.

1990, pese a los intentos de los hermanos Castaño de centralizarlos bajo una única organización, las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) (Ibíd.).

Una última característica del conflicto colombiano es que los actores armados ilegales que participan en él no dependen exclusivamente de los recursos procedentes de otros países u organizaciones extranjeras, como sí ocurría con los actores implicados en las guerras civiles en Centroamérica, sino que son relativamente autónomos porque cuentan con recursos propios obtenidos de actividades ilícitas; como el narcotráfico, que, en opinión de Luis F. Ramírez (2001: 56), “es la gasolina que alimenta realmente la guerra”. Pero la implicación en este negocio no es la misma en todos los casos: los paramilitares nunca han mostrado reparos en reconocer su estrecha vinculación con él (Aranguren 2001), mientras que los insurgentes sí han sido más reticentes a la hora de abordar el tema. Rangel (2001a: 90) sostiene que las FARC han utilizado esta actividad como medio de obtener recursos “de manera muy pragmática”, mientras que el Ejército de Liberación Nacional (ELN) ha mantenido una actitud más “moralista” con relación a la misma,¹⁰³ lo cual le ha llevado a perder influencia territorial. Sin embargo, esta última organización cuenta con recursos propios suficientes que consigue mediante extorsiones, sobre todo dirigidas a las empresas multinacionales petroleras¹⁰⁴ (Pizarro, 8 de agosto de 2017; Melo, 16 de agosto de 2017). La autonomía financiera de los grupos no-estatales perjudica la solución negociada del conflicto porque “los actores internacionales tienen muy poca capacidad para influir en las partes del conflicto colombiano” (Bejarano 2010: 59).

¹⁰³ A diferencia de las FARC, el ELN no cobra gramaje por el negocio sino que siempre se ha opuesto al narcotráfico y ha castigado a quienes se han vinculado con él (Ospina 2014).

¹⁰⁴ En 1983, el ELN estaba casi derrotado y decidió secuestrar a cuatro ingenieros de la multinacional petrolera alemana Mannesmann; la empresa pagó un rescate millonario y a partir de ahí la organización encontró una fuente de financiación sólida gracias a la cual pudo reactivarse (Semana 31 de enero de 2015).

3. Los actores del conflicto

Se distinguen cuatro tipos de actores en el conflicto armado colombiano: el Estado, los grupos insurgentes, los paramilitares y los narco-criminales. Los grupos armados no-estatales, como se ya se ha dicho, están muy fragmentados y poseen un cierto grado de autonomía financiera.

Los diferentes gobiernos, tras un periodo de falta de eficacia operativa de los grupos insurgentes (1964-1970), optaron por enfrentar el conflicto recurriendo a las Fuerzas Armadas, y en particular al Ejército, que se sumó a la guerra irregular y se convirtió en una fuerza militar contrainsurgente (Vargas 2010: 43). Además, se recurrió al estado de sitio, algo que no era excepcional en un país en el que históricamente los militares habían ejercido funciones de orden público interno más que de defensa nacional frente a amenazas extranjeras (Ibíd.: 42). Desde mediados de la década de 1970 y, sobre todo, en el gobierno de Julio César Turbay (1978-1982), esta medida se utilizó más para reprimir a los movimientos populares que para combatir a los grupos armados (Gallón 1979). Los datos son ilustrativos: desde el inicio de la Violencia en 1948 hasta la aprobación de la nueva Constitución en 1991, Colombia estuvo más de 30 años bajo estado de sitio, 17 de ellos entre 1970 a 1991 (García-Villegas 11 de octubre de 2008). Algunos autores, como Francisco Leal (2010: 318-319), sostienen que hasta la aprobación de la Constitución de 1991 el Estado de Derecho estaba “abolido de facto”. Después de la entrada en vigor de la nueva Carta Magna, se ha declarado el estado de conmoción interior¹⁰⁵ en seis ocasiones.

En cuanto a las guerrillas insurgentes, se distinguen dos tipos: de primera generación y de segunda generación. Las primeras, surgidas entre 1964 y 1966, fueron FARC, ELN y Ejército Popular de Liberación (EPL). Al igual que otras organizaciones guerrilleras latinoamericanas de la misma década,¹⁰⁶ tuvieron una fuerte influencia del

¹⁰⁵ Tras la entrada en vigor de la Constitución de 1991, el estado de sitio pasó a llamarse estado de conmoción interior, y al igual que este, se trata de un régimen de excepción decretado por el poder ejecutivo que implica la atribución de facultades especiales a las Fuerzas Armadas y la suspensión de determinadas garantías constitucionales.

¹⁰⁶ Otras organizaciones insurgentes latinoamericanas creadas en la década de 1960 fueron: Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR) en Venezuela, Fuerzas Armadas Rebeldes (FAR) en Guatemala, Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR) y Ejército de Liberación Nacional (ELN) en Perú, y Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) en Nicaragua. Esta última se llamó en un comienzo Frente de Liberación Nacional (FLN) en honor a la organización independentista argelina del mismo nombre, pero en 1963 añadió la palabra Sandinista como homenaje al revolucionario nicaragüense Augusto César Sandino.

marxismo-leninismo soviético, la Revolución Cubana de 1959, el maoísmo y las ideas foquistas de Ernesto Che Guevara. Las condiciones de estos grupos hasta finales de la década de 1970 “fueron precarias, duras, de esfuerzo, ortodoxia y militarismo” (Calvo 1998: 64).

Las FARC se fundaron en Marquetalia, Tolima, en 1964. Sus integrantes habían sido miembros de los grupos de autodefensa campesina creados durante la etapa de la Violencia. La organización, vinculada al Partido Comunista, se declaró marxista-leninista (Fischer 1999) y se adscribió a la línea de Moscú,¹⁰⁷ a pesar de que su líder histórico, Pedro Antonio Marín Rodríguez, alias Manuel Marulanda Vélez o Tirofijo, había sido simpatizante liberal durante el Bogotazo.

Al año siguiente del nacimiento de las FARC se conformaron el ELN y el EPL. El primer grupo se creó en Simacota, Santander, y sus primeros líderes fueron Fabio Vásquez y Víctor Medina. Inspirado por el triunfo de la Revolución Cubana, desde el comienzo estuvo muy vinculado a los planteamientos de la teología de la liberación, teniendo en sus filas a sacerdotes católicos como los españoles Domingo Laín, José Antonio Jiménez Comín, Manuel Pérez Martínez –que lideró a la organización hasta mediados de la década de 1990–, y Camilo Torres Restrepo. Este último trató de conformar un Frente Unido de Oposición al régimen para más tarde lanzarse al monte donde murió poco después en un combate con el Ejército (Vargas 2010). A diferencia de las FARC, de naturaleza eminentemente campesina, esta guerrilla asentó sus columnas en zonas con mayor población y actividad económica (Echandía 2013); y aunque marxista, adoptó posiciones nacionalistas focalizadas en la lucha contra la explotación de recursos naturales por multinacionales extranjeras (Bejarano, comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

El EPL fue creado por militantes maoístas e inició sus operaciones en la región de Antioquia. Entre sus líderes destacaron los hermanos Jairo de Jesús Calvo –alias Ernesto Rojas– y Óscar William Calvo, y Francisco Caraballo, varias veces negociador durante el proceso de paz con el gobierno. Estos primeros grupos insurgentes echaron raíces en el territorio fácilmente debido a la tradición de lucha guerrillera en el país: las FARC se apoyaron en las autodefensas comunistas del Tolima, el ELN en antiguos guerrilleros liberales de Santander y el EPL en Julio Guerra, un antiguo guerrillero liberal (Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017).

¹⁰⁷ No obstante, la estrategia de las FARC no respondía a la dirección marcada por la Unión Soviética (Pizarro 1991a).

Las guerrillas de segunda generación, constituidas entre 1973 y 1990, fueron el M-19 y las denominadas guerrillas menores. Algunas se nutrieron de otras fuentes como el nacionalismo y el indianismo, mientras que otras eran disidencias desligadas de los grupos insurgentes de primera generación (Pizarro 1996a).

En las elecciones presidenciales de 1970, el candidato conservador del Frente Nacional, Misael Pastrana, fue declarado oficialmente ganador frente a la Alianza Nacional Popular (ANAPO), una formación nacional-popular liderada por el exdictador Rojas Pinilla que denunció un fraude electoral. Como respuesta, se organizaron movimientos estudiantiles de protesta que, tres años después, derivaron en la fundación del M-19. Esta organización guerrillera, de anclaje urbano, no tenía un programa político claro pero se nutrió de ideas nacionalistas y defendió la democratización del país, rompiendo con los esquemas del marxismo clásico (Calvo 1998). Según su primer comandante en jefe, Jaime Bateman: “el concepto de democracia es un concepto revolucionario, que hay que reivindicarlo. Un concepto que la burguesía les robó a los revolucionarios como bandera” (Riveros y Castaño 31 de agosto de 1982).

En la década de 1980 aparecieron otros grupos insurgentes menores, los más importantes fueron: Movimiento de Integración Revolucionaria - Patria Libre (MIR-PL), que más tarde se integró al ELN; Movimiento de Autodefensa Obrera (ADO), la primera organización en desmovilizarse en 1985; Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), de ideología maoísta; Corriente de Renovación Socialista (CRS), una escisión del ELN; y Movimiento Armado Quintín Lame (MAQL), de inspiración indigenista (Nasi 2010b: 102).

Estado y grupos insurgentes no han sido los únicos actores del conflicto armado colombiano. Entre 1976 y 1985, durante la bonanza marimbera y cocalera,¹⁰⁸ surgieron otros grupos armados no estatales que complejizaron el conflicto, en particular las organizaciones dedicadas al crimen y al narcotráfico, y los grupos paramilitares. Estos últimos surgieron como fuerzas contrainsurgentes que defendían la propiedad de los grandes terratenientes,¹⁰⁹ pero en la práctica buscaron eliminar a los grupos de izquierdas, legales e ilegales, recurriendo para ello al asesinato, la extorsión, el secuestro y las masacres de civiles y guerrilleros. Como apunta el presidente del Coordinador Nacional Agrario (CNA), Robert Daza Guevara (2014: 128), “el

¹⁰⁸ Etapa del auge de la exportación de marihuana y cocaína de Colombia a Estados Unidos.

¹⁰⁹ Alberto Bejarano (comunicación personal, 16 de agosto de 2017) los define como “el brazo armado de los intereses terratenientes”.

paramilitarismo no se creó para combatir a la guerrilla, sino para exterminar y expulsar al campesinado y así facilitar la ejecución de proyectos de extracción”.

El poder de los grupos paramilitares se incrementó a partir de 1981 cuando se fundó la organización Muerte a los Secuestradores (MAS), vinculada al Cártel de Medellín, como respuesta al secuestro de la hija del terrateniente y capo de la cocaína Fabio Ochoa Restrepo por el M-19 (García-Durán 1992: 40), y alcanzó su cenit en 1996, cuando Salvatore Mancuso y los hermanos Castaño crearon las AUC, una organización criminal que agrupó a la cadena de mando de la mayor parte de los grupos paramilitares ubicados en las distintas regiones del país (Aranguren 2001; Bejarano 2010; Pizarro 2017).

Según el Barómetro de las Américas realizado por LAPOP (2016), el 39,9% de las víctimas del conflicto armado colombiano reconocieron como victimario a la guerrilla, el 35,7% a los paramilitares, el 9% a las Bandas Criminales (BACRIM)¹¹⁰ y el 3,5% al Ejército. No obstante, el grado de represión del Estado con los paramilitares ha sido mucho menor que con los insurgentes. De 1997 a 2001, las Fuerzas Armadas asesinaron a 4.321 guerrilleros y capturaron a 7.108, frente a los 282 paramilitares asesinados y 1.990 capturados (Nasi 2010b: 123). Pero el Estado no solo no los ha perseguido con firmeza sino que ha mantenido una estrecha colaboración con ellos.¹¹¹ El informe del procurador Carlos Jiménez Gómez sobre el MAS en febrero de 1983 fue el primer documento oficial que puso de manifiesto la vinculación directa de las Fuerzas Armadas con los grupos paramilitares, pero ninguno de los 59 militares que aparecían en él fueron procesados (Pizarro 2017: 97). En 2013, la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) condenó al Estado colombiano al encontrar pruebas de la colaboración del Ejército con estos grupos ilegales (El País de Cali 27 de diciembre de 2013). Asimismo, estos nexos también han sido denunciados por otros países y organizaciones internacionales (Nasi 2010b: 123), así como por los propios tribunales de justicia de Colombia (García-Peña 2005).

¹¹⁰ Las BACRIM son organizaciones criminales dedicadas al narcotráfico, la extorsión y el asesinato de líderes sociales y políticos que surgieron a mediados de la década del 2000 como herederas de los grupos paramilitares desmovilizados durante el gobierno de Álvaro Uribe (Duncan 2010: 397-398). Véase el Capítulo V.

¹¹¹ A mediados de la década de 1990, desde las instituciones públicas se impulsaron las “Convivir”, cooperativas de vigilancia y seguridad privada para la autodefensa agraria contra los grupos guerrilleros, que fueron una forma de legalizar el paramilitarismo en Colombia (Hristov 2009). Véase el Capítulo V.

4. La pervivencia del conflicto armado colombiano

La literatura académica identifica seis causas que explican el origen y la expansión del conflicto con la insurgencia en Colombia: el contexto ideológico, la exclusión política, la exclusión económica, la falta de oportunidades en el ámbito rural, la “tesis de la codicia” y la incapacidad del Estado para combatir a estos grupos.

La primera causa, de tipo ideológico, fue la influencia del marxismo-leninismo y del foquismo en la configuración y desarrollo de las organizaciones guerrilleras, sobre todo en las de primera generación (Pizarro 1996a), en un contexto de Guerra Fría y de considerable ebullición política en América Latina tras la llegada al poder de los revolucionarios cubanos en 1959. Sin embargo, desde comienzos de la década de 1990, con la caída del Muro de Berlín y la desintegración del bloque socialista, este factor fue perdiendo peso, y los grupos guerrilleros renuentes sufrieron un proceso de ensimismamiento, convirtiéndose en “aparatos” o “máquinas” de guerra (Valencia 1993; Pizarro 2011; Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014).

Con respecto a la primera de las causas estructurales, la exclusión política, el régimen del Frente Nacional relegó de la pugna democrática por el poder a las fuerzas políticas excluidas del pacto, incluso a aquellas que habían formado parte de la élite como la ANAPO, por lo que estas vieron en los grupos insurgentes la única opción de participar políticamente (Pizarro 1990; García-Durán 1992). Para Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), el Frente Nacional fue una de las razones fundamentales del levantamiento de la insurgencia armada ya que este se configuró “como sistema monopolístico exclusivo y excluyente de recuperar para las élites de los partidos tradicionales el control del Estado y del gobierno, excluyendo a todos los demás actores políticos, incluidos [...] los comunistas, los campesinos, los estudiantes y los obreros”.

La exclusión política favoreció al mismo tiempo otro tipo de exclusión, la económica (García-Durán 1992: 25-26), que tuvo impacto en la propagación de la insurgencia armada, no tanto por el estallido de la crisis económica,¹¹² sino por el incremento de las desigualdades sociales (Nasi 2010b). Un dato que refuerza este argumento es que, a finales del siglo XX, los municipios más violentos del país eran los

¹¹² Colombia es uno de los pocos países latinoamericanos que no ha sufrido crisis inflacionarias ni de deuda y, desde hace algunos años, es clasificado por el PNUD (2016) como un país de renta media.

que tenían mayores tasas de desigualdad (DNP 1998: 41). De hecho, pese a que las cifras oficiales de pobreza se han reducido en los últimos años (DANE 2014), Colombia sigue siendo el segundo país más desigual de América Latina después de Honduras (Banco Mundial 2017), y sus desigualdades no solo son económicas sino también territoriales,¹¹³ étnicas, sexuales y de género. Además, el estallido del conflicto armado agravó la exclusión social generando otros problemas como el desplazamiento forzado; según la Agenda de la ONU para los Refugiados, Colombia, con 7,4 millones de personas, es el país con mayor número de desplazados internos del mundo (ACNUR 2016).

Un cuarto factor fue el problema agrario (Nasi 2010b; Palacios 2012), que tuvo su origen en la concentración de la estructura de propiedad de la tierra y en la falta de reformas agrarias como las que se implementaron en otros países de la región durante la segunda mitad del siglo XX¹¹⁴ (González 2004). De hecho, las FARC fueron “una guerrilla construida en torno al fantasma, al vacío, a la ausencia, de la reforma agraria” (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014), de ahí que la política de desarrollo agrario haya sido una de las demandas centrales en la agenda de todas las negociaciones de paz entre la guerrilla y el gobierno (Chernick 2014). A pesar de ello, la difícil situación del campo colombiano se agravó durante el último tercio del siglo pasado debido al aumento de la concentración de la tierra, la implantación de monocultivos –primero el café y después la coca–, la apertura de las fronteras agrícolas y la migración masiva del campo a las ciudades (Chernick 2005).

En quinto lugar, la “tesis de la codicia”, defendida entre otros por Alfredo Rangel (1998), Marc Chernick (1999) y Rafael Nieto (2001), plantea que el auge de los grupos insurgentes se debió al incremento de los recursos económicos obtenidos de actividades criminales, principalmente al tráfico de cocaína. Esto explicaría el incremento de efectivos en las guerrillas durante la década de 1980 y la persistencia de algunos de estos grupos en la década siguiente, a los que no afectó económicamente la caída del Muro de Berlín y la desintegración de la Unión Soviética. Para Ana Mercedes Gómez (comunicación personal, 5 de noviembre de 2014), la financiación de estos

¹¹³ Para Alberto Bejarano (comunicación personal, 16 de agosto de 2017), una de las condiciones de exclusión social es el excesivo centralismo en el país y el abandono de las regiones, con excepciones como Antioquia y la Costa Atlántica: “todo se decide en Bogotá y se decide por unas élites”.

¹¹⁴ Como recuerda Antonio Melo (comunicación personal, 16 de agosto de 2017), ya durante las tres primeras décadas del siglo XX hubo conflictos por las tierras localizadas en el Cauca –aunque se extendieron a otros departamentos– en los que los indígenas, liderados por Quintín Lame –el MAQL adoptaría más tarde ese nombre en su honor–, defendieron sus resguardos frente a los usurpadores.

grupos con recursos del narcotráfico es una de las grandes dificultades que tiene la solución negociada del conflicto.

La última causa fue la incapacidad del propio Estado para combatir eficazmente a estos grupos. Como señala Ana María Bejarano (1990: 8), “el conflicto armado, característico de las tres últimas décadas en Colombia, no ha podido ser definido como una guerra civil, sino como una lucha prolongada entre un Estado débil y una insurgencia en armas, no derrotada, pero aún minoritaria”. Las dificultades que encuentra el Estado colombiano para ejercer su soberanía sobre el territorio se explica en parte por la denominada “maldición geográfica”: la cordillera de los Andes se divide en tres al entrar a Colombia, formando dos valles fluviales, Cauca y Magdalena, en los que se concentra la mayor parte de la población (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014). En palabras de Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017):

Colombia es un país endemoniado. Tres cordilleras. No hay ningún país del mundo que tenga tres cordilleras que lo atraviesan. Colombia era un sueño para la guerra, no sé por qué el Che Guevara se fue para Bolivia [...] porque el sueño de la guerra es Colombia.

Otros aspectos que visibilizaron los problemas del Estado para mostrarse presente en algunas zonas del país (Chernick 2005; Nasi 2010b) fueron: la inseguridad ciudadana, el desplazamiento forzado, la crisis de la justicia penal (Vargas 2001), y el paramilitarismo, “la más complicada debilidad del Estado” (Gómez 2001: 111). Una crónica de Fernán Martínez-Mahecha (8 de septiembre de 1980) en el periódico *El Tiempo* retrata muy bien la ausencia del Estado en algunas regiones y su sustitución por actores armados:

En el corazón de Colombia hay otro ‘país’ completamente independiente, cuya extensión es de tres mil kilómetros cuadrados y se llama El Pato. Aquí no hay ni siquiera un solo inspector de Policía. Los colonos no saben lo que es una urna electoral. La ley la imponen más de 1.200 hombres que se hacen llamar las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Si alguien roba, mata, viola, fuma marihuana o comete otro delito, lo juzgan las FARC y lo más seguro

es que sea condenado a muerte, destierro o a trabajos forzados en la finca de la víctima. Todos los niños nacidos en esta selva desde hace quince años, fueron recibidos por las manos de médicos guerrilleros, y profesores guerrilleros, que les han enseñado a leer y escribir pero no en la cartilla *Alegría de Leer* sino en *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado* de Federico Engels.

La incapacidad material del Estado colombiano es un factor que encaja además con la tesis de William I. Zartman (1985), según la cual los conflictos armados se resuelven cuando se produce un estancamiento militar perjudicial para todas las partes, cuando se iguala la correlación de fuerzas. Esta es la idea que maneja Jerónimo Ríos-Sierra (2015) para explicar el fracaso de las negociaciones del Caguán en 1998 y el desenlace exitoso de los diálogos en La Habana. El estancamiento de los conflictos armados irregulares como el colombiano no se produce cuando hay un empate en fuerzas militares –generalmente el Estado suele disponer de un ejército más nutrido y mejor equipado–, sino al desactivarse lo que Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014) denomina la “ley de hierro de la guerra de guerrillas”, según la cual “si el gobierno no gana, pierde; pero si la guerrilla no pierde, gana”.¹¹⁵

Se podría concluir que, parafraseando a Cynthia J. Arnson y William I. Zartman (2005), la lucha armada en Colombia se ha sostenido por una combinación de credo –ideología marxista-leninista y foquista–, necesidad –pobreza, desigualdad y control territorial–, codicia –control de los recursos y narcotráfico–, e incapacidad del Estado para ejercer el poder efectivo en su territorio –ausencia institucional, inseguridad pública, desplazamiento forzado, colapso de la justicia y paramilitarismo.

¹¹⁵ La exguerrillera Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017), en cambio, considera que para que pueda haber una negociación de paz, las dos partes en el conflicto deben de estar fuertes en el plano militar.

III

PROPUESTA METODOLÓGICA

Todo lo que existe es algo; tiene un ser, una naturaleza, un carácter; en conformidad con este ha de obrar, ha de realizar actos (lo que se llama obrar por motivos) cuando las circunstancias exteriores solicitan las manifestaciones aisladas del mismo.

Arthur Schopenhauer (1997a: 231)

Para quien crea, como yo creo, que todo fenómeno, además de tener una causa, tiene un estilo –es decir, un gesto y una forma en que se expresa un modo general de vida–, no es posible presenciar esa torrencial confluencia de seres humanos sin sobrecogerse un poco.

José Ortega y Gasset (2009: 250)

Al elegir qué metodología utilizar en los estudios sobre liderazgo es fundamental tener en cuenta que, como se dijo en el primer capítulo, se trata de un fenómeno complejo, analizado por diversas disciplinas científicas como la ciencia política, la sociología, la psicología, la historia o la administración de empresas; de ahí que la búsqueda no solo de multidisciplinariedad sino de interdisciplinariedad sea sumamente importante (Rivas y Alcántara 2015: 52).

Esta investigación busca examinar el impacto de los estilos de liderazgo sobre la formulación de las políticas de guerra y paz en escenarios de conflicto armado, y para ello es necesario plantear una estrategia metodológica adecuada. Aquí se opta por el caso colombiano y la comparación de casos de líderes en este país, y se recurre a una versión matizada de la técnica de análisis de contenido LTA –utilizada en trabajos de psicología social y relaciones internacionales– para medir los estilos de liderazgo.¹¹⁶ En el primer apartado de este capítulo, se delimita el diseño de la investigación, justificando el método, el caso, el periodo temporal y las unidades de análisis. El segundo apartado se centra en la medición de las variables, poniendo énfasis también en la explicación del análisis de contenido realizado.

1. Diseño de investigación

El objetivo general de esta tesis es identificar las condiciones para que se adopten políticas de paz en escenarios de conflicto armado interno. Entre los objetivos específicos están medir estilos de liderazgo a partir del análisis de las respuestas en entrevistas de los líderes ejecutivos e insurgentes colombianos; analizar las políticas de guerra y paz tomadas por estos; examinar el impacto de los estilos de liderazgo y las variables estructurales y organizativas en las políticas de guerra y paz; y comprobar si los estilos de liderazgo cambian a lo largo del tiempo y en función de qué factores.

Las variables de esta investigación se derivan de los factores propuestos por la teoría y conceptualizados en el marco teórico. Las variables dependientes son las políticas de guerra y las políticas de paz. Las variables independientes son la fortaleza

¹¹⁶ Se opta por una versión matizada de la técnica porque el objetivo es explicar las políticas de guerra y paz en lugar de la política exterior, de ahí que, como se justifica más adelante, no se tengan en cuenta todas las dimensiones y variables propuestas por la literatura, y se utilice un mayor número de unidades de codificación (palabras y grupos de palabras).

institucional del régimen político, el modelo de negociación, la presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas, la presencia de países mediadores, la fractura interna de los grupos insurgentes, la longevidad de estos grupos, el tamaño de los mismos, su vinculación con la sociedad civil, el estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos, y el estilo de liderazgo de los líderes insurgentes.¹¹⁷

Las primeras ocho variables independientes son tomadas de la literatura sobre el éxito o el fracaso de los procesos de paz, mientras que las variables estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos y estilo de liderazgo de los líderes insurgentes se asumen de la teoría de estilos de liderazgo. Estas variables independientes permiten incorporar las hipótesis de investigación recogidas en la Tabla 5.

Tabla 5. Hipótesis de investigación

<i>Hipótesis</i>	<i>Referencias</i>
La fortaleza institucional del régimen político favorece la adopción de políticas de paz (H1).	Hartzell (1999)
El modelo de negociación cerrado facilita la adopción de políticas de paz que conducen a la desmovilización de los grupos armados (H2).	Nasi (2010b), Pizarro (2017)
La presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas obstaculiza la adopción de políticas de paz (H3).	Stedman (1997)
La presencia de países mediadores favorece la adopción de las políticas de paz (H4).	Doyle y Sambanis (2000), Rettberg (2003)
La fragmentación interna del grupo insurgente obstaculiza la adopción de políticas de paz (H5)	Holiday y Stanley (1993), Pizarro (2017)
Los años de vida del grupo insurgente influyen negativamente en la negociación de políticas de paz (H6).	Fisas (1998), Bejarano (2010)
El tamaño reducido del grupo insurgente favorece positivamente la adopción de políticas de paz (H7).	Jordán (2011), Pizarro (2017)
El arraigo del grupo insurgente en la sociedad civil influye negativamente en las políticas de paz (H8).	Wickham-Crowley (1992)
El/los estilo/s de liderazgo “maniqueo”, “autoconfiado”, “hermético”, “paraguas”, “desconfiado” y/o “sectario” de los líderes ejecutivos o insurgentes hace/n que sean menos proclives a adoptar políticas de paz (H9).	Hermann (1980, 1995, 2003), Byman y Pollack (2001), Preston (2001)
El estilo de liderazgo “bombero” del líder ejecutivo influye positivamente en la adopción de políticas de paz (H10).	Hermann (1980, 2003)

Fuente: Elaboración propia.

¹¹⁷ En el segundo apartado del presente capítulo se explica el proceso de medición de las variables de la investigación.

Para responder a la pregunta ¿cuáles son las condiciones por las que se adoptan políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado?, se opta por un estudio comparado de combinaciones de líderes en Colombia en el que se tienen en cuenta factores personales, estructurales, institucionales y coyunturales. Se trata de un análisis comparado en la medida en que se cotejan distintas unidades de análisis (casos) dentro de un mismo país.

La comparación es muy habitual en las ciencias sociales, donde las investigaciones suelen tener muchas variables y pocos casos; esto último se debe a la naturaleza compleja de los fenómenos sociales (Llamazares 1995: 282). La comparación permite al investigador entender los vínculos existentes entre distintos fenómenos sociales y suele aplicarse a entidades que poseen atributos similares y diferentes (Sartori 1991: 35).

John Stuart Mill (2002) distingue dos modelos comparativos: la semejanza y la diferencia. En el primero, los casos deben ser distintos y tener el mismo resultado como consecuencia de condiciones comunes (Skocpol 1984: 378-379, Ragin 1987: 36); su efectividad se incrementa cuando se comparan casos muy diferentes, lo cual “permite eliminar fácilmente explicaciones alternativas una vez detectadas las coincidencias fundamentales” (Pérez-Liñán 2010: 130). La principal debilidad del método de la semejanza es la dificultad para realizar inferencias causales debido a la no-varianza de la variable dependiente y al riesgo de sesgo en la selección de casos (King et al. 2000, Geddes 2003). En el método de la diferencia se seleccionan casos similares con diferentes resultados y se identifican aquellos factores en los que difieren unos de otros (Skocpol 1984: 378-379, Ragin, 1987: 36). Este método permite explicar por qué unos casos son positivos y otros negativos observando cómo varía la variable dependiente.¹¹⁸

El análisis comparado utiliza dos estrategias de comparación que pueden ser combinadas: sincrónica y diacrónica. La primera consiste en comparar casos distintos “en un mismo instante temporal” (Llamazares 1995: 286); se trata de la estrategia más utilizada y posibilita comparaciones armoniosas teniendo en cuenta factores más universales, aunque no la variable tiempo, ignorando de este modo la afirmación de

¹¹⁸ Una forma de análisis comparado de este tipo es el método indirecto de la diferencia o análisis de configuraciones causales (QCA) en el que, además de seleccionar casos con resultados distintos, se toman en consideración todas las situaciones posibles a través del uso de técnicas basadas en el álgebra booleana (Llamazares 1995, Pérez-Liñán 2010). Esta técnica facilita la producción de generalizaciones causales y permite lograr resultados simples y parsimoniosos, pero a costa de reducir la profundidad analítica.

Arend Lijphart (1971: 689) de que un país no es realmente el mismo en diferentes épocas. La comparación diacrónica analiza una misma unidad social en momentos históricos distintos (Morlino 1991: 22); los casos se ordenan temporalmente y “no solo están determinados por las variables del modelo sino también por las características de los casos anteriores” (Llamazares 1995: 286). Esto permite incrementar el número de casos y controlar variables que se suponen constantes, solventando así el problema de la determinación causal.

En la presente investigación se aplica el método de la diferencia y la estrategia diacrónica. Se trata de un análisis intensivo y exhaustivo de distintos casos dentro de un mismo país. En lugar de adoptar un comparativo positivista, que busca establecer relaciones causales sin tener en cuenta factores cognitivos y contextuales, en este caso se tiene en cuenta los efectos de la interacción humana en los fenómenos políticos y el carácter histórico de estos últimos (Lodola 2009).

En esta investigación se elige Colombia por ser un caso poco probable: se trata de un país con estabilidad institucional y según la teoría de estilos de liderazgo la capacidad de influencia de los líderes en la toma de decisiones es menor en regímenes políticos con instituciones estables¹¹⁹ (Byman y Pollack 2001). Colombia es una de las democracias electorales más estables del continente, con elecciones y mandatos presidenciales ininterrumpidos desde 1958, a pesar de sus graves problemas internos. La confirmación de alguna de las hipótesis en este país, por tanto, constituiría una prueba de plausibilidad de la teoría que la sustenta (Eckstein 1975: 96-116).

Asimismo, se delimita un periodo temporal concreto que va desde 1982, año en el que el presidente Belisario Betancur adoptó las primeras políticas de paz que buscaban una salida negociada al conflicto armado, hasta 2017, cuando las FARC entregaron las armas bajo la supervisión de Naciones Unidas en el marco del Acuerdo Final de Paz.

En países con conflicto armado interno, los líderes políticos tienen un importante papel en la definición de las políticas de guerra y paz (Bachelet 2014). Como se expone en la Tabla 6, las unidades de análisis de la investigación son combinaciones de líderes ejecutivos e insurgentes que coinciden temporalmente en el cargo.¹²⁰ Los ejecutivos son

¹¹⁹ En el presidencialismo, además, otros actores del régimen –Congreso, sociedad civil, grupos de presión– dificultan al ejecutivo la consecución de los cambios políticos (Neustadt 1990: 8).

¹²⁰ Las unidades de información son los líderes por separado, pero se seleccionan las combinaciones de líderes ejecutivos-insurgentes como unidades de análisis porque las políticas de paz analizadas no se

los presidentes de la República de Colombia, y los insurgentes los jefes de las tres principales guerrillas: FARC, ELN y M-19. Se estudian estos tres grupos armados porque tienen naturaleza política y han mantenido negociaciones de paz con el gobierno. No se tiene en cuenta a los líderes del EPL y de grupos insurgentes menores como el MAQL o las facciones de las FARC y el ELN, por la imposibilidad de obtener suficientes entrevistas para evaluar sus estilos de liderazgo. Tampoco a los líderes paramilitares, o de organizaciones del crimen organizado, porque no tienen naturaleza insurgente: los primeros han actuado al margen del, o junto al, Estado colombiano en actividades contrainsurgentes, mientras que los segundos forman parte de grupos armados cuyo principal propósito no es político sino económico-criminal.¹²¹

Tabla 6. Caso y unidades de análisis

Caso: Colombia

Unidades de análisis: Combinaciones líderes ejecutivos- insurgentes

1	Betancur-Marulanda	11	Samper-Pérez
2	Betancur-Bateman	12	Pastrana-Marulanda
3	Betancur-Fayad	13	Pastrana-Gabino
4	Betancur-Pérez	14	Uribe-Marulanda
5	Barco-Marulanda	15	Uribe-Cano
6	Barco-Pizarro	16	Uribe-Gabino
7	Barco-Pérez	17	Santos-Cano
8	Gaviria-Marulanda	18	Santos-Timochenko
9	Gaviria-Pérez	19	Santos-Gabino
10	Samper-Marulanda		

Fuente: Elaboración propia.

toman unilateralmente sino que se acuerdan en el marco de una negociación. Véase el segundo apartado del Capítulo I.

¹²¹ Aunque algunos, como el Cártel de Medellín, reivindicaron cuestiones políticas –la no extradición de colombianos principalmente– y atentaron contra personalidades e instituciones públicas.

2. Medición de variables

Como ya se dijo en el primer capítulo, se distinguen dos tipos de políticas en contexto de conflicto armado: de guerra y de paz. Ambas constituyen las variables dependientes de esta investigación porque se pueden dar al mismo tiempo. La Tabla 3 (Capítulo I) recoge las políticas de guerra y paz que pueden adoptarse en un conflicto armado. Las políticas de guerra son decisiones autónomas de los líderes en el marco de una confrontación armada; están ordenadas según la intensidad de las mismas. Las políticas de paz son resultado del acuerdo entre las partes en el marco de un diálogo; se asumen como pasos progresivos por los que normalmente transcurre un proceso de negociación, aunque no han de seguirse todos necesariamente para que se logre el cierre del conflicto.

A efectos analíticos se considera que un líder ejecuta una política cuando toma la decisión de hacerlo con independencia de que produzca o no los resultados esperados. Como se muestra en la Tabla 7, la variable dependiente políticas de guerra cuenta con siete categorías que adoptan valores dicotómicos. Por su parte, la variable dependiente políticas de paz, como se puede ver en la Tabla 8, se operacionaliza en cuatro categorías: casos nulos (0), en los que no se aprueba ninguna política de paz; casos insuficientes (1), en los que solo se inician diálogos; casos intermedios (2), en los que el diálogo se acompaña de una o varias políticas de paz que no implican el cierre del conflicto armado: intercambio de prisioneros, alto el fuego bilateral, y acuerdos de contenido político, social o económico; y casos positivos (3), en los que el diálogo culmina en políticas de paz que comprenden el fin del conflicto: cese definitivo de operaciones, desarme y/o cumplimiento de normas de Justicia Transicional.

Tabla 7. Variable dependiente políticas de guerra

<i>Política de guerra</i>	<i>Valores</i>
Leyes especiales y programas de seguridad nacional	0=No, 1=Sí
Prohibición de los partidos políticos vinculados al enemigo	0=No, 1=Sí
Recaudación de impuestos especiales	0=No, 1=Sí
Despliegue táctico de Ejército y/o Fuerzas de Seguridad	0=No, 1=Sí
Declaración de estado de sitio	0=No, 1=Sí
Operaciones militares	0=No, 1=Sí
Ejecuciones ilegales y extrajudiciales, desplazamiento forzado y secuestro	0=No, 1=Sí

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Rivas y Tarín (2017).

Tabla 8. Variable dependiente políticas de paz

<i>Categoría</i>	<i>Políticas de paz</i>	<i>Valor</i>
Caso nulo	Ninguna	0
Caso insuficiente	Inicio de diálogos o proceso de paz	1
Caso intermedio	Inicio de diálogos o proceso de paz + intercambio de prisioneros, y/o alto el fuego bilateral, y/o acuerdos de contenido político, social o económico	2
Caso positivo	Cese definitivo de las operaciones militares, desarme y/o Justicia Transicional, reparación a las víctimas y garantías de participación	3

Fuente: Elaboración propia.

Las variables independientes, reunidas en la Tabla 9, tienen naturaleza diversa: cuatro de ellas son dicotómicas –fortaleza institucional del régimen, presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas, fractura interna del grupo insurgente y vinculación del grupo insurgente con la sociedad civil–; tres de intervalo –participación de países mediadores, duración y tamaño del grupo insurgente–, y tres categóricas –modelo de negociación, estilo de liderazgo del líder ejecutivo y estilo de liderazgo del líder insurgente.

Tabla 9. Variables independientes

<i>Variable</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>Valores</i>
1 Fortaleza institucional del régimen	Dicotómica	0=No; 1=Sí
2 Modelo de las negociación	Categórica	0=Sin modelo; 1=Abierto; 2=Cerrado
3 Presencia de saboteadores en las FF.AA.	Dicotómica	0=No; 1=Sí
4 Participación de países mediadores	Intervalo	0=Sin mediadores; 1= cuatro mediadores o menos; 2= Más de cuatro mediadores
5 Fragmentación interna del grupo insurgente	Dicotómica	0=No; 1=Sí
6 Vinculación del grupo insurgente con la sociedad civil	Dicotómica	0=No; 1=Sí
7 Años de vida del grupo insurgente	Intervalo	0=Menos de 15 años; 1=Entre 15 y 30 años; 2=Entre 30 y 45 años; 3=Más de 45 años
8 Tamaño del grupo insurgente	Intervalo	0=Menos de 1.500 efectivos, 1=Entre 1.500 y 3.000, 2= Entre 3.000 y 4.500 efectivos, 3= Más de 4.500 efectivos
9 Estilo de liderazgo del líder ejecutivo	Categórica	0=Administrador, 1=Maniqueo, 2=Autoconfiado, 3=Bombero, 4=Paraguas, 5=Desconfiado, 6=Hermético, 7= Sectario
10 Estilo de liderazgo del líder insurgente	Categórica	0=Administrador, 1=Maniqueo, 2=Autoconfiado, 3=Bombero, 4=Paraguas, 5=Desconfiado, 6=Hermético, 7= Sectario

Fuente: Elaboración propia.

Según Hartzell (1999), la fortaleza institucional del régimen favorece la aprobación de políticas de paz. Se considera que un régimen institucional es fuerte cuando sus instituciones son estables y duraderas (Levitsky y Murillo 2010). Esta variable adopta valores dicotómicos en función de la fortaleza del Estado para ejercer su soberanía en el territorio; se utilizan dos tipos de datos sobre violencia directa: cifra de víctimas del conflicto armado interno y tasa de homicidios intencionales por cada 100.000 habitantes.

El modelo de negociación ha sido señalado por la literatura sobre el caso colombiano (Nasi 2010b; Pizarro 2017) como un factor importante en los procesos de paz. Una agenda negociadora cerrada y limitada facilita la adopción de políticas de paz, mientras que una demasiado amplia impide avanzar en la discusión de los temas, y, por tanto, en la aprobación de nuevas políticas. Esta variable se mide mediante tres categorías: sin modelo, modelo abierto y modelo cerrado.

Expertos en la resolución de conflictos, como Stedman (1997), también señalan que la presencia de sabotadores (*spoilers*) en las negociaciones puede poner trabas a la aprobación de las políticas de paz. En Colombia, en determinados periodos, algunos actores del estamento militar ejercieron como sabotadores (García-Durán 1992; Nasi 2010b, 2014; Pizarro, 2017). Esta variable es dicotómica, se mide en función de la presencia o no de sabotadores en las Fuerzas Armadas en cada una de las etapas analizadas.

Otro factor que afecta a las políticas de paz es la presencia de mediadores en el proceso. Para algunos autores (Holiday y Stanley 1993; Doyle y Sambanis 2000; Rettberg 2003; Ríos-Figueroa 2016), la mediación de terceros países, organismos internacionales, Cortes Constitucionales y/u organizaciones no gubernamentales (ONG) favorece el inicio de los diálogos, la posibilidad de concretar acuerdos y la resolución de los conflictos. Se trata de una variable de intervalo cuya medición tiene tres categorías: sin mediadores, cuatro mediadores o menos, y más de cuatro mediadores.

La fragmentación interna del grupo insurgente, según los trabajos de Holiday y Stanley (1993), Smith (2000) y Pizarro (2017), puede tener impacto en las políticas de paz ya que para implementarlas es fundamental que exista consenso al interior del mismo. A efectos analíticos, se considera que hay fragmentación cuando surgen facciones que se separan del grupo por desavenencias internas, de ahí que se utilice una medición dicotómica.

El nexo del grupo insurgente con la sociedad civil puede afectar la aprobación de políticas de guerra; como señala Wickham-Crowley (1992: 65), en un contexto de confrontación, la capacidad de los insurgentes para lograr apoyo y redes de solidaridad en la sociedad civil –asociaciones, partidos políticos, sindicatos, ONG, fundaciones, periódicos, organizaciones religiosas, etc.– desincentiva las políticas de paz y legitima las de guerra, ya que el apoyo social incrementa la posibilidad de éxito militar aun disponiendo de menos medios técnicos que los enemigos. Esta variable se mide con valores dicotómicos en función de si el grupo tiene, o no tiene o son débiles, sus nexos con organizaciones de la sociedad civil.

La duración del conflicto es un factor que puede afectar las políticas de guerra y paz: autores como Fisas (1998), Doyle y Sambanis (2000) y Bejarano (2010) sostienen que cuando un conflicto tiene poco tiempo es más fácil alcanzar políticas de paz pero si se extiende corre el riesgo de estancarse, las partes implicadas se agotan y se

desincentiva la negociación. Esta variable se mide atendiendo a los años de vida del grupo insurgente. Se opta por valores en intervalo porque facilita la comparación y permite su clasificación en distintos grupos: menos de 15 años, entre 15 y 30 años, entre 20 y 45, y más de 45 años.

Al estudiar el caso del M-19 en Colombia, Pizarro (2017) observa que el tamaño del grupo insurgente es una variable importante porque los más reducidos tendrían mayores incentivos para impulsar políticas de paz. La dimensión se mide atendiendo al número de efectivos en armas, distinguiéndose cuatro grupos: pequeños—menos de 1.500—, medianos —entre 1.500 y 3.000—, grandes —entre 3.000 y 4.500—, y muy grandes —más de 4.500.

El estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos e insurgentes es otra variable independiente que sostiene las hipótesis en la investigación, tomada de los trabajos de Hermann (1980, 1995, 2003), Byman y Pollack (2001), Preston (2001), entre otros.¹²² El estilo de liderazgo es el conjunto de características personales manifiestas del líder, deducibles a través del análisis del lenguaje utilizado.¹²³

Existen dos importantes obstáculos para estudiar los estilos de liderazgo: el acceso limitado a fuentes empíricas y la variación de los mismos a lo largo del tiempo. Para superar el primero, los psicólogos sociales han desarrollado diferentes técnicas para medir atributos personales y estilos de liderazgo: cuestionarios, entrevistas, observación participante, análisis de contenido, estadísticas biográficas y simulaciones (Hermann y Milburn 1977: 3-12). Aubrey Immelman (2003) distingue tres enfoques metodológicos para estudiar la personalidad en la política: análisis de contenido, calificaciones de expertos y análisis psicodiagnóstico de datos biográficos.

Por otro lado, el obstáculo de la variación de estilos no ha sido abordado por la literatura de la psicología social, siendo una de las lagunas teórico-metodológicas que esta tesis quiere contribuir a paliar. Las técnicas empleadas no toman en consideración los cambios de estilos en función del contexto, ya que la mayoría de ellas se aplican en estudios sincrónicos sobre política exterior y no en análisis diacrónicos; aunque existen

¹²² Véase el tercer apartado del Capítulo I.

¹²³ La presente tesis doctoral se focaliza en los atributos personales del líder y en su comportamiento orientado hacia la resolución de conflictos. En este sentido, se recurre al concepto de “estilo de liderazgo”, definido como un conjunto de atributos “manifiestos” (Hermann 2003), en lugar de “liderazgo” entendido como relación social entre líder y seguidores (Burns 2010). Esta decisión se fundamenta en dos motivos: por un lado, el objetivo de la investigación es explicar la adopción de unas políticas, las de paz, en las que los presidentes, al menos en Colombia, han dado escaso margen de participación a la ciudadanía; por otro lado, el país objeto de estudio no cuenta con un organismo de opinión pública que realice encuestas periódicas sobre estos temas.

excepciones, como el trabajo de Keller y Foster (2016), que enfatiza en la capacidad del líder para manifestar distintos estilos y atributos de forma estratégica, dependiendo de factores situacionales, en consonancia con lo que señala la literatura sobre estilos de liderazgo en la ciencia política.

Una de las técnicas más sistemáticas para evaluar atributos personales y medir estilos de liderazgo es el análisis de contenido, que describe, de manera objetiva y sistemática, el contenido manifiesto de una comunicación (Berelson 1952) y puede ser cuantitativo o cualitativo. El análisis de contenido cualitativo o análisis de discurso lleva a cabo un examen pormenorizado del material comunicativo de un individuo (Hermann y Milburn 1977: 8). El cuantitativo, por el contrario, “accede directamente al significado de los diferentes segmentos que componen el texto sin considerar el material textual propiamente dicho” (Lebart et al. 2000: 4). Se realiza en dos tiempos: primero definiendo las categorías y unidades de codificación –palabras, conjuntos de palabras, frases, cuasi-frases y textos completos–, y después contabilizando las veces que estas unidades aparecen en el material analizado (Alonso et al. 2012). Este conteo de frecuencias reduce a números el contenido de un texto o producto comunicativo. Además, el análisis de contenido cuantitativo ha de cumplir con los criterios de fiabilidad y validez (Ibíd.).

En esta investigación los estilos de liderazgo se operacionalizan a través de una tipología inspirada en los trabajos de Hermann (1986, 2003) y construida por la posesión de tales atributos evaluados con una versión matizada del LTA, una técnica de análisis de contenido procedente de la psicología social. Si bien el análisis de contenido generalmente se diseña para que los evaluadores inexpertos puedan aplicarlo con alta confiabilidad, a través del manual de codificación y algunos ejemplos y procedimientos de capacitación (Winter 2003b: 114), debe anotarse que este presenta algunos problemas de validez como “la lógica de las inferencias psicológicas sobre comunicadores comprometidos con la comunicación persuasiva” (Holsti 1977: 133-134), las dudas sobre la autoría de los discursos –solventadas parcialmente con la selección de entrevistas como material de análisis– y los problemas de codificación y análisis de datos (Holsti 1977; Immelman 2003).

A pesar de estos problemas y de que existen otras técnicas para evaluar la personalidad de los líderes, este tipo de análisis “sigue siendo el enfoque dominante para la evaluación indirecta de la personalidad y es ampliamente reconocido en la

psicología política como un método confiable de análisis de datos” (Immelman 2003: 613). Además, el LTA ha logrado muy buenos resultados en términos de validez; según Hermann (2003), al comparar los perfiles de los líderes obtenidos mediante esta técnica con algunos de sus trabajos con perfiles construidos a partir del relato de periodistas y exfuncionarios del gobierno que habían observado e interactuado con estos mismos líderes, se obtuvo una correlación alta (0,84).

La técnica LTA se implementa en seis pasos o fases analíticas: selección del material, descomposición del texto en unidades de codificación, construcción de un esquema de clasificación, creación de un manual de codificación, y conteo y presentación de los resultados.

En primer lugar, se selecciona el material sobre el que se va a realizar el análisis. Se usan entrevistas –solamente las respuestas del líder– porque son textos más espontáneos que los discursos¹²⁴ y de fácil acceso, pero tienen inconvenientes como la disponibilidad de entrevistas o la falta de control de las preguntas por el investigador.

La base de datos utilizada en esta tesis es de elaboración propia y contiene 329 entrevistas a 71 líderes mundiales entre 1979 y 2016.¹²⁵ Para el análisis del caso solo se consideran los líderes colombianos contenidos en ella. La base está compuesta de 329 filas, una por cada entrevista (unidad de observación); las columnas contienen los siguientes datos: resultados de la evaluación de las categorías, código identificativo de la entrevista, líder entrevistado, cargo político del líder, país, total de palabras del líder, fecha de la entrevista, año de la entrevista, medio de comunicación en el que se publicó, ideología del medio y si el medio es nacional o extranjero. Los datos sobre los medios se utilizan como variables de control de la medición de estilos de liderazgo.¹²⁶

Las entrevistas incorporadas fueron realizadas por sujetos ajenos a la investigación y tomadas de medios de comunicación diversos –prensa, radio y televisión– y de otras fuentes secundarias –investigaciones académicas, fundaciones, ONG y páginas web. Para obtenerlas se recurrió a Google Noticias y se consultaron los periódicos *El Tiempo* y *El Espectador* y la revista *Semana* en la hemeroteca de la

¹²⁴ Los discursos están preparados con antelación y la mayoría de veces ni siquiera se elaboran por el líder político sino por sus asesores. Hay trabajos, como el de Dyson (2009b), que utilizan intervenciones de los líderes ejecutivos en el Congreso para evaluar sus estilos de liderazgo, pero este material no sirve para evaluar el estilo de los líderes insurgentes.

¹²⁵ Se incluyen presidentes y primeros ministros pero también líderes insurgentes, opositores y de la sociedad civil. Véase el Anexo 1.

¹²⁶ Estas variables son importantes para controlar la posible “influencia ideológica” de los medios que han realizado las entrevistas.

Biblioteca Luis Ángel Arango en Bogotá. El listado de entrevistas con el nombre del medio, el titular, la fecha de publicación, y las variables de control, nacionalidad e ideología del medio, se recogen en el Anexo 1.

En segundo lugar, se descompone el texto en unidades de codificación, que son los elementos lingüísticos que se cuantifican en cada una de las categorías y dimensiones. En el análisis de contenido se distinguen tres tipos de unidades de análisis: palabras y grupos de palabras, frases y cuasi-frases, y textos completos (Alonso et al. 2012). En este análisis se contabilizan palabras y grupos de palabras,¹²⁷ y se tiene en cuenta el sentido de las mismas dentro del texto, por lo que el conteo se realiza de forma manual. Se seleccionan estas palabras con base en los trabajos de Hermann (2003), Conway et al. (2011), Walker (2013), Rivas y Tarín (2017) y Tarín y Rivas (2018).

En la tercera fase se crea el esquema de clasificación que contiene las dimensiones y las categorías en las que se agrupan las unidades de codificación. Tomando como referencia el trabajo de Hermann (2003), el análisis se efectúa en base a cinco categorías exclusivas agrupadas en dos dimensiones. Como se observa en la Tabla 10, la primera dimensión, grado de apertura a los flujos de información, está formada por dos categorías: falta de complejidad conceptual y autoconfianza. La segunda dimensión, motivación, contiene tres categorías: orientación hacia los problemas, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos.¹²⁸ Este esquema no solo se usa para el caso colombiano sino también para evaluar los estilos de otros líderes del mundo, calcular la media internacional y poder realizar investigaciones comparadas, de ahí el rango tan amplio de palabras que se utiliza.

Además de las dimensiones y categorías antes mencionadas, para evaluar los estilos de liderazgo, Hermann (2003) utiliza otra dimensión –reacción del líder a las limitaciones de su entorno– que consta de dos categorías: creencia de control del entorno y necesidad de poder e influencia.¹²⁹ En este estudio no se tiene en cuenta esta dimensión por dos razones: por una parte, la creencia de control ya se mide en cierto sentido con la categoría de autoconfianza y puede generar un problema de endogeneidad; por otra parte, la necesidad de poder e influencia es una categoría difícil de medir y, al mismo tiempo, no parece probable que líderes ejecutivos e insurgentes

¹²⁷ Las unidades de codificación son palabras en inglés. Se utilizan entrevistas en inglés o traducidas a este idioma para disponer de una mayor cantidad de material con el que comparar y calcular las medias.

¹²⁸ Estas dimensiones y categorías se definen en el tercer apartado del primer capítulo.

¹²⁹ Véase el Capítulo I.

enfrentados en un conflicto armado por cuestiones de poder y dominio carezcan de este rasgo.

Tabla 10. Análisis de contenido: Dimensiones, categorías y unidades de codificación

<i>Dimensiones</i>	<i>Categorías</i>	<i>Unidades de codificación</i>
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	Palabras: Absolute, absolutely, definitely, doubt(less), certainly, full, fully, clear, clearly, obvious, obviously, evident, completely, quite, surely, total, totally, irreversible, irrevocable, final, finally, at all, I have no doubt, no doubt, without hesitation, of course, I'm sure, no turning back
	Autoconfianza	Palabras: I, my, myself, me, mine, confidence, conviction, I have been, a server, other self-references
	Tendencia a resolver problemas	Palabras (formas verbales): to advance, to solve, to overcome, to resolve, to restore, to restructure, to strengthen, to negotiate, to defeat, to stop, to end, to finish, to terminate, to reduce, to prevent, to appeal, to accomplish, to achieve, to reach (goals), to transforming, to proposal. Palabras: negotiation, achievement, progress, success, goal, challenge, propose, future.
Motivación	Identificación con el grupo	Palabras con connotación positiva: people, nation, country, homeland, patriot, independence, identity, self-determination, sovereign, (supra)region, poor, humble, grassroots, religion group, God, Gospel, Bible, Jesus, Islam, Muslim, Allah, Koran, Sharia, Muhammad, social class (no middle).
	Desconfianza hacia otros grupos	Palabras: enemy, terror, terrorist, terrorism, subversive, rebels, traitors, bandits, separatists, extremism, radicalism, totalitarianism, oligarchy, caste, criminal group, putsch, coup d'état, conspiracy, apostates, infidels (kafirs), murder, torture, genocide, massacre, extermination, dictatorship, authoritarian, slaughter, domination, destruction, bombs, bombing, disappearance, repression, forced displacement, kidnapping, threat, external threat, islamism, fundamentalism, wahhabism, Al-Qaeda, ETA, FARC, communism, chavism, fascism, Nazism, imperialism, empire, imperial, superpower, WMD, chemical/nuclear weapons, occupation, occupants, invaders, colonial, other derogatory references.

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Hermann (2003), Conway et al. (2011), Walker (2013), Rivas y Tarín (2017) y Tarín y Rivas (2018).

En cuarto lugar, a partir de las dimensiones y las categorías evaluadas, se construye una tipología propia de estilos de liderazgo a partir de los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1972) y Hermann (1986, 2003); para ello, se tienen en cuenta los líderes a nivel internacional incluidos en la base de datos. Como recoge la Tabla 11, los líderes “maniqueos” –ej. Margaret Thatcher, Mariano Rajoy– poseen un grado de complejidad conceptual inferior al promedio y perciben la realidad en parámetros polarizadores. Los “autoconfiados” –ej. Bill Clinton, George W. Bush, Jacob Zuma–

tienen una gran confianza en sí mismos; estos líderes poseen fuertes convicciones ideológicas y son poco receptivos a la información externa (Hermann 2003: 18). Los “herméticos” –ej. Tony Blair, Ernesto Samper– combinan un grado bajo de complejidad conceptual con una fuerte autoconfianza por lo que son muy cerrados a la información de sus asesores. Los “bomberos” –ej. Hu Jintao, Xi Jinping, Juan Manuel Santos– están motivados por la resolución de los problemas de un grupo o entidad política (Ibíd.: 25). La motivación principal de los “paraguas” –ej. Manuel Pérez, Hashim Thaçi– es favorecer al grupo con el que se identifican y reivindicar su identidad. Los “desconfiados” –ej. Álvaro Uribe, Bashar Al-Ásad– están motivados por el grupo, pero se preocupan principalmente de que otros grupos –gobiernos, países, imperios, organizaciones terroristas– no interfieran en sus asuntos (Ibíd.: 29). Los “sectarios” –ej. Dokú Umárov, Shamil Basáyev– combinan la apelación a las identidades del grupo con la impugnación hacia otros grupos adversarios o enemigos. Todos estos estilos son compatibles en un mismo líder. Para finalizar, quienes obtienen un puntaje promedio o bajo en todas las categorías del análisis no manifiestan ninguno de los estilos de liderazgo propuestos y se clasifican como “administradores” –ej. Manmohan Singh, David Cameron, Dilma Rousseff–, una tipología tomada del político profesional teorizado por Weber (2005) y del administrador formulado por Lasswell (1963).¹³⁰

¹³⁰ Preston (2001) también propone un estilo llamado administrador, pero se caracteriza por la posesión de dos atributos, baja necesidad de poder y alta experiencia política.

Tabla 11. Dimensiones, categorías y estilos de liderazgo

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Estilo</i>
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	Maniqueo
	Autoconfianza	Autoconfiado
	Falta de complejidad conceptual + Autoconfianza	Hermético
Motivación	Tendencia a resolver problemas	Bombero
	Identificación con el grupo	Paraguas
	Desconfianza hacia otros grupos	Desconfiado
	Identificación con el grupo + Desconfianza hacia otros grupos	Sectario
Ninguna de las anteriores		Administrador (sin estilo)

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1972), Hermann (1986, 2003), Rivas y Tarín (2017) y Tarín y Rivas (2018).

El quinto paso para implementar la técnica es la creación de un manual de codificación (Anexo 2), en el que se incluye la introducción –con los objetivos, conceptos e hipótesis de la investigación–, la selección del material, el esquema de codificación, la definición de los códigos y categorías, y las normas y reglas de codificación (Alonso et al. 2012). Los tres primeros elementos se corresponden con las tres primeras fases analíticas. En cuanto a la codificación, se utilizan códigos analíticos cuyo primer dígito señala la dimensión, y el segundo, la categoría.

Con relación al último elemento, se han construido ocho normas y ocho reglas, que se agrupan en la Tabla 12, para garantizar la fiabilidad del método y permitir que otros investigadores ajenos al proyecto puedan replicar los resultados. En el análisis de contenido no existe una regla general para la cantidad de material a seleccionar sino que depende de la pregunta de investigación (Alonso et al.: 2012: 16), sin embargo, un análisis preciso con LTA requiere un mínimo de 50 respuestas en entrevistas con al menos 100 palabras (Hermann y Milburn 1977). No obstante, aquí se plantean reglas más estrictas con el objeto de estandarizar el material con el que se trabaja.

Tabla 12. Normas y reglas

<i>Normas</i>	<i>Reglas</i>
1. Se aplica a cualquier tipo de líder ejecutivo, legislativo, de oposición o insurgente, en cualquier contexto o periodo histórico.	1. Se han de incluir tres o más entrevistas de cada líder, cuyas respuestas sumen entre 7.000 y 15.000 palabras.
2. Se pueden evaluar todas o solo algunas de las características propuestas como categorías analíticas.	2. Las entrevistas deben tener formato pregunta-respuesta.
3. No admite otro material distinto al de la entrevista; se analizan entrevistas adquiridas; pero también se pueden utilizar entrevistas de investigación, siempre que sean públicas.	3. Cada entrevista ha de tener al menos tres preguntas-respuestas.
4. Los estilos de liderazgo propuestos en función de las categorías analíticas no se circunscriben exclusivamente a contextos de conflicto armado.	4. Las entrevistas utilizadas para evaluar a un líder no pueden ser de un mismo medio de comunicación, al menos una de ellas debe ser de uno distinto.
5. El muestreo no es representativo; se puede incluir un alto número de líderes para obtener un promedio total para obtener las frecuencias de cada categoría analítica.	5. El conteo se limita exclusivamente a las unidades de cuantificación propuestas –palabras o grupos de palabras.
6. Los datos sobre el medio que publica la entrevista serán variables de control.	6. En el conteo se debe tener en cuenta el sentido de las palabras y grupos de palabras dentro de la frase.
7. Las medias se calculan en porcentajes, aunque se pueden aplicar denominadores distintos.	7. La media se calcula teniendo en cuenta el número de palabras en las respuestas del líder en la entrevista y no el número de palabras totales de la entrevista.
8. Todas las categorías son incluyentes, compatibles en un mismo líder. Cada categoría propuesta implica un estilo de liderazgo distinto. Cuando un líder no posee ninguna de las características medidas mediante las categorías analíticas, se clasifica como “administrador”.	8. Un líder posee un estilo de liderazgo cuando el resultado de la diferencia entre la media del líder (\bar{X}_l) y la media total (\bar{X}_t) de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica (σ) de dicha categoría

Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar que el método sea fiable y replicable, además de la confección de las normas y reglas, se han realizado diferentes pruebas de fiabilidad. En agosto de 2015, tres investigadores independientes de la Universidad Nacional de Colombia replicaron el conteo de palabras de dos líderes políticos contenidos en la base de datos de líderes mundiales, Aslan Masjádov y Dokú Umárov, y obtuvieron correlaciones altas –entre 0,79 y 1– en todas las categorías¹³¹ (Rivas y Tarín 2017). En abril de 2018 tres investigadores independientes de la Universidad de Salamanca replicaron el conteo de palabras de los líderes José María Aznar y José Luis Rodríguez Zapatero, con

¹³¹ Participaron en el test de confiabilidad los siguientes investigadores: Juliana Galvis, Crithian D. Gavilán, y Angélica M. Goelkel, miembros de Grupo de Investigación sobre Partidos Políticos de la Universidad Nacional de Colombia, dirigido por el Dr. David Roll. Sara S. Galindo, Valentina Gaviria y Camila N. Parra fueron designadas como sustitutas.

correlaciones entre 0,81 y 0,96¹³² (Tarín y Rivas 2018). En mayo de 2018 se volvió a hacer otra prueba de fiabilidad con seis investigadores independientes de la Universidad de Salamanca (Anexo 3), esta vez para replicar los resultados de cinco de los líderes políticos colombianos analizados en esta tesis doctoral –César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos–, y de nuevo se alcanzaron correlaciones altas –entre 0,97 y 1.¹³³

Como estrategia de validez se ha incluido una pregunta¹³⁴ sobre los estilos de liderazgo en el cuestionario que se aplica a los actores clave (Anexo 4). De este modo, como recomiendan Hermann (2003) y Dyson (2009b), se cotejan los resultados del análisis de contenido con entrevistas a personas cercanas a los líderes políticos.

El último paso es proceder al conteo y presentación de los resultados. Mediante el conteo se calcula la frecuencia con la que se repiten las palabras y grupos de palabras en cada categoría. El líder posee un estilo de liderazgo cuando el resultado de la diferencia entre la media de las frecuencias del líder y la media total de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica total de dicha categoría. La fórmula es: \bar{X} líder - \bar{X} total > σ . Este criterio, propuesto por Hermann (2003), ha sido utilizado con éxito para medir estilos de liderazgo en diversos trabajos académicos (Dyson 2009a, 2009b; Hermann y Sakiev 2011; Rivas y Tarín 2017; Tarín y Rivas 2018).

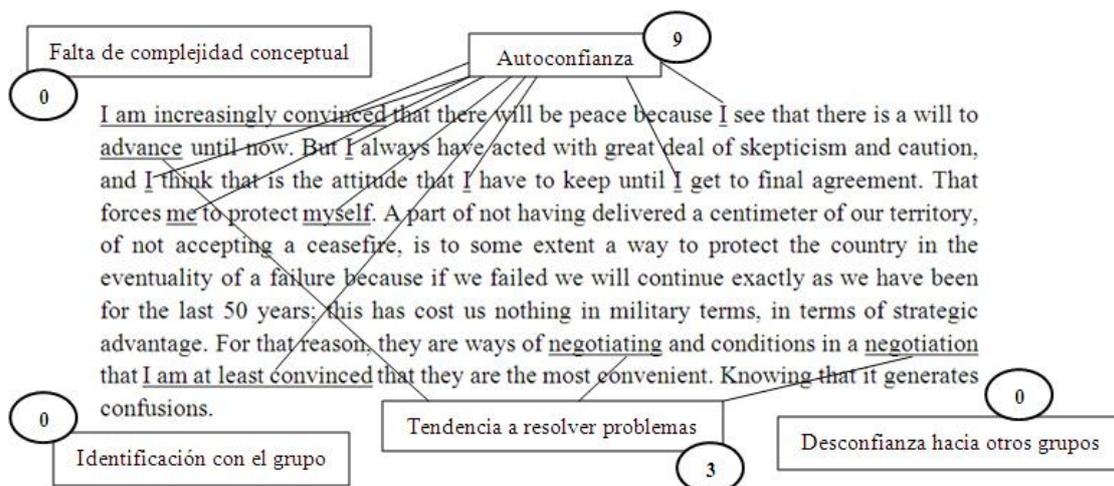
En la Figura 2 se ejemplifica el proceso de conteo con un extracto de la respuesta de Juan Manuel Santos en una entrevista en el periódico *El País* realizada el 25 de abril de 2013 e incluida en la base de datos. En el texto aparecen nueve unidades de codificación –palabras y grupos de palabras– de la categoría autoconfianza y tres de la categoría tendencia a resolver problemas. No se registran palabras de las categorías falta de complejidad conceptual, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos. En este extracto de respuesta seleccionado, que contiene un total de 149 palabras, las frecuencias de palabras que evalúan la autoconfianza y la tendencia a resolver son 6,04 % y 2,01 % respectivamente. Este mismo proceso de conteo se aplica a cada una de las entrevistas del líder analizado.

¹³² Los siguientes investigadores miembros del Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Salamanca tomaron parte en la prueba de fiabilidad: Sergio García-Rendón, Asbel Bohigues y Nicolás Miranda.

¹³³ Los siguientes investigadores de la Universidad de Salamanca participaron en el test de fiabilidad: Alice Assis de Figueiredo, Andrés Gelpi Tejón, Jorge Carlos Ramos González, Elena San José Alonso y Diana María Aguilar Medina.

¹³⁴ La pregunta incluida dice: “¿Qué características personales cree usted que poseen los líderes ejecutivos e insurgentes que le muestro a continuación?” (Anexo 4).

Figura 2. Ejemplo del proceso de conteo: extracto de entrevista a Juan Manuel Santos



Fuente: Elaboración propia a partir del texto extraído de Moreno (25 de abril de 2013). Traducción propia.

Después de terminar el conteo de palabras por cada entrevista, se comprueba si el líder puede ser clasificado en algunos de los estilos de liderazgo propuestos en esta investigación mediante el criterio de la desviación típica. En el ejemplo de la Figura 3, Santos manifiesta un estilo de liderazgo “bombero” porque la media de las frecuencias obtenidas por este líder en la categoría tendencia a resolver problemas (0,95) menos la media total de la categoría en cuestión (0,55) es mayor que la desviación típica total de dicha categoría (0,33).

Figura 3. Ejemplo de presentación de los resultados de Santos en tendencia a resolver problemas

Entrevista	Código	Líder	Medio	Fecha entrevista	Palabras	Indicador	Tendencia a resolver problemas
44	106	J. M. Santos	El Tiempo	03/07/2012	2394	14	0,59%
45	106	J. M. Santos	El País	25/04/2013	2205	29	1,32%
46	106	J. M. Santos	El Tiempo	16/05/2014	1330	15	1,13%
47	106	J. M. Santos	El Tiempo	19/07/2015	1905	22	1,16%
48	106	J. M. Santos	ABC	06/06/2016	2710	17	0,63%

Total palabras Santos	10.544
Media Santos (\bar{x} líder)	0,96
Media líderes colombianos (\bar{x} total)	0,55
Desviación típica líderes colombianos (σ)	0,33
Media Santos – Media total (\bar{x} líder - \bar{x} total)	0,41

Santos tiene un estilo “bombero”
 Es mayor que la desviación típica de líderes colombianos

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se ha descrito cómo se lleva a cabo la medición de las variables, el procedimiento analítico es el siguiente. Primero se evalúan los estilos de liderazgo de los líderes ejecutivos e insurgentes colombianos, describiendo previamente el contexto histórico-biográfico de cada uno de ellos (Capítulo IV). Después se realiza una descripción histórica para contextualizar las políticas de guerra y paz en Colombia, se comparan las políticas de guerra por periodos presidenciales y las políticas de paz por combinaciones de líderes, se comprueba el impacto de las variables independientes sobre las políticas de paz, y se verifican las hipótesis (Capítulo V). Finalmente, se profundiza en los casos de Uribe y Santos para comprobar si sus estilos cambian en distintos momentos de sus trayectorias políticas, y se identifican algunos factores contextuales que pueden explicar los cambios, mostrando que el estilo de liderazgo no solo se tiene sino que se puede construir de cara a facilitar la resolución de conflictos (Capítulo VI).

En el transcurso de la investigación se han utilizado, como fuentes primarias, entrevistas en profundidad con actores claves¹³⁵ (Tabla 13); y como fuentes secundarias: entrevistas adquiridas, bases de datos, documentos oficiales, informes, biografías, monografías, capítulos de libros, artículos de revistas, noticias en prensa, recursos electrónicos y recursos audiovisuales.¹³⁶

El acceso a los recursos bibliográficos y la realización de entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en el marco de dos estancias de investigación, la primera de nueve meses en el Grupo de Investigación de Partidos Políticos de la Universidad Nacional de Colombia, en Bogotá, bajo la supervisión del profesor David Roll, entre el 1 de octubre de 2013 y el 30 de junio de 2014, y la segunda de tres meses en el *Center for Latin American Studies* de la Universidad de Boston, bajo la supervisión del profesor David Scott Palmer, entre el 1 de febrero y 28 de abril de 2018. Algunas de las entrevistas se hicieron durante un viaje a Bogotá en agosto de 2017. Conviene apuntar la importante influencia que tiene el año de la realización de las entrevistas en las respuestas de los actores clave: en la segunda mitad de 2014 el gobierno colombiano y las FARC estaban en plenas conversaciones de paz en La Habana y habían suscrito acuerdos sobre tres de los seis puntos de la agenda de negociación –Reforma Rural, Participación Política y Problema de las Drogas (Rojas 2017)–, mientras que en verano

¹³⁵ Las personas entrevistadas han dado su consentimiento para que su identificación y sus opiniones aparezcan reflejadas y publicadas en esta tesis.

¹³⁶ Las fuentes secundarias están recogidas en el Anexo 1 –listado de entrevistas– y en la bibliografía.

de 2017 el proceso de paz ya había culminado y las partes estaban centradas en la implementación del Acuerdo Final de Paz suscrito en noviembre de 2016.

Tabla 13. Entrevistas a actores clave

<i>Actor clave</i>	<i>Biografía</i>	<i>Fecha de entrevista</i>
Hernando Valencia Villa	Académico colombiano nacido en Pereira y residente en España, exprocurador delegado para los Derechos Humanos (1995), experto en Derechos Humanos, Justicia Transicional y conflicto armado colombiano.	05/08/2014
Ana Mercedes Gómez	Comunicadora medellinense del partido Centro Democrático. Senadora de la República (2014-2015), exdirectora del periódico <i>El Colombiano</i> (1991-2012), exintegrante de la Comisión de Notables en el Proceso del Caguán (2001,) y exmiembro de la Comisión de Reconciliación Nacional (1994)	05/11/2014
Eduardo Pizarro Leongómez	Sociólogo colombiano nacido en Bogotá. Miembro de la Comisión Histórica del Conflicto durante las negociaciones en La Habana (2016), embajador de Colombia en Holanda (2011-2015), expresidente de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación de Colombia (2005-2009), participante en las negociaciones con el M-19 (1990), MAQL (1990), PRT (1991), EPL (1991) y AUC (2003), experto en el conflicto armado colombiano y en las FARC, y hermano del excomandante del M-19 Carlos Pizarro.	08/08/2017
Alberto Bejarano Ávila	Líder cooperativista de Ibagué. Colaborador del periódico <i>El Nuevo Día</i> , excandidato a la alcaldía de Ibagué por el Polo Democrático (2011), excolaborador del M-19, y víctima del conflicto –su hermano Jesús Antonio Bejarano fue asesinado por motivos políticos en 1999.	16/08/2017
Antonio Melo Salazar	Periodista y empresario tolimense. Presidente de la Comisión Regional de Conciliación y Paz del Tolima, exdirector del periódico <i>El Nuevo Día</i> y exconcejel de Ibagué por el Nuevo Liberalismo.	16/08/2017
Victoria Sandino Palmera	Senadora colombiana de Tierralta (Córdoba). Miembro de la dirección nacional del partido FARC, excomandante guerrillera (2000-2017), exmiembro de la delegación de paz de las FARC en La Habana (2013-2016), expresidenta de la Subcomisión de Género en el proceso de paz de La Habana (2013-2016). Su nombre real es Judith Simanca Herrera.	25/08/2017

Fuente: Elaboración propia.

IV

ESTILOS DE LIDERAZGO EN COLOMBIA (1982-2017)

El proyecto más difícil de todos es la construcción de liderazgo, el elemento más escaso de todos es el liderazgo, [...] si hay liderazgo no importa que se acabe el petróleo. Se necesita un gran liderazgo y ese gran liderazgo finalmente se expresa en una acción política de servicio al colectivo.

Álvaro Uribe Vélez (Filmus 2009: min. 18:50)

Los discursos incendiarios solo hacen eso, echar leña al fuego. Es la hora de los bomberos, no de los pirómanos.

Juan Manuel Santos (Semana 25 de agosto de 2015)

Una vez presentada la propuesta metodológica, este capítulo se centra en la medición de dos de las variables independientes que sustentan las hipótesis de la investigación: el estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos –presidentes de la República– y el estilo de liderazgo de los líderes insurgentes –comandantes guerrilleros– en Colombia entre 1982 y 2017. Pero antes de abordar dicha medición, a continuación se presenta brevemente la literatura académica sobre el rol de los líderes políticos en este país, y el perfil bibliográfico de cada uno de los líderes analizados.

1. El papel de los líderes políticos en Colombia

Un líder político es un individuo con autoridad para destinar recursos, determinar objetivos y afectar a las políticas públicas de una unidad política. El estudio de los líderes políticos en América Latina se ha vinculado con cuestiones como la gobernabilidad, por su importante papel en la consolidación de la democracia en la región (Blázquez 2002), y, sobre todo, con el populismo, ya que uno de los rasgos de este fenómeno es la naturaleza personalista y, en ocasiones, carismática de sus líderes (Roberts 1999; Weyland 1999). Igualmente relevantes son los trabajos sobre líderes presidenciales latinoamericanos (Cherensky 2008; Rodríguez 2012; Alcántara et al. 2016, 2017) que, siguiendo la estela de los estudios sobre el poder presidencial en Estados Unidos (Neustadt 1990; Barber 1992; Greenstein 2009) y Europa (Blondel 1987; Elgie 1995; Blondel y Thiébaud 2010),¹³⁷ ponen énfasis en las carreras políticas y la posición institucional de los presidentes en los regímenes presidencialistas.

El papel protagónico de los líderes ejecutivos, y en particular de los presidentes, es todavía mayor en situaciones bélicas o de inestabilidad, en la medida en que son capaces de canalizar el descontento y las demandas de la ciudadanía, y gozan de mayor autonomía en la toma de decisiones en calidad de directores de la seguridad y la defensa (McFarland 1969; Bachelet 2004; Burns 2010; Duque 2017). Además, en sistemas presidencialistas, ejercen como comandantes en jefe de las fuerzas armadas, lo que les permite adjudicar las partidas presupuestarias para Defensa, realizar nombramientos militares, declarar la guerra y hacer la paz –estas dos últimas funciones compartidas por el Congreso (Neustadt 1990).

¹³⁷ Véase el Capítulo I.

Del mismo modo, los líderes presidenciales han tenido un importante papel en los procesos de paz de diversos conflictos armados en América Latina y Oriente Medio, ya que son percibidos como legítimos representantes del Estado tanto por la sociedad civil como por la insurgencia (Arnson 1999). También contribuye a ello la motivación del presidente por mejorar la situación de su Estado, o incentivar su ego para promover su legado (Butler 2009: 133).

En este sentido, Colombia es un caso paradigmático ya que el poder ejecutivo ha centralizado la toma de decisiones relacionadas con el conflicto armado interno, así como las negociaciones de paz que, desde el gobierno de Belisario Betancur (1982-1986), se han convertido en “proyectos presidenciales” que dependen, en gran medida, “del estilo personal de gobernar” de los presidentes (Palacios 2001: 43-45). Como señala Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), en materia de guerra y paz el presidente “tiene la sartén por el mango” debido a que “Colombia tiene un régimen presidencial muy fuerte, muy acentuado”.

A pesar de lo anterior, los trabajos sobre líderes políticos en Colombia han sido escasos. Este hecho puede deberse a la ausencia de una tradición populista en este país, vinculada con su historia constitucional y antimilitarista que, desde el siglo XIX, frustró la consolidación de liderazgos personalistas (Palacios 2000: 39), en contraste con los demás países andinos. Aunque a mediados del siglo XX surgieron líderes muy fuertes, como el liberal Jorge Eliécer Gaitán –su asesinato provocó el estallido de la Violencia (Sharpless 1978)–, o el exdictador Gustavo Rojas Pinilla, cuyo partido –ANAPO– estuvo a punto de desbancar de la presidencia a los partidos tradicionales en 1970; Colombia se ha caracterizado por tener un sistema de partidos estable e institucionalizado durante casi todo el siglo XX, basado en la alternancia entre Partido Liberal y Partido Conservador, agrupaciones tradicionales “con imperativos autoritaristas y antiliberales” (Galindo 2007: 156), que se convirtieron en “los principales guardametas en cuanto a quién accede al gobierno” (Mainwaring y Scully 1997: 98). En palabras de Marco Palacios (2000: 39):

[...] la política, considerada como la sumatoria de prácticas locales abigarradas, mezcló diferencias e igualitarismos; conjuras, procesos electorales y guerras civiles; mucho panfleto y conversación pública y privada; todo encuadrado por el caciquismo y las lealtades de familia a la bandera roja y a la bandera azul. Localismos que hicieron naufragar a todos los hombres fuertes, comenzando por

Bolívar. Tradición que viene de la época colonial y de allí derivan sus notas de oligárquica, legalista y civilista.

Esta dinámica antipersonalista comenzó a romperse con el cambio de régimen político instaurado tras la Asamblea Nacional Constituyente de 1991. La nueva Constitución y el nuevo sistema electoral favorecieron el surgimiento de fuerzas políticas diferentes, la dispersión del Partido Liberal y el debilitamiento del Partido Conservador (Roll 2002: 14). Además, emergió un líder, Álvaro Uribe (2002-2010) –calificado por algunos académicos como neopopulista–, que supuso una importante “novedad histórica” por su retórica antipartidaria y carismática (Galindo 2007: 156), y su proyecto personalista articulado en torno a la solución militar del conflicto armado (De la Torre 2005; Patriau 2012; Cardona 2016).

Este nuevo escenario en el país ha sido abordado por relevantes trabajos, tanto en los ámbitos local y regional (Fernández de Mantilla 2007; García 2011), como en el nacional. Algunos de ellos estudian a los líderes presidenciales colombianos desde el enfoque neoinstitucionalista, reconociendo el potencial de agencia de estos pero siempre dentro de los límites marcados por el entorno y la coyuntura (Cardona 2016; Duque 2017); mientras que otros, partiendo de las teorías del lenguaje y la comunicación política, destacan la capacidad comunicativa que tienen los líderes, ejecutivos e insurgentes, para establecer marcos cognitivos y construir relatos (González-Binetti 2016; Hernández 2017; Richard 2017; González-González y Richard 2017).

2. Los líderes analizados en esta investigación

A continuación, se miden los estilos de quince líderes políticos colombianos entre 1982 y 2017, de los cuales, siete han sido presidentes de la República –Belisario Betancur, Virgilio Barco,¹³⁸ César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos–; y ocho, jefes guerrilleros –Manuel Marulanda, Alfonso Cano y Timoleón Jiménez (FARC), Manuel Pérez y Nicolás Rodríguez (ELN), y Jaime Bateman, Álvaro Fayad y Carlos Pizarro (M-19). Se excluyen los líderes del EPL y de las guerrillas menores por la dificultad de obtener las entrevistas necesarias para evaluarlos; así como los líderes de grupos paramilitares y de organizaciones criminales vinculadas al narcotráfico, porque no tienen naturaleza insurgente.¹³⁹ Tampoco se incorpora al líder del M-19, Iván Marino Ospina, porque no se dispone de entrevistas de su periodo como comandante en jefe ya que en diciembre de 1984 fue apartado por sus propios compañeros, solo once meses después de asumir el mando de la organización tras la muerte de Bateman, por su línea dura y su “metida de pata” al aplaudir las amenazas que hizo la mafia a los residentes norteamericanos en Colombia; además, seis meses después, fue abatido por el Ejército (Semana 30 de septiembre de 1985).

Antes de pasar al análisis de contenido y la medición de los estilos, se presenta el perfil bibliográfico de cada uno de estos líderes. **Belisario Betancur Cuadras** fue el primer presidente de la República (1982-1986) en aprobar políticas de paz en el marco del conflicto armado interno y el primero que no pertenecía a la élite política tradicional que había gobernado el país desde la independencia. Nació el 4 de febrero de 1923 en El Morro de la Paila, una vereda del municipio de Amagá, departamento de Antioquia, en el seno de una familia de campesinos muy humildes. Durante su infancia experimentó las dificultades de la pobreza: fue el primero de sus 21 hermanos en calzar zapatos. Combinó sus estudios en la escuela rural con el trabajo en el campo. Por sus buenas calificaciones escolares, y con ayuda de algunos familiares sacerdotes, obtuvo becas con las que hacer el bachillerato y las carreras de Economía y Derecho en la Universidad

¹³⁸ Si bien las respuestas de entrevistas disponibles para Barco no suman las 7.000 palabras requeridas como regla del análisis de contenido –véase el Capítulo III–, se ha decidido incluirlo por la relevancia histórica de este presidente en materia de políticas de guerra y paz en Colombia. El convulso periodo histórico con el que le tocó lidiar, su carácter introvertido y el deterioro de su salud durante sus años de mandato, explican que concediera tan pocas entrevistas a los medios de comunicación.

¹³⁹ Se define como insurgente al grupo político, organizado, con protagonismo de un actor o grupo de actores, que prolonga el enfrentamiento con la autoridad política establecida, y adopta una estrategia de lucha basada en la movilización social y el uso de la fuerza (Jordán 2011). Véase el Capítulo I.

Católica Bolivariana –actualmente Universidad Pontificia Bolivariana– de Medellín. En sus años como estudiante universitario comenzó a militar en el Partido Conservador y en 1945 logró su primer cargo público como diputado en la Asamblea Departamental de Antioquia. Después de terminar los estudios ejerció como periodista en Bogotá y en 1948 fue testigo del Bogotazo. Tres años más tarde, fue electo representante de la Cámara y, desde su curul, se opuso al golpe de Estado de Rojas Pinilla en 1953. Con el Frente Nacional continuó su carrera política, ocupando los cargos de senador (1958-1960, 1970-1986), ministro de Educación (1960) y ministro de Trabajo (1963), sin abandonar sus labores periodísticas y docentes. En 1970 abandona el Partido Conservador y se presenta como independiente en la elección presidencial, siendo el tercer candidato más votado. En 1978 volvió a ser candidato con una coalición que agrupaba a conservadores, disidentes liberales y miembros de la ANAPO, perdiendo por solo 137.000 votos frente a su rival Julio César Turbay. Repitiendo esa misma coalición, con un discurso contra la pobreza y las desigualdades –etiquetado por sus rivales como populista– y bajo el lema “sí se puede”, Belisario ganó la presidencia en 1982 (CIDOB 2016).¹⁴⁰

Bajo el mandato de **Virgilio Barco Vargas** como presidente (1986-1990) se alcanzó la primera desmovilización exitosa de un grupo insurgente en Colombia, el M-19. Nacido el 17 de septiembre de 1921 en Cúcuta, Norte de Santander, en una familia de militares distinguidos, realizó sus estudios de Economía e Ingeniería en la Universidad Nacional y, en 1943, hizo un máster en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), en Estados Unidos. Al regresar al país, ocupó diversos cargos técnicos en la Administración Pública antes de comenzar en 1945 su carrera política como concejal del municipio de Durania por el Partido Liberal. En 1949 fue elegido representante de la Cámara, pero tras la llegada a la presidencia del ultra derechista Laureano Gómez dos años después, decidió marchar junto a su esposa a Estados Unidos, donde trabajó de profesor y se doctoró en la Universidad de Boston. En 1956 regresó a Colombia y continuó ocupando cargos públicos, ya bajo el régimen del Frente Nacional, siendo ministro de Obras Públicas (1958-1961), embajador en Londres (1961-1962), senador (1962-1963, 1974-1977), ministro de Agricultura (1963-1964), ministro de Hacienda (1964-1966), alcalde de Bogotá (1966-1969) y embajador en Washington

¹⁴⁰ Para evitar la reiteración en las citas, a partir de aquí se aclara que los datos bibliográficos de los presidentes colombianos en los que no se cita una fuente específica son tomados de la base de datos de biografías de líderes políticos del CIDOB (2016).

(1977-1980). En 1986, con el apoyo de todas las corrientes internas del Partido Liberal, ganó las elecciones presidenciales, logrando el hasta entonces porcentaje de voto más alto obtenido por un candidato a presidente.

César Gaviria Trujillo presidió Colombia (1990-1994) en el período de transición que tuvo lugar durante la Asamblea Nacional Constituyente, de la cual surgió la actual Constitución de 1991. Nacido el 7 de agosto de 1947 en Pereira, Risaralda, en una familia pudiente y liberal, estudió bachillerato en la Roosevelt High School de Fresno, California, y la carrera de Economía en la Universidad de los Andes. En 1970 ocupó su primer cargo de representación como concejal de Bogotá por el Partido Liberal, que combinó con otros puestos en la Administración Pública. Su precoz trayectoria política continuó como miembro de la Cámara de Representantes (1974-1986) –que presidió entre 1983 y 1984–, alcalde de Pereira (1975-1976), viceministro de Desarrollo Económico (1978-1980), ministro de Hacienda y Crédito Público (1986-1987), ministro de Justicia (1987-1988) y ministro de Gobierno (1988-1989). Asimismo, fue director de campaña de Virgilio Barco en 1986 y, tres años después, del candidato liberal Luis Carlos Galán, asesinado el 18 de agosto de 1989 en un mitin por sicarios contratados por el Cártel de Medellín. Durante el entierro de Galán, su hijo Juan Manuel le pidió a Gaviria que tomara el testigo de su padre y este aceptó, formalizando su candidatura en septiembre de ese mismo año. El 27 de mayo de 1990, Gaviria se impuso a sus rivales en los comicios presidenciales, tras una campaña marcada por el asesinato de tres de los candidatos: el propio Galán del Partido Liberal, Carlos Pizarro de la Alianza Democrática M-19 (AD-M19) y Bernardo Jaramillo de la Unión Patriótica.

Ernesto Samper Pizano fue el primer presidente de Colombia (1994-1998) electo en segunda vuelta, tras la inclusión de este mecanismo en 1991, y su mandato se caracterizó –sobre todo a partir de 1995– por el Proceso 8.000, que salpicó al presidente, acusado de haber recibido dinero del Cártel de Cali para financiar su campaña electoral (Vargas 2010). Nacido el 3 de agosto de 1950 en Bogotá, en una familia de la élite tradicional, estudió bachillerato en el colegio Gimnasio Moderno y las carreras de Derecho y Economía en la Pontificia Universidad Javeriana, donde fue compañero de Carlos Pizarro. Al terminar sus estudios, trabajó en la Universidad de Columbia, Nueva York, y en el sector financiero hasta 1981, cuando, en calidad de miembro del Partido Liberal, comenzó su carrera política ocupando diversos cargos partidarios y de libre designación en la Administración Pública. Posteriormente fue

concejal de Bogotá (1982-1986, 1988-1989), diputado departamental de Cundinamarca (1984-1986), senador (1986-1988), ministro de Desarrollo Económico (1990-1991) y embajador en España (1991-1993). En 1989 se presentó como precandidato presidencial por el Partido Liberal, pero fue derrotado en las primarias por Gaviria; ese mismo año sobrevivió a cuatro disparos de bala en un atentado del Cartel de Medellín contra el dirigente de la Unión Patriótica, José Antequera –que resultó asesinado–, en el aeropuerto El Dorado, en Bogotá. Como candidato del Partido Liberal, consiguió derrotar al conservador Andrés Pastrana en las elecciones presidenciales de 1994.

Durante la presidencia de **Andrés Pastrana Arango** (1998-2002), Colombia vivió la que probablemente fue la situación política, social y económica más difícil de su historia reciente, y un proceso de paz con las FARC que, como se desarrollará en el Capítulo V, marcó el rumbo político del país en la década siguiente. Nació el 17 de agosto de 1954 en Bogotá, en una familia vinculada con la clase política tradicional –su padre, Misael Pastrana, fue presidente de la República (1970-1974) por el Partido Conservador, y su abuelo materno, Carlos Arango, había sido dirigente del Partido Liberal y candidato presidencial en 1942. Realizó sus estudios secundarios en el Colegio San Carlos, comenzó Derecho en la Universidad del Rosario en 1972 y, cinco años después, se doctoró e hizo un máster en la Universidad de Harvard. En 1978 empezó a trabajar como periodista, llegando a convertirse en presentador de televisión. A comienzos de la década de 1980, inició su carrera política en el Partido Conservador y fue electo concejal de Bogotá (1982-1986). El 18 de enero de 1988 fue secuestrado por el Cartel de Medellín con el objetivo de exigir al gobierno de Barco la derogación de la extradición de colombianos, y fue liberado siete días después por la Policía. En marzo de ese mismo año se convirtió en el primer alcalde electo de Bogotá (1988-1990). Después de terminar su mandato fue senador (1991-1993) bajo el paraguas de un movimiento político creado por él mismo, Nueva Fuerza Democrática, que logró nueve curules en la Cámara alta. En mayo de 1994 se presentó como candidato presidencial por el Partido Conservador, pero fue derrotado por Samper, al que acusó públicamente de haber financiado su campaña con dinero del narcotráfico. En 1996 decidió trasladarse con su familia a Florida, y regresó al país en 1998 para presentarse como candidato a las elecciones presidenciales, con el apoyo de una coalición, Gran Alianza Democrática, conformada por el Partido Conservador, disidentes liberales, independientes, e intelectuales como el Nobel de literatura Gabriel García Márquez.

Tras una primera vuelta ajustada en la que fue superado por el candidato liberal, Horacio Serpa, logró imponerse en segunda vuelta al “quitarle a Serpa la bandera de la paz y lograr un guiño de las FARC a favor de su candidatura”¹⁴¹ (Pizarro 2017: 274).

Álvaro Uribe Vélez fue el primer disidente de un partido tradicional en ganar la Presidencia de la República (2002-2010) y el primer gobernante del país en ser reelecto; además, a diferencia de sus antecesores, durante su mandato mantuvo un discurso de mano dura contra las guerrillas, a las que calificó como terroristas –lo que no le impidió abrir diálogos con ellas. Nacido el 4 de julio de 1952 en Medellín, es el mayor de los cinco hijos del fallecido terrateniente antioqueño Álvaro Uribe y la exconcejala liberal Laura Vélez.¹⁴² Comenzó a militar en las Juventudes Liberales mientras realizaba sus estudios en Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad de Antioquia. Una vez licenciado, inició su carrera de funcionario público ocupando diversos puestos en las Administraciones del Estado¹⁴³ y, en 1982, con solo 30 años, asumió su primer cargo electo, la Alcaldía de Medellín. En junio del siguiente año, se produjo un acontecimiento crucial en su vida: su padre fue asesinado en su finca, presuntamente después de defenderse de un intento de secuestro por un comando de las FARC.¹⁴⁴ Lejos de abandonar la política, continuó una fulgurante carrera, primero como senador de la República (1986-1994), y más tarde como gobernador del departamento de Antioquia (1995-1997). Después de unos años trabajando como docente en la Universidad de Oxford, regresó a Colombia para sumarse a la campaña de Serpa; pero sus discrepancias en torno a las negociaciones con la insurgencia le llevaron a impulsarse como candidato presidencial independiente en 2002, prometiendo acabar con las FARC. Tras salir ileso de varios atentados, el último en medio de la campaña electoral, y con el apoyo del Partido Conservador tras la retirada de su candidato unas semanas antes de los comicios, logró imponerse a sus rivales en primera vuelta. En mayo de 2006, después de lograr un amplio apoyo para reformar la Constitución, Uribe logró la reelección como presidente.

¹⁴¹ Según el propio Marulanda, Serpa, por su debilidad, “no les ofrecía ninguna garantía para un acuerdo” y decidieron apoyar a Pastrana ya que “daba mayor garantía al sistema y a los Estados Unidos” (Castro 2008: 120-121).

¹⁴² Laura era prima del terrateniente, y capo del narcotráfico, Fabio Ochoa Restrepo (Akerman 18 de febrero de 2017).

¹⁴³ A comienzos de la década de 1980, Uribe fue director de la Aeronáutica Civil (CIDOB 2016).

¹⁴⁴ Sobre este episodio, Timochenko confiesa en una entrevista que “no se atreve a negarlo ni a confirmarlo” y considera que es necesario esclarecer las circunstancias y el momento en que ocurrió (Rojas 2017: 190).

Juan Manuel Santos Calderón pasará a la historia del país como el presidente (2010-2018) que logró negociar con las FARC su desmovilización después de 53 años de confrontación con el Estado. Nació el 10 de agosto de 1951 en Bogotá y es descendiente de una de las familias más prominentes de Colombia, vinculada al periodismo –en particular al periódico *El Tiempo*– y la política –su tío abuelo Eduardo Santos fue presidente de la República entre 1938 y 1942. Tras estudiar Economía y Administración de Empresas en Estados Unidos, se desempeñó en un primer momento como periodista. Su incursión a la política nacional fue en calidad de tecnócrata: fue ministro de Comercio (1991-1994) con César Gaviria y de Hacienda (2000-2002) con Andrés Pastrana. Durante el gobierno de este último, se unió al equipo que coordinaba el proceso de paz de San Vicente del Caguán, siendo el ideólogo del concepto de zonas de distensión, áreas desmilitarizadas en las que el gobierno y las FARC llevaban a cabo las negociaciones.¹⁴⁵ En 2005 se incorporó a la coalición uribista conformando el Partido Social de Unidad Nacional –Partido de la U–, principal soporte político del presidente Uribe en el Congreso, a pesar haber militado hasta entonces en el opositor Partido Liberal. El 19 de julio del año siguiente, Uribe lo designó ministro de Defensa; como titular de esta cartera se convirtió en el azote de la insurgencia, especialmente de las FARC. En mayo de 2009, Santos renunció al Ministerio y advirtió: “si el presidente [Uribe] se lanza, lo apoyo y lucharé por su reelección desde la posición que él quiera” (Amat 23 de mayo de 2009). Casi un año después, en abril de 2010, fue nombrado candidato presidencial por el partido oficialista, obteniendo la victoria en segunda vuelta de las elecciones en agosto de ese año. En junio de 2014, fue reelecto presidente, también en segunda vuelta, con un resultado muy ajustado y tras una campaña muy polarizada, centrada en las negociaciones con la guerrilla (Rivas y Roll 2016; Pizarro 2017).

Los datos biográficos de los guerrilleros son más difíciles de rastrear. **Manuel Marulanda Vélez**, también conocido como Tirofijo, y cuyo verdadero nombre era Pedro Antonio Marín Marín, fue comandante en jefe de las FARC desde su fundación en 1966¹⁴⁶ hasta su muerte en 2008. Como apunta el exguerrillero Yezid Arteta (2015: 90), su biografía “podría ser francamente aburrida para aquellos lectores que gustan de folletines y de historias románticas, con pasajes plenos de aventuras extravagantes y

¹⁴⁵ Véase el Capítulo V.

¹⁴⁶ Los guerrilleros se constituyeron como Bloque Sur en 1964, pero adoptaron el nombre de FARC y eligieron a Marulanda como comandante en jefe en 1966 (Alape 1998). Véase el Capítulo II.

viajes exóticos”. Nacido en el municipio de Génova –entonces perteneciente al Departamento de Caldas, actualmente en Quindío– en fecha desconocida, creció en una familia liberal y campesina.¹⁴⁷ Su padre Pablo Marín y sus tíos Ángel y Manuel Marín eran dirigentes liberales del corregimiento de Ceilán, municipio de Tuluá, Valle del Cauca (Rojas 31 de mayo de 2008). En 1948 participó en las revueltas populares del Bogotazo y, durante el periodo de la Violencia, formó parte de los grupos liberales de autodefensas campesinas (Alape 1989). En la década de 1950, fue uno de los guerrilleros campesinos que decidió proseguir la lucha armada en lugar de acogerse a la amnistía decretada por el gobierno de Rojas Pinilla. Con el Frente Nacional, algunos de estos sublevados del campo también se negaron a entregar las armas. Después de la intervención militar del Ejército contra la “República de Marquetalia” en 1964, los supervivientes, entre ellos Marulanda, se refugiaron en las montañas y fundaron el grupo guerrillero Bloque Sur que, dos años después, adoptaría el nombre de las FARC, y que Pedro Antonio dirigiría hasta su muerte en 2008 (Alape 1998).

Alfonso Cano, cuyo nombre real era Guillermo León Vargas, fue comandante en jefe de las FARC desde mayo de 2008 hasta el 4 de noviembre de 2011, cuando fue asesinado durante una operación del Ejército colombiano (Pizarro 2017); conocido como “el ideólogo de la guerrilla” (Semana 11 de abril de 2011), fue el impulsor de los primeros acercamientos entre el gobierno de Santos y las FARC en 2010¹⁴⁸ (Santos 2014). Nacido el 22 de julio de 1948 en Bogotá, sus padres era maestros de clase media acomodada (Rojas 2017), simpatizantes del Partido Conservador. En 1968 ingresó a la carrera de antropología en la Universidad Nacional, donde comenzó a militar en la Juventud Comunista de Colombia (JUCO) y, más tarde, a colaborar con la guerrilla. En 1981 es detenido por sus vínculos con la insurgencia y encerrado en la cárcel La Modelo, en Bogotá. En 1983 salió en libertad gracias a la amnistía decretada por Betancur. Tras la muerte de Jacobo Arenas en 1990, pasó a formar parte del Secretariado de la organización. Participó en los acuerdos de La Uribe en 1984 (Sandino, comunicación personal, 25 de agosto de 2017) y, a comienzos de la década de 1990, encabezó las conversaciones de paz de Caracas y Tlaxcala (Semana 11 de abril de

¹⁴⁷ Según Arteta (2015: 85), Pedro Antonio “nunca dejó de ser campesino”, como se desprende de una anécdota que tuvo lugar durante las conversaciones de paz con el gobierno de Pastrana, cuando unos periodistas lo vieron levantarse de la mesa, coger unos granos de maíz y arrojarlos a unas gallinas.

¹⁴⁸ Véase Capítulo V.

2011).¹⁴⁹ Después de la muerte de Marulanda, asumió la jefatura de las FARC (2008-2010), provocando el cambio generacional de los mandos internos (Rojas 2017).

Rodrigo Londoño Echeverri, alias **Timochenko** o Timoleón Jiménez, fue el último comandante en jefe de las FARC (2011-2017) y quien lideró el tránsito de la guerrilla a la vida civil. Nacido el 20 de enero de 1959 –el mismo año que la Revolución Cubana– en La Tebaida, Quindío, fue el primero de los dos hijos –su hermano menor fue asesinado en 1993– de un matrimonio muy pobre que se había instalado en esa zona huyendo de la Violencia.¹⁵⁰ Su padre, Arturo Londoño, tenía una pequeña parcela de tierra y “una tiendita donde vendía abarrotes, arroz, maíz, panela, azúcar”, y su madre, Elisa Echeverri, regentaba una cacharrería (Duque 20 de octubre de 2015). Según el propio Rodrigo, su padre, que había sido perseguido por ser liberal, posteriormente se integró a las filas del Partido Comunista y se convirtió en un admirador incondicional de la Revolución Cubana:

Era sagrado. Todos los días escuchaba ahí los discursos de Fidel en la noche, como a las siete de la noche. Se reunían varios copartidarios de él a escucharlo y yo estaba ahí, escuchaba y a veces memorizaba fragmentos que los repetía después, pero además uno también iba ya comenzando a pensar y además escuchaba uno cuando se quedaban comentando los discursos y eso le va generando a uno inquietudes (Ibíd.).

Siendo tan solo un adolescente Londoño decidió huir de casa por “las golpizas que le proporcionaba su papá”¹⁵¹ (Rojas 2017: 30), para buscar trabajo, primero en una tienda y después en una finca. Más tarde comenzó el instituto en Quimbaya, pero únicamente cursó hasta segundo de bachillerato; fue allí cuando comenzó a militar en la JUCO. En 1976, con solo 17 años, decidió integrarse a la guerrilla y fue Jacobo Arenas quien le hizo la hoja de vida para el ingreso. En 1986 aproximadamente entró a formar parte del Estado Mayor Central del grupo insurgente. Lideró varios frentes y bloques militares, fue responsable de las Relaciones Internacionales durante el proceso de paz

¹⁴⁹ Véase el Capítulo V.

¹⁵⁰ La Violencia es el periodo de enfrentamiento partidista que experimentó Colombia entre 1948 y 1958 (Rueda 2000). Véase el Capítulo II.

¹⁵¹ En palabras de Timochenko: “Desde que cumplí los trece años yo comencé a no dejarme pegar de mi papá. Entonces cada vez que yo veía que me iba a pegar, me iba de casa” (Rojas 2017: 44).

del Caguán (1998-2002) y de Inteligencia hasta 2011; ese año, tras la muerte de Alfonso Cano, asumió la jefatura máxima de las FARC hasta la transformación de este grupo en partido político en agosto de 2017 (Ibíd.).

Jaime Bateman, alias el Flaco o Comandante Pablo, estuvo al frente del M-19 desde su fundación en 1973 hasta su muerte en 1983. Nació el 23 de abril de 1940 en Santa Marta, en una familia muy activa políticamente –su madre, Clementina Cayón, militó en un movimiento de la disidencia liberal¹⁵² (Villamizar 1985). En 1960 se mudó a Bogotá; allí, su cuñado Carlos Arturo Ramos lo vinculó al movimiento estudiantil y a la JUCO. En esta época conoció a Iván Marino Ospina, quién más tarde le sucedería al mando del M-19. Entre 1962 y 1965 realizó sus primeros viajes a la Unión Soviética, becado por la Komsomol,¹⁵³ y en 1966 decidió integrarse en las FARC, donde coincidió con Álvaro Fayad y Carlos Pizarro (Villamizar 2007). Después de cuatro años desertó de la guerrilla a pesar de que, como él mismo reconocía, “aprendió mucho de Tirofijo, Jacobo Arenas y Ciro Trujillo” (Castro-Caycedo 1980). Tras el fraude electoral de 1970, se integró al movimiento social y estudiantil que, dos años más tarde, se transformaría en el grupo Comuneros, un proyecto de guerrilla urbana que luego pasó a llamarse M-19 (Villamizar 2007).

Álvaro Fayad Delgado, apodado El Turco o David, estuvo al mando del M-19 desde septiembre de 1984 –después de que Iván Marino Ospina fuera apartado de la jefatura– hasta marzo 1986, cuando fue asesinado en un operativo de la Policía en Bogotá. Fue responsable de la fatídica Toma del Palacio de Justicia, pero también uno de los principales interlocutores de la guerrilla en las negociaciones de paz con el gobierno.¹⁵⁴ Nacido el 24 de julio de 1946 en Ulloa, Valle del Cauca, pasó su juventud en Cartago y estudió bachillerato en el Seminario de Santa Rosa. En 1965 comenzó a estudiar sociología en la Universidad Nacional, donde conoció a Camilo Torres (Semana 14 de abril de 1986). Durante su etapa en Bogotá inició su militancia política, primero en la JUCO –donde conoció a Bateman– y más tarde en las FARC. En 1969 decidió abandonar la guerrilla por considerarla demasiado ortodoxa, para integrarse primero a la ANAPO y después al M-19 (Villamizar 2007). En octubre de 1979 fue detenido por el robo de armas del Cantón Norte realizado diez meses atrás y, al igual

¹⁵² El propio Bateman recordaba que había comenzado su vida política apoyando a Carlos Lleras Restrepo –primer presidente liberal del Frente Nacional– frente al general Rojas Pinilla, esto es, “luchando al lado de la burguesía” (Lara 1986: 84-85).

¹⁵³ Organización juvenil de la Unión Soviética.

¹⁵⁴ Véase el Capítulo V.

que Alfonso Cano, salió en libertad en 1983 gracias a la amnistía decretada por el gobierno de Betancur (Lara 1986; Semana 14 de abril de 1986).

Carlos Pizarro Leongómez¹⁵⁵ dirigió el M-19 entre 1986 y 1990, en su última etapa como grupo armado insurgente. Nacido el 6 de junio de 1951 en Cartagena, fue el tercero de los cinco hijos de Juan Antonio Pizarro –comandante de las Fuerzas Armadas– y Margoth Leongómez (Pizarro 1991b). De familia burguesa, estudió en colegios de élite y, en 1969, comenzó la carrera de Derecho en la Pontificia Universidad Javeriana, de la que fue expulsado un año después por organizar, junto a su hermano Eduardo, la primera y única huelga que ha tenido lugar en esa universidad.¹⁵⁶ Continuó sus estudios en la Universidad Nacional de Colombia, donde se integró a la JUCO. A los 20 años se alistó en las FARC, pero desertó por discrepancias ideológicas y estratégicas en 1973¹⁵⁷ para ingresar al M-19, guerrilla que fundaría junto con Jaime Bateman, Marino Ospina y Álvaro Fayad, que también habían abandonado las FARC unos años antes que él (Pizarro 2015).

Manuel Pérez Martínez, alias Poliarco o Cura Pérez, fue comandante en jefe del ELN desde 1969 hasta su muerte por enfermedad en 1998. Nacido el 9 de mayo de 1943 en Alfamén, un pueblo de Zaragoza, España, vivió su infancia en el seno de una familia muy conservadora y religiosa –su padre Marcelino Pérez había sido falangista durante la Guerra Civil Española–,¹⁵⁸ de ahí su pronta vocación eclesiástica. En 1968, ya ordenado sacerdote, decidió viajar como misionero, primero a la República Dominicana y más tarde a Colombia, con la intención de seguir los pasos del cura guerrillero Camilo Torres.¹⁵⁹ Primero hizo trabajo social en Chambacú, un barrio muy humilde de Cartagena de Indias, pero al año siguiente, tras ser expulsado del país –y poco después de la Iglesia– por sus actividades subversivas, decidió enrolarse a las filas del ELN. A mediados de la década de 1980, tras la destitución de Fabio Vázquez al frente de la organización, Pérez asumió la jefatura (Calvo 1998; Broderick 2000).

¹⁵⁵ También apodado “comandante Papito” por su atractivo físico (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014).

¹⁵⁶ Allí fue compañero de Ernesto Samper y Noemí Sanín, entre otras personalidades políticas colombianas (Villamizar 2007).

¹⁵⁷ Un amigo común de Carlos Pizarro y Álvaro Fayad, Luis Alfonso Gil, fue condenado a muerte por las FARC en diciembre de 1972 por mostrarse inconforme con algunos mandos (Villamizar 2007).

¹⁵⁸ Su hermano, Francisco Pérez, también militó en la izquierda, llegando a ser alcalde de Alfamén por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Ambos se reencontraron en España el 22 de marzo de 1991, durante una gira de Manuel por Europa (Calvo 1998: 99).

¹⁵⁹ Véase el Capítulo II.

Después de rechazar participar en negociaciones de paz durante las administraciones de Betancur, Barco y Gaviria, el 7 de febrero de 1998 (Pizarro 2017), el ELN firmó con el gobierno de Samper un preacuerdo de paz en el Palacio de Viana en Madrid.¹⁶⁰ Una semana después, el cura español moría de hepatitis C en algún lugar del departamento de Santander (Calvo 1998).

Nicolás Rodríguez Bautista, alias **Gabino**, se convirtió en comandante en jefe del ELN tras la muerte de Pérez; hasta entonces había sido el responsable militar de dicha organización (Ibíd.). Nacido el 25 de enero de 1950 en San Vicente, Santander, se crió en una familia campesina y protestante. Su padre estuvo preso por militar en el Partido Comunista. Estudió hasta tercero de primaria y, en 1964, con solo 14 años, se integró en el ELN. Se le considera el único superviviente de la primera etapa de la organización guerrillera (El Tiempo 27 de enero de 1992).

3. Estilos de liderazgo en Colombia¹⁶¹

El estilo de liderazgo es el conjunto de características personales manifiestas del líder, inferidas a través del análisis del lenguaje. De las diversas técnicas propuestas por la psicología social para medir estos atributos, una de las más sistemáticas es el análisis de contenido cuantitativo que, como se ha descrito en el apartado metodológico, se realiza en dos fases: definición de las categorías y unidades de codificación; y conteo de la frecuencia con la que estas unidades aparecen en los textos analizados (Alonso et al. 2012). En esta investigación, los estilos de liderazgo se basan en una tipología de elaboración propia inspirada en los trabajos de Lasswell (1963), Hermann (1986, 2003) y Weber (2005), y cimentada sobre la posesión de atributos personales evaluados mediante una versión matizada de la técnica LTA.¹⁶²

El material que se utiliza para calcular los promedios de los líderes mundiales y colombianos y clasificarlos en función de los estilos se recoge en una base de datos, de elaboración propia, que contiene 329 entrevistas a 71 líderes políticos mundiales desde 1979 hasta 2016.¹⁶³ De igual modo, para clasificar a los quince líderes colombianos mediante las dimensiones y categorías evaluadas, se tiene en cuenta la media de estos

¹⁶⁰ Véase el Capítulo V.

¹⁶¹ Parte de este epígrafe se publicó en Rivas (2016b).

¹⁶² Véase el Capítulo III.

¹⁶³ Véase el Capítulo III.

líderes en lugar de la media del total de líderes contenidos en dicha base de datos, porque al tratarse de un estudio de un solo país, se debe medir el estilo de liderazgo con base en el contexto específico del mismo.

Un líder posee un estilo de liderazgo cuando cumple con el criterio de la desviación típica expuesto en el Capítulo III, esto es, cuando el resultado de la diferencia entre la media de las frecuencias del líder y la media del total de líderes colombianos en la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica de dicha categoría (\bar{X} líder - \bar{X} Colombia $>$ σ Colombia).

Las Tablas 14 y 15 recogen los resultados del análisis de contenido. En términos generales, los líderes colombianos obtienen, de media, puntuaciones más altas que otros líderes mundiales en las categorías falta de complejidad conceptual, tendencia a resolver problemas y desconfianza; y más bajas en autoconfianza e identificación con el grupo. Además, siete de los quince líderes –46,7%– puntúan en alguna de las categorías y uno de ellos –Samper– lo hace en más de una.

Con relación a la falta de complejidad conceptual, dos de los siete presidentes cumplen con el criterio de la desviación típica: Samper y Gaviria. El primero obtiene una diferencia de medias de 0,23, muy ligeramente por arriba de la desviación típica, mientras que el segundo tiene una media de 0,79, superando en 0,44 puntos la media de los líderes colombianos. Quienes puntúan en esta categoría son clasificados como “maniqueos”. Los líderes con este estilo entienden la realidad política en parámetros polarizadores, no suelen escuchar a sus asesores y son poco flexibles a la hora de tomar decisiones.

Este es el caso de Gaviria, que en las entrevistas analizadas recurre a palabras como “ciertamente”, “completamente”, “totalmente” o “claro”. La clasificación de Gaviria como líder “maniqueo” no concuerda con los testimonios sobre él recogidos en esta investigación, que lo califican como tecnócrata, comparándolo con Virgilio Barco (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014; Bejarano, comunicación personal, 16 de agosto de 2017); en cambio, el estilo “hermético” de Samper coincide con su carácter “muy ególatra”, en palabras de Alberto Bejarano (comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Tabla 14. Estilos de liderazgo: Resultados de la evaluación de los líderes colombianos (1982-2017)

Líder	Entrevistas	Palabras	Falta de complejidad conceptual	Autocoefianza	Tendencia a resolver problemas	Identificación con el grupo	Desconfianza hacia otros grupos					
			\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} Colombia	\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} Colombia	\bar{x} líder	\bar{x} líder - \bar{x} Colombia				
B. Betancur	6	11.897	0,43	0,09	1,55	-0,42	0,44	-0,11	0,53	0,24	0,25	-0,13
V. Barco	3	2.920	0,52	0,18	2,22	0,25	0,73	0,17	0,20	-0,09	0,30	-0,07
C. Gaviria	7	8.882	0,72	0,38*	2,04	0,08	0,58	0,02	0,09	-0,19	0,42	0,04
E. Samper	7	10.633	0,58	0,25*	4,23	2,26*	0,34	-0,21	0,12	-0,16	0,25	-0,13
A. Pastrana	6	10.590	0,43	0,09	2,25	0,28	1,08	0,52*	0,32	0,04	0,37	-0,01
A. Uribe	5	8.681	0,30	-0,03	3,65	1,68*	0,47	-0,08	0,28	0,00	0,47	0,09
J.M. Santos	5	10.544	0,31	-0,03	2,59	0,62	0,96	0,41*	0,12	-0,17	0,20	-0,18
M. Marulanda	4	10.140	0,21	-0,13	0,33	-1,64	0,36	-0,19	0,33	0,05	0,43	0,05
A. Cano	3	12.646	0,34	0,00	0,24	-1,73	0,51	-0,05	0,29	0,00	0,55	0,17
Timochenko	6	12.464	0,46	0,13	0,96	-1,01	0,55	-0,01	0,30	0,02	0,31	-0,07
J. Bateman	5	10.063	0,37	0,04	1,70	-0,27	0,53	-0,03	0,66	0,38*	0,42	0,04
A. Fayad	3	11.358	0,15	-0,18	0,23	-1,74	0,67	0,11	0,34	0,06	0,37	-0,01
C. Pizarro	3	9.926	0,37	0,03	1,24	-0,73	0,58	0,02	0,35	0,07	0,34	-0,03
M. Pérez	3	8.614	0,38	0,04	1,29	-0,68	0,55	0,00	0,97	0,68*	0,43	0,06
Gabino	6	10.058	0,25	-0,09	0,88	-1,09	0,59	0,04	0,51	0,22	0,61	0,23
\bar{x} Mundial			0,29		2,19			0,50		0,32		0,28
\bar{x} Colombia			0,35		1,96			0,55		0,28		0,38
σ Colombia			0,23		1,51			0,33		0,29		0,40

* \bar{x} líder - \bar{x} Colombia > σ Colombia.

Todos los valores expresados en porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Estilos de liderazgo de los líderes colombianos (1982-2017)

<i>Líder</i>	<i>Estilo de liderazgo</i>
B. Betancur	Administrador
V. Barco	Administrador
C. Gaviria	Maniqueo
E. Samper	Hermético
A. Pastrana	Bombero
A. Uribe	Autoconfiado
J. M. Santos	Bombero
M. Marulanda	Administrador
A. Cano	Administrador
Timochenko	Administrador
J. Bateman	Paraguas
A. Fayad	Administrador
C. Pizarro	Administrador
M. Pérez	Paraguas
Gabino	Administrador

Fuente: Elaboración propia.

Samper, además, destaca en autoconfianza, con la media más alta de todos los líderes colombianos analizados (4,23). Este presidente, al cumplir el criterio en las dos categorías que miden la dimensión grado de apertura a los flujos de información –falta de complejidad conceptual y autoconfianza–, se clasifica como líder “hermético”. Este tipo de líderes son aún más cerrados a los flujos de información, debido a su percepción polarizadora del mundo y su elevada autoestima. La necesidad de Samper de defenderse de quienes lo acusaban de haber financiado la campaña presidencial con dinero del narcotráfico puede estar detrás de estos resultados, llevándolo a mostrarse seguro hablando en primera persona –“yo”, “mi”, “mí”, “mío”– y con palabras y expresiones que denotan falta de complejidad conceptual, como “en absoluto”, “sin ninguna duda”, “claramente”, “por supuesto” o “estoy seguro”. En una de las entrevistas analizadas, expresó muy bien su visión auto-confiada y maniquea del mundo político de ese momento al afirmar: “el país está dividido en dos, los que me creen y los que no quieren creerme” (Ramos junio de 2016).

Uribe puntúa en autoconfianza con una diferencia de medias de 0,27 puntos por encima de la desviación típica. De acuerdo a este análisis, muestra un estilo “autoconfiado”. Este tipo de líderes tienen mucha seguridad en sí mismos, poseen fuertes convicciones morales e ideológicas, y son poco receptivos a la información externa cuando ponen en duda sus propias certezas.

El estilo “autoconfiado” de Uribe concuerda con la descripción que hace de él Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014): “Muy seguro de sí

mismo, creo que es la mitad de su éxito”. También con el testimonio de Antonio Melo (comunicación personal, 16 de agosto de 2017): “lo que piense hoy puede ser completamente distinto a lo que piense dentro de un mes, pero quiere tener la razón siempre”. Según Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017), Uribe tiene una “personalidad autoritaria”, y un atributo característico de este tipo de individuos es la excesiva seguridad en sí mismo (Gregory 1957). Según el propio Uribe: “evalúo, y para tomar decisiones escucho, pero tomadas soy muy exigente para que se ejecuten” (Semana 26 de mayo de 2002).

Sin embargo, los resultados de su estilo de liderazgo no se corresponden del todo con los rasgos que suelen señalar de él los trabajos académicos. Algunos autores (De la Torre 2005; Galindo 2007; Patriau 2012) califican a Uribe como un líder neopopulista, pero el presente análisis no sugiere que posea estilos “maniqueo” o “paraguas”, habituales en los líderes populistas que fomentan la construcción del grupo apelando a las identidades y dividiendo el campo político en dos bloques antagónicos (Laclau 2007). Por otra parte, según González (2006), durante la primera etapa de su gobierno, Uribe tuvo un estilo equilibrado en el que combinó la apertura a las demandas populares con la preocupación por los resultados del gobierno.¹⁶⁴ El análisis tampoco muestra que tenga motivación por la resolución de problemas.

Entre los resultados de la categoría autoconfianza también cabe destacar que todos los líderes insurgentes obtienen puntuaciones por debajo de la media, un patrón que se repite con otros líderes de este tipo evaluados en trabajos similares (véase Rivas y Tarín 2017), y que podría deberse a la escasez de entrevistas disponibles para este tipo de líderes, y a que la insurgencia revolucionaria –como la colombiana– suele dar mayor peso a las cuestiones comunitarias y colectivas que a las individuales (Rojas 2017).

En las categorías que evalúan la motivación los resultados son muy interesantes. Los presidentes Pastrana y Santos logran puntuaciones altas en la categoría tendencia a resolver problemas, debido a la presencia en las entrevistas de palabras como “lograr”, “solucionar”, “resolver”, “negociación” o “propuesta”. Santos obtiene una media de 0,96, superando en 0,41 puntos la media colombiana y cumpliendo con el criterio de la desviación típica, mientras que la media de Pastrana dobla a la colombiana, con una diferencia que supera en 0,2 puntos a la desviación típica. De acuerdo con estos resultados, ambos manifiestan el estilo “bombero”. La principal preocupación de este

¹⁶⁴ Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014) también lo describe como “un hombre muy resolutivo”.

tipo de líderes son los objetivos y problemas del grupo. Barco puntúa bastante por encima de la media en esta categoría, lo cual coincide con su carácter tecnócrata (CIDOB 2016).

El resultado de Pastrana es sorprendente, teniendo en cuenta los testimonios que dan sobre él algunos actores entrevistados en esta investigación (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014; Melo, 15 de agosto de 2017). Es más, conviene señalar que el presidente mantuvo este estilo incluso en las entrevistas concedidas durante su último año de gobierno en el que se suspendieron las negociaciones de paz con los grupos guerrilleros.

Por su parte, el estilo “bombero” de Juan Manuel Santos está en consonancia con las palabras que pronunció tras salir de una reunión con la Comisión Asesora de Relaciones Exteriores en plena crisis fronteriza con Venezuela: “mi deber es lograr soluciones con serenidad [...] los discursos incendiarios solo hacen eso, echar leña al fuego. Es la hora de los bomberos, no de los pirómanos” (Semana 25 de agosto de 2015). El resultado de su estilo de liderazgo coincide con el obtenido en el análisis factorial de correspondencia de los discursos de investidura de Uribe y Santos realizado en el trabajo de Henry Hernández (2017), donde se señala que mientras que aquel incide en la construcción del colectivo, este emplea formas más concretas vinculadas a la resolución de conflictos. Por otro lado, aparte del estilo “bombero”, cabe resaltar su valor por debajo de la media en las dos categorías que miden la dimensión grado de apertura a los flujos de información, que lo configura como un líder ejecutivo que escucha a su entorno y delega;¹⁶⁵ así lo reconocía él mismo en una entrevista en la que afirmó: “El presidente no se puede meter en todos los detalles de todas las políticas. Eso es equivocado. He sido buen administrador y he delegado. Pero de pronto sí tiene razón en que estoy delegando demasiado” (El Tiempo 3 de julio de 2012).

En cuanto a la identificación con el grupo, los jefes insurgentes Bateman y Pérez obtienen puntuaciones altas, ya que en sus respuestas en entrevistas apelan a colectivos sociales como “pueblo”, “gente”, “patria” o “pobres”, y recurren a términos religiosos como “Dios”, “Jesús” o “Evangelio”. El primero alcanza una media que dobla a la colombiana, cumpliendo con el criterio de la desviación típica, mientras que el segundo logra la media más alta en esta categoría. De acuerdo con estos resultados, ambos

¹⁶⁵ Estos resultados contrastan con los de su etapa como ministro de Defensa y candidato presidencial. Véase el Capítulo VI.

líderes poseen un estilo “paraguas”, habitual en políticos insurgentes y de oposición (Rivas y Tarín 2017). Del mismo modo, en esta categoría el presidente Betancur se sitúa bastante por encima de la media colombiana, quedándose a 0,04 puntos de cumplir con el criterio de la desviación típica. En este sentido, la etiqueta de “populista” que le colocaron durante su última campaña presidencial no iba desencaminada, ya que uno de los rasgos discursivos de este tipo de líderes es la construcción de identidades colectivas (Laclau 2007).

Los líderes “paraguas” están motivados por el grupo y buscan reforzar su identidad con el fin de llevar a cabo acciones que lo favorezcan; de igual modo, suelen ser ideológicamente ortodoxos, lo que los hace menos abiertos a las críticas. Se trata de un atributo propio de los líderes populistas y carismáticos que buscan construir una identidad colectiva entre sus seguidores. Este estilo coincide con el perfil de Bateman trazado por algunas personas que lo conocieron: Álvaro Fayad lo describía como “un fenómeno de masas en Colombia” (Gorriaran 10 de octubre de 1983), Darío Villamizar (2007: 505) lo calificó como “un excelente comunicador”, Vera Grabe (2000) dijo de él que era un hombre capaz de construir un liderazgo fuerte y carismático que aglutinara a una organización muy poco cohesionada y, según Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017), “era un personaje genial con un carisma impresionante”. No obstante, como es común en este tipo de líderes, era reacio a las críticas; como señalaba Grabe (2000: 178):

[...] era mal perdedor, en la vida como en el juego: lo vimos acabar una partida de *Risk*, ese juego donde se conquistan continentes y se reparte el mundo, con una patada al tablero porque iba perdiendo. Su reticencia a las críticas seguramente nacía de su fe en el futuro, y en su conciencia de que reconocer errores le restaba fuerza a la gente, y bajaba la moral de combate.

El estilo “paraguas” de Manuel Pérez coincide con una cualidad que recuerdan de él quienes lo conocieron: la prioridad que otorgó al grupo frente a los objetivos de la propia organización. Aunque no tenía el carisma de Bateman, conectaba con su gente; según Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017): “el cura Pérez era un tipo mayor, muy mayor, pero muy afable, extrovertido, jugaba al fútbol con la gente, hacía muchas cosas con la gente, y con eso se ganó el cariño de la gente nuestra”.

Con relación a la desconfianza hacia otros grupos, es la única categoría en la que ninguno de los líderes puntúa. Los presidentes Gaviria y Uribe, y los insurgentes Cano y Gabino obtienen medias superiores a la colombiana, pero ninguno de ellos manifiesta un estilo “desconfiado”.¹⁶⁶ Los líderes con este estilo están motivados por el grupo, se preocupan, sobre todo, de que otros grupos –por ejemplo, organizaciones terroristas o gobiernos extranjeros– no interfieran en los asuntos internos de su comunidad. El resultado de este análisis contrasta con la opinión de Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014) para quien “todos [los líderes colombianos] tienen esa característica, en mayor o menor grado, con matices, pero es que me pongo a pensar en los líderes colombianos y todos han tenido ese tipo de comportamiento, y los líderes guerrilleros igual”.

Por último, más de la mitad de los líderes evaluados –8 de 15– no puntúan en ninguna de las categorías y se clasifican como “administradores”. Este tipo de líderes no tiene un estilo propiamente dicho ya que carecen de las características personales evaluadas. Dos de ellos, Betancur y Barco, son líderes ejecutivos, mientras que el resto, Marulanda, Cano, Timochenko, Fayad, Pizarro y Gabino, son insurgentes. El hecho de que solo dos de los ocho jefes guerrilleros muestren estilos de liderazgo puede deberse bien a la escasez de entrevistas disponibles para realizar el análisis, o bien al bajo perfil que normalmente tienen los líderes de las organizaciones insurgentes revolucionarias o de inspiración marxista. El M-19 fue una excepción por la relevancia que siempre dio al liderazgo; como apuntaba Carlos Pizarro en medio de las negociaciones de paz con el gobierno:

Estamos ganando para construir un liderazgo. Y el liderazgo se construye de cara al país y todavía no hemos logrado salir a caminar las plazas [...]. Y lo vamos a hacer, con menos distancia de la que existe hoy entre cualquier candidato y el pueblo. Con el pueblo hay que acercarse, hay que estar al lado de ellos (González-Pacheco 1990: min. 03:45).

Betancur es clasificado como “administrador”, con la salvedad de que obtiene un puntaje bastante alto en la motivación por la identidad del grupo debido a palabras y

¹⁶⁶ Uribe se muestra como un líder “desconfiado” durante su etapa como opositor al gobierno de Santos. Véase el Capítulo VI.

expresiones como “tenemos un gran pueblo”, “tenemos un gran país” o “nos falta [...] pensar más en nuestra patria, amarla más” (Santos y Samper 19 de agosto de 1984). En una entrevista en la revista *Semana*, él mismo reconoció la importancia de ganarse a la gente al afirmar: “el favor de la opinión pública debe ganarse a cada instante, y no se gana sino trabajando a favor de dicha opinión” (Semana 4 de enero de 1983). Álvaro Fayad lo describía “como un hombre de buenas intenciones, no es el conservador doctrinario, es un hombre que realmente quiere cambiar algo en Colombia, al menos en cuanto intenciones. Además, su origen humilde le da un estilo más popular, más democrático” (Gorriaran 10 de octubre de 1983). De hecho, durante sus campañas electorales se le etiquetó incluso como un líder “populista”, pero las crónicas sobre su posterior gestión como presidente coinciden en señalar su escasa capacidad de dirección política dentro del gobierno.¹⁶⁷ Como señala Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), a pesar de sus dotes intelectuales, formación y disciplina, durante su mandato “terminó haciendo muchas concesiones”.

La personalidad de Barco en su etapa como presidente “es indescifrable por su situación” ya que en sus últimos años en el gobierno cayó enfermo de alzhéimer (Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2014; Melo, comunicación personal, 15 de agosto de 2017). Conviene señalar que, si bien no puede ser clasificado como líder “bombero”, manifiesta una tendencia a resolver problemas 0,18 puntos por encima de la media, con el uso de respuestas como “avanzar”, “lograr” o “derrotar”. Sin embargo, su clasificación como “administrador” concuerda con el talante moderado y tecnócrata que mostró durante su mandato (CIDOB 2016; Bejarano, comunicación personal, 16 de agosto de 2017). Para Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), “era un tecnócrata muy exultante, muy psicorígido, un hombre con muchos problemas de comunicación y de expresión, una especie de autista político”.

Otros analistas tienen una imagen más amable de Barco. Según Antonio Melo (comunicación personal, 16 de agosto de 2017), “Barco era un tipo que obraba según su conciencia, yo creo que fue el último liberal que hubo”. Aún más precisa es la descripción que hace de él la exguerrillera del M-19 Vera Grabe (2000: 341):

Al presidente Virgilio Barco el país no le ha hecho justicia y nunca le ha dado su verdadera dimensión. Era un liberal radical, de los que hay pocos, un hombre

¹⁶⁷ Véase el Capítulo V.

con visión de Estado. Sus dificultades para comunicarse le significaron una imagen de alguien lejano, ausente, desconectado con el momento del país. Sin embargo, él (y/o su sanedrín) [sic.] ha sido de los estadistas más lúcidos que hemos tenido, consciente del momento, de la urgencia de un cambio de rumbo del Estado, de transformaciones institucionales y políticas. Nosotros guerreamos contra él, enfrentamos su reforma constitucional por excluyente, su llamado a la desmovilización, y cosas... pero... al Barco lo que es de Barco.

La clasificación de Marulanda como “administrador” coincide con la opinión de Pizarro (2017), que lo considera un líder de bajo perfil político. Esta naturaleza es confirmada por Alape (1998), que, en sus entrevistas con Tirofijo, observaba que este solía mostrar su rostro político, manteniendo ocultas sus vidas, militar y personal.¹⁶⁸ No obstante, sus compañeros de las FARC y otros jefes guerrilleros sí veían en él cualidades de líder. En palabras del también fundador de la organización, Jacobo Arenas, Marulanda tenía “un don de mando natural” y, aunque de entrada era “un poco introvertido” y desconfiado, se terminaba abriendo a sus compañeros (Ibíd.: 215, 227). Según Alfonso Cano –quien le sucedió como comandante en jefe en 2008– era “hablando en términos maquiavélicos [...] muy calculador”, de ahí que fuera muy prudente al relacionarse con personas a las que no conocía (Ibíd.: 220). En esto último coincide Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), que lo describe como “un viejo zorro”.

Se suele considerar a Alfonso Cano como “el hombre pensante” de las FARC (Semana 11 de abril de 2011). Timochenko lo recuerda como una persona “que se dejaba hablar, al que uno podía consultarle cosas, plantear inquietudes, hablar, pero siempre desde el respeto” (Duque 20 de octubre de 2015), no obstante, en otra entrevista aclara que mantenía en todo momento “sentido de disciplina y de sometimiento al mando” (Rojas 2017: 151). En el análisis Cano no presenta ningún estilo de liderazgo, pero se sitúa por encima de la media en desconfianza hacia otros grupos, con referencias despectivas hacia sus enemigos tales como “oligarquía”, “asesina” o “fascista”.

¹⁶⁸ Hernando Franco, excompañero de pupitre de Marulanda en la escuela de Génova, resalta su timidez cuando era niño: “Era un niño normal, pero mucho más tímido y retraído que todos nosotros. Cuando practicábamos fútbol con una pelota de trapo, Pedro Antonio solo nos miraba desde una esquina, sin insinuarse jamás para el juego. Solo cuando tirábamos trompo mostraba sus dotes de invencible” (Rojas 31 de mayo de 2008).

A diferencia de Cano, Timochenko suele ser retratado como un líder de escaso perfil (Duque 20 de octubre de 2015) que, según él mismo reconoce, siempre busca tomar las decisiones en colectivo: “Me queda difícil desvincularme de lo que he hecho toda la vida, del sentido colectivo de ser y de pensar. Yo no, yo no concibo mi vida fuera del colectivo [...]. Yo no soy capaz de pensarme solo como individuo” (Rojas 2017: 66). Jorge Rojas lo describe como “un hombre tranquilo pero enérgico en la defensa de sus ideas y, según dicen quienes con él andan, abierto a la crítica y dispuesto a la autocrítica” (Ibíd.: 225). Y su compañera en las FARC, Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017), dice que es “un hombre muy sencillo, muy tierno y muy comprometido con la paz por supuesto”.

La literatura sobre los grupos armados colombianos coincide en señalar que el M-19, a diferencia de las FARC, tuvo líderes más fuertes, carismáticos y mediáticos como Jaime Bateman y Carlos Pizarro. Como recalca la exguerrillera Vera Grabe (2000: 183), “el Eme no era un caballo manso de montar, sino una organización de muchas individualidades fuertes, de mucha libertad a pesar de las jerarquías, lo cual demandaba liderazgos fuertes, envolventes y propositivos”.

Si bien los resultados de Bateman coinciden con esta descripción, no ocurre lo mismo con Álvaro Fayad y Carlos Pizarro, quienes no puntúan en ninguna de las categorías. Sobre el primero, Antonio Melo (comunicación personal, 16 de agosto de 2017) destaca su carácter extrovertido y alegre: “era de la social recocha”. Quienes conocieron a Pizarro confirman que era una persona inteligente, capaz, pragmática y abierta (Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017; Bejarano, comunicación personal, 16 de agosto de 2017; Sandino, comunicación personal, 25 de agosto de 2017).

Por último, Gabino se clasifica como “administrador” aunque manifiesta una desconfianza hacia otros grupos 0,23 puntos por encima de la media debido, en parte, a sus afirmaciones contundentes contra la “oligarquía” del país, y de sus “crímenes”, “masacres” y “actos terroristas”; el actual comandante del ELN afirmaba en 2007 que “con todos los gobiernos colombianos hemos sido verdaderos enemigos, pues ellos representan los intereses de la oligarquía y defienden las estructuras que hay que cambiar” (SINPAL 2 de mayo de 2007). Existen pocos testimonios sobre él, pero se especula que tiene un perfil similar al de Marulanda (Pizarro 2017). Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017) compara su papel en su organización

con el de Alfonso Cano en las FARC, ya que ambos tuvieron que reemplazar a sus respectivos comandantes históricos, Pérez y Marulanda.

V

ESTILOS DE LIDERAZGO Y POLÍTICAS DE GUERRA Y PAZ EN COLOMBIA (1982-2017)

Me dijeron que ejercer el liderazgo en tiempos de guerra, como lo hice cuando fui ministro de Defensa antes de ser Presidente –de hecho el haber sido el ministro más popular me llevó a la Presidencia–, es mucho más fácil que ejercer el liderazgo en un proceso de paz.

Juan Manuel Santos (Peña 16 de junio de 2015)

En cuanto a la opción armada, no es que hayamos llegado a esa conclusión, porque, al fin y al cabo, la opción armada o no armada, no la determina una organización, ni la determina un partido, ni un líder. La determinan son las circunstancias. Ahora estamos cambiando, porque esas circunstancias están cambiando.

Rodrigo Londoño (Rojas 2017: 168)

No se pueden entender las últimas negociaciones de paz del gobierno de Juan Manuel Santos con las FARC y el ELN sin tener en cuenta todas las anteriores. Belisario Betancur (1982-1986) fue el primer presidente que buscó una resolución pacífica del conflicto armado interno con los grupos insurgentes (García-Durán 1992). Desde entonces, el tema de la paz ha sido el “punto nodal de la vida política del país”, y las políticas de paz de los presidentes “la arena donde se procesan los conflictos conforme a las reglas implícitas del sistema político” (Palacios 2001: 41-43).

El proceso de paz colombiano se ha caracterizado por ser “prolongado, escalonado, parcial e incompleto” (Bejarano 2010: 61), debido a la naturaleza poligonal del conflicto armado en este país (Salamanca 2008), y a la fragmentación de los actores que participan en él, especialmente de los grupos guerrilleros¹⁶⁹ (Palacios 1999; Pizarro 2017). Esto ha tenido dos efectos: por un lado, ha llevado a que cada nuevo gobierno comenzara de cero los diálogos, desechando las experiencias pasadas, con las excepciones de César Gaviria y Juan Manuel Santos en su segundo mandato; y por otro, ha permitido la consecución de acuerdos de paz parciales que han rebajado la intensidad de la violencia (Nasi 2007: 40).

Además del Acuerdo de Paz de Santos con las FARC en 2016, entre 1988 y 1992 los gobiernos de Virgilio Barco y César Gaviria suscribieron acuerdos parciales con grupos guerrilleros como el M-19, la facción mayoritaria del EPL y otras guerrillas menores, que condujeron a la desmovilización de más de más de 4.000 efectivos (Palacios 1999: 362), e influyeron en los procesos de paz en El Salvador y Guatemala. Estos acuerdos convirtieron a Colombia en un país pionero “en la salida negociada a los conflictos armados en América Latina” (Pizarro 2017: 19), pero, al mismo tiempo, la guerra contra los grupos renuentes se prolongó y condenó a esta nación a ser la última de la región “en sufrir los rigores de la violencia política” (Ibíd.: 19).

En el complejo proceso de paz colombiano, el líder del poder ejecutivo ha centralizado la toma de decisiones relacionadas con el conflicto armado interno –políticas de guerra–, y las políticas de paz, que se han convertido en “proyectos presidenciales” que dependen, en gran medida, del estilo de los presidentes (Palacios

¹⁶⁹ Los grupos insurgentes colombianos nunca pudieron conformar un único frente como en Nicaragua, El Salvador y Guatemala, y fueron incapaces de negociar conjuntamente. Además, tuvieron visiones ideológicas y estratégicas muy diferentes (Pizarro 2017: 42). Véase el Capítulo II.

2001: 43-45), y también del estilo de su contraparte, los líderes de los grupos insurgentes.

Si bien el rol de los actores enfrentados y su estilo de liderazgo es fundamental, la literatura sobre resolución de conflictos también señala como relevantes otras variables como la fortaleza institucional del régimen (Hartzell 1999), el modelo de negociación (Nasi 2010b), la presencia de “saboteadores” en las Fuerzas Armadas (Stedman 1997), la participación de países mediadores (Holiday y Stanley 1993; Doyle y Sambanis 2000; Rettberg 2003), y las características internas del grupo insurgente, tales como la fragmentación (Holiday y Stanley 1993; Smith 2000; Pizarro 2017), la vinculación con la sociedad civil (Wickham-Crowley 1992), los años de existencia y el tamaño (Fisas 1998; Doyle y Sambanis 2000; Bejarano 2010; Pizarro 2017).¹⁷⁰

En este capítulo se analiza el impacto de todas estas variables en las políticas de guerra y paz en Colombia. Para ello, en primer lugar, se describe el contexto de las políticas de guerra y paz en este país; en segundo lugar, se comparan las políticas de guerra por periodos presidenciales y las políticas de paz por combinaciones de líderes; y por último, se comprueba el impacto de las variables independientes sobre las políticas de paz y se verifican las hipótesis.

1. Políticas de guerra y paz en Colombia¹⁷¹

1.1. Antecedentes

A finales de la década de 1970, antes de que el proceso de paz de Betancur marcara “un punto de quiebre en Colombia” (Bejarano 2010: 63), los grupos insurgentes, que hasta entonces habían tenido estructuras muy reducidas y precarias (Calvo 1998), comenzaron a sumar efectivos debido, en parte, a las políticas represivas del Estado contra la protesta social.

En 1973 se conformó la primera guerrilla de segunda generación, el M-19, que, bajo el liderazgo de Jaime Bateman, se dio a conocer en enero del año siguiente con el robo de la espada de Simón Bolívar en la Quinta de Bogotá. A diferencia de los grupos

¹⁷⁰ Véase el Capítulo I.

¹⁷¹ En este examen sobre el contexto de las políticas de guerra y paz en Colombia, hay una dedicación mayor al papel de presidentes que al de los líderes insurgentes. Esto se debe a que existe una menor cantidad de datos biográficos y académicos fiables sobre los guerrilleros (especialmente del ELN).

surgidos en la década de los sesenta, esta organización conectó la lucha armada con la tradición nacional-popular del país, transmitiendo a los colombianos, en su primer acto público, el mensaje “Bolívar, tu espada vuelve a la lucha” (Villamizar 2007: 359). Esta primera y espectacular acción fue antecedida por una hábil campaña comunicativa con anuncios en prensa informando de la inminente llegada del M-19, que generaron expectación y curiosidad entre los ciudadanos, rompiendo con las tácticas habituales de los grupos guerrilleros colombianos.¹⁷² Como señalaba Jaime Bateman:

El mundillo izquierdista no nos aceptó cuando nos lanzamos a la publicidad. Porque hay que aceptar que así comenzamos: como un show, como un espectáculo tendiente a apoyar la candidatura de María Eugenia.¹⁷³ Claro, todo el mundo quedó azul porque de entrada rompíamos con un poco de mitos pendejos en que el izquierdismo estaba encasillado. Nosotros dijimos: entre los fierros y los votos no hay contradicción, tampoco entre el socialismo y la democracia y si la ANAPO es la que tiene el pueblo, pues a trabajar con la ANAPO [...]. Cuando dimos el golpe de la espada, a la izquierda se le creó un problema, una contradicción, robarse la espada de Bolívar, ¿y eso para qué? (Villamizar 1985: 252-253).

El año 1977 fue crítico en Colombia: en agosto, las confederaciones sindicales convocaron un paro nacional para protestar por las medidas de ajuste económico dictadas por el gobierno del liberal Alfonso López Michelsen (1974-1978), y este respondió reprimiendo a los manifestantes y declarando el estado de sitio (Gómez 1978). Años atrás, se había consolidado una facción autoritaria en la cúpula de las fuerzas militares que jugaría un papel fundamental en las políticas de guerra y paz de este gobierno y los posteriores (Pizarro 2017).

En junio del año siguiente, el liberal Julio César Turbay (1978-1982) ganó las elecciones presidenciales por un margen muy estrecho de votos frente a su rival, Belisario Betancur (CIDOB 2016). Seis meses después, el M-19 volvió a dar un golpe

¹⁷² “Bateman, como tuvo micrófono, tuvo pues presencia ante los medios, pudo expresar de manera hermosa lo que es esta epopeya de la lucha guerrillera” (Sandino, comunicación personal, 25 de agosto de 2017).

¹⁷³ María Eugenia Rojas es la hija del exdictador Gustavo Rojas Pinilla. En 1974 fue candidata presidencial por la ANAPO tras la muerte de su padre.

de efecto, esta vez con el robo de 5.000 armas del Cantón Norte de Bogotá en el marco de la Operación Ballena Azul. La respuesta del nuevo gobierno fue contundente y en menos de seis meses casi toda la cúpula de la organización fue encarcelada, incluido uno de sus principales líderes, Álvaro Fayad (Pizarro 2015). El auge del M-19 coincidió con el resurgir de las FARC¹⁷⁴ y el ELN, y con la emergencia del narcotráfico que generó una economía de guerra producto de la exportación de marihuana y cocaína a los Estados Unidos (Pizarro 2017; Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017).

Ante estos desafíos, Turbay respondió con la aplicación de políticas de mano dura dirigidas formalmente a los grupos insurgentes armados y cárteles del narcotráfico pero que, en la práctica, se utilizaron para reprimir a los movimientos populares (Gallón 1979; Vargas 2010). Las principales medidas impulsadas por el gobierno fueron la reactivación del estado de sitio,¹⁷⁵ que se extendió durante todo el periodo presidencial;¹⁷⁶ el incremento de la autonomía de las Fuerzas Armadas; la aplicación de la justicia militar para la población civil; y la aprobación y entrada en vigor del Estatuto de Seguridad (Leal 2010).

Un mes después de tomar posesión, Turbay, bajo el estado de sitio, impulsó el Decreto 1923 del 6 de septiembre de 1978, conocido como Estatuto de Seguridad, que recogía las propuestas de orden público que, meses atrás, la cúpula militar de las Fuerzas Armadas había trasladado por carta a López Michelsen y que este había decidido ignorar (Pizarro 2017). El Estatuto, aprobado en pleno auge de las dictaduras militares en América Latina, limitaba los derechos políticos y las libertades civiles, y ampliaba la justicia militar.¹⁷⁷ Además, la escasamente garantista Constitución de 1886, en su artículo 28, permitía a la Fuerza Pública la retención, hasta por diez días, de personas que el gobierno considerase responsables de perturbar el orden público (Ibíd.). Estas medidas no solo no mejoraron la seguridad pública sino que sumieron al país en un clima de represión generalizada. Bajo el Estatuto de Seguridad “se desaparecía, se

¹⁷⁴ A partir de 1980, las FARC, en palabras de Jacobo Arenas, pasaron “del planteamiento defensivo a un planteamiento nuevo [...] absolutamente ofensivo” (Alape 1998: 168).

¹⁷⁵ El gobierno de López Michelsen había levantado el estado de sitio cuatro meses antes de las elecciones presidenciales de junio de 1973 (Villamizar 2007: 369).

¹⁷⁶ Conviene recordar que entre 1970 y 1991, el país estuvo 17 años bajo estado de sitio (García-Villegas 11 de octubre de 2008). Véase el Capítulo II.

¹⁷⁷ La aprobación del Estatuto de Seguridad se enmarcaba dentro de la ofensiva “anticomunista” fomentada por los Estados Unidos durante la Guerra Fría. Como señalan Murillo y Valdivieso (2002: 12), Turbay “se comprometió con la represión para contrarrestar la protesta popular que, en consecuencia con la acción estratégica determinada por la Junta Interamericana de Defensa de Washington, se requería para frenar el ímpetu de la extrema izquierda y, demás, para controlar el impacto delincriminal que acarrearía la incipiente bonanza marimbera”.

torturaba, se asesinaba, se sometía a los civiles a la justicia militar y se perseguía hasta el exilio a lo más destacado de las artes, las letras y la intelectualidad colombiana, [...] líderes de los más disímiles sectores” (Melo 2017: 107). Como señala García-Durán (1992: 38), durante este periodo “la mayor responsabilidad de la violencia política la tuvieron los cuerpos armados del Estado”.

En febrero de 1980, un comando del M-19 tomó la Embajada de la República Dominicana en Bogotá y capturó como rehenes a decenas de personas, incluidos 16 embajadores de diversos países como Estados Unidos o Israel. Los guerrilleros buscaban denunciar al mundo los excesos del gobierno y solicitaban una amnistía para los presos políticos. Turbay que, a pesar de la dureza de sus políticas, “era una persona flexible y con capacidad de negociación”, decidió dar una salida pactada a la crisis y, dos meses más tarde, llegó a un acuerdo con los secuestradores, que liberaron a los rehenes a cambio del reconocimiento de su estatus político (Pizarro 2017: 65).

Jaime Bateman aprovechó la toma de la Embajada para hacer una llamada al diálogo y la reconciliación nacional;¹⁷⁸ elaboró una propuesta de negociación en la que afirmaba que solo se podría poner fin al conflicto “resolviendo sus causas estructurales, sociales, económicas y políticas mediante el diálogo y la concertación de los colombianos” (Navarro 2001: 67-68). Esto alentó a que diversos sectores sociales solicitaran a Turbay abrir cauces de diálogo con la insurgencia. Y el presidente aceptó. En marzo de 1981, impulsó la primera Ley de Amnistía del país, “que excluía los delitos de secuestro, extorsión y homicidio fuera de combate” (Pizarro 2017: 68), pero fue rechazada por la mayoría de los grupos guerrilleros; y, en septiembre de ese mismo año, creó la primera Comisión de Paz, presidida por el expresidente Carlos Lleras Restrepo –impulsor de la misma. Sin embargo, tuvo funciones muy limitadas, escasa vigencia y ni siquiera alcanzó a hacer uso de sus facultades negociadoras (Vargas 2010). Hay una curiosa anécdota al respecto. Timochenko, como enviado de las FARC, se reunió con Lleras en Bogotá para discutir la Ley de Amnistía y cuenta lo siguiente:

Después de conversar sobre varios temas fue al grano y me preguntó: ‘¿Cuál es el mensaje?’. ‘Que el Secretariado le manda a decir al presidente Turbay que las FARC están dispuestas a iniciar diálogos de paz con una sola condición, que se

¹⁷⁸ Según García-Durán (1992: 47), la bandera de la paz izada por el M-19 “tenía un significado táctico, en la medida en que no creía en la posibilidad de una negociación real con el Estado”.

levante el estado de sitio’, le dije yo con convicción a Lleras. Él me tomó del brazo y me dijo ‘nooo [sic.], dígame a Marulanda que los militares no dejan’. Yo le pregunté, ‘entonces ¿Quién manda aquí?’, solo me respondió, ‘yo le he herido el orgullo personal a Julio César, dígame a Marulanda que se olvide, que eso no va a ser posible’ (Rojas 2017: 125).

En junio de 1982, como presidente en funciones, Turbay hizo un último gesto hacia la insurgencia levantando el estado de sitio. Pero durante años el M-19 había logrado articular una imagen muy favorable en las encuestas, mientras que el gobierno terminaba el periodo con un fuerte rechazo de la opinión pública y con su partido fracturado; según Pizarro (2017: 73), en el juego entre el presidente y Bateman, “este último había ganado la partida”.

1.2. *Belisario Betancur: las primeras políticas de paz*

Turbay hizo acercamientos con la insurgencia, sin embargo, las políticas de paz de Belisario Betancur (1982-1986) constituyeron el primer intento efectivo de encontrar una resolución pacífica al conflicto armado colombiano (García-Durán 1992; Nasi 2010b; Pizarro 2017). Como reconocía Jaime Bateman:

[...] el triunfo de Belisario Betancur, [...] para sorpresa de todo el mundo, incluso de nosotros, significó un cambio institucional de la política de nuestro país. Primero, un cambio en el estilo de hacer política y eso aparece, frente a lo que fue el señor Turbay. Frente a las respuestas y a las actitudes del señor Turbay, absolutamente amarrado a los sectores más reaccionarios y más militaristas del país, el señor Belisario Betancur aparece como un liberador de Colombia, el hombre de la esperanza, el hombre del “sí se puede”, como dice él. Hasta ahora la bandera más importante que asumió el señor Betancur es la bandera de la paz, ampliamente defendida por nosotros desde hace varios años (Donoso noviembre-diciembre de 1982).

Frente a la estrategia de la represión contra el enemigo insurgente del anterior presidente, el nuevo mandatario reconoció la naturaleza política de los grupos guerrilleros (Leal 2010), y concibió la guerra que vivía Colombia como consecuencia,

no solo de causas subjetivas –la voluntad de lucha armada de los grupos insurgentes–, sino también objetivas, como resultado de la pobreza, la injusticia y la falta de oportunidades de los sectores menos privilegiados¹⁷⁹ (García-Durán 1992; Salamanca 2008). Según Betancur:

Cuando se habla de guerrillas se está tomando solo una parte de un problema más complejo. Por eso nosotros hablamos de ‘desorden social’, de agentes objetivos y subjetivos de la subversión: los primeros, el desempleo, la falta de garantías sociales mínimas, son los determinantes de los segundos, es decir, de las acciones violentas que intentan desestabilizar los regímenes (El Tiempo 11 de enero de 1983).

En su discurso de toma de posesión, después de ganar las elecciones presidenciales al expresidente López Michelsen, Betancur manifestó su prioridad de negociar el fin del conflicto armado con los insurgentes, declarando: “Levanto una blanca bandera de paz para ofrecerla a todos mis compatriotas. Tiendo mi mano a los alzados en armas para que se incorporen al ejercicio pleno de sus derechos” (Pizarro 2017: 77-78). Para poner en marcha su proyecto nacional de paz, el nuevo presidente impulsó cuatro medidas que apelaban a los grupos insurgentes: Comisión de Paz, Ley de Amnistía, plan de reformas de apertura política, y política de desarme y reintegración.¹⁸⁰

La Comisión de Paz se aprobó mediante el Decreto 2711 del 19 de septiembre de 1982 y fue presidida por el expresidente Lleras Restrepo –que también había liderado la Comisión creada por Turbay. Estaba integrada por cuarenta personalidades de la política y la sociedad civil. Además de la potestad de iniciar diálogos con los grupos armados, se le asignó un amplio abanico de funciones que iban desde la asesoría

¹⁷⁹ Betancur “asumió la responsabilidad política de comprender que la confrontación armada colombiana poseía un doble componente: por un lado existían unas causas objetivas de ella, es decir, toda una estructura de desigualdad y de injusticia social que le servían de sustento; por el otro, habría unas razones de orden subjetivo, referentes con las interpretaciones de que las personas combatientes harían de la situación, al punto de justificar su lucha violenta y la obliteración de contrarios (su acción violenta) como la manera de proceder para cambiar las razones objetivas de la lucha (esto es, las estructuras)” (Salamanca 2008: 37).

¹⁸⁰ Estas acciones internas fueron acompañadas de una política exterior novedosa caracterizada por la incorporación de Colombia al Movimiento de Países No Alineados (MPNA), y la participación del país en el Grupo de Contadora, que impulsó la consecución de la paz en Centroamérica (Pizarro 2017). Como señala Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), Belisario “era un tercermundista [...], que tenía cierta sensibilidad a lo que fue el tercermundismo más o menos progresista de la época”.

al gobierno en materia de justicia y paz hasta labores vinculadas con la seguridad pública o la tutela de derechos ciudadanos (Agudelo 2008; Pizarro 2017).

La Ley de Amnistía fue aprobada dos meses después de la Comisión de Paz con el objetivo de tender la mano a las organizaciones guerrilleras. A ella se acogieron 834 integrantes del M-19, 252 de las FARC, 112 del ELN y 97 de otros grupos menores (Villarraga 2008: 62). Su contenido fue muy controvertido por su amplitud y generosidad, y muchos de los liberados regresaron a la lucha armada, pero la amnistía allanó el terreno para el inicio de las negociaciones y, gracias a ella, el gobierno arrebató al M-19 la bandera de la paz (Pizarro 2017: 85). No obstante, conviene aclarar que fue, en palabras de Bateman, “un acto unilateral del gobierno” (Ríos y Sánchez 27 de diciembre de 1982) y no una política de paz aprobada entre las partes en el marco de una negociación.

El plan de reformas liderado por Betancur tenía como objetivo combatir las causas objetivas del conflicto. Para ello, implementó un Plan Nacional de Rehabilitación, que ligaba el objetivo de la paz con la consecución de reformas políticas encaminadas a la apertura democrática (Vargas 2010); y convocó a los partidos tradicionales a una Cumbre Política en la que propuso un ambicioso listado de proyectos de ley para transformar el régimen. La falta de concreción de las medidas por parte del gobierno, y la tradición antirreformista del bipartidismo colombiano, hicieron fracasar el plan de reformas, sin embargo, algunas propuestas como la intervención de corporaciones financieras acusadas de fraude, el programa de vivienda sin cuota inicial, el programa de Educación Abierta y a Distancia o la Campaña de Instrucción Nacional para combatir el analfabetismo, salieron adelante (CIDOB 2016). La reforma política más relevante fue la elección popular de alcaldes, que logró mantenerse en la agenda y ser aprobada en enero de 1986 (Bejarano 1991; Murillo y Valdivieso 2002; Pizarro 2017).

La política de reintegración de los insurgentes a la vida civil tuvo escasos resultados pero permitió un hecho histórico: por primera vez en la historia de Colombia dos exguerrilleros amnistiados, ambos del ELN, fueron elegidos en cargos de representación política¹⁸¹ (Pizarro 2017). Asimismo, abrió el camino de las primeras políticas de paz entre gobierno e insurgencia en Colombia.

¹⁸¹ Éstos fueron Mauricio Trujillo, que fue electo diputado de la Asamblea de Cundinamarca, y Ricardo Lara, que se convirtió en concejal de Barrancabermeja (Castaño 1984; Pizarro 2017)

Las FARC, que se habían fortalecido durante el gobierno de Turbay pasando de tener menos de 900 efectivos en 1979 (Aguilera 2013) a agrupar entre 4.000 y 6.000 en 1984 (Alape 1998: 210), aceptaron la propuesta de diálogo de la Comisión de Paz, entonces presidida por Otto Morales, académico y amigo personal del presidente.¹⁸² Desde 1982, este grupo armado había contemplado, en entrevistas y documentación interna, la idea de un acuerdo político para terminar con el conflicto (Chernick 2014).

En enero de 1983, representantes del gobierno y la guerrilla liderada por Manuel Marulanda se reunieron por primera vez en el municipio de Colombia, Huila (Arenas 1989). Sin embargo, unos meses más tarde se produjo el primer obstáculo: Otto Morales renunció por carta a su cargo alegando la presencia de “enemigos agazapados de la paz” (Vidal 25 de agosto de 2016). El abogado John Agudelo¹⁸³ asumió la presidencia de la Comisión y, el 28 de mayo del año siguiente, firmó con los delegados de las FARC, entre los que se encontraba Alfonso Cano, los Acuerdos de Negociación en el municipio de La Uribe, Meta. Estos acuerdos incluían el cese al fuego bilateral y manifestaba la voluntad del gobierno de promover una agenda de reformas que incluiría la modernización de las instituciones políticas; la inclusión de nuevos derechos ciudadanos; el fortalecimiento de la participación de campesinos, trabajadores y comunidades indígenas; el incremento del gasto público en educación, salud, vivienda y empleo; y una reforma agraria. Además, preveía la desmovilización y el desarme del grupo insurgente, la transformación de las FARC en un movimiento político y la creación de una Comisión de Verificación que vigilara el cumplimiento del acuerdo (Pizarro 2017).

Los Acuerdos de La Uribe no llegaron a arrancar fundamentalmente por dos razones: el veto de las Fuerzas Armadas a las negociaciones y la estrategia político-militar de las FARC. Con relación a la primera, mientras el gobierno de Betancur trataba de construir la paz, el Ejército continuaba la guerra sin respetar la tregua, e incluso algunos de sus mandos empezaron a colaborar con los recién surgidos grupos paramilitares contrainsurgentes, que contaban también con el apoyo de las

¹⁸² Como se pone de manifiesto en este epígrafe, la permanencia de los asesores y negociadores nombrados por los presidentes es importante en la adopción y el desarrollo de las políticas de paz. No se ha incluido como variable explicativa por el elevado número de negociadores y la escasez de información y datos para realizar la medición de los estilos de liderazgo.

¹⁸³ Según Pizarro (2017: 111), Agudelo tenía afinidad con Jacobo Arenas “por razones generacionales”, pero le costaba conectar con los líderes más jóvenes del M-19; en cambio, Betancur “se sentía más cómodo” con estos últimos ya que eran “más abiertos y dicharacheros”.

organizaciones criminales dedicadas al narcotráfico y de algunos terratenientes¹⁸⁴ (García-Durán 1992: 40-41). El propio John Agudelo reveló, en una entrevista con Laura Restrepo (2005), que el general Landazábal, entonces ministro de Defensa, lo amenazó personalmente por hacer la paz contra la voluntad del estamento militar.¹⁸⁵ Las Fuerzas Armadas habían conseguido mayor autonomía durante el gobierno de Turbay (García-Durán 1992), por eso, la decisión de Betancur de ignorar a los militares en la adopción de las políticas de paz fue uno de los mayores errores de su mandato¹⁸⁶ (Leal 1986).

En segundo lugar, durante el alto el fuego, las FARC adoptaron una estrategia dual basada en la combinación de todas las formas de lucha (Harnecker 1988; Pizarro 1991a). Por un lado, impulsaron un movimiento político legal, la Unión Patriótica, que en las elecciones de 1986 cosechó los mejores resultados históricos de la izquierda en Colombia, logrando “más de 320.000 votos, cinco senadores, nueve representantes a la Cámara, 14 diputados y 351 concejales” (Pizarro 2017: 108). Pero, a partir de ese año, los grupos paramilitares, con la permisividad, y en ocasiones apoyo, de la Fuerza Pública, comenzaron las ejecuciones de los integrantes del partido (Palacios 2001); entre 1986 y 1995 fueron asesinados más de 2.000 miembros (Chernick 1999: 177), incluyendo “dos senadores, dos representantes a la Cámara, cinco diputados, 45 concejales y alcaldes, dos candidatos presidenciales y más de 550 dirigentes” (Pizarro 2017: 108-109).

Por otro lado, de forma paralela a la apuesta electoral de la Unión Patriótica, las FARC “utilizaron las negociaciones como un recurso táctico para fortalecerse militarmente” (Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017). Durante la tregua ampliaron sus frentes y efectivos militares¹⁸⁷ –entre 1982 y 1986 pasaron a tener de 27 a 48 frentes (Pizarro 2017: 107). Este despliegue de tropas probaba la falta de voluntad

¹⁸⁴ Sobre este proceso, Antonio Melo (comunicación personal, 16 de agosto de 2017) señala que “la cosa iba muy bien pero siempre ha habido dentro del establecimiento colombiano una aprehensión sobre todo lo que huele a guerrilla, o a lo que vaya a alterar el statu quo, o a poner en juego las tierras bien o mal habidas o lo que sea”.

¹⁸⁵ Sobre los Acuerdos de La Uribe, Timochenko cuenta que Marulanda le dijo una vez: “Esta oligarquía es muy inteligente, pero aquí se equivocaron. No nos cogieron la caña, porque quién sabe en qué situación nos hubiera puesto” (Rojas 2017: 125).

¹⁸⁶ Durante las negociaciones con las FARC, Betancur se enteró de que un sector de las Fuerzas Armadas preparaba un ataque aéreo sorpresa contra la dirigencia insurgente y logró impedir el atentado, pero su acción “no fue olvidada” y los conspiradores “le pasaron una abrumadora cuenta de cobro” (Melo 2017: 115).

¹⁸⁷ También contribuyeron los ingresos de las “vacunas” de las FARC a los cultivos de coca. Carlos Ossa Escobar, consejero de paz del gobierno de Barco, confesó en una entrevista que, en una reunión con Marulanda, este le reconoció que era un error vincularse con el narcotráfico “y que él estaba preocupado por eso” (Alape 1998: 233).

real de paz de este grupo que, en mayo de 1989, durante las conclusiones del Pleno del Estado Mayor Central, reconocía que “al tiempo que hacemos la lucha política en la búsqueda de la reconciliación y la paz duradera, tenemos que prepararnos para la guerra” (Ibíd.: 109). El comandante en jefe de las FARC, Manuel Marulanda, tuvo un papel fundamental en la adopción de esta estrategia dual; como apunta Arturo Alape (1998: 193):

En el año 84 visionaba la paz, recientemente firmada, pero no olvidaba su propia experiencia como la experiencia de otros: las treguas solo habían servido para un proceso de reacomodamiento de futuras fuerzas. Lo vi y sentí la fuerza de un hombre en el cual se había producido una especie de desdoblamiento: el hombre de la guerra que ahora anhelaba, realmente convencido, la paz. Pero también un hombre con un plan de guerra metido en la cabeza, en tiempos de una inestable paz por el carácter mismo de los Acuerdos de La Uribe.

A diferencia de las FARC, los grupos insurgentes ELN, MAQL y PRT rechazaron negociar con el gobierno. El ELN había quedado casi aniquilado a finales de la década de 1970,¹⁸⁸ y estaba inmerso en un proceso de reconstrucción militar bajo el liderazgo del Cura Pérez,¹⁸⁹ que había asumido el mando tras la desertión de Fabio Vásquez (Medina 1996). Según la documentación interna del ELN, entre 1983 y 1986, la organización creció un 500% en número de efectivos (Calvo 1998: 57).

M-19, EPL, ADO y algunos sectores del ELN, también se sumaron a los diálogos de paz (García-Durán 1992). La Ley de Amnistía había generado un debate interno en el seno de estas organizaciones sobre qué camino tomar: si continuar la lucha armada o participar políticamente mediante los cauces institucionales. Este debate fue especialmente intenso dentro del M-19. En septiembre de 1982, Jaime Bateman se reunió en Cali con el senador liberal Germán Bula, ponente del proyecto de la Ley de Amnistía, para discutir los pormenores del mismo (Bula 18 de octubre de 1982; Villamizar 2007). Sin embargo, en una conferencia en abril del año siguiente en

¹⁸⁸ Entre 1978 y 1979, el ELN únicamente contaba con 30 guerrilleros en armas en dos regiones del país (Medina 1996: 141).

¹⁸⁹ En palabras del Cura Pérez “durante toda esa época, digamos el gobierno de Belisario Betancur, nunca nos planteamos participar en los procesos de paz, diálogo o amnistía que se impulsaban desde el Estado” (Medina 1996: 214). Es más, el líder del ELN llegó a calificar a los Acuerdos de La Uribe como “una traición a la revolución” (Calvo 1998: 77).

Panamá, la mayoría de dirigentes de la guerrilla, liderados por Bateman, optaron por continuar con la vía militar. De hecho, en los meses posteriores algunos de sus miembros más destacados viajaron a Cuba para recibir instrucción militar (Pizarro 2017). Como declaró el exdirigente del M-19 Ramiro Lucio en una entrevista en *Semana* (18 de julio de 1983):

La reunión celebrada en Panamá demostró que las jerarquías del M-19 adoptaron una posición conjunta y única frente a la amnistía, y esta fue conocida por todo el país cuando se publicó la declaración de guerra del 9 de abril. Frente a todo esto, el único disidente, en realidad, fui yo...

Después de la reunión de Panamá, Bateman tenía la intención de viajar a Libia en los próximos meses para lograr que el régimen de Gadafi diera formación militar a sus hombres (Villamizar 2007: 543). Pero no pudo hacerlo. El 28 de abril de 1983 murió en un accidente aéreo cuando volaba de Santa Marta a Ciudad de Panamá. Su cuerpo estuvo desaparecido nueve meses y fue hallado a principios de febrero del año siguiente. El motivo de su viaje era reunirse con un emisario de Betancur para acordar una tregua con el gobierno (Ceberio 4 de febrero de 1984; Villamizar 2007). Bateman fue el primer dirigente que propuso la paz en Colombia pero, como apunta su excompañero Antonio Navarro Wolff, “no entendió cuándo debió haberla hecho” (Iragorri 2004: 129).

Un año después del accidente aéreo que acabó con la vida de Bateman, en agosto de 1984, el gobierno firmó una tregua bilateral con los grupos M-19, EPL y ADO (García-Durán 1992) y, un mes después, se conformó la Comisión Coordinadora para el Diálogo Nacional. Iván Marino Ospina había sucedido a Bateman al frente del M-19, pero fue apartado de la organización en diciembre de ese mismo año, once meses después de asumir el mando, por aplaudir públicamente las amenazas que hizo la mafia del narcotráfico a los residentes estadounidenses en Colombia. Le sucedió en el mando Álvaro Fayad, que había sido el principal interlocutor con el gobierno después de la muerte de Bateman (Semana 30 de septiembre de 1985).

A mediados de diciembre el Ejército atacó un campamento en el que se concentraban algunos integrantes del M-19 en Yarumales, Cauca, y, en enero del año siguiente, asaltó otro refugio guerrillero en el municipio vallecaucano de Miranda (Restrepo 1999; Pizarro 2017). El M-19, por su parte, aprovechó el alto el fuego para

extender su espacio político, pero también para “ampliar el número de miembros y de frentes” (García-Durán 1992: 49).

A pesar de lo anterior, el 23 de enero de 1984 se instalaron diez comisiones de diálogos entre el gobierno y los grupos guerrilleros firmantes de la tregua con el objetivo de discutir temas como la reforma constitucional, la reforma agraria, el desarrollo económico, los servicios públicos, la educación, la salud, la justicia y la situación laboral. Al ver que los diálogos no avanzaban, M-19 y EPL retiraron sus delegados (Pizarro 2017: 118). La paz había ganado peso en el discurso del M-19, pero “continuó levantándose como una bandera táctica” (Patiño et al. 2009: 72). Como confiesa Antonio Navarro Wolff en una entrevista con Juan Carlos Iragorri (2004: 67):

El diálogo [con el gobierno de Betancur] no iba a ninguna parte. Ahí estaba el M-19 engañando al gobierno [...], cuando viajé a Bogotá para empezar a organizar el diálogo, quería avanzar de verdad, y al darnos cuenta de que el gobierno no estaba en la misma tónica decidimos manipular el proceso y alargar la pita. Ese tiempo lo usamos para fortalecernos políticamente, para sacar ventajas.

Como señala Vera Grabe (2000: 215), “Betancur abrió la ventana y entró una corriente de aire fresco... nadie sospechaba aún que se haría tormenta y cerraría la ventana de golpe”. El 30 de abril de 1984, tras el asesinato del ministro de Justicia Rodrigo Lara Bonilla por sicarios contratados por el Cártel de Medellín, el presidente decretó el estado de sitio y leyes especiales, que ampliaron la jurisdicción penal militar y atribuyeron funciones de policía militar a los oficiales de las Fuerzas Armadas (Calvo 1998; Leal 2010). Además, ordenó una operación militar contra las mafias del narcotráfico que permitió centenares de arrestos y confiscaciones, y la destrucción de varios laboratorios de cocaína (CIDOB 2016). Estas políticas de confrontación afectaron a las negociaciones de paz, ya que ampliaron el margen de maniobra de los militares. En mayo de ese mismo año, seis voceros del M-19 sufrieron un atentado con granadas en Cali de manos de un integrante del Ejército y, un mes después, Fayad decidió romper la tregua con el gobierno¹⁹⁰ (Calvo 1998; Pizarro 2017).

¹⁹⁰ En noviembre, el EPL también rompió las negociaciones con el gobierno debido al asesinato de su líder Óscar William Calvo por integrantes del Ejército (Calvo 1998).

Durante este periodo, una facción mayoritaria del ADO firmó la paz con el gobierno en Bogotá, abandonó las armas y se integró en la Unión Patriótica. En octubre de 1985, Betancur intentó reactivar los diálogos con el M-19 y el EPL mediante la creación de la Comisión de Paz, Diálogo y Verificación¹⁹¹ (Pizarro 2017: 119). Pero el M-19 había retomado la lucha armada con más fuerza que antes y, el 6 de noviembre de ese año, llevó a cabo la acción militar más importante y desmedida de su historia: la toma del Palacio de Justicia en Bogotá. El objetivo de la denominada Operación Antonio Nariño por los Derechos del Hombre, era forzar al gobierno a negociar la paz, con un acto similar al que había ejecutado cinco años antes en la Embajada de la República Dominicana. Pero los resultados fueron dramáticamente distintos. La Policía y el Ejército cercaron el edificio y decidieron intervenir por la fuerza con tanques y helicópteros. La recuperación del Palacio por las fuerzas del orden se saldó, según el *Informe Final de la Comisión de la Verdad sobre los Hechos del Palacio de Justicia*, con 93 muertos –incluidos todos los magistrados de la Corte Suprema de Justicia–, 12 desaparecidos, cientos de heridos y el edificio incendiado (Gómez et al. 2010). Betancur se dirigió por televisión al país asumiendo toda la responsabilidad (Calvo 1998). Varios años después, algunos de los militares que participaron en la toma del Palacio fueron condenados penalmente (Melo 2017: 116).

Pese a la voluntad personal de Betancur y a sus políticas de paz, sucesos como el asesinato de Lara Bonilla, la tragedia de Armero¹⁹² y la toma del Palacio de Justicia, debilitaron su capacidad de acción (Bejarano 1990) y, al terminar su mandato, “lo único que continuaba en pie era el cese al fuego bilateral con las FARC” (Pizarro 2017: 121).

1.3. *Virgilio Barco: la primera desmovilización exitosa*

En las elecciones presidenciales de 1986, el liberal Virgilio Barco dobló en votos a su rival, el conservador Álvaro Gómez, logrando también mayorías sólidas en ambas cámaras (Ibíd.). Cuando asumió la presidencia, el gobierno se enfrentaba a un grave deterioro del orden público por el recrudecimiento de la violencia de los grupos paramilitares y los cárteles de la droga (Leal 2010); asimismo, “estaba en guerra” con

¹⁹¹ Esta comisión moriría lentamente hasta que fue disuelta por Betancur en agosto de 1986 (Pizarro 2017).

¹⁹² El 13 de noviembre de 1985 la erupción del volcán Nevado del Ruiz provocó un desastre natural que acabó con la vida de 25.000 personas en Armero y otros pueblos del Tolima (CIDOB 2016).

todos los grupos insurgentes excepto con las FARC –quienes romperían el alto el fuego al año siguiente (Nasi 2010b: 107).

Barco, en su discurso de toma de posesión, anunció la puesta en marcha de la política de “mano tendida y pulso firme” hacia los grupos armados (Vargas 2010: 56). Esto se tradujo en presionar militarmente a la insurgencia al tiempo que se abría la puerta a la negociación política con un modelo diferente al del gobierno anterior. Mientras Betancur había impulsado una agenda de negociación descentralizada, amplia y poco institucionalizada; el nuevo presidente puso en marcha una agenda de diálogos limitada, fuertemente institucionalizada y liderada por él mismo (García-Durán 2004; Pizarro 2017). Uno de los mecanismos de Barco para lograr institucionalizar las políticas de paz fue la creación de la Consejería Presidencial de Reconciliación, Normalización y Rehabilitación,¹⁹³ a través de la cual el gobierno asumía la responsabilidad de este tipo de políticas (Vargas 2010: 57). Según el primer presidente de este órgano, Carlos Ossa (2009: 29):

[...] en su campaña, el presidente Barco criticó severamente la política de paz de Betancur y señaló que durante su mandato él mismo iba a asumir la dirección del proceso, en clara referencia al papel ambiguo que desempeñaron las Comisiones de Paz y Verificación, en las cuales el liderazgo del ejecutivo brillaba por su ausencia.

Para limitar el protagonismo de los grupos insurgentes en las políticas de paz, el gobierno amplió el Plan Nacional de Rehabilitación creado en el periodo anterior y defendió que la tregua bilateral debía ir acompañada de la desmovilización y el desarme para evitar que estos grupos se extendieran y ampliaran sus frentes, como había ocurrido en el proceso anterior (Pardo 1996; Pizarro 2011, 2017). Este cambio en la estrategia de negociación no sentó bien a las FARC, que exigían el cumplimiento previo de las reformas previstas en los Acuerdos de La Uribe, el pacto heredado del gobierno anterior que, si bien Barco no desconoció, “minimizó su importancia” (Bejarano 1990: 15).

El nuevo esquema de negociaciones no fue asumido al comienzo por los grupos insurgentes. En 1987, las FARC recrudecieron sus ataques poniendo fin a la tregua, y el

¹⁹³ Para Leal (2010: 322), esta fue la “única estrategia civil de paz efectiva del siglo XX” en Colombia.

resto de organizaciones guerrilleras –M-19, ELN, EPL, PRT y MAQL– confluyeron en la Coordinadora Guerrillera Nacional (CGN), que meses después, tras la incorporación de las FARC, pasaría a llamarse Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar (CGSB).

Al mismo tiempo, el gobierno de Colombia libraba otra guerra contra los cárteles del narcotráfico, cada vez más fortalecidos por el auge de la exportación de cocaína. A esto se sumaba el exterminio de políticos de izquierda orquestado por los grupos paramilitares con la connivencia de la Fuerza Pública. La situación de desorden público desbordó la capacidad de respuesta institucional del régimen y generó, a largo plazo, el “colapso parcial del Estado” (Bejarano y Pizarro 2004).

A finales de 1988 el nuevo modelo de negociación del gobierno comenzó a dar sus frutos, tanto así que culminó con la desmovilización y el desarme de uno de los principales grupos insurgentes, el M-19. Esta guerrilla, que había quedado muy aislada políticamente después de la desastrosa operación del Palacio de Justicia,¹⁹⁴ estaba liderada ahora por Carlos Pizarro –representante del ala más moderada de la organización–, tras la muerte de Fayad en un operativo policial en marzo de 1986. El nuevo jefe del M-19 propuso al gobierno buscar un acuerdo de paz, pero, tras la negativa de este, decidió forzarlo a negociar con el secuestro del dirigente conservador y exrival electoral de Barco, Álvaro Gómez, el 29 de mayo de 1988 (García-Durán 1992; Navarro 2001). Esto provocó una gran movilización social a favor de la paz que, en diciembre, llevó al presidente a entablar diálogos con el M-19 en el marco de la Iniciativa para la Paz anunciada tres meses antes por el gobierno (Grabe 2000; Vargas 2010). Hasta ese momento, como apunta Ana María Bejarano (1990: 18): “esforzándose por resaltar sus diferencias frente al mandatario anterior, Virgilio Barco diseñó una estrategia integral para la paz en la cual, sin embargo, estaba ausente el componente principal para lograrla: la negociación con el adversario”.

Mientras el M-19 negociaba con el gobierno, las FARC, lideradas por Marulanda, y el ELN, dirigido por Manuel Pérez –ambos integrados en la CGSB– decidieron continuar la lucha armada. Carlos Pizarro había intentado, sin éxito, convencer a Marulanda de la necesidad de negociar con el gobierno pero decidió comenzar en solitario al darse cuenta de que “un proceso de paz con ellos sería a paso

¹⁹⁴ “La tragedia del Palacio y otros hechos como la masacre de Tacueyó y la guerra sucia que empezaba a desatarse sobre la Unión Patriótica, [...] a finales de 1985, nos fueron mostrando el primer límite de la guerra como opción de transformación. Límites de la guerra y nuevas fronteras claras de paz” (Grabe 2000: 256).

de tortuga” (Navarro 2001: 67).¹⁹⁵ Ante la falta de voluntad de diálogo de estos grupos, Barco puso en marcha la segunda pata de su política de “mano tendida y pulso firme”. En enero de 1988, después del asesinato del procurador general de la Nación, Carlos Mauro Hoyos, por el cártel de Medellín, el gobierno aprobó por decreto el Estatuto para la Defensa de la Democracia, que endureció las medidas para garantizar orden público (Pizarro 2017).

A pesar de la falta de unidad guerrillera, los diálogos entre el gobierno y el M-19 fueron fructíferos. La primera reunión exploratoria se celebró en el Tolima, con la mediación de Diana Turbay, hija del expresidente (Ibíd.: 147). Unos días más tarde, en enero de 1989, Carlos Pizarro y el comisionado de paz del gobierno, el economista Rafael Pardo, anunciaron la firma de un acuerdo de tregua (Andrade 1989). En abril de ese año, se instaló la primera Mesa de Trabajo que incluía a miembros del gobierno, M-19, Partido Liberal, Partido Social Conservador,¹⁹⁶ Unión Patriótica¹⁹⁷ e Iglesia católica. Y el 2 de noviembre de 1989 se firmó el Pacto Político por la Paz y la Democracia; en este, las partes acordaron discutir reformas políticas y sociales puestas sobre la mesa por el M-19, que se agrupaban en tres ejes fundamentales: aspectos constitucionales y electorales, asuntos de justicia y orden público, y temas socio-económicos (García-Durán 1992: 110-111).

Tras unos pocos meses de negociación, el M-19 anunció el cese definitivo de sus operaciones militares, la desmovilización y el desarme de sus tropas. La dejación de armas se hizo efectiva por una Comisión de Verificación de la Internacional Socialista en un acto público celebrado el 9 de marzo de 1990 en la vereda de Santo Domingo, Cauca, al que asistieron más de 200 periodistas colombianos y extranjeros (Pizarro 2017). Después de depositar sobre la mesa su pistola envuelta en la bandera de Colombia, Carlos Pizarro declaró: “El M-19, en las manos de su Comandante General, hace dejación de la última arma en manos del Movimiento 19 de Abril, por la paz y la

¹⁹⁵ La decisión del M-19 de negociar con el gobierno no sentó nada bien al resto de grupos insurgentes. Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017) cuenta que, durante su estancia en el campamento del M-19 en San Domingo (Cauca) como asesor de las negociaciones, estaba con su hermano Carlos cuando este último recibió una llamada de Jacobo Arenas, el comandante de las FARC, “y recuerdo que fue a gritos: ‘Traidor, usted es un traidor’. Y Carlos le dijo: ‘La guerra no tiene ninguna posibilidad, el país nos está exigiendo que lleguemos a un acuerdo de paz, la única forma de financiar la guerra con el fin del socialismo va a ser a través del narcotráfico y yo no me voy a meter al narcotráfico’”.

¹⁹⁶ El Partido Conservador adoptó este nombre entre 1990 y 1992.

¹⁹⁷ La Unión Patriótica se terminaría retirando de la Mesa por el asesinato sistemático de sus miembros por grupos paramilitares (García-Durán 1992: 109).

dignidad de Colombia” y acto seguido ordenó: “¡Oficiales de Bolívar, rompan filas!”¹⁹⁸ (Lozano 10 de marzo de 1990).

Ese mismo día, Pizarro y su segundo al mando, Antonio Navarro Wolff, se trasladaron en helicóptero a Bogotá, donde se reunieron por primera vez con el presidente Barco en la Casa de Nariño para firmar el Acuerdo Político en el que también participaban los partidos políticos y la Iglesia Católica “como tutora moral y espiritual del proceso” (Barco et al. 9 de marzo de 1990). En el Acuerdo, las partes se comprometían a reformar la Constitución –bien a través de los mecanismos constitucionales, o bien mediante la convocatoria de una Asamblea Constituyente–, promover la incorporación de los guerrilleros a la vida civil con la creación de una Circunscripción Especial para la Paz, crear un Fondo Nacional para la Paz para financiar acciones comunitarias en las zonas de influencia guerrillera, reformar la ley electoral para modernizar los procedimientos de votación y ampliar la participación política, reformar la administración de Justicia, conformar una Comisión que investigue el problema del narcotráfico, y promover políticas sociales activas. Además, preveía la creación de una Comisión de Seguimiento para vigilar el cumplimiento de los puntos convenidos (Pizarro 2015). Este Acuerdo de paz fue el primero de la historia de Colombia que logró la desmovilización negociada de un grupo insurgente, y abrió las puertas para los acuerdos aprobados más tarde del gobierno de Gaviria con una facción mayoritaria del EPL y otras guerrillas menores (Pizarro 2017: 126).

Carlos Pizarro, como comandante en jefe, fue clave en la desmovilización del M-19, como se argumenta en el tercer apartado de este capítulo, pero también lo fue Antonio Navarro Wolff, quien lideró el equipo negociador del grupo insurgente. Un dato relevante es que cinco de los seis actores clave entrevistados en la investigación¹⁹⁹ coinciden en señalar su tendencia a la resolución de los problemas, su capacidad negociadora y su esfuerzo por el logro de la paz en Colombia (Valencia, comunicación personal, 5 de agosto de 2014; Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de

¹⁹⁸ Carlos Pizarro explicaba de este modo la decisión del M-19: “Hoy tenemos una urgencia: la de un país que quiere la paz. Por eso hemos silenciado nuestros fusiles, como un gesto de generosidad, para rodear este proceso de confianza. Nosotros estamos haciendo el gasto. No sabemos los costos que tenemos que seguir pagando por la reconciliación, aunque sí conocemos los costos de la violencia generalizada en Colombia” (Grabe 2000: 227).

¹⁹⁹ La única excepción es la excomandante de las FARC, Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017), para quien Navarro, pese a su importante gestión como gobernador de Nariño, “es un personaje que le falta más compromiso con la paz en general”.

2014; Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017; Bejarano, comunicación personal, 16 de agosto de 2017; Melo, comunicación personal, 16 de agosto de 2017).

Barco terminó su mandato afectado por una grave enfermedad que le impidió jugar un papel mayor en las negociaciones, y con el país sumido en un clima de violencia descontrolada que se cobró la vida de miles de políticos, jueces, periodistas, sindicalistas, policías y civiles (Melo 2017). Entre las víctimas hubo cuatro candidatos presidenciales: Jaime Pardo Leal –Unión Patriótica–, liquidado por los paramilitares en octubre de 1987; Luis Carlos Galán –Partido Liberal–, tiroteado por sicarios del Cártel de Medellín en agosto de 1989; y Bernardo Jaramillo –Unión Patriótica– y Carlos Pizarro –AD-M19– asesinados por grupos paramilitares en la primera mitad de 1990 (Leal 2010; Pizarro 2017).

1.4. *César Gaviria: los acuerdos con las guerrillas menores*

Tras el asesinato de Luis Carlos Galán, su hijo Juan Manuel pidió al entonces jefe de campaña, César Gaviria, que tomara el testigo de su padre, y este aceptó formalizando su candidatura a las primarias liberales, en las que se impuso fácilmente a sus rivales. El 27 de mayo de 1990, Gaviria ganó los comicios presidenciales con una participación electoral de solo el 43,4% (CIDOB 2016). Se impuso frente a Álvaro Gómez, que se había presentado por el Movimiento de Salvación Nacional (MSN), una disidencia del Partido Conservador. El partido político impulsado por la recién desmovilizada guerrilla M-19, AD-M19, logró convertirse en la tercera fuerza del país con un 12,5% de los votos, a pesar del duro revés sufrido con el asesinato de su líder Carlos Pizarro (Nasi 2010b). Como recuerda Antonio Navarro Wolff (2001: 69), que relevó a Carlos Pizarro al frente del nuevo partido:

Cambiamos balas por votos y vinieron los resultados. En una campaña relámpago de dos meses, Pizarro consiguió 70.000 votos como candidato a la alcaldía de Bogotá. Cuando se preparaba su inscripción como candidato a la Presidencia de la República, lo mataron por la espalda, en un avión en vuelo.

Apenas dos meses antes de la victoria de Gaviria, en las elecciones legislativas y regionales, el movimiento estudiantil y universitario²⁰⁰ surgido al calor del proceso de paz con el M-19 introdujo en las urnas una “séptima papeleta”, en la que se proponía a los ciudadanos reformar la Constitución a través de la convocatoria de una Asamblea Constituyente.²⁰¹ Para llevar a cabo tal acción, contaron con el apoyo del periódico *El Tiempo* que, por decisión de su entonces subdirector Juan Manuel Santos, imprimió miles de papeletas en sus talleres. Votaron un total de 5.218.338 personas y el Sí obtuvo un abrumador apoyo con 4.991.887 votos (Pizarro 2017: 196).

Una vez electo presidente, Gaviria avaló este proceso y lo definió como “una oportunidad única para que las guerrillas introduzcan transformaciones estructurales en Colombia” (Nasi 2010b: 109). En septiembre de 1990, el movimiento estudiantil impulsó las “Mesas Preparatorias para la Constituyente” que tenían como objetivo escuchar y recoger propuestas de todo el país y, en diciembre, se llevaron a cabo elecciones para elegir a los integrantes de la Asamblea Nacional Constituyente. Los resultados de los comicios dibujaron un escenario político muy alejado del bipartidismo imperante en Colombia durante casi todo el siglo XX: el Partido Liberal obtuvo el 31,2% de los votos; los conservadores se dividieron en dos fuerzas, el MSN de Álvaro Gómez logró un 15,4%, y el Partido Social Conservador se hizo con el 11,4%; la gran sorpresa fue AD-M19 que con un 25,7% se convirtió en la segunda fuerza política del país (Nasi 2010b; Pizarro 2017).

El éxito político y electoral del partido de los exguerrilleros “estuvo a punto de convertirse en el motor de la paz total en Colombia” (Navarro 2001: 70), pero no fue así, entre otras razones, porque el mismo día de la elección las Fuerzas Armadas bombardearon la Casa Verde en el municipio de La Uribe, lugar de reunión del Secretariado de las FARC durante las negociaciones de paz. Este ataque provocó la contraofensiva insurgente (Vargas 2010: 59).

El 4 de julio de 1991 fue aprobada la nueva Constitución –la primera del Nuevo Constitucionalismo Latinoamericano– que significó “un punto de inflexión en la evolución constitucional no solo latinoamericana, sino mundial” (Noguera y Criado 2011: 17-18). La nueva Carta Magna instauró un régimen democrático y participativo,

²⁰⁰ Al frente de este movimiento estaban líderes que más tarde se convertirían en importantes actores de la escena política colombiana como Claudia López, Fabio Villa, Alejandra Barrios, Catalina Botero, entre otros (Pizarro 2017: 195).

²⁰¹ En 1988, Barco había intentado una reforma total de la Constitución por la vía ordinaria pero se encontró con el rechazo, primero, del Partido Conservador y parte del Liberal en el Congreso y, más tarde, de la Corte Suprema de Justicia (Murillo y Valdivieso 2002).

reconoció un amplio abanico de derechos fundamentales individuales y sociales, estableció mecanismos constitucionales para garantizar jurisdiccionalmente el cumplimiento de estos derechos –especialmente la acción de tutela–, y creó la Corte Constitucional, que desde entonces ha tenido un papel fundamental en el reconocimiento y cumplimiento de los Derechos Humanos en Colombia (Noguera 2010).

El nuevo marco constitucional reconocía nuevos derechos ciudadanos y fomentaba la participación de nuevos actores políticos, por lo que, en principio, favorecía la disolución del conflicto armado. Pero la inclusión política no fue fácil. El mismo día que se aprobó la Constitución se convocaron elecciones legislativas para octubre en las que se prohibía la postulación de aquellas personas que había formado parte de la Asamblea Nacional Constituyente²⁰² (Pizarro 2017: 201). Esto último afectó al partido AD-M19, que tuvo muchas dificultades para reclutar nuevos cuadros debido al asesinato de sus líderes –160 entre 1989 y 2005²⁰³ (Patiño et al. 2009: 95).

En materia de guerra y paz, Gaviria impulsó, por un lado, una Estrategia Nacional contra la Violencia, que incluía la solución política al conflicto, el control de armas de fuego, la protección de los Derechos Humanos, una mayor descentralización regional, el incremento de la presencia del Estado en las regiones, y la reforma de la Justicia (Vargas 2010). Por otro lado, al inicio de su mandato dio continuidad al exitoso modelo de negociación de Barco con el M-19, aunque con pequeñas modificaciones como la flexibilización del esquema de negociación con los grupos insurgentes –ya no se exigía un cese al fuego previo–, la formulación de una estrategia integral contra la violencia, el nombramiento de un civil como ministro de Defensa, y el control territorial de los desmovilizados (García-Durán 1992; Leal 2010). También garantizó la continuidad del proceso de paz manteniendo el mismo equipo negociador, con Rafael Pardo al frente de la Consejería Presidencial. Como apunta uno de sus integrantes en aquel momento, Carlos Eduardo Jaramillo (2009: 39):

El mantenimiento del equipo responsable de las negociaciones de paz, así como de todos los instrumentos diseñados para la Rehabilitación, Normalización y

²⁰² Esta decisión fue la contraprestación que pactaron los constituyentes a cambio de haber disuelto el Congreso electo un año antes (Pizarro 2017).

²⁰³ Entre 1990 y 1999 fueron asesinados un total de 700 desmovilizados (Cárdena 2006: 53-70).

Rehabilitación, y del propio Plan Nacional de Rehabilitación, que fue un soporte fundamental en todos los procesos de paz cumplidos durante el gobierno del presidente Gaviria, permitieron un tránsito armónico entre administraciones, evitándose así los traumatismos y tradicionales desórdenes de estos periodos, donde la preocupación fundamental parece ser la de cómo cambiar y deshacer todo lo actuado por la administración saliente.

La continuidad del modelo y del equipo de negociación fueron claves para lograr los acuerdos de paz con el PRT, el sector mayoritario del EPL y el MAQL –que habían decidido desmarcarse de la CGSB–, y más adelante, con la CRS. Tras un periodo de diálogos, el PRT, que había surgido en 1982 como una facción insurgente del maoísmo colombiano, acordó dejar las armas en diciembre de 1990 y firmó el Acuerdo Final de Paz el 25 de enero de 1991. A mediados del mes siguiente, después de ocho meses de conversaciones formales, el gobierno acordó el desarme y la desmovilización con la facción mayoritaria del EPL –el sector minoritario encabezado por la dirigencia de la organización optó continuar la lucha armada. Y en mayo de 1991, el gobierno hizo lo propio con el MAQL (García-Durán 1992; Pizarro 2017). Estos acuerdos fueron similares al firmado un año antes con el M-19 y, gracias a ellos, entre 1988 y 1991 se desmovilizaron un total de 3.726 efectivos armados (Comisión de Superación de la Violencia 1992; Vargas 2010: 57).

A pesar del éxito de las negociaciones con los grupos insurgentes menores, el bombardeo ordenado por el gobierno contra la Casa Verde había caldeado los ánimos al interior de las FARC, que seguían integrando la CGSB junto con el ELN y la facción del EPL que no se había desmovilizado. No obstante, de forma inesperada, en abril de 1991, varios miembros de la Coordinadora Guerrillera tomaron la Embajada de Venezuela en Bogotá para presionar al gobierno a entablar negociaciones. Gaviria aceptó y en junio de ese año se iniciaron diálogos en Caracas, con la mediación del presidente venezolano Carlos Andrés Pérez (CIDOB 2016).

Era la primera vez que el ELN aceptaba dialogar con el gobierno (Valencia 2014), pero lo hacía “más jalonado por las FARC que por una real convicción de que la hora de la paz hubiera llegado” (Vargas 2014: 44). El entonces ministro del Gobierno, Humberto de la Calle, fue nombrado portavoz del gobierno, y la CGSB eligió a Alfonso

Cano (FARC) como su contraparte.²⁰⁴ Hubo tres rondas de negociaciones en las que se estudiaron, entre otros muchos temas, la posibilidad de un alto el fuego, la desarticulación de los grupos paramilitares y el cumplimiento de los Derechos Humanos (Pardo 1996). Como apuntaba el entonces Alto Consejero de Paz, Jesús Antonio Bejarano (2009: 35-36), hubo aspectos previos que afectaron de manera negativa a los diálogos de Caracas: el exterminio de la Unión Patriótica, el éxito de los procesos de paz con los grupos menores, la reducción del “espacio reformista” para negociar tras la aprobación de la nueva Constitución y el ataque a la Casa Verde. Otra cuestión que afectó a los diálogos fue el “rol de freno a posibles acuerdos” que jugó el ELN dentro de la CGSB (Vargas 2014: 44); de hecho, el atentado de este grupo contra el presidente del Senado, Aurelio Iragorri, cerca de Popayán, provocó que el gobierno suspendiera los diálogos.

En marzo de 1992 Gaviria reanudó conversaciones con la CGSB introduciendo dos cambios: nombró como negociadores al liberal Horacio Serpa y al conservador Álvaro Leyva,²⁰⁵ y trasladó la sede al Estado de Tlaxcala, México. Pero aspectos como el diseño de una agenda de negociación amplia y la continuidad de las acciones de guerra,²⁰⁶ condujeron al cese de los diálogos²⁰⁷ (Pizarro 2017). Las negociaciones de paz de Caracas y Tlaxcala fueron las primeras en las que participaron como mediadores tanto los países anfitriones –Venezuela y México–, como otros testigos internacionales (Vargas 2010: 60-61).

La CGSB reaccionó a la terminación de los diálogos incrementando sus acciones de guerra, y Gaviria respondió decretando el estado de conmoción interior –excepción– el 8 de noviembre de 1992,²⁰⁸ tras un atentado de las FARC en el Putumayo que se

²⁰⁴ Cano volvía a repetir como interlocutor después del proceso de La Uribe y esta vez nombró a Timochenko como su interlocutor con el gobierno (Rojas 2017).

²⁰⁵ La CGSB mantuvo a Alfonso Cano al frente del equipo negociador, al que también acompañaron Iván Márquez, Pablo Catatumbo –ambos de las FARC–, Antonio García –ELN– y Francisco Caraballo –disidencia del EPL (Pizarro 2017: 217-218).

²⁰⁶ Una acción de guerra que afectó mucho a las negociaciones fue el secuestro del exministro Argelino Durán por el EPL en enero de 1992, que culminó con su fallecimiento de un infarto dos meses después (Pizarro 2017: 219).

²⁰⁷ Según cuenta Jorge Rojas (2017: 148), tras la ruptura de los diálogos, Cano salió de la Casa Verde diciendo: “Nos vemos dentro de diez mil muertos”.

²⁰⁸ Era el segundo estado de conmoción interior que declaraba Gaviria. El primero fue el 10 de julio de 1992 “para evitar la excarcelación de personas procesadas por terrorismo y narcotráfico”. El 1 de mayo de 1994 el presidente volvió a recurrir a este mecanismo para evitar la puesta en libertad de presos peligrosos ante el colapso del Poder Judicial, pero esta vez fue declarado inconstitucional por la Corte Constitucional (García-Villegas 11 de octubre de 2008).

saldó con 26 policías asesinados²⁰⁹ (Pizarro 2017: 219). Pero la política de guerra más relevante del presidente fue la aprobación por decreto del Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada en 1994, que permitía la creación de grupos de autodefensa privados; esta norma fue desarrollada, ya bajo el gobierno de Ernesto Samper, por la Resolución 368 del 27 de abril de 1995 en la que se denominó a estos grupos Cooperativas de Vigilancia y Seguridad Privada para la Defensa Agraria (CONVIVIR). Estas Cooperativas fueron instituidas por el entonces gobernador de Antioquia, Álvaro Uribe, y supusieron *de facto* la legalización del paramilitarismo en Colombia (Melo 2017).

En 1994, meses antes de finalizar el mandato, el gobierno de Gaviria logró la desmovilización de más grupos armados menores: la CRS –una facción del ELN liderada entonces por León Valencia Agudelo–,²¹⁰ dos frentes disidentes del EPL, tres milicias urbanas de Medellín y algunos grupos paramilitares en Puerto Boyacá y Córdoba (Leal 2010; Vargas 2010; Pizarro 2017). Sin embargo, la escalada de las políticas de guerra por ambas partes, unido al recién estrenado diseño institucional y al empeoramiento de la seguridad pública por la violencia del “narcoterrorismo” impulsado por el Cártel de Medellín y su capo Pablo Escobar Gaviria, colocó al país en una situación de vulnerabilidad institucional, y las guerrillas más grandes en número de efectivos –casi 7.000 las FARC (Aguilera 2013), 3.000 el ELN (Echandía 2013)– comenzaron a creer que era posible la toma del poder a través de las armas.

1.5. Ernesto Samper: “*el quiero y no puedo*”

En la primera vuelta de los comicios presidenciales de mayo de 1994, los candidatos Ernesto Samper –Partido Liberal– y Andrés Pastrana –Partido Conservador y aliados– quedaron casi empatados en número de votos. El exguerrillero del M-19, Antonio Navarro Wolff, quedó en tercer lugar con un resultado muy pobre, inferior al 4%, como consecuencia de las divisiones internas que asolaban a su partido (Pizarro 2017). En la segunda vuelta celebrada un mes después, Samper ganó de forma muy ajustada y bajo la acusación, vertida por su contendiente Pastrana, de haberse financiado de forma ilícita.

²⁰⁹ En los meses posteriores a la ruptura de los diálogos, el presidente cambió la forma de referirse a los grupos insurgentes, calificándolos públicamente como “dinosaurios” y “perros rabiosos” (Vargas 2010: 60).

²¹⁰ Durante estos diálogos los guerrilleros de la CRS se concentraron en Flor del Monte (Sucre) siguiendo un modelo de círculos concéntricos, cada uno controlado por Ejército, Policía y guerrilla (Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2014).

Un año después esta acusación se formalizó por vía judicial en lo que se conoció como el Proceso 8.000, que salpicó directamente al nuevo presidente, acusado de haber recibido dinero del Cártel de Cali para financiar su campaña.²¹¹ En julio de 1996, quedó exonerado de responsabilidad por la Cámara de Representantes (CIDOB 2016), pero este escándalo marcó todo su mandato y generó importantes tensiones, no solo al interior del gobierno y del Partido Liberal, sino también con otros actores como las Fuerzas Armadas y los propios grupos insurgentes (Vargas 2010). Asimismo, la acusación contra Samper deterioró profundamente las relaciones bilaterales entre Colombia y Estados Unidos²¹² (Tokatlian 2000, 2008).

Antes de que estallara el escándalo, Samper (8 de agosto de 1994) había dejado clara su postura sobre la resolución del conflicto armado, afirmando:

Solo me sentaré a la mesa de negociaciones cuando esté seguro de que existen condiciones reales para una paz permanente y duradera como la quieren todos los colombianos. Por ello, cada avance en el proceso deberá estar precedido de señales inequívocas de paz por parte de los alzados en armas. La paz no llegará sola ni gratuitamente. La paz tiene que construirse entre todos aceptando cada quien su cuota de sacrificio.

Y, efectivamente, durante su primer año en el gobierno, el presidente tomó dos decisiones encaminadas a retomar los diálogos con la insurgencia, rotos tras el fracaso de Caracas y Tlaxcala: primero, puso en marcha, con el apoyo de los grupos progresistas en el Congreso, un Plan Nacional de Desarrollo llamado El Salto Social (Pizarro 2017: 237), que no contó con el respaldo económico suficiente para su implementación²¹³ (Londoño 2012); y segundo, intentó repolitizar el conflicto después del cambio de discurso del presidente Gaviria, convirtiendo al Consejero Presidencial para la Paz en el Alto Comisionado para la Paz e “incrementando su estatus político”

²¹¹ Como respuesta, ese mismo año el gobierno de Samper dismanteló el Cártel mediante la acción policial y a finales de 1997 promovió que el Congreso restableciera la extradición de nacionales (Pizarro 2017).

²¹² A pesar de ello, en estos años Colombia ocupó la secretaría general de la OEA –con César Gaviria– y la presidencia del MPNA (Pizarro 2017),

²¹³ No obstante, el gobierno logró conquistas sociales importantes como la creación en 1993 del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios (SISBEN), que facilitó la cobertura sanitaria de los ciudadanos con menos recursos.

(Vargas 2010: 62). Al frente del nuevo órgano colocó al abogado Carlos Holmes Trujillo, que se rodeó de un equipo amplio y heterogéneo.

El objetivo del Alto Comisionado era buscar “una paz integral y un diálogo útil” mediante un “conjunto de acciones estatales, en el mediano y largo plazo, encaminadas a lograr las transformaciones necesarias en el ámbito social, político y cultural para afianzar un proceso de verdadero reencuentro” (Ríos 2009: 32). Además, por primera vez el gobierno asumía el compromiso de llegar a acuerdos sobre el cumplimiento del Derecho Internacional Humanitario,²¹⁴ como recuerda Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), “fue el primer presidente en la historia de Colombia que aceptó públicamente la responsabilidad del Estado por violaciones graves de Derechos Humanos, en el caso por ejemplo de los crímenes de Trujillo,²¹⁵ y creó una Comisión de la Verdad, la primera comisión de la verdad que se ha creado en Colombia”.

A pesar de lo anterior, “se abandonó la lección más importante que dejaron los procesos exitosos de Barco y Gaviria: la necesidad de construir un modelo coherente de negociación” (Pizarro 2017: 248), y se optó de nuevo por un modelo de agenda amplia y abierta como el de los procesos de La Uribe, Caracas y Tlaxcala (García-Durán 2004).

Durante su primer año, el gobierno inició contactos con los grupos insurgentes sin cesar las operaciones militares contra ellos. Con las FARC no se llegaron a iniciar diálogos formales aunque hubo un intento de acuerdo que no se concretó. En noviembre, este grupo insurgente solicitó al gobierno la desmilitarización del municipio de La Uribe como condición para entablar la primera reunión. Samper aceptó el despeje a cambio de excluir el casco urbano, pero nunca se llevó a cabo por la exigencia de la guerrilla liderada por Marulanda de un despeje total. El estallido del escándalo del Proceso 8.000, a comienzos de 1995, frustró los esfuerzos de paz del gobierno con este grupo.

En noviembre de 1995, debido al grave deterioro del orden público –ese mes fue asesinado el opositor conservador Álvaro Gómez– y al recrudecimiento del conflicto armado (Leal 2010), Samper decretó el estado de conmoción interior en todo el país

²¹⁴ En 1994, Colombia se adhirió al Protocolo II de Ginebra mediante la Ley 171 de ese año y, en 1996, se aprobó una Ley que preveía la indemnización para las víctimas de los cuerpos de seguridad del Estado (Pizarro 2017).

²¹⁵ La Masacre de Trujillo fue un conjunto de acciones violentas –asesinatos, torturas, masacres, violaciones, terrorismo, etc.– cometidos por grupos de narcotraficantes y miembros de la Fuerza Pública colombiana contra la población civil del municipio vallecaucano de Trujillo entre 1986 y 1994.

(García-Villegas 11 de octubre de 2008), que fue acompañado de medidas legales especiales como la censura a la prensa, los allanamientos sin orden judicial y la persecución de las fuentes de financiación de los grupos subversivos (El Tiempo 3 de noviembre de 1995). En febrero del año siguiente, la guerrilla liderada por Marulanda lanzó un comunicado en el que declaraba ilegítimo al gobierno y llamaba a confrontarlo.²¹⁶ Esto provocó la dimisión del Alto Comisionado para la Paz, Carlos Holmes (Samper 2000; García-Peña 2009; Vargas 2010).

La falta de legitimidad del gobierno como interlocutor político en las negociaciones hizo que aparecieran iniciativas de paz independientes. En 1998 se creó, por ley, el Consejo Nacional de Paz, un órgano, propuesto dos años antes por el ministro de Defensa Gilberto Echeverri, cuyos objetivos eran convertir la paz en una política de Estado que no dependiera del gobierno de turno y fomentar la participación de la sociedad civil. Durante este periodo surgieron múltiples iniciativas de paz impulsadas por la ciudadanía como la Red Nacional de Iniciativas Ciudadanas por la Paz y contra la Guerra (Redepaz), el Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz (Indepaz), la Fundación País Libre o la Comisión de Conciliación Nacional. Esta última, de hecho, jugaría un papel fundamental en 1997, como mediadora entre el gobierno y las FARC en la liberación de un grupo de militares secuestrados; aunque la guerrilla exigía un canje de prisioneros, tras la negativa del gobierno, aceptó entregar a los retenidos a cambio del despeje de un área del Caguán, Caquetá (Pizarro 2017).

Una curiosa iniciativa de paz al margen del gobierno fue la promovida por Adam Kahane, un experto negociador canadiense con experiencia en el proceso de paz en Sudáfrica, invitado a Colombia por la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI) en 1996. Kahane organizó varios ejercicios de convivencia, primero en la Abadía de Monserrat, Bogotá, y más tarde en Quirama, Rionegro (Antioquia), en los que participaron representantes de todos los sectores del país —expresidentes, ministros, gobernadores, alcaldes, guerrilleros, militares, líderes de la sociedad civil, etc. En estos encuentros los asistentes plantearon cuatro escenarios futuros del conflicto armado colombiano que posteriormente algunos analistas han identificado con los periodos presidenciales de Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel

²¹⁶ En 1997, el líder del ELN, Manuel Pérez, también calificó al gobierno de Samper como ilegítimo: “El gobierno de Samper sigue siendo ilegítimo, sin personalidad, sin palabra” (Fernández 25 de mayo de 1997).

Santos²¹⁷ (Santos 19 de mayo de 2007; Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2014; García-Segura 8 de octubre de 2016).

De forma paralela a las iniciativas de paz independientes, el gobierno de Samper continuó intentando entablar diálogos con los grupos insurgentes. Las negociaciones con el ELN tuvieron un desarrollo mayor que con las FARC. El primer intento se produjo en 1995, con la mediación del gobierno alemán, las Conferencias Episcopales de Colombia y Alemania, y algunas organizaciones de la sociedad civil colombiana, pero se frustró a finales del año siguiente tras la detención por la Policía colombiana de los mediadores alemanes, acusados de secuestro y extorsión (Valencia 2014). El segundo intento comenzó en febrero de 1997, con conversaciones, esta vez oficiales, entre el gobierno, el ELN y la Comisión de Conciliación Nacional. Estos diálogos de paz contaron con la mediación de España como país anfitrión y el acompañamiento internacional de México, Costa Rica y Venezuela, y culminaron el 9 de febrero de 1998 con la firma del Preacuerdo del Palacio de Viana en Madrid. (Samper 2000; Vargas 2014).

El Preacuerdo preveía la convocatoria de una Convención Nacional para la Paz en junio de ese año que tendría como objetivo llegar a un acuerdo final que debía ser aprobado posteriormente mediante una Asamblea Nacional Constituyente o un referendo. No obstante, la divulgación del contenido del documento por el periódico español *ABC* hizo que el ELN pusiera fin a las negociaciones alegando “querer evitar que su voluntad de paz se utilizara con fines electorales” (Pizarro 2017: 265). Otro acontecimiento que influyó en la decisión del ELN fue la muerte de su líder Manuel Pérez por hepatitis C solo una semana después de la firma del Preacuerdo (Calvo 1998; Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2014), que se mantuvo en secreto casi dos meses y provocó la “parálisis interna” del grupo (Pizarro 2017: 266).

En el último año de Samper hubo otro intento de negociación en el que participaron ELN, Iglesia y organizaciones de la sociedad civil colombiana, con la mediación de Alemania, esta vez al margen del gobierno –muy deslegitimado por el Proceso 8.000. Tras una reunión previa en la ciudad alemana de Maguncia, el 25 de

²¹⁷ Los escenarios futuros eran: 1. “Amanecerá y veremos”, en el que el país estaría resignado y asediado por la corrupción y el narcotráfico; 2. “Más vale pájaro en mano que cien volando”, en el que bajaría la presión de los grupos armados y el Estado estaría dispuesto a negociar y dar concesiones; 3. “Todos a marchar”, en el que aumentaría el rechazo de la opinión pública hacia la insurgencia y los colombianos buscarían a un líder fuerte que pusiera orden aunque eso significara el menoscabo de algunos derechos fundamentales; y 4. “La unión hace la fuerza”, en el que la sociedad facilitaría un consenso en torno a la paz (Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2014; García-Segura 8 de octubre de 2016).

julio se firmó en Würzburg el Acuerdo de Puerta del Cielo (Vargas 2010). Si bien no tuvo desarrollo porque no se tomaba en cuenta al gobierno colombiano (Pizarro 2017: 269), el documento se utilizaría más adelante como punto de partida en los diálogos entre el gobierno de Andrés Pastrana y el ELN (Ramírez 2009: 43).

Al finalizar su mandato, Samper no pudo poner fin al conflicto con las FARC y el ELN, pero logró algunos éxitos menores, como la desmovilización de dos frentes de la facción minoritaria del EPL y de una milicia urbana de Medellín llamada Movimiento Independiente Revolucionario – Comandos Armados (Pizarro 2017).

1.6. *Andrés Pastrana: el gran proceso frustrado*

En 1998, el candidato conservador Andrés Pastrana, ganó las elecciones presidenciales en segunda vuelta con la promesa de llegar a un acuerdo de paz con las FARC. Aunque su rival, el liberal Horacio Serpa, se había impuesto en primera vuelta por una diferencia mínima de votos, gracias a un discurso a favor de la negociación con las guerrillas, para la segunda vuelta Pastrana consiguió mostrarse como el único candidato capaz de alcanzar la paz, presentando una propuesta firme de diálogos que contaba con el respaldo de la organización liderada por Marulanda.²¹⁸ Según reconoce el propio Pastrana (2005: 52), esto último “vino a marcar, finalmente, la diferencia que estábamos buscando”.

El nuevo presidente hizo de la paz “el eje central de su gobierno” (Pizarro 2017: 276), combinando la negociación con la modernización de las Fuerzas Armadas, que fue posible gracias a los recursos del Plan Colombia (Vargas 2010). Este Plan, suscrito con Washington el 28 de octubre de 1998, tenía como objetivos profesionalizar a las Fuerzas Armadas; mejorar el sistema judicial; movilizar a la sociedad civil; combatir el tráfico de drogas, evitando los cultivos ilícitos y laboratorios ilegales e implementando un programa de extradición; y movilizar el apoyo regional e internacional del gobierno colombiano²¹⁹ (Cepeda 2001). Después de cuatro años de tensiones con Estados Unidos

²¹⁸ El respaldo de las FARC fue posible gracias a la intermediación de Álvaro Leyva, quien más adelante no pudo ejercer un papel importante en las negociaciones por sus problemas con la Justicia colombiana (Medina 2009: 88).

²¹⁹ El Plan Colombia tuvo un antecedente en el siglo XX. En 1962 se puso en marcha un acuerdo de cooperación militar similar entre Colombia y Estados Unidos denominado Plan Laso, que combinaba el reforzamiento operativo, estratégico y logístico de las Fuerzas Armadas con el uso de recursos militares

durante el periodo de Samper, el gobierno buscaba reconstruir las relaciones con este país.

El Plan Colombia supuso la aceptación por parte del gobierno colombiano de la injerencia externa de Washington (Leal 2010: 334). El país pasó a ser, en estos años, el tercer receptor de ayuda militar de Estados Unidos, solo por detrás de Israel y Egipto (Pizarro y Gaitán 2006; Pizarro 2017). Y los resultados fueron contundentes: la Fuerza Aérea y la Infantería de Marina se modernizaron, el Ejército incrementó su tropa más del 60% y el número de soldados profesionales tuvo un aumento del 150% (Gómez 2009: 39)

El gobierno no solo utilizó este acuerdo para fortalecer las Fuerzas Armadas sino también para internacionalizar el conflicto²²⁰ en el marco de la negociación de paz (Palacios 2001: 49). Poco después de su victoria electoral, Pastrana se reunió personalmente con los dirigentes de las FARC, Marulanda y el Mono Jojoy, y acordó la desmilitarización de los territorios que la guerrilla había solicitado durante la campaña. Esa zona de distensión, que comprendió cuatro municipios metenses –Uribe, Mesetas, La Macarena y Vista Hermosa– y San Vicente del Caguán, Caquetá, significaba, en la práctica, una tregua bilateral en estos territorios mientras los enfrentamientos continuaban en el resto del país. Además, contó con el respaldo de las Fuerzas Armadas, pese a que “mostraron abierto recelo con el retiro de los 1.200 hombres que componían el Batallón Cazadores de San Vicente del Caguán, por su significado estratégico” (Pizarro 2017: 288).

Entre las novedades de este proceso, con relación a los anteriores, destacan: el protagonismo central que tuvieron Pastrana y Marulanda desde el comienzo; la ausencia en ambas partes de negociadores con experiencia y peso en los procesos de paz anteriores, como Humberto de la Calle –más adelante nombrado ministro del Interior por Pastrana–, o Alfonso Cano; y la configuración de un modelo de negociación de agenda abierta similar al del proceso de La Uribe durante el periodo de Betancur.

Camilo Gómez (2001), que en esa época era secretario privado del presidente y Alto Comisionado de la Paz, distingue seis etapas en las negociaciones entre el gobierno de Pastrana y las FARC. La primera, el inicio de los contactos, comenzó con la reunión oficial del 7 de enero de 1999 en San Vicente del Caguán, recordada por el episodio de

para la inversión en obras públicas y programas sociales; de hecho, este Plan consiguió reducir la actividad de la insurgencia durante las décadas de 1960 y 1970 (Offstein y Aristizábal 2003: 106).

²²⁰ Una vez iniciados los diálogos y con el objetivo de internacionalizar el conflicto, los representantes del gobierno y de las FARC realizaron una gira por Europa (Vargas 2010)

la “silla vacía”. Estaba previsto que Pastrana y Marulanda acudieran a esta cita de alto nivel, pero este último no asistió, lo cual supuso “un golpe muy duro” para el recién iniciado proceso de paz (Valencia 2013: 74). Según el Alto Comisionado de la Paz en aquel momento, Víctor G. Ricardo (2009: 28), el comandante en jefe de las FARC se ausentó porque sus hombres detectaron en la zona la presencia de paramilitares que tenían el objetivo de asesinarlo. Sin embargo, para Pastrana (2005: 137), esto fue “una excusa fabricada para preparar la ausencia de Marulanda en el acto de instalación”.

Estas dificultades no impidieron que Pastrana y Marulanda se volvieran a citar el 2 de mayo, esta vez en privado, para retomar el proceso y prorrogar la zona de distensión. Cuatro días después ambas partes acordaron la Agenda Común por el Cambio hacia una Nueva Colombia en Paz. Este documento preveía doce temas de discusión: solución política al conflicto armado; Derechos Humanos; política agraria; explotación y protección de recursos naturales; estructura económica y social; reforma de la Justicia y lucha contra la corrupción y el narcotráfico; reformas estatales; acuerdos sobre el Derecho Internacional Humanitario; Fuerzas Armadas; relaciones internacionales; y formalización de los acuerdos (Lozano 2013; Pizarro 2017).

La segunda etapa de la negociación comenzó con la adopción de la Agenda Común en mayo y terminó el 14 de octubre de 1999, cuando el presidente concedió, mediante resolución, el estatus político a la guerrilla, declaró el inicio del proceso de paz, e instaló la mesa de negociación. Durante este periodo las FARC congelaron las negociaciones alegando no haber pactado con el presidente la constitución de la Comisión Internacional de Acompañamiento.

En la tercera fase, de octubre a enero, se alcanzaron los primeros acuerdos iniciales sobre el procedimiento, en los que los mediadores internacionales tuvieron un papel importante (Gómez 2001; Medina 2009; Pizarro 2017). Mientras tanto, la intensidad del conflicto no disminuía, y continuaban los asesinatos a líderes sociales y políticos, como el de Jesús Antonio Bejarano –reputado académico y exconsejero de paz de Barco y Gaviria– en septiembre de 1999.

En la cuarta fase de la negociación, entre enero de 2000 y febrero de 2001, se produjo un “congelamiento con avances” (Gómez 2001: 116-119). Durante estos trece meses las FARC paralizaron dos veces las negociaciones: la primera en junio, por la decisión del gobierno de crear una Comisión de Verificación Internacional; y la segunda en noviembre, con motivo de la reunión del ministro del Interior, Humberto de la Calle,

con el líder de las AUC, Carlos Castaño, para negociar la liberación de unos políticos secuestrados. Estos obstáculos, en cambio, no impidieron que se logaran algunos avances, como la realización de audiencias públicas o el acuerdo de intercambio humanitario de prisioneros (Gómez 2001; Vargas 2010; Pizarro 2017).

El quinto periodo de conversaciones se inició en febrero de 2001, con otra reunión entre Pastrana y Marulanda, y culminó con la firma del Acuerdo de Los Pozos; en él, las partes acordaron reabrir la agenda de negociación y prorrogar la zona de distensión. La sexta y última fase comenzó en marzo con la discusión sobre la extensión del alto el fuego a todo el territorio nacional. El 5 de octubre, en la que sería la última reunión de representantes del gobierno de Pastrana con Marulanda, se alcanzó el Acuerdo de San Francisco de la Sombra, en el que las partes manifestaron la intención de estudiar las medidas propuestas por la Comisión de Personalidades²²¹ —cese al fuego y de hostilidades, fin de los secuestros y combate contra el paramilitarismo—, invitaban a otros actores políticos y sociales a sumarse al proceso, y ratificaban la necesidad de la zona de distensión, que fue prorrogada por el presidente hasta enero del año siguiente, esta vez anunciando el control gubernamental de los accesos a la misma. Esta última previsión generó tensiones con las FARC, quienes finalmente la aceptaron gracias a la mediación de las Naciones Unidas (Pizarro 2017).

Sin embargo, las negociaciones se rompieron. A comienzos de 2002, las FARC habían incrementado sus políticas de guerra, realizando 117 atentados contra instalaciones militares e infraestructuras que se saldaron con veinte civiles muertos (Fernández de Soto 2004: 177). Pero la acción que llevó a Pastrana a poner fin a los diálogos y recuperar militarmente la zona de distensión²²² fue el desvío, el 20 de febrero, de un avión comercial con ruta Neiva-Bogotá para secuestrar al congresista Jorge Eduardo Géchem (Caracol Radio 27 de agosto de 2012). Esa misma noche, el presidente declaró en televisión: “Nadie puede dudar de que, entre la política y el terrorismo, las FARC han escogido el terrorismo. Los colombianos ofrecimos una mano abierta a las FARC y ellos nos han contestado con una cachetada” (Isacson 2003: 3).

²²¹ En mayo de 2001 el gobierno y las FARC encargaron a una Comisión de Personalidades (también conocida como Comisión de Notables) la elaboración de una hoja de ruta para el proceso de paz (Vargas 2010: 66). La comisión estaba integrada por la periodista Ana Mercedes Gómez (que terminó renunciando), el médico Alberto Pinzón, el periodista Carlos Lozano y el abogado Vladimiro Naranjo (Gómez, comunicación personal, 5 de noviembre de 2014).

²²² El 23 de febrero, durante la recuperación militar de las zonas de despeje, las FARC secuestraron a la candidata presidencial por el Partido Verde, Ingrid Betancourt, y a su asesora, Clara Rojas.

Además de la negociación con las FARC en San Vicente del Caguán, que atrajo todos los focos de la opinión pública nacional e internacional, el gobierno de Pastrana también inició conversaciones con el ELN –ahora liderado por Gabino–, buscando retomar el Acuerdo de Puerta del Cielo que este grupo había firmado con representantes de la Iglesia y la sociedad civil en Würzburg, Alemania. Durante el primer año de gobierno, hubo reuniones, primero en San Francisco, Antioquia, y, más tarde, en Río Verde, donde a través de una declaración conjunta se acordó la realización de una Convención Nacional. Estos acercamientos fueron acompañados de gestos de buena voluntad del presidente como el reconocimiento del estatus político de la guerrilla en octubre de ese año y la salida provisional de dos de sus miembros de la cárcel de Itagüí (Valencia 2014; Pizarro 2017).

Pero la negociación comenzó con dificultades. Unos días después de la reunión de Río Verde, un comando del ELN atentó contra el Oleoducto Central de Colombia, causando la masacre de Machuca en el municipio de Segovia, Antioquia. Aun así, las conversaciones se retomaron, esta vez en Caracas, donde los guerrilleros pidieron al gobierno el despeje militar de cinco municipios. En diciembre de 2000, el presidente colombiano, con la mediación de la Comisión Facilitadora de la Sociedad Civil, aceptó la desmilitarización de cuatro municipios a cambio de la liberación de 42 rehenes en poder de la guerrilla –29 policías, 10 militares y tres agentes del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) (Acosta y Villamizar 7 de enero de 2015). El compromiso del gobierno, de garantizar una zona de despeje, no se pudo cumplir debido a la presencia de las AUC y al rechazo que mostraron algunos líderes sociales en estos territorios (Vargas 2010; Melo 2017; Pizarro 2017).

A partir de ahí, los diálogos de paz se mantuvieron estancados hasta enero de 2002, cuando representantes del gobierno y del ELN se reunieron en La Habana. En ese encuentro, al que asistió Fidel Castro, se firmaron dos acuerdos en los que las partes se comprometían a estudiar el cese al fuego, pero se suspendieron en mayo, cuatro días después de la victoria de Álvaro Uribe en las elecciones presidenciales (Nasi 2010b; Pizarro 2017). Según Ana Mercedes Gómez (comunicación personal, 5 de noviembre de 2014), el presidente Pastrana descuidó los diálogos con el ELN por estar centrado en el proceso del Caguán con las FARC, “y cuando se dio cuenta, no pudo hacer nada”.

Después de la ruptura de los procesos de paz con las FARC y el ELN a comienzos de 2002, Pastrana ordenó anular las zonas de despeje y el Ejército

colombiano volvió a desplegarse por todo el territorio (Nasi 2010b). Este cambio de estrategia fue posible gracias al Plan Colombia, en ese momento cobijado bajo el paraguas de la política antiterrorista liderada por Estados Unidos después de los atentados del 11 de septiembre contra las Torres Gemelas (Borda 2010: 143-144). Asimismo, el presidente retiró el estatus político a las organizaciones guerrilleras y comenzó a calificarlas como “terroristas” y “narco-terroristas”.²²³ Esta nueva retórica hacia los grupos insurgentes reflejaba un sentimiento de hastío compartido por muchos colombianos que veían como, pese a las políticas de paz, el conflicto era cada vez “más inclemente”, se extendía por el territorio, y había “más muerte y terror; más secuestros, más atentados a la infraestructura de vías, eléctrica y petrolera; más destrucción de propiedad privada” (Palacios 2001: 42). El incremento de la violencia y la inseguridad pública provocó que la opinión pública se decepcionara con las negociaciones de paz, y abonó el terreno para la victoria en las siguientes elecciones presidenciales de un candidato, Álvaro Uribe, que apostó por la solución militar al conflicto (Bejarano 2010: 63).

1.7. *Álvaro Uribe: la Política de Seguridad Democrática*

En las elecciones de 2002, Álvaro Uribe, un disidente liberal que contaba con el apoyo de la mayor parte del bloque conservador, ganó los comicios presidenciales con el 54,5% de los votos en primera vuelta frente a su rival Horacio Serpa. El candidato electo, que había abandonado la campaña de Serpa por la disconformidad con sus posiciones a favor de los diálogos de paz, logró hacerse con el apoyo de la mayoría del electorado colombiano prometiendo que, si ganaba, acabaría militarmente con las FARC. Por primera vez, desde Betancur, un presidente descartaba *a priori* negociar políticas de paz con la insurgencia. En mayo de 2006, se convirtió en el primer presidente colombiano reelecto, tras lograr un amplio apoyo en el Congreso para reformar la Constitución valiéndose de todo tipo de medios, incluido el soborno.²²⁴

²²³ Colombia cambió de enemigo oficial, se pasó de la “guerra contra el narcotráfico” a la “guerra contra el terrorismo” (Borda 2010: 145). En cambio, el viraje discursivo de Pastrana no significó, en ese momento, un cambio en su convicción sobre la resolución negociada del conflicto; en sus últimos meses de mandato declaró en una entrevista: “Le diría que Colombia solo alcanzará la paz a través de una solución política negociada. Es la única vía posible y eso lo evidenciamos, incluso, a nivel mundial” (La Letra 2 de mayo de 2002).

²²⁴ Como ocurrió con el escándalo de la “yidispolítica” en el que una exrepresentante de la Cámara acusó al presidente de sobornarla a cambio de votar a favor de su reelección presidencial (CIDOB 2016).

Uribe quería incorporar el conflicto colombiano a la “guerra global contra el terrorismo” y pidió a los países vecinos “declarar a las FARC una organización terrorista” (Leal 2010: 337). Para el nuevo presidente, los grupos guerrilleros habían perdido su horizonte político y se habían convertido en “narcoterroristas” (Medina 2010: 95); este relato fue muy bien acogido por la opinión pública colombiana que aún estaba conmocionada por las últimas acciones insurgentes, sobre todo por la masacre de Bojayá en mayo de 2002, atribuida a las FARC, en la que murieron aproximadamente 80 personas –48 de ellas menores de edad– y que provocó el desplazamiento de 5.771 civiles²²⁵ (Centro Nacional de Memoria Histórica 2010).

Durante el primer gobierno de Uribe el conflicto armado se intensificó ya que el Ejército había vuelto a desplegarse por todo el territorio y las FARC habían salido fortalecidas durante el proceso de paz alcanzando, en 2002, los 17.000 efectivos, 10.000 de ellos armados (Aguilera 2013). En febrero de 2003, el atentado con carro bomba de las FARC en el Club El Nogal de Bogotá terminó con 36 muertos y 168 heridos. Ese mismo mes, este grupo secuestró a tres contratistas estadounidenses, e intentó asesinar a Uribe con una casa bomba en Neiva en la que murieron 16 personas y 30 resultaron heridas. Tres meses más tarde, las FARC acabaron con la vida del gobernador de Antioquia Guillermo Gaviria, el exministro de Defensa Gilberto Echeverri y ocho militares, en medio de un intento de rescate del Ejército (Leal 2010: 336; Pizarro 2017: 257).

Para cumplir con su promesa de campaña –acabar con las FARC–, el presidente impulsó la Política de Seguridad Democrática, una política de seguridad nacional para confrontar a la insurgencia (Medina 2010) que comprendía medidas como la abolición del requisito de concesión de estatus político a los grupos armados para iniciar desmovilizaciones, el reclutamiento de soldados campesinos, y el fortalecimiento del servicio de inteligencia mediante la creación de redes de informantes y de zonas de rehabilitación en áreas de influencia de los grupos insurgentes (Leal 2010). La implementación de esta política fue posible porque el gobierno pudo contar con una Fuerza Pública ampliada y modernizada gracias al Plan Colombia, que en 2001 se había situado en el marco de la lucha contra el terrorismo (Hernández 2009a).

²²⁵ Los guerrilleros de las FARC, en un enfrentamiento con las AUC, lanzaron un cilindro bomba contra la Iglesia de Bellavista, donde se refugiaba la población.

Esta política permitió intensificar las operaciones militares contra los grupos insurgentes, sobre todo contra las FARC, que fueron duramente golpeadas. En los ocho años del gobierno de Uribe hubo acciones muy sonadas como la captura, a principios de 2004, de dos importantes dirigentes guerrilleros, Simón Trinidad y Nayibe Rojas, por el Ejército, y la batida de Giovanni Santamaría en febrero del año siguiente (CIDOB 2016). Entre 2003 y 2009 se desactivaron 40 estructuras territoriales de este grupo, se entregaron a las autoridades 12.700 de sus miembros y desertaron más de mil mandos intermedios (Llorente 2009: 8). Pero 2008 fue, sin duda, el año más negro para las FARC: el 1 de marzo, tuvo lugar la Operación Fénix, en la que las Fuerzas Armadas bombardearon un campamento de este grupo situado en territorio ecuatoriano, acabando con la vida de uno de sus principales comandantes, Raúl Reyes; seis días después, un motín interno provocó la baja del histórico dirigente Iván Ríos; en mayo, Karina, una de la guerrilleras más buscadas, se entregó voluntariamente a las autoridades; el 24 de ese mismo mes, Manuel Marulanda, el líder histórico de la organización, murió de un ataque al corazón²²⁶ (Ortiz 2009: 29); y en julio, la Operación Jaque del Ejército logró la liberación de 15 secuestrados –incluida la excandidata presidencial Ingrid Betancourt– y la detención de dos comandantes guerrilleros, en lo que se considera la cúspide de la Política de Seguridad Democrática²²⁷ (Hernández 2010).

La política de mano dura se trasladó al ámbito internacional, con la presentación, a comienzos de 2007, de la Estrategia de Fortalecimiento de la Democracia y el Desarrollo Social, en la práctica una continuación del Plan Colombia (Rojas 2007); y al terreno de la seguridad pública, con resultados sustanciales como la mayor presencia territorial del Estado²²⁸ y la disminución de la tasa de homicidios y secuestros (Gómez 2013: 42).

²²⁶ Marulanda murió “en un cambuche construido con varas, palmas y helechos de la selva, esa misma maraña de árboles milenarios, bejucos y hojarascas que por espacio de varias décadas lo protegieron de los enemigos que lo buscaban incesantemente para matarlo” (Arteta 2015: 86). Alfonso Cano se convirtió en el nuevo comandante en jefe de la organización. La noticia sobre el fallecimiento del histórico líder de las FARC la dio el propio Juan Manuel Santos, entonces ministro de Defensa, en una entrevista con la revista *Semana* contenida en la base de datos. Véase Anexo 1.

²²⁷ Hubo más operaciones militares contra la insurgencia, como los Planes Patriota y Consolidación que tenían como objetivos los bloques Sur y Oriental de las FARC (Pizarro 2017: 257). El Plan Patriota fue “una gigantesca operación militar organizada en el sur del país con el comando sur del Ejército de Estados Unidos. Eran fuerzas móviles y escuadrones especiales de selva con la misión de copar el territorio y atacar ‘blancos’ de alto valor en los llamados santuarios de las FARC. En esta operación se emplearon quince mil soldados y movilización aérea. Era un ataque a la retaguardia estratégica de las FARC” (Rojas 2017: 167).

²²⁸ Uno de los resultados más visibles y populares de esta política fue la recuperación de las carreteras por la Fuerza Pública, que permitió el desplazamiento terrestre en gran parte del país (Leal 2010: 335).

Otras medidas contra la insurgencia fueron la declaración de estado de sitio, la recaudación de un impuesto de guerra y las ejecuciones extrajudiciales. Cuatro días después de tomar posesión como presidente, el 12 de agosto, Uribe declaró el estado de conmoción interior por un periodo de 90 días prorrogables²²⁹ (García-Villegas 11 de octubre de 2008). Al mes siguiente se establecieron Zonas Especiales de Rehabilitación y Consolidación en tres departamentos del país en las que se habilitaba a las autoridades para hacer detenciones sin orden judicial, interceptar comunicaciones privadas y restringir la libertad de movimientos. Estas zonas especiales fueron declaradas inconstitucionales por la Corte Constitucional (CIDOB 2016).

El presidente aprovechó este estado de conmoción interior para consolidar su nueva política de seguridad. Por un lado, impulsó mediante decreto un impuesto de guerra al patrimonio para financiar su política de seguridad (El Tiempo 30 de marzo de 2006), que fue reformado y ampliado a finales de 2009 (Hernández 2009b). Por otro lado, ordenó operaciones militares para recuperar algunos territorios en los que no hacía presencia el Estado; una de las más importantes fue la Operación Orión, en la que Ejército, policía y DAS combatieron durante tres días a las milicias guerrilleras de la Comuna 13 de Medellín con el apoyo táctico de las AUC, que terminaron haciéndose con el control de la zona (Arratia 2017: 75-76).

Durante su gobierno las batidas a dirigentes guerrilleros se dieron en el marco de operaciones militares, pero a comienzos de su segundo mandato se destapó el escándalo de los “falsos positivos”, que consistió en secuestros y homicidios sistemáticos de jóvenes de barrios marginales para hacerlos pasar por guerrilleros caídos en combate. Con más de 324 casos reportados en 2007 y más de 170 el año siguiente (Pachón 2009: 335; Pizarro 2017: 347), tanto el presidente como el entonces ministro de Defensa Juan Manuel Santos, lograron esquivar sus responsabilidades reconociendo los hechos, abriendo una investigación, y destituyendo a algunos oficiales y suboficiales (CIDOB 2016).

Al tiempo que confrontaba a las organizaciones guerrilleras, Uribe inició, durante su primer mandato, un proceso de desmovilización de los grupos paramilitares. Estos grupos ilegales habían desarrollado actividades contrainsurgentes, en ocasiones

²²⁹ Uribe volvería a declarar el estado de conmoción interior en septiembre de 2008 para enfrentar la crisis generada por el paro judicial (Semana 10 de septiembre de 2008).

con la colaboración de la Fuerza Pública.²³⁰ En julio de 2004, delegados del gobierno y jefes de las AUC firmaron el Acuerdo de Santa Fe de Ralito²³¹ en el que los paramilitares se comprometían a desmovilizarse de forma gradual entre 2003 y 2005 (Leal 2010: 337). En junio de 2005 el Congreso de Colombia aprobó la Ley de Justicia y Paz,²³² el marco jurídico que permitió la desmovilización de 30.000 combatientes en tres años a cambio de penas máximas de ocho años de prisión,²³³ y dispuso la entrega de montos de reparación a las víctimas y la extradición a Estados Unidos para aquellos paramilitares vinculados al narcotráfico.²³⁴ Sin embargo, para Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), especialista en Justicia Transicional y Derecho Internacional Humanitario, esta ley fue “básicamente un instrumento de impunidad” ya que los principales líderes de las AUC no fueron juzgados en Colombia por crímenes de lesa humanidad sino extraditados a Estados Unidos para ser judicializados por delitos de narcotráfico, y los oficiales militares responsables no fueron ni siquiera procesados. Además, un número importante de desmovilizados “se reciclaron” en las denominadas BACRIM, que continuaron dedicándose al narcotráfico y cometiendo extorsiones y asesinatos (Duncan 2010: 397-398).

El proceso de desmovilización de los grupos paramilitares tuvo una consecuencia inesperada, el estallido del escándalo de la “parapolítica” que, a partir de 2006, salpicó a una cuarta parte de los congresistas,²³⁵ todos de la coalición uribista, y a miembros importantes del gobierno de Uribe como al propio Juan Manuel Santos, acusado por el dirigente paramilitar Salvatore Mancuso de haberle solicitado derrocar al entonces presidente Ernesto Samper; y al vicepresidente Francisco Santos –primo de Juan Manuel– quién, según Mancuso, había sugerido a los paramilitares la creación de un grupo contrainsurgente en Bogotá (CIDOB 2016).

²³⁰ Véase el Capítulo II.

²³¹ Este acuerdo “fue una propuesta original pero no constituyó un proceso de paz. Por definición, la paz supone negociaciones con los grupos armados de oposición” (Chernick 2008: 32). Véase el Capítulo III.

²³² Esta Ley tuvo como principal logro “el nacimiento de ‘la víctima’ en Colombia, ya no solo como sujeto de atención humanitaria sino como sujeto de derecho a la verdad, a la justicia, a la reparación y a las garantías de no repetición” (Pizarro 2017: 349).

²³³ Aparte de las AUC, hubo dos pequeños grupos insurgentes que se acogieron a la Ley de Justicia y Paz y se desmovilizaron entre 2007 y 2008: el Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP) y el Ejército Revolucionario Guevarista (ERG), ambos formados por disidentes del ELN (Pizarro 2017: 365-366).

²³⁴ La desmovilización fue, “para muchos narcotraficantes menores” indirectamente vinculados al paramilitarismo una salida relativamente fácil de legalizar su situación; antes de la Ley de Justicia y Paz, la cifra calculada de paramilitares en el país era de 16.000 o 17.000 efectivos; sin embargo, se desmovilizaron casi el doble (Salamanca 2008: 23).

²³⁵ Dos años antes, en julio de 2004, las representantes Eleonora Pinedo y Rocío Arias habían invitado a los dirigentes paramilitares Salvatore Mancuso, Iván Roberto Duque y Ramón Isaza a intervenir en el Congreso y 60 diputados habían aplaudido los discursos de los invitados (Ronderos 2014; Melo 2017).

Además de la desmovilización de los paramilitares, el presidente propuso diálogos a los grupos guerrilleros con tres condiciones: el cese al fuego unilateral, el fin de los vínculos con el narcotráfico y la aceptación de mediación de actores internacionales (Bejarano 2010: 65). Con base en estos planteamientos, el gobierno intentó acercamientos con la insurgencia en forma de acuerdo humanitario con las FARC y de diálogos de paz con el ELN, ninguno de los cuales culminó con desmovilizaciones.

En julio de 2004, Uribe ofreció a las FARC, entonces comandadas por Marulanda, la liberación de 50 guerrilleros procesados o condenados por rebelión a cambio de la liberación de los políticos, soldados y policías secuestrados, pero la propuesta fue rechazada (Fundación Seguridad y Democracia 23 de agosto de 2007). En diciembre del año siguiente el gobierno presentó otra propuesta de intercambio que incluía la desmilitarización de un municipio para hacer el canje que también fue rechazada por las FARC, que exigían la liberación de 500 guerrilleros a cambio de los 58 secuestrados que tenían en su poder (Pizarro 2017: 361). Un mes después, el atentado con carro bomba en un complejo militar de Bogotá hizo que el presidente ordenara cancelar cualquier intento de acuerdo (CIDOB 2016). No obstante, en 2007 el gobierno de Uribe decidió volver a intentar la liberación de los secuestrados con la mediación de la senadora colombiana Piedad Córdoba y del presidente venezolano Hugo Chávez, esta vez con éxito. El 10 de enero de 2008, las FARC liberaron a Clara Rojas y Consuelo González y, el 27 de febrero, entregaron a otros cuatro congresistas secuestrados. Pero las declaraciones de Chávez pidiendo “el reconocimiento de beligerancia de las guerrillas colombianas” (Pizarro 2017: 363), llevaron al presidente a suspender la mediación de Venezuela.²³⁶

Si bien no llegaron a producirse diálogos de paz con las FARC durante este periodo, a finales de 2010 *WikiLeaks* reveló que Uribe intentó negociar con este grupo (El Tiempo 9 de diciembre de 2010). En diciembre de 2004, el Alto Comisionado para la Paz Luis Carlos Restrepo y el empresario vallecaucano Henry Acosta, se reunieron en secreto por primera vez con el guerrillero Pablo Catatumbo, con el visto bueno del presidente. Después de varias reuniones, el 27 de junio de 2006, el gobierno llegó a ofrecer por carta, no únicamente un acuerdo humanitario y el inicio de diálogos, sino “la

²³⁶ Chávez llamó “mentiroso” y “cobarde” a Uribe y este lo acusó de legitimar el terrorismo (Cívico 2009: 26).

posibilidad de desmilitarizar un área, de discutir con esa guerrilla la aplicación de la extradición si había proceso de paz, y efectuar un cese bilateral del fuego”²³⁷ (Coronell 4 de octubre de 2014).

Con el ELN, liderado por Gabino, sí llegaron a producirse conversaciones de paz. En septiembre de 2002, este grupo envió una carta a Uribe manifestando su voluntad de encontrar una salida negociada al conflicto, retomando su propuesta de convocar una Convención Nacional (González-Posso 2016: 8). El gobierno respondió dos años más tarde ofreciendo al ELN la mediación de México y “la oportunidad de sentarse a dialogar con todas las garantías requeridas” (Medina 2013: 63). Uribe declaró: “Al ELN le quiero dar todas las oportunidades para la paz [...]. Si el ELN acepta el cese de hostilidades, el Gobierno acepta no continuar con operaciones militares en su contra, mientras el cese al fuego sea mantenido” (Cívico 2009: 22).

El 16 de diciembre de 2005 tuvo lugar en La Habana la primera reunión formal entre el representante del gobierno Luis Carlos Restrepo y los representantes de la guerrilla, Francisco Galán y Felipe Torres, con el apoyo de Noruega, España y Suiza y la mediación de Venezuela. En febrero del año siguiente, Uribe decidió levantar las órdenes de captura contra tres dirigentes del ELN para que ejercieran como interlocutores en el proceso. Entre junio de 2005 y julio de 2007, hubo siete rondas de conversaciones en las que se avanzó en temas procedimentales como la agenda, la metodología, la participación de la comunidad internacional y de la sociedad civil, y el cese al fuego. Pero los diálogos se suspendieron en agosto sin que se llegase a acuerdos concretos (Vargas 2010; Pizarro 2017).

En el ocaso de su segundo mandato, Uribe no había ido más allá del inicio de los diálogos con el ELN y no había podido cumplir su promesa electoral de derrotar militarmente a las FARC, que por el contrario habían intensificado sus acciones violentas durante este periodo (Llorente 2009; Medina 2010).

Sin embargo, su gobierno había sido capaz de enfrentar la crisis de seguridad pública, reduciendo la tasa de homicidios en el país²³⁸ (González 2006). De hecho, un año después de su elección, en julio de 2003, su popularidad sobrepasó el 70% (Latorre 7 de agosto de 2003), porcentaje que mantuvo hasta el término de su mandato en agosto

²³⁷ Estas ofertas iban más allá de las condiciones planteadas públicamente por Uribe para negociar con los grupos armados.

²³⁸ Los homicidios intencionales por cada 100.000 habitantes en Colombia pasaron de 68,3 en 2002 a 37,7 en 2010 (Banco Mundial 2017).

de 2010 (Petrich 5 de agosto de 2010).²³⁹ Al mismo tiempo, la insurgencia quedó aislada política y socialmente,²⁴⁰ y muy debilitada militarmente: las FARC pasaron de 17.000 efectivos en 2002 a 8.000 en 2010 (Aguilera 2013), mientras que el ELN, que contaba con 4.000 hombres en 2002, se redujo a 1.250 en 2010 (Echandía 2013).

1.8. *Juan Manuel Santos: el fin del conflicto armado con las FARC*

En abril de 2010, Juan Manuel Santos fue postulado como candidato presidencial por el oficialista Partido de la U, después de que la Corte Constitucional frenara la reforma constitucional con la que Uribe buscaba presentarse a la tercera reelección. En los comicios de mayo, dobló en votos a su inmediato rival, Antanas Mockus –Alianza Verde–, pero la gran cantidad de candidatos que se presentaron –seis– impidió que lograra el porcentaje necesario para imponerse en primera vuelta. Tres semanas más tarde, consiguió una holgada victoria en segunda vuelta, convirtiéndose en el presidente más votado de la historia del país con 13 millones de votos (44,34%).

Santos –quien como ministro de Defensa de Uribe entre 2006 y 2009 se había ganado la reputación de ser el “azote de la guerrilla”– comenzó una fuerte ofensiva contra la insurgencia (CIDOB 2016). Durante sus dos primeros años en la presidencia, la Fuerza Pública colombiana asestó importantes golpes a las FARC. En septiembre de 2010, el Mono Jojoy, uno de sus principales cabecillas, fue abatido en una ofensiva del Ejército –Operación Sodoma–, y en noviembre del año siguiente en un cerco militar –Operación Odiseo–, las Fuerzas Armadas acabaron con la vida de Alfonso Cano, que había sustituido a Marulanda al frente de la guerrilla. Estas ofensivas militares provocaron un recrudescimiento de los ataques del grupo insurgente, pero, a medio plazo, contribuyeron a mermar su capacidad bélica.

Si bien todo parecía indicar que sería un presidente continuista de las políticas de su antecesor, una de sus primeras medidas fue normalizar las relaciones diplomáticas con la vecina Venezuela, prácticamente rotas durante el gobierno de Uribe (Rivas y Roll

²³⁹ La ausencia de datos de opinión pública en el relato histórico de las políticas de paz en Colombia se debe a su escasez hasta mediados de la década de 2000.

²⁴⁰ El 4 de febrero de 2008, la marcha “Un millón de voces contra las FARC” logró aglutinar a millones de personas en Colombia y en todo el mundo (El Tiempo 4 de febrero de 2008).

2016: 374). Asimismo, ya en su discurso de posesión el 7 de agosto, Santos abrió las puertas del diálogo²⁴¹ con los grupos insurgentes, afirmando:

La puerta del diálogo no está cerrada con llave. Yo aspiro, durante mi gobierno, a sembrar las bases de una verdadera reconciliación entre los colombianos. De un desarme real de los espíritus, construido sobre cimientos perdurables que no alimenten falsas esperanzas, que no permitan más engaños y que no conduzcan a nuevas frustraciones en un país que, desde lo más profundo de su alma ensangrentada, lo que más desea es la paz (Velandia 2014: 33).

Para realizar los primeros acercamientos con las FARC, el gobierno recurrió a Luis Carlos Restrepo, Frank Pearl y Henry Acosta,²⁴² el mismo equipo que había mantenido reuniones a puerta cerrada con la guerrilla durante la presidencia de Uribe, al que se sumó el hermano del presidente, Enrique Santos, y Sergio Jaramillo,²⁴³ que más tarde se convertiría en el Alto Comisionado de Paz durante el proceso de paz (2012-2017). El primer encuentro entre representantes del gobierno y las FARC se celebró el 3 de marzo de 2011 en el sur del César (Pizarro 2017: 376; Rojas 2017: 272), y más tarde se llevaron a cabo otros en Barinas y en la Isla La Orchila, con la mediación de Hugo Chávez (Calarcá 2013: 235). El 4 de noviembre, el comandante en jefe de las FARC, Alfonso Cano, fue asesinado en una operación del Ejército. Con relación a este hecho, la excomandante guerrillera Victoria Sandino (25 de agosto de 2017) revela:

Eso fue de las [circunstancias] más terribles, de las más duras, y fue una de las más críticas, con mucha discusión interna en torno a cuál era la salida, pero también sabíamos que eso había sido una apuesta de Cano y que justamente había muerto peleando por esa apuesta y nosotros no lo íbamos a defraudar.

²⁴¹ El 22 febrero, el nuevo líder de las FARC, Alfonso Cano, había mostrado su voluntad de buscar una salida negociada al conflicto con la publicación del Memorando para un Intercambio sobre el Conflicto Armado Colombiano (Rojas 2017: 272).

²⁴² Henry Acosta fue para algunos analistas el hombre clave en el acercamiento del gobierno de Santos con las FARC (Acosta 2016; Semana 27 de agosto de 2016; Rojas 2017).

²⁴³ Sergio Jaramillo era entonces asesor del presidente en asuntos de seguridad nacional; entre 2006 y 2009 trabajó para Santos como viceministro del Ministerio de Defensa y tuvo un papel central en la expulsión de altos mandos del Ejército por el escándalo de los falsos positivos (Arco Iris 5 de septiembre de 2012).

Tras un intenso debate interno, el nuevo líder del grupo, Timochenko, decidió continuar adelante con los diálogos (Rojas 2017). Sobre esta determinación de las FARC, Enrique Santos (2014: 24) reconoció más tarde:

Me impresionó que la muerte de su comandante no hubiera producido mayor traumatismo en las FARC, y su decisión de seguir adelante sugería una de dos cosas: o estaban muy golpeadas y necesitaban un respiro, o su compromiso con la paz era más profundo de lo pensado.

El 23 de febrero de 2012 se inició en La Habana la fase exploratoria de las negociaciones que culminó el 26 de agosto con la firma del Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera (Ibíd.). En 65 días de reuniones, las partes acordaron aspectos procedimentales como la sede, el funcionamiento de las mesas, la composición de los equipos negociadores, el papel de los mediadores y, lo más importante, “una agenda acotada y realista” con seis puntos: reforma rural integral; participación política; cese de hostilidades; drogas, víctimas y Justicia Transicional; e implementación de los acuerdos (Pizarro 2017: 378). Según Enrique Santos (2014: 18): “el respeto mutuo al secreto acordado fue clave en la lenta construcción de confianza entre dos adversarios que hacía diez años no se veían las caras sino a través de la mira del fusil”.

El gobierno nombró como jefe negociador a Humberto de la Calle²⁴⁴ y las FARC al comandante Iván Márquez y ambas partes acordaron la mediación de cuatro países: Chile y Venezuela como acompañantes, y Cuba y Noruega como garantes. La designación de Humberto de la Calle fue, según Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), “la decisión más importante del presidente Santos en materia de personal dentro de ese proceso de paz”, dado que “es un buen político, es un político decente, es un político honorable, es como lo mejor que puede producir la clase política colombiana de la generación que está terminando su ciclo, que está a punto de salir del escenario”. Sin embargo, Iván Márquez era, al menos para quienes lo

²⁴⁴ Según Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), el jefe negociador era De la Calle, pero Sergio Jaramillo, Alto Comisionado de Paz, era el único del equipo que “ejercía como funcionario público, el único que legalmente tenía la obligación legal de obedecer al presidente y el único que realmente tenía las instrucciones del presidente, seguía las instrucciones del presidente y las conocía, le hablaba al oído al presidente”.

conocieron en su etapa como comandante guerrillero, “un tipo duro, muy duro en la guerra” (Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017; Bejarano, comunicación personal, 16 de agosto de 2017).²⁴⁵

Tras una primera reunión oficial en Oslo el 8 de octubre, los diálogos se trasladaron a La Habana al mes siguiente y las FARC declararon el alto el fuego unilateral en enero de 2013 (Rojas 2017). El inicio de los diálogos entre el gobierno y las FARC provocó la ruptura entre Santos y Uribe; este último, firme opositor a la negociación, terminó creando, junto con algunos de sus seguidores, una fuerza política denominada Centro Democrático, que pronto se convertiría en el principal partido de oposición al gobierno.

Además, la apertura del proceso de paz con la guerrilla liderada por Timochenko —entre otros asuntos— afectó a la popularidad de Juan Manuel Santos, que pasó de un 76% de aceptación en octubre de 2010 (Caracol Radio 16 de diciembre de 2010), al 21% en septiembre de 2013 (APF 4 de septiembre de 2013). Si bien incrementó su favorabilidad en vísperas de la segunda vuelta presidencial de 2014 al 52% (El Espectador 6 de junio de 2014), esta volvió a situarse en 21% en mayo de 2016 (El País 6 de mayo de 2016).²⁴⁶

Los diálogos de paz no fueron fáciles. El 26 de mayo de 2013 las partes alcanzaron el primer acuerdo sobre la Reforma Rural Integral y en noviembre de ese mismo año se hizo público el segundo acuerdo sobre Participación Política. El 15 de diciembre las FARC anunciaron una tregua navideña de un mes y el 6 de mayo se alcanzó el acuerdo sobre la Solución al Problema de las Drogas (Rojas 2017). En junio de 2014, Santos fue reelegido presidente en segunda vuelta con una campaña centrada en el logro de la paz a través de la negociación (Rivas y Roll 2016). Aún quedaban pendientes de tratar los puntos de la agenda relativos al Fin del Conflicto, el Estatuto de Víctimas y la Justicia Transicional.

El 20 de diciembre de 2014, las FARC volvieron a anunciar un alto el fuego unilateral, esta vez indefinido. Pero durante los primeros meses de 2015 los negociadores vivieron momentos tensos: el 3 de febrero, Timochenko sufrió un infarto en Cuba del que finalmente se recuperó, aunque la noticia se mantuvo oculta,²⁴⁷ y el 22

²⁴⁵ Ambos entrevistados utilizaron las mismas palabras para definirlo.

²⁴⁶ Todos estos estudios fueron realizados por la encuestadora Gallup Colombia Ltda.

²⁴⁷ En marzo de 2017 algunos medios de comunicación anunciaron la muerte del jefe de las FARC en Cuba de un ataque al corazón y ante esos rumores la organización hizo pública la crónica “El día que se

de mayo las FARC decidieron suspender la tregua. Unos días más tarde, el 4 de junio, gobierno y guerrilla retomaron el pulso de los diálogos con el anuncio del acuerdo sobre la constitución de la Comisión de la Verdad,²⁴⁸ y medio mes después las FARC volvieron a declarar el cese al fuego indefinido. Ante este gesto, el presidente Santos ordenó la suspensión de los bombardeos contra los campamentos guerrilleros (Rojas 2017).

El 23 de septiembre de 2015, Santos y Timochenko se reunieron por primera vez en la Habana con el fin de concretar la fecha de la firma del Acuerdo Final. Según cuenta el entonces comandante en jefe de las FARC, Santos se alteró durante el encuentro, y ambos llamaron a los jefes de las delegaciones, Humberto de la Calle e Iván Márquez, para que fueran ellos quienes acordaran el anuncio de la firma:

Fue un saludo distante y yo siento de entrada que el presidente es un hombre más bien frío. Comenzamos a hablar de temas varios. Pero no tocaba el tema que para mí era pues como principal. Entonces yo le digo: ‘Presidente, no es conveniente anunciar una fecha para la firma del Acuerdo Final, sobre ese asunto aún hay divergencias’, y enseguida me dijo: ‘¿Cómo?’ ¿Entonces yo a qué vine aquí, a perder el tiempo? (Ibíd.: 201).

El 15 de diciembre, gobierno y guerrilla anunciaron el acuerdo más difícil de alcanzar: el relativo al Estatuto de Víctimas y la creación del Sistema Integral de Justicia, Reparación, Verdad y Garantías de No Repetición. Este acuerdo era, en palabras de Hernando Valencia (comunicación personal, 5 de agosto de 2014), “el nudo gordiano de todo el proceso de paz”. A pesar de este importante avance, el 23 de marzo –fecha límite acordada por las partes para la firma del Acuerdo Final– aún quedaba pendiente cerrar el acuerdo sobre el Fin del Conflicto y la Reincorporación Política y Económica, que se firmó el 22 de junio (Rojas 2017).

Después de cuatro años de diálogos y meses de incertidumbre, agosto de 2016 se convirtió en el mes clave para el cierre del proceso de paz. El día 8, el gobierno y las FARC anunciaron el cese al fuego bilateral bajo la verificación de Naciones Unidas y,

infartó la paz” del guerrillero Gabriel Ángel en la que se cuenta lo ocurrido el 3 de febrero de 2015 (Rojas 2017: 80).

²⁴⁸ En marzo, en medio de las tensiones, las partes también suscribieron un acuerdo sobre el desminado.

el 24, firmaron el Acuerdo Final de Paz en La Habana. En los días siguientes, Santos y Timochenko ordenaron a sus tropas el cese definitivo de las operaciones militares (Pizarro 2017; Rojas 2017). En un comunicado público, Timochenko pidió perdón por los excesos cometidos por su grupo durante el conflicto:

Las rivalidades y rencores deben quedarse en el pasado. Hoy, más que nunca, lamentamos tanta muerte y dolor ocasionados por la guerra. Hoy, más que nunca, queremos abrazarlos como compatriotas, y comenzar a trabajar unidos por la nueva Colombia. Se acabó la guerra. Convivamos como hermanos y hermanas. Que nunca más las armas de la República apuntes sus cañones contra la gente de su pueblo. Que nunca más se requiera un alzamiento. ¡Qué viva la justicia social! ¡Qué viva Colombia! ¡Qué viva la paz! (Rojas 2017: 256).

El 26 de septiembre las partes firmaron el Acuerdo Final en Cartagena, en una ceremonia solemne presidida por el Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-moon, que contó con la presencia de numerosas personalidades nacionales e internacionales. Nueve días después del acto, el 5 de octubre, el gobierno sometió el Acuerdo a plebiscito.²⁴⁹ Sorpresivamente los colombianos rechazaron el Acuerdo:²⁵⁰ hubo 6.431.376 votos por el No, 6.377.482 votos por el Sí y una abstención del 62,57% (Registraduría Nacional del Estado Civil 2016). El plebiscito, con su lógica decisionista, agravó el clima de polarización política y social que vivía el país (Elorza 2017), significando la derrota electoral del planteamiento negociador de Santos y la victoria de las tesis de Uribe, quien había liderado la campaña a favor del No.²⁵¹ No obstante, en los días siguientes se produjeron numerosas movilizaciones a favor del Acuerdo en todo el país y el presidente Santos buscó el consenso con la oposición. El 24 de noviembre, Santos y Timochenko firmaron un nuevo Acuerdo Final de Paz en el Teatro Colón de Bogotá.

²⁴⁹ Las FARC no eran partidarias del plebiscito promovido por el gobierno. Según cuenta Victoria Sandino (25 de agosto de 2017): “El gobierno pensaba ganar pero no concediendo ningún crédito a las FARC y entonces nosotros no salimos a hacer campaña, nosotros no fuimos a hacer pedagogía por la paz, lo único que pudimos hacer fue llegar a los campamentos en ese tiempo, y no a todos, y poder concretar pues una socialización, una pedagogía, con nuestra gente para decirle de qué iba el proceso”.

²⁵⁰ Si bien la mayoría de las encuestas realizadas en Colombia preveían una holgada victoria del Sí, según el Barómetro de las Américas de 2016, solamente el 40,8% de los encuestados apoyaban el acuerdo de paz entre Santos y las FARC, frente a un 46,4% que no lo apoyaban y un 12,8% de indiferentes e indecisos (LAPOP 2016).

²⁵¹ El 7 de octubre Santos recibió el Premio Nobel de la Paz. Este reconocimiento a la labor del presidente se interpretó como un espaldarazo de la comunidad internacional al Acuerdo Final de Paz.

Pero el presidente Santos no solo se había centrado en la negociación con las FARC. En junio de 2014, dos años después del inicio del proceso de La Habana y unos días más tarde de su reelección, anunció públicamente la apertura de diálogos exploratorios con el ELN que, si bien había sufrido una reducción drástica de efectivos entre 2002 y 2010, seguía siendo el segundo grupo guerrillero del país, con importante presencia en los departamentos de César, Norte de Santander, Bolívar, Arauca y Casanare (Echandía 2013).

Estos acercamientos culminaron el 30 de marzo de 2016 en Caracas con la firma del Acuerdo de Diálogo para la Paz en Colombia. Mientras la fase exploratoria con las FARC había durado escasamente seis meses, la del ELN se prorrogó más de dos años debido a las dificultades de trazar una agenda común. Esta quedó reducida a seis puntos²⁵² –como la acordada con las FARC–, pero era “más gaseosa y general” (Pizarro 2017: 391).

El 13 de octubre de 2016, Santos anunció una tregua bilateral con el ELN hasta final de año, y cinco días más tarde, comenzó la fase pública de las negociaciones mediante un anuncio firmado en Caracas. A finales de octubre, la mesa de diálogo se trasladó a Quito, Ecuador. En esa primera reunión entre el representante del gobierno, Juan Camilo Restrepo, y el del ELN, Pablo Beltrán, se anunció la liberación de dos secuestrados a cambio de la excarcelación de dirigentes del ELN, pero ninguna de las partes pudo cumplir el compromiso (Pizarro 2017).

El 30 de septiembre de 2017, después de la visita del Papa Francisco a Colombia, se declaró el alto el fuego bilateral e indefinido,²⁵³ como un primer paso “para lograr la paz” con este grupo (AFP 30 de septiembre de 2017). El gran obstáculo del gobierno para adoptar políticas de paz con el ELN seguía siendo la falta de cohesión interna de este grupo, como se puso de manifiesto en la V Conferencia de la organización celebrada a comienzos de 2015, en la que el 40% de sus delegados se

²⁵² Los puntos de la agenda fueron participación social, democracia, víctimas, transformaciones sociales, seguridad, desarme y garantías para ejercer política (Equipo de Paz del Gobierno 2016).

²⁵³ El ELN necesitaba urgentemente una tregua por el asedio al que le tenía sometido el Ejército colombiano, pero el principal escollo de la declaración del alto el fuego bilateral fue el debate sobre si este debía incluir o no el cese de hostilidades, que implicaba también la terminación de los secuestros por parte del grupo insurgente. Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017), presente en las negociaciones, lo cuenta de esta manera: “Yo no sabía, yo no entendía el tema, porque el secuestro deslegitima completamente a una organización revolucionaria, y hace poco entendí, por un tipo del ELN [...], nos comentó que hoy en día el ELN vive de la extorsión, no del secuestro, pero la extorsión solamente tiene credibilidad si está la amenaza del secuestro. Entonces si ellos dicen que no van a volver a secuestrar, se derrumba la extorsión. La racionalidad económica”.

opusieron a las negociaciones de paz con Santos (Pizarro 2017: 234). Como apunta Eduardo Pizarro (comunicación personal, 8 de agosto de 2017), “el ajedrez del ELN no es sencillo”.

Aunque sobre el papel el Acuerdo Final con las FARC y la tregua bilateral con el ELN han puesto fin a más de cincuenta años de conflicto armado en Colombia, la violencia política persiste. Entre la firma del Acuerdo en noviembre de 2016 y octubre de 2017, la Fundación Paz y Reconciliación registró 89 asesinatos y 282 ataques contra líderes sociales, la mayoría de ellos perpetrados por las BACRIM –herederas del paramilitarismo– que aún siguen activas por todo el territorio (Manetto 19 de octubre de 2017). Según un informe del CINEP publicado en mayo de 2018, 138 líderes sociales fueron asesinados por estos grupos en 2017 (EFE 3 de mayo de 2018).

Estos hechos, unidos al clima de polarización que vivía el país en torno al proceso de paz, dificultó el itinerario de la implementación del Acuerdo Final de Paz. El 30 de diciembre de 2016, se aprobó la Ley de Amnistía e Indulto; el 28 de enero de 2017 comenzó el traslado de los miembros de las FARC hacia los Puntos de Pre-agrupamiento hacia las Zonas Veredales de Transición y Normalización; el 15 de febrero del mismo año, se aprobó la ley que permitió la participación de seis voceros de paz en la Cámara de Representantes y el Senado (Rojas 2017); al mes siguiente se inició el desarme del grupo guerrillero bajo el monitoreo y la supervisión de Naciones Unidas (Velásquez 1 de marzo de 2017), que culminó en agosto²⁵⁴ (APF 15 de agosto de 2017); y en abril se aprobó la creación de la Justicia Especial para la Paz (JEP), encargada del cumplimiento de las normas de Justicia Transicional y la reparación a las víctimas (El Tiempo 14 de marzo de 2017), y que fue reglamentada en noviembre²⁵⁵ (El País de Cali 28 de noviembre de 2017).

En diciembre de 2017 el Senado colombiano rechazó por un voto la aprobación de las 16 circunscripciones especiales de paz, que tenían como objetivo garantizar la representación de las víctimas en las zonas más golpeadas por la violencia (El Tiempo 6 de diciembre de 2017). El gobierno de Santos recurrió la decisión al Consejo de Estado que emitió un “concepto”²⁵⁶ no vinculante en el que argumentaba que el proyecto quedó aprobado por mayoría absoluta debido a que el quórum del Senado se había reducido de

²⁵⁴ Las armas se entregaron a Naciones Unidas, que debía fundirlas para construir tres monumentos en Colombia, Cuba y Nueva York (Rojas 2017: 233).

²⁵⁵ En esta reglamentación se aprobó, entre otras cuestiones, la inhabilidad de los defensores de Derechos Humanos para ser magistrados de la JEP.

²⁵⁶ En el Derecho colombiano, el concepto es una resolución judicial no vinculante que resuelve las consultas de los poderes públicos a los órganos judiciales.

102 a 99 tras el encarcelamiento de tres de sus miembros por delitos de corrupción.²⁵⁷
La decisión final al respecto la deberá tomar el Tribunal Administrativo de Cundinamarca (Semana 7 de diciembre de 2017).

²⁵⁷ Los tres senadores presos, todos del oficialista Partido de la U, son Bernardo Miguel ‘Ñoño’ Elías, Musa Besaile y Martín Morales.

2. Comparación de las políticas de guerra y paz

2.1. Políticas de guerra por periodos presidenciales

Una vez realizada la descripción histórica para contextualizar las políticas de guerra y paz en Colombia, se comparan las políticas de guerra desarrolladas en las distintas etapas presidenciales y las políticas de paz por combinaciones de líderes.

Como se observa en la Tabla 16, en ningún periodo presidencial se impulsó la **prohibición de partidos políticos vinculados al enemigo**,²⁵⁸ mientras que en todos se aprobaron leyes especiales y/o programas de seguridad nacional, se desplegó a la Fuerza Pública en las zonas de conflicto, se ordenaron operaciones militares contra los grupos insurgentes, y se produjeron ejecuciones extrajudiciales con el beneplácito o la colaboración de agentes del Estado.

Tabla 16. Políticas de guerra durante los mandatos presidenciales en Colombia (1982-2017)

	<i>Betancur</i>	<i>Barco</i>	<i>Gaviria</i>	<i>Samper</i>	<i>Pastrana</i>	<i>Uribe</i>	<i>Santos</i>
Leyes especiales y programas de seguridad nacional	1	1	1	1	1	1	1
Prohibición de los partidos políticos vinculados al enemigo	0	0	0	0	0	0	0
Recaudación de impuestos especiales	0	0	0	0	0	1	0
Despliegue táctico de Ejército y/o Fuerzas de Seguridad	1	1	1	1	1	1	1
Declaración de estado de sitio	1	0	1	1	0	1	0
Operaciones militares	1	1	1	1	1	1	1
Ejecuciones ilegales y extrajudiciales, desplazamiento forzado y/o secuestro	1	1	1	1	1	1	1
Total	5	4	5	5	4	6	4

Fuente: Elaboración propia

Las **leyes especiales y los programas de seguridad nacional** aprobados entre 1982 y 1990 se inspiraron en el Estatuto de Seguridad de Turbay, y se justificaron sobre la base de garantizar el orden público. En mayo de 1984, después del asesinato del ministro Lara Bonilla, Betancur decretó leyes especiales que, bajo el paraguas del

²⁵⁸ La opción electoral de la insurgencia era casi inexistente debido al exterminio sistemático de los miembros de la Unión Patriótica y de otras fuerzas progresistas.

estado de sitio, ampliaron la jurisdicción penal militar y asignaron funciones de policía a los oficiales de las Fuerzas Armadas (Leal 2010). Cuatro años más tarde, en enero de 1988, Barco aprobó por decreto el Estatuto para la Defensa de la Democracia que incluyó medidas excepcionales para retomar la seguridad pero también para combatir a los grupos insurgentes (CIDOB 2016; Pizarro 2017). En 1994, Gaviria decretó el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada que no solo limitó los derechos de los sospechosos de sedición sino que legalizó a los grupos paramilitares. Al año siguiente, Samper decretó leyes especiales cobijadas en el estado de conmoción interior que afectaban a los derechos fundamentales de los sospechosos de subversión (El Tiempo 3 de noviembre de 1995).

El principal programa de seguridad de Pastrana fue el Plan Colombia que al comienzo tuvo como principal objetivo modernizar a las Fuerzas Armadas para luchar contra el narcotráfico. A partir de la ruptura del proceso de paz con las FARC en febrero de 2002 se dirigió también contra los grupos insurgentes en el marco de la política antiterrorista del gobierno estadounidense de George W. Bush (Borda 2010). Por último, Uribe prorrogó el Plan Colombia, y puso en marcha la Política de Seguridad Democrática, cuyo objetivo era debilitar a los grupos armados con medidas como el reclutamiento de soldados en zonas rurales y la creación de redes de informantes (Leal 2010). Esta política de seguridad nacional facilitó la ofensiva militar del Ejército que dejó muy tocada a las fuerzas insurgentes. En 2010, esta política de mano dura fue prorrogada por Santos durante sus primeros años al frente de la presidencia.²⁵⁹

Uribe fue el único presidente que, nada más comenzar el primer periodo de su gobierno, y con el país bajo conmoción interior, aprobó un **impuesto especial de guerra** al patrimonio para financiar su Política de Seguridad Democrática (El Tiempo 30 de marzo de 2006). Santos puso en marcha tres reformas tributarias durante sus dos mandatos pero ninguna se justificó en la guerra²⁶⁰ (Semana 18 de octubre de 2016).

El **despliegue táctico del Ejército** y las **operaciones militares** fueron políticas de guerra habituales debido a la situación de conflicto armado que vivía el país. Las principales operaciones ordenadas por Betancur tuvieron lugar a mediados de 1984 y

²⁵⁹ Según la excomandante de las FARC Victoria Sandino (comunicación personal, 25 de agosto de 2017), Estados Unidos está detrás de todos los programas de seguridad nacional en Colombia desde la época de Marquetalia.

²⁶⁰ En junio de 2016 advirtió que si fracasaba el proceso de paz subiría los impuestos para financiar la guerra.

estaban dirigidas fundamentalmente contra las mafias de la droga, pero el Ejército, que había visto ampliadas sus funciones por las leyes especiales, desconoció la tregua y continuó sus ofensivas contra los campamentos guerrilleros (CIDOB 2016); esto provocó a su vez que los grupos insurgentes retomaran la lucha armada con operaciones tan sonadas como la toma del Palacio de Justicia. Al igual que Betancur, Barco reaccionó a la escalada de violencia en el país impulsando, en 1988, una gran ofensiva militar contra los cárteles y las organizaciones guerrilleras que no quisieron acogerse a la propuesta de mano tendida del presidente (Ibíd.). Gaviria, además de mantener el despliegue militar por todo el país, castigó duramente a los grupos insurgentes con operaciones militares como el bombardeo al Secretariado de las FARC el mismo día de la elección de la Asamblea Nacional Constituyente (Vargas 2010). Durante el periodo de Samper, el Ejército continuó sus ofensivas militares contra las guerrillas, y estas últimas respondieron con campañas muy agresivas como las que tuvieron lugar a comienzos de 1998, que provocaron un centenar de soldados colombianos muertos (CIDOB 2016). Entre 1998 y 2002, las negociaciones entre el gobierno de Pastrana y las FARC en las zonas de distensión se dieron al mismo tiempo que el Ejército colombiano, fortalecido por los recursos del Plan Colombia, proseguía sus operaciones militares contra la insurgencia en el resto del país. Tras la ruptura del proceso de paz a principios de 2002, Pastrana ordenó el despliegue del Ejército en los territorios despejados (Nasi 2010b) y el bombardeo de objetivos guerrilleros encuadrado en la Operación Tánatos (CIDOB 2016).

En el albor del nuevo siglo, el recrudecimiento del conflicto armado duplicó las víctimas por crímenes de guerra –desplazamiento forzado, homicidios, reclutamiento, secuestros–, que pasaron de 226.143 en 1999 a 455.776 en 2000, alcanzando el cénit de 673.919 en 2002 (Unidad de Víctimas 2 de agosto de 2014). Durante los gobiernos de Uribe y Santos, las Fuerzas Armadas lograron desplegarse por todas las zonas del país y llevaron a cabo espectaculares operaciones militares –Fénix, Jaque, Sodoma, Odiseo– que golpearon duramente a la guerrilla, acabando con la vida de importantes dirigentes como Raúl Reyes, Mono Jojoy o Alfonso Cano, y poniendo fin al mito de la invencibilidad del Secretariado de las FARC (Rojas 2017: 166). En una entrevista en enero de 2014, en plena negociación de paz con las FARC, Santos aseguró que estos golpes militares a la cúpula guerrillera fueron necesarios “para poder lograr lo que

estamos logrando... y a veces hay que saber hacer la guerra para lograr la paz” (Moreno 18 de enero de 2014).

Con respecto al **estado de sitio** –o conmoción interior–, entre 1982 y 2017 se decretó en ocho ocasiones. La primera vez el 30 de abril de 1984 por Betancur, tras el asesinato de Lara Bonilla (Leal 2010). Los tres siguientes ocurrieron durante el gobierno de Gaviria: el 1 de julio de 1992, el 8 de noviembre de 1992 y el 1 de mayo de 1994, este último fue declarado inconstitucional (García-Villegas 11 de octubre de 2008; Pizarro 2017). Samper decretó el quinto en agosto de 1995, que fue anulado por la Corte Constitucional, y el sexto en noviembre del mismo año. Por último, Uribe recurrió a este mecanismo extraordinario en dos ocasiones: el 12 de agosto de 2002, nada más tomar posesión, y en septiembre de 2008 (Semana 10 de septiembre de 2008; García-Villegas 11 de octubre de 2008). Barco, Pastrana y Santos no decretaron estados de sitio –o conmoción interior– y son los únicos presidentes que se sitúan por encima de la media en tendencia a resolver problemas.²⁶¹

En cuanto a las **ejecuciones ilegales y extrajudiciales, los desplazamientos forzados y/o el secuestro**, durante el periodo de gobierno de Betancur surgieron las primeras organizaciones paramilitares y el Ejército colombiano se apoyó en ellos para combatir a los grupos guerrilleros (García-Durán 1992). Al mismo tiempo, integrantes de la Fuerza Pública pusieron en marcha una guerra sucia contra estos grupos, como ocurrió con el atentado contra los voceros de paz del M-19 en mayo de 1984 (Pizarro 2017). Con Barco en la presidencia, los paramilitares, con apoyo de la Fuerza Pública, comenzaron el exterminio de la Unión Patriótica²⁶² –que continuó hasta finales de la década de 1990 (Palacios 2001). En el mandato de Gaviria no solo continuó la guerra sucia contra las fuerzas progresistas, los desmovilizados y las guerrillas sino que incluso se le dio cobertura legal al paramilitarismo en forma de cooperativas de seguridad; como reconoció años después Rafael Pardo (2009: 38), “la guerra sucia contra miembros de la Unión Patriótica era continua, el Estado parecía impotente para contenerla y los grupos paramilitares aumentaban en número, cobertura y capacidad territorial”. A lo largo del periodo de Samper, los paramilitares continuaron colaborando con la Fuerza Pública y se hicieron más fuertes, conformando un único frente –las

²⁶¹ Véase el Capítulo IV.

²⁶² En septiembre de 1987, César Gaviria, entonces ministro de Gobierno, denunció ante la Cámara de Representantes la presencia de al menos 140 grupos de este tipo en el país (Pizarro 2017: 141).

AUC– comandado por los hermanos Castaño (Leal 2010). Durante el gobierno de Pastrana estos grupos continuaron actuando con impunidad, cometiendo masacres contra la población civil, tanto así que la ONG *Human Right Watch* acusó al presidente “de no hacer nada para cortar los vínculos entre el Ejército y las AUC” (CIDOB 2016).

El proceso de desmovilización de los grupos paramilitares iniciado en el mandato de Uribe destapó a partir de 2006 el escándalo de la “parapolítica”, que afectó a buena parte de los congresistas oficialistas. Dos años después salió a la luz el caso de los “falsos positivos”, cuya responsabilidad recaía directamente en el Ejército colombiano, entonces bajo la dirección de Santos como ministro de Defensa (Pachón 2009). Incluso en el periodo de gobierno de Santos este tipo de políticas de guerra sucia continuaron, como ponen de relieve hechos como la matanza de centenares de líderes sociales entre noviembre de 2016 y octubre de 2017 (Manetto 19 de octubre de 2017), o el ataque contra cultivadores de coca en Tumaco en octubre de 2017, en el que murieron siete campesinos que, según las declaraciones de los testigos, fueron asesinados por agentes de la Fuerza Pública (El Tiempo 16 de octubre de 2017).

2.2. Políticas de paz por combinaciones de líderes

3. El impacto de las variables explicativas en la aprobación de las políticas de paz

VI

CONSTRUCCIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO. LOS CASOS DE ÁLVARO URIBE Y JUAN MANUEL SANTOS (2008-2016)²⁶³

Creo, además, que prospera aquel que armoniza su modo de proceder con la condición de los tiempos y que, paralelamente, decae aquel cuya conducta entra en contradicción con ellos.

Nicolás Maquiavelo (2004: 135)

Solo los imbéciles no cambian de opinión cuando cambian las circunstancias.

Juan Manuel Santos, parafraseando a Winston Churchill
(El Tiempo 5 de abril de 2010)

²⁶³ Parte de este capítulo se publicó como análisis exploratorio en Rivas (2016a).

El estilo de liderazgo, como ya se ha mencionado a lo largo de esta tesis, es el conjunto de características personales manifiestas del líder deducible a través del análisis de discurso –cuantitativo o cualitativo. Nicolás Maquiavelo y Max Weber fueron dos de los precursores en el estudio de las diversas formas en que se manifiesta el liderazgo político, y ambos resaltaron la importancia que tiene el entorno en ello. Estos postulados fueron retomados más tarde por académicos de la ciencia política, como Theda Skocpol (1984), James MacGregor Burns (2010) o José Luis Méndez (2013), entre otros.²⁶⁴

No obstante, los análisis sobre estilos de liderazgo y toma de decisiones han tenido mayor desarrollo en los campos de la psicología social y las relaciones internacionales, y se han centrado más en los atributos de los líderes y no tanto en los entornos o contextos en los que se desenvuelven. Para medir el estilo de liderazgo de los líderes analizados en esta investigación se ha recurrido a una tipología propia inspirada en los trabajos de Hermann (1986, 2003) y construida a partir de la posesión de atributos personales evaluados mediante una versión matizada de la técnica LTA.²⁶⁵

Esta forma de medir estilos de liderazgo no tiene en cuenta los cambios de estilo en función del contexto, ya que la mayoría de las veces se aplican en estudios comparados y sincrónicos sobre política exterior y no en análisis diacrónicos como la presente investigación. Sin embargo, al efectuar la medición de los estilos de liderazgo de los líderes contenidos en la base de datos, se encontró que en ocasiones estos cambiaban de estilo. Un ejemplo es Juan Manuel Santos, que entre 2008 y 2013 pasó de no tener estilo a mostrarse como un líder bombero.

Para hacer frente a este hallazgo, en este capítulo se propone un método de evaluación de estilos de liderazgo que toma como unidad de análisis la frecuencia de palabras que obtiene el líder por categoría en cada entrevista, en lugar de la media de las frecuencias del total de palabras del líder por categoría. Esta forma de medición permite evaluar los estilos de liderazgo a lo largo del tiempo con el fin de comprobar si efectivamente varían en función del contexto.

El presente capítulo tiene como objetivos comprobar los cambios en los estilos de liderazgo en diferentes momentos de la trayectoria política de los líderes políticos, y explorar qué factores situacionales podrían explicar estos cambios. De este modo, el estilo de liderazgo se configura aquí como variable dependiente en lugar de explicativa.

²⁶⁴ Véase el Capítulo I.

²⁶⁵ Véase el Capítulo III.

Para cumplir con los objetivos, se analizan los casos de Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos en distintos momentos de sus carreras políticas. Se selecciona a estos dos líderes porque ambos ocuparon cargos con capacidad decisoria en materia de guerra y paz: Uribe la Presidencia de la República, y Santos el Ministerio de Defensa y la Presidencia de la República.²⁶⁶

Con objeto de comprobar la evolución de sus estilos de liderazgo se delimita el rango de tiempo 2008-2016²⁶⁷ porque comprende etapas clave de sus trayectorias políticas: en el caso de Uribe, presidente (2002-2010), expresidente aliado del gobierno (2010-2012) y jefe de la oposición (2012-2016); y en el caso de Santos, ministro de Defensa (2006-2009), candidato presidencial (2010) y presidente (2010-2016). La hipótesis general es que factores contextuales como la presión mediática, las expectativas electorales o el acceso a las instituciones provocan cambios en los estilos de liderazgo de estos líderes.

Aquí se argumenta que los estilos de liderazgo, no solo comprenden rasgos de la personalidad, como señala la literatura, sino que a veces responden a una estrategia discursiva que puede cambiar en función del contexto. Como ya apuntó Maquiavelo, el estilo de liderazgo es un conjunto de atributos personales que se manifiestan o no de acuerdo a la capacidad de los líderes para reconocer y aprovechar, desde el punto de vista estratégico, las oportunidades de cambio que existen en un momento histórico determinado (Edwards 2009).

La estructura del capítulo es la siguiente: en primer lugar se miden de los estilos de liderazgo de Uribe y Santos en distintos periodos, tomando como unidad de análisis la frecuencia de palabras que obtiene el líder por categoría en cada entrevista, en lugar de la media de las frecuencias del total de palabras del líder por categoría; y en segundo lugar, a través del examen gráfico de la evolución de las categorías-atributos personales, se identifican factores contextuales que podrían estar detrás de los cambios de estilos de estos líderes en las distintas etapas de sus trayectorias políticas.

²⁶⁶ Como ya se ha mencionado en el Capítulo I, uno de los elementos constantes en las definiciones de “liderazgo” es considerarlo como un proceso que pasa por diferentes estadios o fases a lo largo del tiempo (Northouse 2001: 3). Esto no sucede con el concepto de “estilo de liderazgo”, que se refiere al conjunto de atributos personales “manifiestos” del líder a través del lenguaje utilizado. Los anteriores capítulos tenían en cuenta el estilo de liderazgo de los líderes colombianos en el ejercicio de sus funciones como presidente (líder ejecutivo) o jefe guerrillero (líder insurgente), en cambio, este capítulo busca explicar los cambios de estilos de liderazgo en distintos momentos de la trayectoria de los líderes, de ahí la selección de los casos.

²⁶⁷ Santos asumió como ministro de Defensa en 2006, pero como no se encontraron entrevistas de Santos entre 2006 y 2007 el análisis de la evolución de los estilos comienza en 2008.

1. Cambios de estilos de liderazgo en Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos

En este punto se describen los distintos estilos de Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos entre 2008 y 2016. En función de los atributos identificados se clasifican sus estilos de liderazgo tomando como referencia la media y la desviación típica de los líderes colombianos contenidos en la base de datos.

La Tabla 22 recoge los resultados del análisis de contenido. En términos generales, la mitad de las entrevistas examinadas puntúa en al menos alguna categoría – 9 de 18–, y la otra mitad se mantiene en torno a la media de los líderes colombianos. Uribe y Santos cumplen con el criterio de la desviación típica²⁶⁸ en la categoría autoconfianza: el primero en las entrevistas de 2010, 2011 y 2012, durante su periodo como expresidente aliado del gobierno; y el segundo en las de 2009, 2010 y 2013. Sin embargo, Uribe muestra desconfianza hacia otros grupos a partir de 2012, poco antes de su ruptura con Santos; mientras que este último manifiesta tendencia a resolver problemas entre 2013 y 2015, años en los que lideró las negociaciones con las FARC. En las categorías falta de complejidad conceptual e identificación con el grupo, ambos líderes se sitúan en torno a la media colombiana.

De este modo, como se observa en la Tabla 23, Uribe y Santos exteriorizan estilos de liderazgo distintos a lo largo de estos diez años. El primero muestra un estilo “autoconfiado” entre 2010 y 2012, y “desconfiado” en 2012 y entre 2014 y 2016, mientras que el segundo exhibe un estilo “autoconfiado” en 2009, 2010 y 2013, y “bombero” de 2013 a 2015.²⁶⁹ En las demás entrevistas, ninguno de ellos evidencian estilos de liderazgo por lo que se clasifican como “administradores”.

²⁶⁸ Un líder puntúa en una categoría cuando el resultado de la diferencia entre la frecuencia del líder y la media de líderes colombianos de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica de dicha categoría ($f \text{ líder} - \bar{X} \text{ Colombia} > \sigma \text{ Colombia}$). Se aplica el mismo criterio presentado en el Capítulo III y aplicado en el Capítulo IV, con la única diferencia de que unidad de análisis es la frecuencia de palabras que obtiene el líder por categoría en cada entrevista ($f \text{ líder}$), en lugar de la media de las frecuencias del total de palabras del líder por categoría ($\bar{X} \text{ líder}$).

²⁶⁹ En 2013 Santos presenta dos estilos al mismo tiempo: autoconfiado y bombero.

Tabla 22. Estilos de liderazgo: Resultados de la evaluación Uribe-Santos (2008-2016)

Líderes	Fecha entrevistas	Palabras	Falta de complejidad conceptual			Autoconfianza			Tendencia a resolver problemas			Identificación con el grupo			Desconfianza hacia otros grupos		
			\bar{X}	σ	f	\bar{X}	σ	f	\bar{X}	σ	f	\bar{X}	σ	f	\bar{X}	σ	f
			0,40	0,22	2,00	1,56	0,56	0,31	0,32	0,30	0,45	0,44					
			f	f-\bar{X}	f	f-\bar{X}	f	f-\bar{X}	f	f-\bar{X}	f	f-\bar{X}	f	f-\bar{X}	f	f-\bar{X}	
A. Uribe	21/01/2008	1.246	0,32	-0,08	1,93	-0,07	0,24	-0,32	0,24	-0,08	0,80	0,35					
A. Uribe	05/05/2009	792	0,13	-0,27	2,15	0,15	0,25	-0,31	0,51	0,19	0,51	0,06					
A. Uribe	23/07/2010	2.713	0,41	0,01	5,79	3,79*	0,37	-0,19	0,48	0,16	0,26	-0,19					
A. Uribe	16/06/2011	7.184	0,18	-0,22	5,55	3,55*	0,14	-0,42	0,32	0,00	0,72	0,27					
A. Uribe	22/06/2012	2.443	0,37	-0,03	3,68	1,68*	0,20	-0,36	0,33	0,01	1,27	0,82*					
A. Uribe	13/06/2013	2.856	0,28	-0,12	3,29	1,29	0,56	0,00	0,04	-0,28	0,60	0,15					
A. Uribe	04/04/2014	1.325	0,60	0,20	1,74	-0,26	0,45	-0,11	0,23	-0,09	2,26	1,81*					
A. Uribe	29/08/2015	929	0,11	-0,29	2,05	0,05	0,22	-0,34	0,54	0,22	1,29	0,84*					
A. Uribe	01/06/2016	2.080	0,38	-0,02	1,39	-0,61	0,14	-0,42	0,05	-0,27	1,59	1,14*					
J. M. Santos	07/02/2008	574	0,17	-0,23	1,39	-0,61	0,17	-0,39	0,00	-0,32	0,17	-0,28					
J. M. Santos	24/05/2009	1.046	0,57	0,17	3,73	1,73*	0,67	0,11	0,38	0,06	0,19	-0,26					
J. M. Santos	24/06/2010	1.565	0,26	-0,14	3,71	1,71*	0,58	0,02	0,00	-0,32	0,00	-0,45					
J. M. Santos	20/06/2011	8.523	0,16	-0,24	2,04	0,04	0,47	-0,09	0,06	-0,26	0,47	0,02					
J. M. Santos	03/07/2012	2.394	0,33	-0,07	3,22	1,22	0,58	0,02	0,13	-0,19	0,17	-0,28					
J. M. Santos	25/04/2013	2.205	0,27	-0,13	4,49	2,49*	1,32	0,76*	0,14	-0,18	0,18	-0,27					
J. M. Santos	15/05/2014	1.330	0,23	-0,17	2,48	0,48	1,13	0,57*	0,00	-0,32	0,23	-0,22					
J. M. Santos	19/07/2015	1.905	0,26	-0,14	1,36	-0,64	1,15	0,59*	0,26	-0,06	0,16	-0,29					
J. M. Santos	06/06/2016	2.710	0,44	0,04	1,40	-0,60	0,63	0,07	0,07	-0,25	0,26	-0,19					

* $f - \bar{X} > \sigma$

Todos los valores expresados en porcentajes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estilos de liderazgo: entrevistas y estilos

<i>Líder</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Estilo de liderazgo</i>
Álvaro Uribe	21/01/2008	Administrador
Álvaro Uribe	05/05/2009	Administrador
Álvaro Uribe	23/07/2010	Autoconfiado
Álvaro Uribe	16/06/2011	Autoconfiado
Álvaro Uribe	22/06/2012	Autoconfiado, desconfiado
Álvaro Uribe	13/06/2013	Administrador
Álvaro Uribe	04/04/2014	Desconfiado
Álvaro Uribe	29/08/2015	Desconfiado
Álvaro Uribe	01/06/2016	Desconfiado
Juan Manuel Santos	07/02/2008	Administrador
Juan Manuel Santos	24/05/2009	Autoconfiado
Juan Manuel Santos	24/06/2010	Autoconfiado
Juan Manuel Santos	20/06/2011	Administrador
Juan Manuel Santos	03/07/2012	Administrador
Juan Manuel Santos	25/04/2013	Autoconfiado, bombero
Juan Manuel Santos	15/05/2014	Bombero
Juan Manuel Santos	19/07/2015	Bombero
Juan Manuel Santos	06/06/2016	Administrador

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la media de las frecuencias del total de palabras del líder durante su mandato presidencial, en el Capítulo IV Uribe fue clasificado como un líder “autoconfiado” y Santos como un líder “bombero”. Sin embargo, en el presente capítulo, al tomarse como unidad la frecuencia de palabras que obtiene el líder en cada entrevista, Uribe se muestra como “administrador” (2008, 2009) y “autoconfiado” (2010) en sus últimos años en la presidencia; “autoconfiado” (2011, 2012) y “desconfiado” (2012) como expresidente aliado de Santos;²⁷⁰ y “administrador” (2013) y “desconfiado” (2014-2016) después del inicio del proceso de paz con las FARC y su ruptura política con el presidente. Santos, por su parte, se clasifica como “administrador” (2008) y “autoconfiado” (2009) en su último periodo al frente del Ministerio de Defensa; “autoconfiado” (2010) como candidato presidencial; “administrador” (2011, 2012) en sus dos primeros años de mandato como presidente; “bombero” (2013, 2014, 2015) en plenas negociaciones con las FARC; y de nuevo “administrador” (2016) el año de la firma del Acuerdo Final de Paz.

Con base en estos resultados, se comprueba que los atributos personales medidos a través del análisis de contenido no son estables sino que cambian a lo largo del tiempo, confirmando el planteamiento de Keller y Foster (2016) de que los líderes

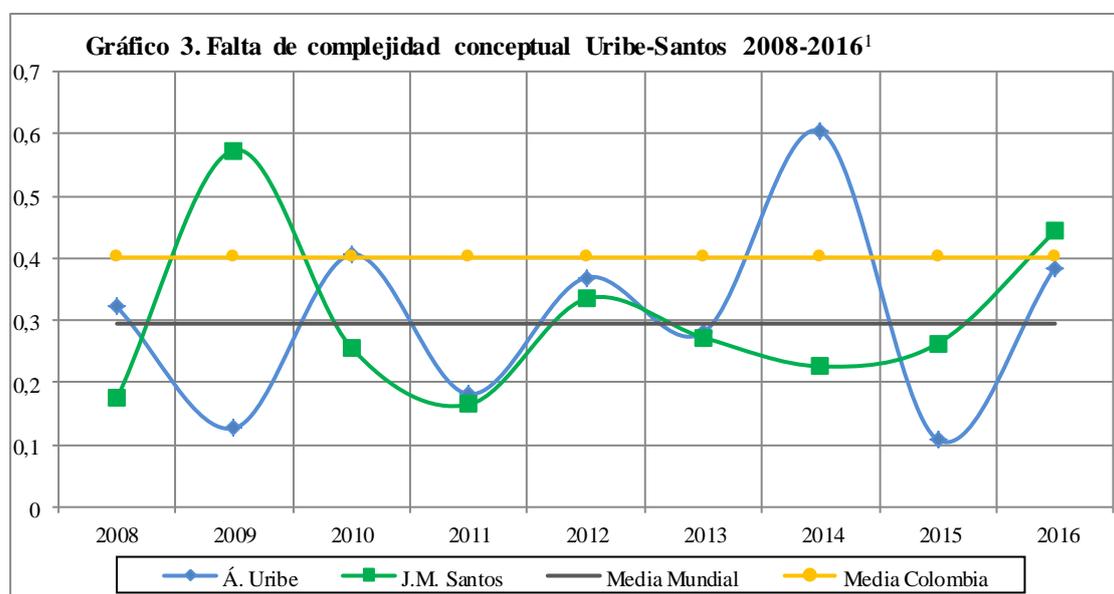
²⁷⁰ Uribe manifiesta a la vez los estilos autoconfiado y desconfiado en 2012.

manifiestan distintos estilos y atributos de forma estratégica, dependiendo de factores situacionales.

2. Factores contextuales que podrían explicar los cambios de estilos de liderazgo

Una vez medidos los estilos de liderazgo de Uribe y Santos entre 2008 y 2016, en este apartado se identifican los factores contextuales que podrían explicar los cambios de estilos a través del análisis gráfico de la evolución de cada una de las categorías. Los factores hallados se operacionalizan de forma dicotómica en función de su ocurrencia o no a lo largo del tiempo.

Al compararse la evolución temporal de las categorías-atributos personales de estos líderes se observan algunos resultados interesantes que permiten identificar factores contextuales útiles para entender las variaciones de estilos. En el Gráfico 3 se muestra que la falta de complejidad conceptual evoluciona de forma distinta, aunque en general los puntajes en esta categoría oscilan en torno a la media de líderes colombianos –algo más alta que la media de líderes mundiales– en la mayor parte de las entrevistas.

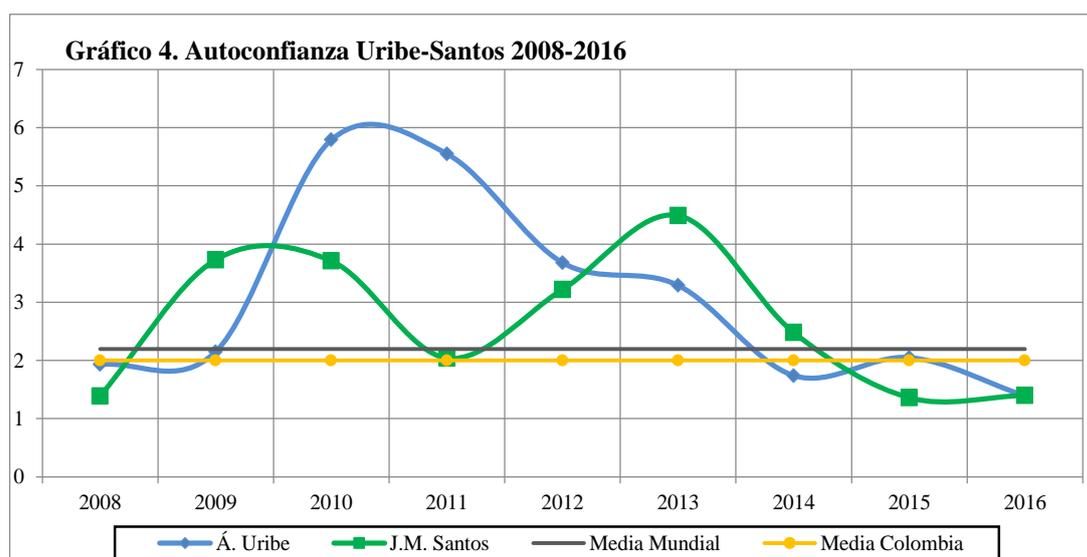


¹ En la representación gráfica de la evolución de atributos se utiliza como referencia espacial la media de líderes colombianos – y la media total de líderes mundiales– por categoría, de ahí que sea constante.
Fuente: Elaboración propia.

Destacan dos incrementos en el puntaje de ambos líderes: Santos en mayo de 2009 y Uribe en abril de 2014. Santos dimitió como ministro de Defensa el 18 de mayo

de 2009, seis días antes de conceder la entrevista. Durante su renuncia declaró que aún no era candidato presidencial y que esperaba la decisión que tomara el entonces presidente Uribe (El Espectador 18 de marzo de 2009). El aumento de su falta de complejidad conceptual pudo deberse a que en ese momento no ocupaba ninguna posición institucional (Factor 1).

El incremento en la falta de complejidad de Uribe en abril de 2014 puede deberse a que el mes anterior su partido Centro Democrático había logrado convertirse en la segunda fuerza más votada en las elecciones legislativas, en las que el propio expresidente encabezaba una lista cerrada para el Senado. En este caso, el éxito electoral y la expectativa²⁷¹ de asumir un cargo institucional –los congresistas no tomaron posesión hasta julio– parecen influir en el alto puntaje de ese año (Factor 2).



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el Gráfico 4, los resultados en autoconfianza son más dicientes. Uribe comienza con puntuaciones en torno a la media entre 2008 y 2009, experimenta una subida de casi cuatro puntos en 2010 –manifestando un estilo de liderazgo “autoconfiado” entre este año y 2012– y después va decreciendo hasta volver a valores cercanos a la media a partir de 2014. El incremento de los puntajes entre 2010 y 2012 puede deberse a varios factores; por un lado, Uribe confiaba en la continuidad de

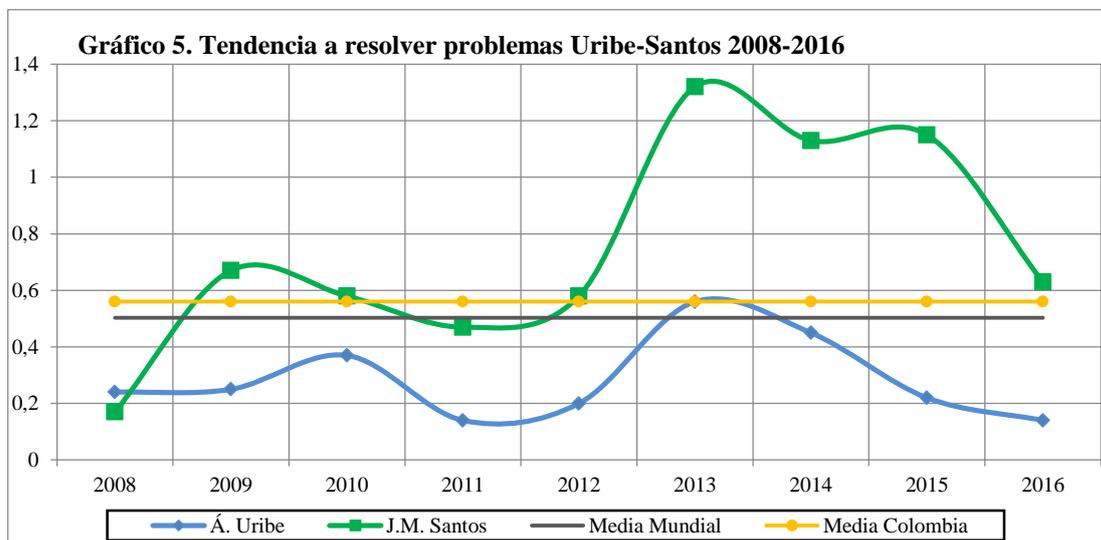
²⁷¹ Días después de las elecciones legislativas, un ciudadano presentó una demanda ante el Consejo de Estado en la que pedía que se anulase la elección de Uribe como Senador por no cumplir con los requisitos legales. Esta fue rechazada en agosto de ese año.

sus políticas ya que en junio su candidato Santos arrasó en la segunda vuelta de las elecciones presidenciales obteniendo casi el 70% de los votos (Factor 2); por otro lado, en julio de 2010, a escasos días para que dejara la presidencia, la situación económica del país era muy favorable (Factor 3) y los datos macroeconómicos respaldaban su gestión –entre 2002 y 2010 el PIB de Colombia se había triplicado (Banco Mundial 2017).

Santos, por su parte, tiene dos momentos de mayor autoconfianza, entre 2009 y 2010, y en 2013. El aumento en el primer periodo puede deberse a dos factores: por una parte, el no haber ocupado ninguna posición institucional (Factor 1) entre su renuncia al Ministerio de Defensa en abril de 2009 y su toma de posesión de agosto de 2010; y por otra, su vaticinada y efectiva victoria en las elecciones presidenciales (Factor 2). El incremento de la autoconfianza de Santos desde mediados de 2012 –y de la simultánea pérdida de autoconfianza de Uribe– puede deberse al descenso de la intensidad del conflicto armado interno (Factor 4) previo al inicio de la negociación con las FARC, anunciada al mundo el 16 de agosto de 2012, pero que había comenzado en febrero de ese año con la mediación de terceros países. Estos diálogos dieron sus primeros frutos en abril del año siguiente con la firma del primer acuerdo de paz sobre el tema agrario suscrito por el gobierno colombiano y la guerrilla. Esto último no significó la relajación del conflicto armado; de hecho, a la semana siguiente se retomaron los enfrentamientos, de ahí que la autoconfianza de Santos descienda progresivamente en los años posteriores.

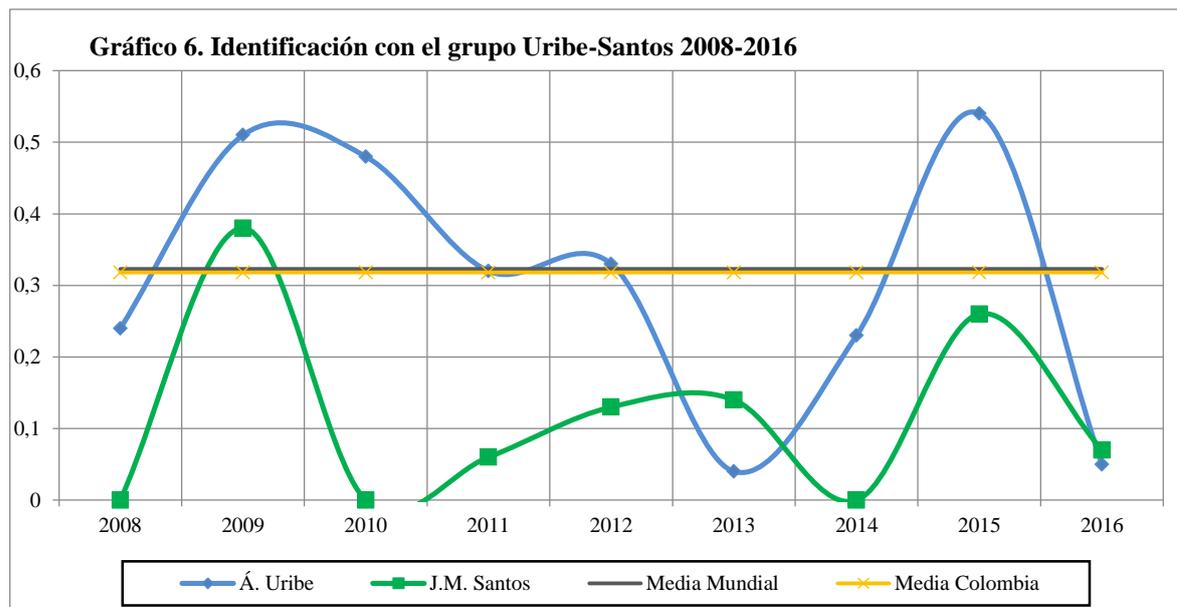
Respecto a la tendencia a resolver problemas, Uribe y Santos muestran resultados muy distintos sobre todo a partir de 2012. Como recoge el Gráfico 5, hasta ese año los puntajes de ambos líderes se sitúan en torno a la media, pero los de Santos –excepto en 2008– son considerablemente más altos. Durante todo el periodo analizado, Uribe se mantiene con porcentajes por debajo de la media colombiana, excepto en 2013 donde se sitúa en torno a ella. En lo que respecta a Santos, tras una leve subida en 2012 –un mes antes del anuncio oficial de la mesa de diálogo con las FARC–, en abril del año siguiente logra puntuar, manifestando un estilo “bombero” que mantiene hasta 2015. Un factor ya mencionado que podría explicar el cambio de estilo de Santos hacia una mayor tendencia a resolver problemas entre los años 2012 y 2015 puede deberse al descenso de la intensidad del conflicto armado interno (Factor 4), resultado del debilitamiento que sufrió el grupo insurgente durante los primeros años de su mandato. Además, en agosto

de 2013, un mes después de la primera entrevista en la que Santos muestra tendencia a resolver problemas, el gobierno y la guerrilla anunciaron el primer acuerdo de paz.



Fuente: Elaboración propia.

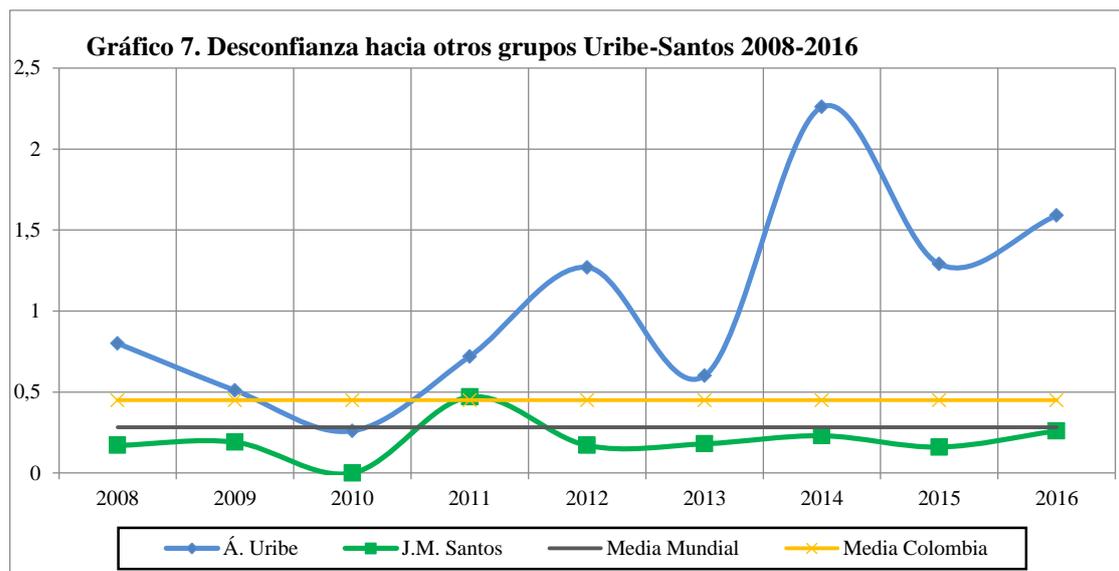
Con relación a los resultados de identificación con el grupo, Uribe y Santos manifiestan tendencias similares aunque con intensidades muy distintas. Como muestra el Gráfico 6, en todos los años salvo 2013 Uribe obtiene puntajes más altos que Santos en esta categoría, pero no llega en ningún momento a manifestar un estilo “paraguas”. Llama la atención dos incrementos: 2009 –también 2010 en el caso de Uribe– y 2015. El aumento de la identificación con el grupo de Santos en mayo de 2009 puede deberse a la ausencia de posición institucional (Factor 1) que pudo afectar positivamente a esta categoría. En otro trabajo sobre los estilos de liderazgo de los líderes chechenos Masjádov y Umárov (Rivas y Tarín 2017) se ha observado que los puntajes en esta categoría son más altos en líderes de oposición o que no ocupan un cargo en las instituciones estatales. El incremento de Uribe en identificación con el grupo en 2009 y 2010 podría explicarse por el poco tiempo que le quedaba de mandato, la certeza de la no-reelección y la necesidad de construir unidad grupal como líder situado fuera del marco institucional.



Fuente: Elaboración propia.

El incremento de la identificación con el grupo de ambos líderes durante el verano de 2015 parece tener una explicación mucho más clara: la crisis entre Colombia y Venezuela, que vivió su momento más álgido con la orden del presidente Nicolás Maduro de cerrar la frontera con el país vecino. En contextos de conflicto con otros países (Factor 5), los líderes tienden a intensificar los discursos nacionalistas con objeto de motivar la identificación del grupo. No obstante, cabe subrayar que la intensidad del cambio en esta categoría no es la misma en cada uno; Santos ni siquiera iguala la media colombiana mientras que Uribe registra su puntaje más alto, quedando a pocas décimas de manifestar un estilo “paraguas”.

Los resultados de desconfianza hacia otros grupos recogidos en el Gráfico 7 son especialmente interesantes y manifiestan muy claramente la divergencia de estilos entre ambos líderes. Santos mantiene puntajes por debajo de la media colombiana en todas las entrevistas, excepto en 2011 donde obtiene un porcentaje cercano a la media. Uribe, por el contrario, se sitúa por encima de la media en todas las entrevistas excepto en 2010 y presenta dos subidas importantes, 2012 y 2014. Esta última se mantiene con altibajos hasta 2016.



Fuente: Elaboración propia.

El primer incremento de Uribe puede deberse a la presión mediática (Factor 6). En junio de 2012 la prensa colombiana informó de la detención de las supuestas cuñada y sobrina de Uribe, acusadas de tráfico de drogas y lavado de activos en asociación con el narcotraficante mexicano Chapo Guzmán (El Espectador 10 de junio de 2012). El expresidente negó públicamente la relación familiar con estas personas, sin embargo, el periodista Gonzalo Guillén (9 de junio de 2012) salió más tarde aportando como prueba el registro civil de nacimiento de la sobrina. El segundo incremento de la desconfianza hacia otros grupos puede explicarse, en primer lugar, por la baja intensidad del conflicto armado interno (Factor 4), que hizo necesaria la construcción de un discurso de oposición al gobierno que aglutinara a sus seguidores en torno al rechazo al proceso de paz liderado por Santos, presentando a los insurgentes y a sus aliados externos como “terroristas” y “criminales” y acusando al presidente y al gobierno de conducir al país hacia el “castrochavismo”. En segundo lugar, por la situación económica de Colombia (Factor 3) que a partir de 2014 experimentó una desaceleración del crecimiento del PIB (Banco Mundial 2017); y en tercer lugar, por la presión mediática (Factor 6), que se intensificó por nuevas denuncias de guerra sucia contra el expresidente, la orden de busca y captura contra el exministro Andrés Felipe Arias, conocido mediáticamente como “Uribito” –detenido en Estados Unidos en agosto de 2016–, y la detención de Santiago Uribe –hermano de Álvaro Uribe– por delitos relacionados con el paramilitarismo.

Tabla 24. Factores contextuales, atributos y líderes

<i>Factor</i>	<i>Atributo</i>				
	Falta de complejidad conceptual	Autoconfianza	Tendencia a resolver problemas	Identificación con el grupo	Desconfianza hacia otros grupos
F1: Presencia en las instituciones	Santos	Santos ¹		Santos, Uribe	
F2: Éxito o expectativa electoral	Uribe	Uribe ¹ , Santos ¹			
F3: Situación económica		Uribe ¹			Uribe ³
F4: Intensidad conflicto interno		Santos ¹ , Uribe	Santos ²		Uribe ³
F5: Conflicto externo				Uribe, Santos	
F6: Presión mediática					Uribe ³

¹ Impacto sobre el estilo de liderazgo “autoconfiado”.

² Impacto sobre el estilo de liderazgo “bombero”.

³ Impacto sobre el estilo de liderazgo “desconfiado”.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis gráfico de la evolución de atributos de Uribe y Santos ha permitido identificar seis factores contextuales que ayudan a explicar los cambios ocurridos entre 2006 y 2016 y que se presentan en forma de hipótesis en la Tabla 24: la falta de presencia en las instituciones (Factor 1), que tendería a aumentar la falta de complejidad conceptual, la autoconfianza y la identificación con el grupo; el éxito o expectativa electoral (Factor 2), que impactaría positivamente sobre la falta de complejidad conceptual y la autoconfianza; la situación económica (Factor 3), que tendría efecto sobre la autoconfianza y la desconfianza hacia otros grupos; la intensidad del conflicto interno (Factor 4), que afectaría a la autoconfianza y a la desconfianza hacia otros grupos; el conflicto externo (Factor 5), que impactaría positivamente en la identificación con el grupo; y la presión mediática (Factor 6), que tendería a incrementar la desconfianza hacia otros grupos. Algunos de estos factores, como la presencia en las instituciones o el conflicto externo, podrían provocar cambios en los atributos que no necesariamente han de implicar cambios en los estilos de liderazgo.

El hecho de que algunos factores contextuales, como la intensidad del conflicto interno, afecten de modo distinto a las mismas categorías y estilos de liderazgo en función de los objetivos políticos de los líderes analizados da peso a la conclusión de

que el estilo de liderazgo y los atributos que lo conforman no siempre tienen que ver con la personalidad sino que a veces responden a un comportamiento estratégico que cambia de acuerdo al entorno.

Por ejemplo, la disminución de la intensidad del conflicto armado interno afectó de forma diferente a los líderes; Santos, cuyo objetivo político durante la presidencia era la salida negociada al conflicto armado, pasó de ser “administrador” a mostrar un estilo de liderazgo “bombero”, mientras que Uribe, contrario al proceso de paz y a quien la política de confrontación le dio mucho rédito electoral, dejó de ser “autoconfiado” y se exhibió con un estilo de liderazgo “desconfiado”. De este modo, los estilos no solo se poseen sino que también pueden construirse discursivamente por los líderes políticos en función del contexto.

A pesar de estos hallazgos, a veces no es posible llevar a cabo un análisis exhaustivo de estilos de liderazgo en distintos momentos de la trayectoria política de los líderes porque no hay entrevistas disponibles para todos los años. Este problema es más común cuando se quieren medir los estilos de liderazgo de un político en sus etapas anteriores a convertirse en presidente, como ocurre en este capítulo con Juan Manuel Santos. Asimismo, otro reto pendiente en el plano analítico es comprobar las hipótesis sobre el impacto de los factores contextuales en los cambios de estilos de liderazgo, planteadas en este capítulo, mediante un estudio explicativo y comparado que incluya un mayor número de líderes y casos.

VII

CONCLUSIONES

Porque la marcha de nuestra existencia, no es solamente nuestra propia obra; es el producto de dos factores, la serie de los hechos y la de nuestras decisiones que sin cesar se modifican recíprocamente.

Arthur Schopenhauer (1997b: 208)

Esta tesis doctoral ha subrayado la importancia del rol de los líderes políticos y sus estilos de liderazgo en la adopción de políticas de paz y, por ende, en la resolución de conflictos, sin dejar de lado el impacto que tienen otros factores estructurales, institucionales y organizativos.

Se trata de una investigación innovadora porque logra, mediante el uso de datos empíricos, aproximarse a fenómenos complejos como son el estilo de liderazgo de los presidentes y los jefes guerrilleros, las políticas de guerra y paz, y la resolución de conflictos. Además, proporciona una metodología fiable para prever, con algún grado de certeza, el desarrollo positivo de la resolución de conflictos. Igualmente, aporta un análisis profundo y exhaustivo del caso colombiano y de las distintas combinaciones de líderes ejecutivos e insurgentes analizadas, subrayando las ventajas de los estudios sobre estilos de liderazgo en términos de sistematicidad, fiabilidad y validez, pero también sus limitaciones.

La dificultad de obtener información sobre los líderes políticos había sido, hasta ahora, el principal obstáculo para incluir al estilo de liderazgo como variable explicativa en muchos de los trabajos que, como este, buscan factores que condicionen la adopción de diferentes políticas o formas de resolver conflictos. En este sentido, destaca la utilidad de la técnica de análisis de contenido de entrevistas, que ha permitido la medición de atributos personales y estilos de liderazgo de forma sistemática, cumpliendo con los criterios de fiabilidad y validez científica.

De los quince líderes políticos colombianos analizados durante sus mandatos, ocho –Belisario Betancur, Virgilio Barco, Manuel Marulanda, Alfonso Cano, Timochenko, Álvaro Fayad, Carlos Pizarro y Gabino– poseen, según el análisis realizado, un perfil de “administrador”, es decir, no manifiestan ninguno de estilos de liderazgo previstos en la clasificación de elaboración propia construida en esta investigación a partir de algunas de las dimensiones y categorías de la personalidad propuestas por Hermann (2003).²⁷² No obstante, Betancur obtiene un puntaje alto en la categoría “identificación con el grupo” y Barco en “tendencia a resolver problemas”. Los otros siete líderes analizados tienen alguno de estos estilos de liderazgo. Andrés Pastrana y Juan Manuel Santos son clasificados como “bomberos”, Jaime Bateman y Manuel Pérez como “paraguas”, y los presidentes César Gaviria, Ernesto Samper y

²⁷² Véase el Capítulo III.

Álvaro Uribe presentan estilos “maniqueo”, “hermético” y “autoconfiado” respectivamente.

Con relación a las variables sobre las que el estilo de liderazgo puede influir, el examen histórico de las políticas de guerra y paz en Colombia ha puesto de manifiesto que las de paz son acordadas por líderes ejecutivos e insurgentes, tienen mayor variabilidad, y su presencia o ausencia determina la tendencia de los líderes a la negociación o a la confrontación, de ahí que se seleccione como variable dependiente. Asimismo, el estudio de las políticas de guerra en el caso colombiano ha hecho posible inferir que todos los presidentes analizados adoptaron un número similar de políticas de guerra –entre 4 y 6– y que los tres que obtienen, en el análisis de contenido, una puntuación por encima de la media en la categoría “tendencia a resolver problemas”: Virgilio Barco, Andrés Pastrana y Juan Manuel Santos, son los únicos que no decretaron estado de sitio o conmoción interior durante sus mandatos.

Los resultados del impacto de las variables independientes sobre las políticas de paz muestran que, al menos en el caso de Colombia, los estilos de liderazgo “maniqueo” (Gaviria), “hermético” (Samper), “autoconfiado” (Uribe) y “paraguas” (Bateman y Pérez), han obstaculizado la consecución de políticas de paz más allá del inicio de diálogos. Por el contrario, el estilo “bombero” (Pastrana y Santos) no ha sido una condición necesaria para que se alcancen políticas de paz que pongan fin al conflicto armado, pero sí lo fue que el atributo “tendencia a resolver problemas” estuviera presente por encima de la media –como en el caso de Barco. El impacto de este rasgo personal sobre las políticas de paz se refuerza gracias al siguiente dato: el 62,5% de los líderes mundiales analizados que favorecieron políticas de paz presentan un estilo bombero. Estos resultados concuerdan con los planteamientos de Hermann (2003) y otros académicos de la psicología social en los que se dice que los líderes con tendencia a resolver problemas son más proclives a la negociación.

Las variables estructurales y organizativas tomadas de la literatura sobre procesos de paz y grupos insurgentes también tienen impacto en las políticas de paz, de hecho, la primera condición necesaria y a la vez suficiente para el cese definitivo de las operaciones militares ha sido que las partes recurran a un modelo de negociación cerrado, en la línea de lo que plantean Nasi (2010b) y Pizarro (2017). Otra condición necesaria, aunque no suficiente, parece haber sido la ausencia de saboteadores dentro de las Fuerzas Armadas, un factor de éxito de los procesos de paz señalado por los estudiosos del caso colombiano (García-Durán 1992; Chernick 1999; García-Peña 2009;

Nasi 2014; Pizarro 2017). Hay que matizar que la presencia de saboteadores no impide que se den casos insuficientes e intermedios.

La fortaleza institucional y la participación de países mediadores no parecen haber sido variables que, para los casos analizados, hayan tenido impacto en la aprobación de las políticas de paz. Barco y Pizarro protagonizaron el proceso de paz que culminó con la desmovilización y el desarme del M-19 en un periodo de debilidad institucional en Colombia, mientras que Uribe y Santos –este último por ahora– no pudieron cerrar el conflicto armado con el ELN en uno de los periodos históricos con mayor estabilidad institucional en el país. Por lo que se refiere a la participación de mediadores, su presencia en las negociaciones no parece influir en las combinaciones analizadas –Santos-Timochenko contaron con ellos, mientras que Barco-Pizarro no–. Además, un número elevado de países mediadores no solo no ha ayudado, sino que en ocasiones han obstaculizado la aprobación de políticas de paz, como ocurrió el caso de Pastrana-Marulanda y que podría volver a ocurrir con Santos-Gabino (Pizarro 2017).

Con respecto a las variables que miden características internas de los grupos insurgentes, no todas condujeron a alcanzar algún tipo de política de paz en Colombia. La fragmentación de los grupos insurgentes parece haber sido una condición necesaria, pero no suficiente, para que se den este tipo de políticas, mientras que la duración y el tamaño del grupo no parecen haber tenido impacto ya que, si bien son variables que podrían explicar el caso de Barco con el M-19 –una organización, en ese momento, más joven y reducida que las FARC y el ELN–, no fueron relevantes en el proceso entre Santos y las FARC, el grupo insurgente más grande del país y con más de 50 años de historia. Al mismo tiempo, la vinculación del grupo insurgente con la sociedad civil supuso un obstáculo al cese definitivo de las operaciones militares y al desarme, por lo que su ausencia o debilitamiento parece haber sido una condición necesaria, pero no suficiente, para que se alcancen estas políticas en el país.

El análisis realizado muestra que para los líderes ejecutivos e insurgentes colombianos hayan podido culminar un proceso de paz exitoso que implicase la adopción de políticas de paz, tales como el cese definitivo de las operaciones militares, el desarme y/o el sometimiento a la Justicia Transicional, la condición necesaria y suficiente ha sido contar con un modelo de negociación cerrado, y las condiciones necesarias, pero no suficientes, parecen haber sido la falta de saboteadores en las Fuerzas Armadas; la cohesión interna del grupo insurgente; la ausencia o debilidad del

vínculo de ese grupo con la sociedad civil; la no presencia de estilos de liderazgo “maniqueo”, “autoconfiado”, “hermético” y/o “paraguas” en el líder ejecutivo y/o insurgente; y la presencia del estilo “bombero” o, al menos, de una motivación en tendencia a resolver problemas por encima de la media en el líder ejecutivo.

Este modelo de condiciones necesarias ha permitido interpretar con evidencia empírica las razones por las que negociaciones de paz que parecía que iban a poner fin al conflicto armado colombiano –casos intermedios– no culminaron con el cese definitivo de las operaciones militares de la insurgencia. En el proceso de La Uribe, los principales obstáculos fueron la adopción de un modelo de negociación abierto, la presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas²⁷³ y el fuerte vínculo que en ese momento tenían las FARC con la sociedad civil. En el proceso del Caguán, los impedimentos también fueron el modelo abierto de negociación y los nexos del grupo insurgente con la sociedad civil. Para que el actual diálogo de paz entre el gobierno de Santos y el ELN salga adelante se deberían abordar los obstáculos que ya mermaron el proceso del Caguán, junto con dos más relacionados con las características de esta organización guerrillera: la fragmentación interna y el estilo de liderazgo “paraguas” de su líder Gabino.

Con este estudio del caso colombiano se han obtenido importantes hallazgos. Uno de ellos es que cuando se efectuó la medición de los estilos de liderazgo de los líderes, se detectó que, en ocasiones, los líderes cambian de estilo cuando ocupan diferentes posiciones de poder. Esto motivó la inclusión de otro capítulo que evaluara el estilo de liderazgo de Uribe y Santos en distintos periodos de su trayectoria política (2008-2016). Con base en este nuevo análisis, Uribe se clasifica como “administrador” (2008, 2009) y “autoconfiado” (2010) en sus últimos años en la Presidencia, “autoconfiado” (2011, 2012) y “desconfiado” (2012) en calidad de expresidente aliado de Santos, y “administrador” (2013) y “desconfiado” (2014-2016) a partir del inicio del proceso de paz entre el gobierno de Santos y las FARC.

Santos se clasifica como “administrador” (2008) y “autoconfiado” (2009) en sus últimos años al frente del Ministerio de Defensa, “autoconfiado” (2010) como candidato presidencial, “administrador” (2011, 2012) en sus dos primeros años de mandato como presidente, “bombero” (2013, 2014, 2015) en plenas negociaciones de paz con las FARC, y de nuevo “administrador” (2016) el año de la firma del Acuerdo Final de Paz.

²⁷³ Estas dos trabas estaban presentes también en los diálogos entre Betancur y Fayad.

Esta variación en los estilos a lo largo del tiempo confirma la idea de Keller y Foster (2016) de que los líderes manifiestan distintos estilos y atributos de forma estratégica, dependiendo de factores situacionales. Además, el análisis gráfico de la evolución de los atributos ha permitido identificar seis factores contextuales que ayudarían a explicar los cambios ocurridos entre 2006 y 2016, y que se formulan a modo de hipótesis: la falta de presencia en las instituciones, que tendería a aumentar la falta de complejidad conceptual, la autoconfianza y la identificación con el grupo; el éxito o expectativa electoral, que impactaría positivamente sobre la falta de complejidad conceptual y la autoconfianza; la situación económica, que tendría efecto sobre la autoconfianza y la desconfianza hacia otros grupos; la intensidad del conflicto interno, que afectaría a la autoconfianza y a la desconfianza hacia otros grupos; el conflicto externo (con Venezuela), que impactaría positivamente en la identificación con el grupo; y la presión mediática (por los escándalos políticos), que tendería a incrementar la desconfianza hacia otros grupos.

Esta investigación no solo proporciona aportes empíricos para explicar las políticas de guerra y paz en Colombia, sino también teóricos en los campos de la resolución de conflictos y los estilos de liderazgo. En primer lugar, la identificación, para el caso colombiano, de las condiciones que fueron necesarias para la aprobación de algunos tipos de políticas de paz que condujeron a la resolución negociada del conflicto armado, resaltando sobre todo la configuración de un modelo de negociación cerrado.

En segundo lugar, la obtención de hallazgos que permiten argumentar que, al menos en el caso analizado, algunos estilos de liderazgo –“maniqueo”, “autoconfiado”, “hermético” y “paraguas”– obstaculizan la presencia de políticas de paz en contextos de conflicto, mientras que otros –“bombero”– la favorecen.

En tercer lugar, la comprobación empírica de que los estilos de liderazgo y los atributos que lo conforman cambian en función del contexto, y no siempre tienen que ver con la personalidad sino que, a veces, responden a comportamientos estratégicos de los líderes políticos; esto último se refuerza por el hecho de que algunos factores contextuales, como la intensidad del conflicto interno, parecen afectar de modo distinto a las mismas categorías y estilos de liderazgo, en función de los objetivos políticos que los líderes analizados tengan en ese momento. Este tercer hallazgo complementa al anterior: el comportamiento de los actores que participan en los conflictos no está necesariamente determinado por sus atributos sino que disponen de un margen para

evitar manifestar estilos de liderazgo que perjudiquen su resolución final o para adoptar otros que la favorezca.

Esta tesis doctoral y, en general, este tipo de trabajos, tienen algunos retos pendientes. Por un lado, la disponibilidad de entrevistas para evaluar los estilos de liderazgo, recurriendo, por ejemplo, a otro tipo de materiales, como en el trabajo de Dyson (2009b), en el que se analizan intervenciones de los primeros ministros británicos en el Congreso; esto no podría utilizarse para evaluar el estilo de los líderes que, como los insurgentes, no tengan voz en el campo parlamentario. Recurrir al análisis de contenido de otros productos comunicativos (por ejemplo: discursos, intervenciones, páginas webs o revistas) podría ser una opción para analizar el estilo de liderazgo de este tipo de líderes. Por otro lado, testar las hipótesis de la investigación en casos distintos al colombiano, para comprobar si los hallazgos se sostienen en otros contextos. Por último, comprobar de manera empírica el impacto de los factores contextuales, identificados en esta tesis, para explicar los cambios en los estilos de liderazgo, incluyendo más líderes y casos.

Estos desafíos me impulsan a continuar investigando sobre estos temas. La construcción de la base de datos con líderes políticos mundiales me ha permitido comprobar hallazgos similares a los de esta tesis en escenarios de confrontación interna muy distintos al colombiano, como la guerra de Chechenia (Rivas y Tarín 2017) o el conflicto vasco en España (Tarín y Rivas 2018). Estoy decidido a examinar otros casos en el futuro.

Pero la violencia política en Colombia continúa. Según un informe de la Fiscalía General de la Nación ante Naciones Unidas, entre el 2016 y mayo de 2018 hubo 261 líderes sociales asesinados por los nuevos grupos paramilitares denominados BACRIM (Semana 10 de febrero de 2018). Queda por ver si la negociación con el ELN pondrá punto y final al conflicto armado en este país, o será otro intento frustrado más que habrá que referir en futuras investigaciones. Según los resultados de esta investigación, las expectativas no son muy alentadoras, ya que la negociación Santos-Gabino no está cumpliendo las condiciones necesarias planteadas aquí para que se produzca el cese definitivo de la lucha armada en este país.

Al mismo tiempo, los expertos señalan que el proceso con las FARC es irreversible²⁷⁴ (Eduardo Pizarro, comunicación personal, 8 de agosto de 2017), pero el

²⁷⁴ La excomandante de las FARC Victoria Sandino (25 de agosto de 2017) si bien considera que el acuerdo no puede echarse para atrás porque su grupo ha abandonado la lucha armada, matiza lo siguiente:

grado de implementación de los acuerdos de paz suscritos dependerá de las circunstancias del país en los próximos años, así como del estilo y las políticas adoptadas por el nuevo presidente de la República que salga de las urnas el 17 de junio de 2018.

“si esta confrontación sigue es obvio que la gente va a resistir de la forma que le sea posible, y en ese sentido, el riesgo enorme de retornar a la guerra es muy grande, y el fracaso de la no implementación de los acuerdos sería terrible”.

Bibliografía

- Aberbach, J. D., R. D. Putnam y B. A. Rockman (1981). *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Cambridge: Harvard University Press.
- ACNUR (2016). *Tendencias globales. Desplazamiento forzado en 2016*. Ginebra: ACNUR. Disponible en: goo.gl/Nd5SjL. Fecha de consulta: 15/11/17.
- Acosta, H. (2016). *El hombre clave*. Bogotá: Aguilar.
- Acosta, M. y D. Villamizar (7 de enero de 2015). “Cronograma del ELN”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/kFASRj>. Fecha de consulta: 09/10/2017.
- AFP (30 de octubre de 2017). “Chile y Ecuador apoyan negociaciones de paz de gobierno de Colombia y ELN”. *Ecodiario.es*. Disponible en: <https://goo.gl/vmS8mG>. Fecha de consulta: 13/11/2017.
- Agamben, G. (2005). *State of Exception*. Chicago: University of Chicago Press.
- Agudelo, J. (2008). “Derivar enseñanzas para el primero de los afanes nacionales: la paz”. *Biblioteca de la Paz* 1.
- Aguilera, M. (2003). “La memoria y los héroes guerrilleros”. *Análisis Político* 49: 3-27.
- Aguilera, M. (2006). “ELN: entre las armas y la política”. En *Nuestra guerra sin nombre: Transformación del conflicto en Colombia*, coord. F. Gutiérrez, 209-266. Bogotá: Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales.
- Aguilera, M. (2013). “Las FARC: auge y quiebre de su modelo de guerra”. *Análisis Político* 26(77): 85-111.
- Akerman, Y. (18 de febrero de 2017). “Primos y hermanos”. *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/JAXyrU>. Fecha de consulta: 22/11/2017.
- Alape, A. (1989). *Tirofijo: Las vidas de Pedro Antonio Marín, Manuel Marulanda Vélez*. Bogotá: Planeta.
- Alape, A. (1998). *Manuel Marulanda Tirofijo. Colombia: 40 años de lucha guerrillera*. Tafalla: Txalaparta.
- Alcántara, M. (2012). *El oficio de político*. Madrid: Tecnos.
- Alcántara, M., J. Blondel y J. L. Thiébault (eds.) (2017). *Presidents and Democracy in Latin America*. Nueva York: Routledge.
- Alcántara, M., M. Barragán, y F. Sánchez (2016). “Los presidentes latinoamericanos y las características de la democracia”. *Colombia Internacional* (87): 21-52.

- Alonso, S., A. Volkens y B. Gómez (2012). *Análisis de contenido de textos políticos. Un enfoque cuantitativo*. Madrid: CIS.
- Althusser, L. (2004) [1968]. “Ideología y Aparatos Ideológicos de Estado”. En *Ideología. Un mapa de la cuestión*, comp. S. Zizek, 115-155. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez de Mon, S. (2001). *El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Álvarez, E. y A. H. Catalá (2004). “La aplicación de la Ley Orgánica de Partidos Políticos. Crónica inacabada de la ilegalización de Herri Batasuna, Batasuna y Euskal Herritarrok”. *FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva Época 00*: 7-35.
- Amat, Y. (23 de mayo de 2009). “Solo seré Presidente si me apoya el pueblo uribista’, dice ex ministro Juan Manuel Santos”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/hny46e>. Fecha de consulta: 29/10/2015.
- Andrade, F. (1989). *Rolando está en camino: liberación de Álvaro Gómez Hurtado*. Bogotá: Kelly.
- APF (15 de agosto de 2017). “Termina la entrega de armas de las FARC y menores que estaban en sus filas”. *Noticias Caracol*. Disponible en: <https://goo.gl/kmd1ci>. Fecha de consulta: 30/10/2017.
- APF (30 de septiembre de 2017). “Comienza inédita tregua bilateral con el ELN, última guerrilla de Colombia”. *La Nación*. Disponible en: <https://goo.gl/Ku9mkC>. Fecha de consulta: 30/10/2017.
- APF (4 de septiembre de 2013). “Popularidad de Juan Manuel Santos cae al 21%”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/KAEQxL>. Fecha de consulta: 09/05/2018.
- Aponte, D. y A. Vargas (2011). *No estamos condenados a la guerra. Hacia una estrategia de cierre del conflicto con el ELN*. Bogotá: ODECOFI.
- Aranda, I. (1999). “Mediación”. En *Diccionario de recursos humanos*, dir. M. Fernández-Ríos. Madrid: Díaz de Santos.
- Aranguren, M. (2001). *Mi confesión: Carlos Castaño revela sus secretos*. Bogotá: Oveja.
- Arboleda, J. (2000). *El papel de la ciudadanía en las negociaciones de paz en Colombia*. Miami: Latin American Studies Association.
- Archer, M. (1995). *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Arco Iris (5 de septiembre de 2012). “Sergio Jaramillo, nuevo Comisionado de Paz”.
Arco Iris. Disponible en: <https://goo.gl/q3DY4Y>. Fecha de consulta: 07/03/2016.
- Arenas, J. (1989). *Correspondencia secreta del proceso de paz*. Bogotá: La Oveja Negra.
- Arendt, H. (2009). *Escritos judíos*. Barcelona: Paidós.
- Arias, G. I, C. A. Prieto y M. Peralta (2010). *¿Qué quieren las FARC? Agendas de negociación en los procesos de paz*. Bogotá: Fundación Ideas para la paz.
- Arias, J. (2006). *Liderazgo político para el cambio*. Bogotá: Pensamiento Siglo XXI.
- Aristóteles. (2000). [350-330 a.C.]. *La Política*. Bogotá: Panamericana.
- Arnson, C. J. (1999). *Comparative Peace Processes in Latin America*. Washington D.C.: Woodrow Wilson Center Press.
- Arnson, C. J. y W. I. Zartman (eds.) (2005). *Rethinking the Economics of War. The Intersection between Need, Greed and Creed*. Washington D.C.: Woodrow Wilson Center Press.
- Arratia, E. (2017). “Agendas criminales y procesos de paz en Colombia: el caso de la ‘donbernabilidad’ en Medellín”. *Revista Política y Estrategia* (130): 57-100.
- Arteta, Y. (2015). “Érase una vez Marulanda Vélez”. *Aquelarre: Revista del Centro Cultural Universitario* 14(27): 85-90.
- Asensio, J. M. (1998). “El ayer no nos hace violentos”. En *El sexo de la violencia – Género y cultura de la violencia*, ed. V. Fisas, 19-26. Barcelona: Icaria.
- Avello, M. (2007). *La Justicia Transicional vista desde Europa*. Madrid: FRIDE.
- Bachelet, M. (2004). “El liderazgo político, una mirada desde la Defensa”. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública* 2: 3-11.
- Bächler, G. (2004). *Conflict Transformation through a State Reform*. Londres: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Disponible en: <https://goo.gl/FUs7bH>. Fecha de consulta: 03/12/2014.
- Banco Mundial (2017). *Indicadores de desarrollo mundial*. Colombia: Crecimiento del PIB (% anual), Homicidios intencionales por cada 100.000 habitantes, Índice de GINI, PIB (US\$ a precios actuales). Washington D.C.: Banco Mundial. Disponible en: <https://goo.gl/2AxmpV>. Fecha de consulta: 15/03/2017.
- Baratta, A. (1997). “Política criminal: entre la política de seguridad y la política social”. En *Delito y seguridad de los habitantes*, ed. E. Carranza, 80-95. México: Siglo XXI.

- Barber, J. D. (1992) [1977]. *The Presidential Character: Predicting Performance in the White House*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barco, V., R. Pardo, J. C. Turbay, C. Pizarro, A. Navarro y A. Fandiño (9 de marzo de 1990). Acuerdo Político entre el Gobierno Nacional, los partidos políticos, el M-19, y la Iglesia católica en calidad de tutora moral y espiritual del proceso. Disponible en: <https://goo.gl/Yfiu6P>. Fecha de consulta: 15/12/2017.
- Bartolomé, M. C. (2013). “Más allá del crimen organizado: La reformulación del concepto de insurgencia y su impacto en el entorno estratégico sudamericano”. *Austral: Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais* 2(3): 47-77.
- Bar-Yam, Y. (2003). *Complexity of Military Conflict: Multiscale Complex Systems Analysis of Littoral Warfare*. Cambridge: Complex Systems Institute. Disponible en: <https://goo.gl/wUYo4P>. Fecha de consulta: 11/12/2014.
- Bass, B y R. M. Stogdill (1990) [1974]. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Nueva York: The Free Press.
- Beetham, D. (1967). *Bureaucracy*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bejarano, A. (16 de agosto de 2017). Comunicación personal.
- Bejarano, A. M. (1990). “La paz en la administración Barco: de la rehabilitación social a la negociación política”. *Análisis Político* (9): 7-29.
- Bejarano, A. M. (1991). “Estrategias de paz y apertura democrática: un balance de las administraciones de Betancur y Barco”. En *Al filo del caos: Crisis política en la Colombia de los años 80*, eds. F. Leal y L. Zamosc, 57-124. Bogotá: Tercer Mundo.
- Bejarano, A. M. (2010). “Conflicto prolongado, múltiples protagonistas y negociaciones escalonadas”. En *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 43-68. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Bejarano, A. M. y E. Pizarro (2004). “Colombia: The Partial Collapse of the State and the Emergence of Aspiring State-Makers”. En *States-Within-States. Incipient Political Entities in the Post-Cold War Era*, eds. P. Kingston e I. Spears, 99-118. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Bejarano, J. A. (1995). *Una agenda para la paz: Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Bejarano, J. A. (2009). “Las negociaciones ayudan a delinear la arquitectura de la construcción de la paz”. *Biblioteca de la Paz* 3.

- Bejarano, J. A. (ed.) (1990). *Construir la paz: Memorias del seminario "Paz, democracia y desarrollo"*. Bogotá: Presidencia de la República – CEREC.
- Bennigsen, M. (1999). "Chechnya: Political Developments and Strategic Implications for the North Caucasus." *Central Asian Survey* 18(4): 535–74.
- Bennis, W. G. y B. Nanus (1988). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Pleasanton: Harper Business.
- Bennister, M. (2012). *Prime Ministers in Power: Political Leadership in Britain and Australia*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Nueva York: Free Press.
- Blanco, A., A. Caballero y L. de la Corte. (2009) [2005]. *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson.
- Blázquez, B. (2002). "Liderazgo político y gobernabilidad: cuestiones abiertas, futuro incierto". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (8-11 de octubre de 2002). Lisboa: CLAD. Disponible en: <https://goo.gl/kgxF3Y>. Fecha de consulta: 30/09/2014.
- Blondel, J. (1987). *Political Leadership. Towards a General Analysis*. Londres: Sage.
- Blondel, J. y J. L. Thiébault (2010). *Political Leadership, Parties and Citizens*. Londres - Nueva York: Routledge.
- Bogardus, E. S. (1958). "El liderazgo y las situaciones sociales". En *El estudio del liderazgo*, comps. C. G. Browne y T. S. Cohn, 55-59. Buenos Aires: Paidós.
- Bolt, N. (2012). *The Violent Image: Insurgent Propaganda and the New Revolutionaries*. Nueva York: Columbia University Press.
- Borda, S. (2010). "La internacionalización del conflicto armado después del 11 de septiembre". *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 129-158. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Brennan, G. y M. Brooks (2014). "Rational Choice Approaches to Leadership". En *The Oxford Handbook of Political Leadership*, eds. R. A. W. Rhodes y P. Hart, 136-146. Londres: Oxford University Press.
- Broderick, W. (2000). *El guerrillero invisible*. Bogotá: Intermedio.
- Buitrago, F. L. (2003). "La doctrina de seguridad nacional: materialización de la Guerra Fría en América del Sur". *Revista de estudios sociales* (15): 74-87.

- Bula, G. (18 de octubre de 1982). “Nuevas circunstancias”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/MwVzF2>. Fecha de consulta: 19/10/2016.
- Bullock, A. (1994). *Hitler y Stalin: vidas paralelas*. Madrid: Círculo de Lectores.
- Burke, J. P. y F. I. Greenstein (1991). *How Presidents Test Reality: Decisions on Vietnam, 1954 and 1965*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Burns, J. M. (2010) [1978]. *Leadership*. Nueva York: Harper Collins.
- Butcher, D. y M. Clarke (2006). “The Symbiosis of Organizational Politics and Organizational Democracy”. En *Handbook of Organizational Politics*, eds. E. Vigoda-Gadot y A. Drory, 286-301. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Butler, M. J. (2009). *International Conflict Management*. Londres: Routledge.
- Byman, D. L. y K. M. Pollack (2001). “Let Us Now Praise Great Men. Bringing the Statesman Back In”. *International Security* 25(4): 107-146.
- Calarcá, M. L. (2013). “De Marquetalia (1964) a La Habana (2012)”. En *Insurgencias, diálogos y negociaciones. Centroamérica, Chiapas y Colombia*, ed. R. Regalado, 187-238. Bogotá: Ocean Sur.
- Calderón, P. (2009). “Teorías de los conflictos de Johan Galtung”. *Revista Paz y Conflictos* 2: 60-81.
- Callwell, J. E. (1976) [1906]. *Small Wars: Their Principles and Practice*. Wakefield: EP Publishing.
- Calvo, F. (1998). *Manuel Pérez: un cura español en la guerrilla colombiana*. Madrid: VOSA.
- Caracol Radio (16 de diciembre de 2010). “Santos, Uribe y Vargas Lleras, los más populares en Colombia”. *Caracol Radio*. Disponible en: <https://goo.gl/52v2pk>. Fecha de consulta: 09/05/2018.
- Caracol Radio (27 de agosto de 2012). “Los procesos de paz en Colombia”. *Caracol Radio*. Disponible en: <https://goo.gl/w5HECJ>. Fecha de consulta: 23/09/2012.
- Caramés, A., V. Fisas y D. Luz (2006). *Análisis de los programas de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) existentes en el mundo durante 2005*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau – Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible en: <https://goo.gl/y7SgZL>. Fecha de consulta: 05/12/2014.
- Cárdena, J. A. (2006). *Los renegados de Antaño y Hogaño: Desmovilización de excombatientes irregulares en Colombia* [Tesis doctoral]. Bogotá: Institución Universitaria Los Libertadores.

- Cardona, L. M. (2016). *La culebra sigue viva: miedo y política. El ascenso de Álvaro Uribe Vélez al poder presidencial en Colombia (2002-2010)*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Carlyle, T. (1985) [1840]. *Los Héroes [On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History]*. Madrid: Aguilar.
- Castaño, O. (1984). *El guerrillero y el político. Ricardo Lara Parada*. Bogotá: La Oveja Negra.
- Castro, F. (2008). *La paz en Colombia*. La Habana: Editora Política. Disponible en: <https://goo.gl/g6Ugwf>. Fecha de consulta: 12/10/2017.
- Castro-Caycedo, G. (1980). *Como es el M-19*. Bogotá: Nuevo Día.
- Cayias, J. (2012). *A Strategic Analysis of the Chechen Wars: The Keystone of Good Leadership*. [Tesis de Máster]. Columbus: The Ohio State University.
- Ceberio, J. (4 de febrero de 1984). “La leyenda del líder guerrillero colombiano Bateman se desvanece al aparecer su cadáver”. *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/xPqhY3>. Fecha de consulta: 10/08/2017.
- Celis, L. E. (2014). “Tres argumentos para negociar con el ELN”. En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 25-29. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2010). *Bojayá: la guerra sin límites*. Bogotá: Semana-Alfaguara.
- Cepeda, F. (2001). “Accidentado camino hacia la paz”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*, ed. F. Cepeda, 13-31. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Cherensky, I. (2006). “Elecciones en América Latina: poder presidencial y liderazgo político bajo la presión de la movilización de la opinión pública y la ciudadanía”. *Nueva Sociedad* 206: 14-26.
- Cherensky, I. (2008). *Poder Presidencial, Opinión Pública y Exclusión Social*. Buenos Aires: Ediciones Manantial SRL.
- Chernick, M. (1999). “Negotiating Peace amid Multiple Forms of Violence: The Protracted Search for a Settlement to the Armed Conflicts in Colombia”. En *Comparative Peace Processes in Latin America*, ed. C. J. Arnson, 159-199. Washington D.C.: Woodrow Wilson Center Press.

- Chernick, M. (2005). "Economic Resources and Internal Armed Conflicts. Lessons from the Colombian Case". En *Rethinking the Economics of War. The Intersection between Need, Greed and Creed*, eds. C. J. Arnson y W. I. Zartman, 178-205. Washington D.C.: Woodrow Wilson Center Press.
- Chernick, M. (2008). *Acuerdo posible: solución negociada al conflicto armado colombiano*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Chernick, M. (2014). "Las FARC y los diálogos de Paz: de Marquetalia hasta el gobierno de Uribe". En *Colombia. La construcción de la paz en tiempos de guerra*, ed. V. M. Bouvier, 97-134. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Chounet-Cambas, L. (2011). *La negociación del alto el fuego. Problemas y opciones para los mediadores*. Barcelona: Centro para el Diálogo Humanitario.
- CIDOB (2016). Biografía de líderes políticos: Colombia. Barcelona: Barcelona Centre for International Affairs. Disponible en: <https://goo.gl/ZeXVGq>. Fecha de consulta: 03/11/2015.
- Civico, A. (2009). "Las negociaciones con el ELN. ¿Oportunidad perdida?". En *Conflicto armado e iniciativas de paz en Colombia*, eds. C. J. Arnson y M. V. Llorente, 22-28. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz – Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Clausewitz, C. v. (2005) [1772]. *De la guerra*. Madrid: La Esfera de los Libros.
- Cliffe, L. y R. Luckham (1999). "Complex Political Emergencies and the State: Failure and the Fate of the State". *Third World Quarterly* 20(1): 27-50.
- Collins, R. (1974). *Conflict Sociology*. Nueva York: Academic Press.
- Colomer, J. M. (1995). "Leadership Games in Collective Action". *Rationality and Society* 7(2): 225-246.
- Comblin, J. (1989). *Doctrina de seguridad nacional*. San José: Nueva Década.
- Comisión de Superación de la Violencia (1992). *Pacificar la paz: lo que no se ha negociado en los acuerdos de paz*. Bogotá: IEPRI - Comisión Andina de Juristas.
- Conway, L. G., L. J. Gornick, S. Houck, K. H. Towgood y K. R. Conway (2011). "The Hidden Implications of Radical Group Rhetoric: Integrative Complexity and Terrorism". En *The Relationship between Rhetoric and Terrorist Violence*, ed. A. Smith, 71-81. Londres - Nueva York: Routledge
- Conway, L. G., P. Suedfeld y P. E. Tetlock (2001). "Integrative Complexity and Political Decisions that Lead to War or Peace". En *Peace, Conflict, and*

- Violence: Peace Psychology for the 21st Century*, eds. D. J. Christie, R. V. Wagner y D. N. Winter, 66-75. Nueva York: Prince Hall.
- Conway, L. G., P. Suedfeld y S. Clemens (2003). "Beyond the American Reaction: Integrative Complexity of Middle Eastern Leaders during the 9/11 Crisis". *Psicología Política* (27): 93-104.
- Conway, W. M. (1915). *The Crowd in Peace and War*. Londres: Longmans, Green & Co.
- Coronell, D. (4 de octubre de 2014). "El enlace secreto entre Uribe y 'Catatumbo'". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/hwdxR>. Fecha de consulta: 21/03/2017.
- Cortés, M. (2007). "Liderazgo político y democracia". *Quiz Iuris. Publicación del Tribunal Estatal Electoral de Chihuahua* 2(5): 85-100.
- Cowley, W. H. (1928). "Three Distinctions in the Study of Leaders". *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 23(2): 144-157.
- Currea-Lugo, V. de (2014). "El proceso con el ELN: y sin embargo se mueve". En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 17-22. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- D'Alessandro, M. (2006). "Liderazgo político". En *Política, cuestiones y problemas*, coords. L. Aznar y M. de Luca, 305-336. Buenos Aires: Ariel.
- Dahl, R. A. (2010) [1961]. *¿Quién gobierna? Democracia y poder en una ciudad estadounidense*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Daloz, J. P. y M. A. Montamé (2003). "Polysémie et évolution d'un concept: retour cavalier sur la littérature consacrée au leadership". En *Le leadership politique et le territoire. Les cadres d'analyse en débat*, dirs. A. Smith y C. Sorbets, 17-43. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Dammert, L. y J. Bailey (2007). "¿Militarización de la seguridad pública en América Latina?". *Foreign Affairs en español* VII(2): 61-70.
- DANE (2014). *Demografía y población*. Bogotá: DANE.
- Dávila, A. (2014). "¿Por qué el ELN debería negociar con el Estado colombiano?". En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 145-150. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Daza, R. (2014). "Desde Nariño". En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. Currea-Lugo, 125-129. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- De la Torre, C. (2005). "Álvaro Uribe: neopopulista". *Revista Número* (44): 50-60.

- De Vergottini, G. (2004). “La difícil convivencia entre libertad y seguridad. Respuesta de las democracias al terrorismo”. *Revista de Derecho político* (61): 1-26.
- Delgado, S. (2004). “Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis”. *Psicología Política* 29: 7-29.
- Díaz, A. M. y F. Sánchez (2004). *Geografía de los Cultivos Ilícitos y Conflicto Armado en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dimitrov, G. (2001) [1933]. *Obras completas*. Sofía: Editorial del PCB - Marxists Internet Archive. Disponible en: <https://goo.gl/tFnb9b>. Fecha de consulta: 17/12/2014.
- DNP (1998). *La paz: el desafío para el desarrollo*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Donoso, I. (noviembre-diciembre de 1982). “La amnistía: primer paso hacia la paz”. *Punto Final*. Disponible en: <https://goo.gl/qCpVdU>. Fecha de consulta: 14/06/2014.
- Donot, M., C. Le Bart y Y. Serrano (Dir.) (2017). *Discours, identité et leadership présidentiel en Amérique Latine*. París: L’Harmattan.
- Donot, M., D. Rodríguez y Y. Serrano (Dir.). (2016). *Leaders et leadership dans les démocraties contemporaines*. Estrasburgo: Presses Universitaires de Strasbourg.
- Doyle, M. W. y N. Sambanis (2000). “International Peacebuilding: A Theoretical and Quantitative Analysis”. *American Political Science Review* 94(4): 779-801.
- DRAE (2014). *Diccionario de la Real Academia Española. 23ª Edición*. Madrid: Espasa. Disponible en: <https://goo.gl/7Ft8ig>. Fecha de consulta: 25/11/2014.
- Druckman, J. (2003). “The Power of Television Images: The First Kennedy Nixon Debate Revisited”. *Journal of Politics* 65: 559-571.
- Duncan, G. (2010). “Las negociaciones de Ralito o ‘se vuelven a barajar los naipes’”. En *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 395-414. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Duque, J. (2017). “Political Leadership in a Turbulent Environment: César Gaviria and Álvaro Uribe”. En *Presidents and Democracy in Latin America*, eds. M. Alcántara, J. Blondel y J. L. Thiébault, 117-144. Nueva York: Routledge.
- Duque, L. (20 de octubre de 2015). “Entrevista exclusiva al Cde. Timoleón Jiménez”. *Canal Capital*. [Recurso audiovisual]. Disponible en: <https://goo.gl/QYSab2>. Fecha de consulta: 03/10/2017.
- Duverger, M. (1982) [1965]. *Introducción a la política*. Barcelona: Ariel.

- Dyson, S. B. (2001). "Drawing Policy Implications from the 'Operational Code' of a 'New' Political Actor: Russian President Vladimir Putin". *Policy Sciences* 34(3-4): 329-346.
- Dyson, S. B. (2006). "Personality and Foreign Policy: Tony Blair's Iraq Decisions". *Foreign Policy Analysis* 2(3): 289-306.
- Dyson, S. B. (2009a). "Cognitive Style and Foreign Policy: Margaret Thatcher's Black-and-White Thinking". *International Political Science Review* 30(1): 33-48.
- Dyson, S. B. (2009b). *The Blair Identity. Leadership and Foreign Policy*. Manchester - Nueva York: Manchester University Press.
- Dyson, S. B. (2016). "Gordon Brown, Alistair Darling, and the Great Financial Crisis: Leadership Traits and Policy Responses". *British Politics*: 1-16.
- Dyson, S. B. y T. Preston (2006). "Individual Characteristics of Political Leaders and the Use of Analogy in Foreign Policy Decision Making". *Political Psychology* 27(2): 265-288.
- Echandía, C. (1999). *El conflicto armado y las manifestaciones de violencia en las regiones de Colombia*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Echandía, C. (2013). *Auge y declive del Ejército de Liberación Nacional (ELN). Análisis de la evolución militar y territorial de cara a la negociación*. Bogotá: FIP.
- Eckstein, H. (1975). "Case Study and Theory in Political Science". En *Handbook of Political Science Vol.7: Strategies of Inquiry*, eds. H. Eckstein, F. Greenstein y N. W. Polsby, 96-116. Reading: Addison-Wesley.
- Edwards, G. (2009). *The Strategic President; Persuasion and Opportunity in Presidential Leadership*. Princeton: Princeton University Press.
- Edwards, G. y T. Swenson. (1997). "Who Rallies? The Anatomy of a Rally Event". *Journal of Politics* 59: 200-212.
- EFE (26 de agosto de 2013). "Polémica en Alemania por un falso spot de Mercedes que mata a Hitler". *Público*. Disponible en: <https://goo.gl/Fi8M5U>. Fecha de consulta: 17 de octubre de 2016.
- EFE (3 de mayo de 2018). "138 líderes sociales fueron asesinados en 2017". *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/xMMLTH>. Fecha de consulta: 10/05/2018.

- El Espectador (10 de junio de 2012). “Uribe sale al paso a supuesta relación de su hermano con Clan Cifuentes Villa”. *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/RhPJqG>. Fecha de consulta: 16/03/2017.
- El Espectador (18 de mayo de 2009). “Juan Manuel Santos renunció al Mindefensa”, *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/AEf3Hq>. Fecha de consulta: 15/03/2017.
- El Espectador (6 de junio de 2014). “Santos y Zuluaga, la diferencia es apenas de 0,8%”. *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/vpMqN5>. Fecha de consulta: 09/05/2018.
- El País (6 de mayo de 2016). “La popularidad de Santos llega a sus niveles más bajos”. *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/k6vW6y>. Fecha de consulta: 9/05/2018.
- El País de Cali (27 de diciembre de 2013). “Condenan al Estado colombiano por masacre y desplazamiento en el Chocó”. *El País de Cali*. Disponible en: <https://goo.gl/DgwGug>. Fecha de consulta: 28/09/2017.
- El País de Cali (28 de noviembre de 2017). “Los 13 cambios que sufrió la Justicia Especial para la Paz en el Congreso”. *El País de Cali*. Disponible en: <https://goo.gl/ZAXCNP>. Fecha de consulta: 30/11/2017.
- El Tiempo (11 de enero de 1983). “Dijo B.B. al New York Times: ‘Ingreso a No Alineados, un acto de soberanía’”. *El Tiempo*: Última-A. Disponible en: Hemeroteca Biblioteca Luis Ángel Arango. Fecha de consulta: 29/11/2013.
- El Tiempo (14 de marzo de 2017). “Se aprueba la creación de la Justicia Especial para la Paz”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/Xqhnst>. Fecha de consulta: 21/03/2017.
- El Tiempo (16 de octubre de 2017). “‘Aquí no hay campesinos ricos sino mafiosos’: vicepresidente”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/2AkN8B>. Fecha de consulta: 08/11/2017.
- El Tiempo (27 de enero de 1992). “Quién es Nicolás Rodríguez, alias Gabino”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/AEYbbV>. Fecha de consulta: 12/10/2017.
- El Tiempo (3 de julio de 2012). “‘Nos hemos equivocado y habrá rectificaciones’: Juan Manuel Santos”. Presidencia de la República: Sala de prensa. Disponible en: <https://goo.gl/9vGFvn>. Fecha de consulta: 27/11/2013.
- El Tiempo (3 de noviembre de 1995). “Gobierno decreta nueva conmoción interior”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/E7ENgZ>. Fecha de consulta: 08/11/2017.

- El Tiempo (30 de marzo de 2006). “Uribe anuncia nuevo cobro de impuesto de guerra”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/ewWD9C>. Fecha de consulta: 20/03/2017.
- El Tiempo (4 de febrero de 2008). “Marcha contra las FARC, mayor movilización en la historia del país”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/2uexco>. Fecha de consulta: 27/10/2017.
- El Tiempo (5 de abril de 2010). “Solo los imbéciles no cambian de opinión cuando cambian las circunstancias': Juan Manuel Santos”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/5T761e>. Fecha de consulta: 10/10/2015.
- El Tiempo (6 de diciembre de 2017). “Senado confirmó que curules de paz se hundieron”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/eCCY2t>. Fecha de consulta: 11/12/2017.
- El Tiempo (9 de diciembre de 2010). “WikiLeaks: Gobierno Uribe buscó dialogar con las FARC”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/A6zdoD>. Fecha de consulta: 21/03/2017.
- Elcock, H. (2001). *Political Leadership*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Elgie, R. (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. Londres: MacMillan Press.
- Elorza, J. D. (2017). “Entre la participación y la representación”. *Política Exterior* XXXI(175): 30-35.
- Equipo de Paz del Gobierno (2016). *Acuerdo de diálogo para la paz de Colombia entre el Gobierno Nacional y el Ejército de Liberación Nacional*. Bogotá: Presidencia de la República. Disponible en: <https://goo.gl/9UEtcp>. Fecha de consulta: 30/10/2017.
- Erikson, E. H. (1993) [1958]. *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History*. Nueva York: W. W. Norton & Company.
- Espert, R. (2010). “Estilos de liderazgo: Kurt Lewin”. *Dailymotion* [Recurso audiovisual]. Disponible en: <https://goo.gl/6abpLj>. Fecha consulta: 10/04/2014.
- Etzioni, A. (2005). *How Patriotic is the Patriot Act? Freedom versus Security in the Age of Terrorism*. Londres: Routledge.
- Fairhurst, G. T. (2011). “Discursive Approaches to Leadership”. En *The Sage Handbook of Leadership*, dirs. A. Bryman, D. L. Collinson, K. Grint, B. Jackson y M. Uhl-Bien, 495-507. Londres: Sage Publications.

- Fernández de Mantilla, L. (2007). “Características del Liderazgo Político en Santander-Colombia: 1988-2002”. *Reflexión Política* 9(17): 172-186.
- Fernández de Soto, G. (2004). *La ilusión posible. Un testimonio sobre la política exterior colombiana*. Bogotá: Norma.
- Fernández, C. (25 de mayo de 1997). “Me siento colombiano sin renunciar a España”. *El Mundo*. Disponible en: <https://goo.gl/6ambfY>. Fecha de consulta: 18/06/2014.
- Fiedler, F. E. (1964). “A Contingency Model of Leadership Effectiveness”. *Advances in Experimental Social Psychology* 1: 149-190.
- Filmus, D. (Prod.) (2009). “Álvaro Uribe”. *Presidentes de Latinoamérica* [Recurso audiovisual]. Buenos Aires: Encuentro. Disponible en: <https://goo.gl/spTGVU>. Fecha de consulta: 20/06/2015.
- Fiorina, M. y K. Shepsle (1989). “Formal Theories of Leadership: Agents, Agenda Setters, and Entrepreneurs”. En *Leadership and Politics. New Perspectives in Political Science*, ed. B. D. Jones, 17-40. Lawrence: University Press of Kansas.
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Fisas, V. (2004). *Procesos de paz y negociación en conflictos armados*. Barcelona: Paidós.
- Fisas, V. (2009). “Desafío ético de la confrontación armada en las sociedades contemporáneas. Dilemas entre principios e intereses”. *Riesgos, Seguridad y Defensa en el Siglo XXI. Derechos y responsabilidades humanas éticas y legitimidad institucional*, VV.AA. Bogotá: ASOCACI.
- Fisas, V. (2010). *¡Alto el fuego! Manual de procesos de paz*. Barcelona: Icaria.
- Fischer, T. (1999). “La constante guerra civil en Colombia”. En *Sociedades en guerra civil: conflictos violentos en Europa y América Latina*, eds. P. Waldmann y F. Reinares, 255-276. Barcelona, Paidós.
- Folha de São Paulo (26 de marzo de 2002). “Entrevista de Diario Folha de São Paulo al presidente Andrés Pastrana”. Andrés Pastrana. Biblioteca Presidencial. Disponible en: <https://goo.gl/2dvNrb>. Fecha de consulta: 19/11/2013.
- Forman, S. y S. Patrick (eds.) (2000). *Good Intentions: Pledges of Aid for Postconflict Recovery*. Londres: Lynne Rienner Publishers.
- Frohlich, N., J. Oppenheimer y O. C. Young (1971). *Political Leadership and Collective Goods*. Princeton: Princeton University Press.
- Fuentes, C. (2016). *Aquiles o El guerrillero y el asesino*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica – Alfaguara.

- Fundación Seguridad y Democracia (23 de agosto de 2007). “Un vistazo al intercambio humanitario durante el gobierno de Álvaro Uribe”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/6CJL1p>. Fecha de consulta: 21/03/2017.
- Galindo, C. (2007). “Neopopulismo en Colombia: el caso del gobierno de Álvaro Uribe Vélez”. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales* (27): 147-162.
- Gallón, G. (1979). *Quince años de estado de sitio en Colombia, 1958-1978*. Bogotá: Editorial América Latina.
- Galtung, J. (1981). “Hacia una definición de las investigaciones sobre la paz”. En *Investigación sobre la paz: tendencias recientes y repertorio mundial, Informes y documentos en Ciencias Sociales*, ed. J. Galtung, 7-18. París: UNESCO.
- Galtung, J. (1990). “Cultural Violence”. *Journal of Peace Research* 27(3): 291-305.
- Galtung, J. (1998a). *Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method)*. Ginebra: UNISDR. Disponible en: <https://goo.gl/5J7ESy>. Fecha de consulta: 16/03/2015.
- Galtung, J. (1998b). *Tras la violencia, 3R: Reconstrucción, Reconciliación, Resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*, Bilbao: Gernika Gogoratuz.
- García de la Torre, C. I. (1997). “Urabá: Políticas de paz y dinámicas de guerra”. *Estudios Políticos* 10: 138-149.
- García Márquez, G. (1967). *Cien años de soledad*. Buenos Aires: Sudamericana.
- García, P. (2011). “Colombia transpacífica: opciones de política y liderazgo regional”. En *Colombia: una política exterior en transición*, coords. S. Ramírez y L. A. Restrepo, 136-151. Bogotá: Siglo del Hombre.
- García-Durán, M. (1992). *De la Uribe a Tlaxcala: procesos de paz*. Bogotá: CINEP.
- García-Durán, M. (2004). “Colombia: Retos y dilemas en la búsqueda de la paz”. En *Alternativas a la Guerra. Iniciativas y procesos de paz en Colombia*, ed. M. García-Durán, 4-9. Londres - Bogotá: ACCORD - CINEP.
- García-Peña, D. (2005). “La relación del Estado colombiano con el fenómeno paramilitar: por el esclarecimiento histórico”. *Análisis político* 18(53): 58-76.
- García-Peña, D. (2009). “Las experiencias pasadas permiten retomar el sendero de la salida política”. *Biblioteca de la Paz* 4.

- García-Segura, H. (8 de octubre de 2016). “Destino Colombia: la hoja de ruta que marcó Santos”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/wMV9VC>. Fecha de consulta: 08/03/2018.
- García-Villegas, M. (11 de octubre de 2008). “Un país de estados de excepción”. *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/Xyp7NV>. Fecha de consulta: 08/01/2014.
- Geddes, B. (2003). *Paradigms and Sand Castles: Theory Building and Research Design in Comparative Politics*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- George, A. L. (1969). “The Operational Code: A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision-making”. *International Studies Quarterly* 23: 190-222.
- Gerth, H. y C. W. Mills (1984) [1953]. *Carácter y estructura social. La psicología de las instituciones sociales*. Barcelona: Paidós.
- Gil, F. y M. García (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Giraldo, G. (2014). *Canje para la paz. Intercambios de prisioneros de guerra en los conflictos de Colombia y Centroamérica, ¿qué lecciones nos dejan?* Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- Gómez, A. M. (5 de noviembre de 2014). Comunicación personal.
- Gómez, C. (2001). “La visión gubernamental sobre el proceso de paz”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*, ed. F. Cepeda, 106-121. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Gómez, C. (2009). “La paz: una estrategia integral”. *Biblioteca de la Paz* 5.
- Gómez, H. (1978). *Alfonso López Michelsen: un examen crítico de su pensamiento y de su obra de gobierno*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Gómez, J. A., J. R. Herrera y N. Pinilla (2010). *Informe final: Comisión de la Verdad sobre los Hechos del Palacio de Justicia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gómez, M. (2013). “La política de paz del Presidente Álvaro Uribe Vélez”. *Biblioteca de la Paz* 7.
- González, F. E. (2003). “¿Colapso parcial o presencia diferenciada del Estado en Colombia? Una mirada desde la historia”. *Colombia Internacional* 58: 124-158.

- González, F. E. (2004). “Conflicto violento en Colombia: una perspectiva de largo plazo”. En *Alternativas a la Guerra. Iniciativas y procesos de paz en Colombia*, ed. M. García-Durán, 10-17. Londres - Bogotá: ACCORD - CINEP.
- González, F. E. (2006). “El fenómeno político de Álvaro Uribe Vélez”. En *Las formas de legitimidad en Colombia: legitimidades institucionalizadas y legitimidades prácticas*, VV.AA. París: Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza. Disponible en: <https://goo.gl/Cid6vj>. Fecha de consulta: 09/10/2017.
- González-Binetti, M. F. (2016). *El poder de la palabra: Chávez, Uribe, Santos y las FARC*. Bogotá: Semana Libros.
- González-González, A. K. y E. Richard (2017). “Institucionalidad vs. Personalismo, las marcas de los gobiernos Uribe y Santos”. VI Congreso ALICE Comunicación y Crisis Política: El Reto Democrático (7-9 de septiembre de 2017). Bogotá: Universidad del Externado.
- González-Pacheco, F. (1990). “Charlas con Pacheco: Carlos Pizarro”. *A.C.I.* [Recurso audiovisual]. Disponible en: <https://goo.gl/1wqQfA>. Fecha de consulta: 05/07/2014.
- González-Posso, C. (2016). *Memorias constituyentes del ELN*. Bogotá: Centro de Memoria, Paz y Reconciliación. Disponible en: <https://goo.gl/KsXKds>. Fecha de consulta: 27/10/2017.
- Goodhand, J. y N. Lewer (1999). “Sri Lanka: NGOs and Peace-Building in Complex Political Emergencies”. *Third World Quarterly* 20(1): 69-86.
- Goodwin, J. (2001). *No Other Way Out: States and Revolutionary Movements, 1945-1991*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gorriaran, R. (10 de octubre de 1983). “‘Aceptamos la amnistía, pero no entregamos las armas, única forma de oposición en Colombia’, afirma Álvaro Fayad”. *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/fiSByN>. Fecha de consulta: 27/06/2014.
- Grabe, V. (2000). *Razones de vida*. Bogotá: Planeta.
- Gramsci, A. (2009) [1971]. *La política y el Estado moderno*. Madrid: Diario Público.
- Granada, S., J. Restrepo y A. Vargas (2009). “El agotamiento de la política de seguridad: evolución y transformaciones recientes en el conflicto armado colombiano”. En *Guerra y violencia en Colombia. Herramientas e*

- interpretaciones*, eds. J. Restrepo y D. Aponte, 27-124. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Greenstein, F. I. (2009) [2004]. *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Barack Obama*. Princeton: Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Gregory, W. E. (1957). "The Orthodoxy of the Authoritarian Personality". *The Journal of Social Psychology* 45(2):217-232.
- Guevara, E. (1960). *La guerra de guerrillas*. Caracas: Armada Bolivariana de Venezuela. Disponible en: <https://goo.gl/cRFzfv>. Fecha de consulta: 28/11/2014.
- Guillén, G. (9 de junio 2012). "Sobrino y cuñada de Álvaro Uribe apresadas en Colombia con fines de extradición a EE.UU. por ser socias y aliadas estratégicas del cartel de Sinaloa, según la DEA". *Arco Iris*. Disponible en: <https://goo.gl/ZRxxva>. Fecha de consulta: 16/03/2017.
- Guzmán, G., O. Fals y E. Umaña (2005). *La violencia en Colombia*. Bogotá: Taurus.
- Harnecker, M. (1988). *Colombia: Combinación de todas las formas de lucha*. La Habana: Biblioteca Popular.
- Hartzell, C. (1999). "Explaining the Stability of Negotiated Settlements to Intrastate Wars". *The Journal of Conflict Resolution* 43(1): 3-22.
- Hegel, F. (1992) [1830]. *Lecciones sobre la filosofía de la historia universal*. Valencia: Universitat de València.
- Heifetz, R. A. y R. M. Sinder (1990). "Political Leadership: Managing the Public's Problem Solving". En *The Power of Public Ideas*, comp. R. B. Reich, 179-204. Cambridge: Harvard University Press.
- Helms, L. (2012). "Introduction: The Importance of Studying Political Leadership Comparatively". En *Comparative Political Leadership*, coord. L. Helms, 1-24. Londres: Palgrave Macmillan.
- Hergovich, A. y A. Olbrich (2003). "The Impact of the Northern Ireland Conflict on Social Identity, Groupthink and Integrative Complexity in Great Britain". *Review of Psychology* 10(2): 95-106.
- Hermann, M. G. (1980). "Explaining Foreign Policy Behavior Using the Personal Characteristics of Political Leaders". *International Studies Quarterly* 24(1): 7-46.
- Hermann, M. G. (1986). "Ingredients of Leadership". En *Political Psychology*, ed. M. G. Hermann, 167-192. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Hermann, M. G. (1995). "Leaders, Leadership, and Flexibility: Influences on Heads of Government as Negotiators and Mediators". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 542: 148-167.
- Hermann, M. G. (2002). "Political Psychology as a Perspective in the Study of Politics". En *Political Psychology*, ed. K. R. Monroe, 43-60. Londres: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hermann, M. G. (2003) [1999]. "Assessing Leadership Style: A Trait Analysis". En *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam and Bill Clinton*, ed. J. M. Post, 178-212. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hermann, M. G. y A. Sakiev (2011). "Leadership, Terrorism, and the Use of Violence". *Dynamics of Asymmetric Conflict* 4(2): 126-134.
- Hermann, M. G. y C. Pagé (2016). "Leadership and Behavior in Humanitarian and Development Transnational Non-Governmental Organizations". *Politics and Governance* 4(2): 127-137.
- Hermann, M. G. y T. Preston (1994). "Presidents, Advisers, and Foreign Policy: The Effects of Leadership Style on Executive Arrangements". *Political Psychology* 15: 75-96.
- Hermann, M. G. y T. W. Milburn (eds.) (1977). *A Psychological Examination of Political Leaders*. Nueva York: Free Press.
- Hermann, M. G., T. Preston, B. Korany y T. M. Shaw (2001). "Who Leads Matters: The Effects of Powerful Individuals". *International Studies Review* 3(2): 83-131.
- Hernández, C. G. (2009a). "De la Seguridad Nacional a la Seguridad Democrática: nuevos problemas, viejos esquemas". En *Génesis y Transformaciones del Estado Nación en Colombia: una mirada topológica a los estudios sociales desde la filosofía política*, eds. A. Chaparro y C. Galindo, 219-240. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández, E. (2012). "Expresiones de cultura de paz en Colombia. Historia de sus significados en contextos de violencia y construcción de paz en Colombia". En *La Paz, partera de la historia*, eds. J. M. Jiménez y F. A. Muñoz, 273-292. Granada: Universidad de Granada.
- Hernández, H. (2017). "La figure du leader dans les discours d'investiture en Colombie (2002-2014)". En *Discours, identité et leadership présidentiel en Amérique*

- Latine*, dirs. M. Donot, C. Le Bart, y Y. Serrano (Dir.), 145-162. París: L'Harmattan.
- Hernández, L. H. (2009b). "El cómodo impasse de la paz en Colombia". *Pensamiento Jurídico* (26): 181-192.
- Hernández, L. H. (2010). "Colombia: El conflicto actual". En *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*, dir. A. Vargas, 211-250. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hobbes, T. (2005) [1651]. *Del ciudadano y Leviatán*. Madrid: Tecnos.
- Holiday, D. y W. Stanley (1993). "Building the Peace: Preliminary Lessons from El Salvador". *Journal of International Affairs* 46(2): 415-438.
- Holsti, O. R. (1977). "Foreign Policy Decision Makers Viewed Psychologically: 'Cognitive Process' Approaches". En *Thought and Action in Foreign Policy*, ed. G. M. Bonham y M. J. Shapiro, 120-143. Basel: Birkhäuser Verlag.
- Hristov, J. (2009). "Legalizing the Illegal: Paramilitarism in Colombia's 'Post-Paramilitary' Era". *NACLA Report on the Americas* 42(4): 12-19.
- Humphreys, M. (2005). "Natural Resources, Conflict, and Conflict Resolution: Uncovering the Mechanisms". *Journal of Conflict Resolution* 49(4): 508-537.
- Iglesias, P. (2013). *Maquiavelo frente a la gran pantalla. Cine y política*. Madrid: Akal.
- Immelman, A. (2003). "Personality in Political Psychology". En *Handbook of Psychology: Vol. 5. Personality and Social Psychology*, ed. (series) I. B. Weiner, eds. (vol.) T. Millon y M. J. Lerner, 599-625. Hoboken: Wiley.
- Iragorri, J. C. (2004). *Mi guerra a la paz. Navarro se confiesa con Juan Carlos Iragorri*. Bogotá: Planeta.
- Isaacson, W. (1992). *Kissinger: A Biography*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Isacson, A. (2003). "Was failure avoidable? Learning from Colombia's 1998-2002 Peace Process". *Working Paper Series* (14). Miami: The Dante B. Fascell North-South Center - University of Miami.
- Jakobs, G. (2011). *Persona y enemigo: teoría y práctica del Derecho Penal del enemigo*. Lima: Ara.
- Jaramillo, C. E. (2009). "La sociedad apoyó con franqueza los acuerdos entre el gobierno y la insurgencia". *Biblioteca de la Paz* 3.
- Jennings, C. (2007). "Political Leadership, Conflict, and the Prospects for Constitutional Peace. Post-Conflict Transitions". Working Paper (9). Washington D.C.: World Bank.

- Jiménez, J. M. y F. Muñoz (2012). “La Paz, partera de la historia”. En *La Paz, partera de la historia*, eds. J. M. Jiménez y F. A. Muñoz, 13-68. Granada: Universidad de Granada.
- Jiménez-Díaz, J. F. (2008). “Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político”. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales* 9: 189-203.
- Joes, A. J. (1992). *Modern Guerrilla Insurgency*. Londres: Praeger.
- Jones, B. D. (2001). *Peacemaking in Rwanda: the Dynamics of Failure*. Londres: Lynne Rienner.
- Jordán, J. (2011). *Delimitación teórica de la insurgencia: concepto, fines y medios*. Granada: GESI - Universidad de Granada. Disponible en: <https://goo.gl/V2dst3>. Fecha de consulta: 28/11/2014.
- Kaldor, M. (2001). *Las nuevas guerras: la violencia organizada en la era global*. Barcelona: Tusquets.
- Katz, D. (1973). “Patterns of Leadership”. En *Handbook of Political Psychology*, ed. J. M. Knutson, 203-233. San Francisco: Jossey-Bass.
- Keller, J. W. y D. M. Foster (2016). “Don't Tread on Me: Constraint-Challenging Presidents and Strategic Conflict Avoidance”. *Presidential Studies Quarterly* 46(4): 808-827.
- Kernberg, O. F. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- King, G., R. O. Keohane y S. Verba (2000) [1994]. *El diseño de la investigación social: la inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid: Alianza.
- Knickerbocker, I. (1958). “El liderazgo: concepto y algunas consecuencias”. En *El estudio del liderazgo*, comps. C. G. Browne y T. S. Cohn, 3-10. Buenos Aires: Paidós.
- Korzenny, F. (1990). *Communicating for Peace. Diplomacy and Negotiation*. Newbury Park: Sage Publication.
- Krieg-Planque, A. (2012). *Analyser les discours institutionnels*. París: Armand Colin.
- Kruijt, D. (2010). “Reflexiones sobre la guerra y la paz en Colombia”. En *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*, dir. A. Vargas, 137-177. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- La Letra (2 de mayo de 2002). “Entrevista al periódico ‘La Letra’ de la Universidad Externado de Colombia”. Andrés Pastrana. Biblioteca Presidencial. Disponible en: <https://goo.gl/Fqao66>. Fecha de consulta: 19/11/2013.
- Laclau, E. (1978). *Política e ideología en la teoría marxista. Capitalismo, fascismo, populismo*. Madrid: Siglo XXI.
- Laclau, E. (2007) [2005]. *La razón populista*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Laclau, E. y C. Mouffe (2004) [1985]. *Hegemonía y estrategia socialista: hacia una radicalización de la democracia*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- LAPOP (2016). Barómetro de las Américas 2016: Colombia. Nashville: Universidad de Vanderbilt. Disponible en: <https://goo.gl/ysDmNb>. Fecha de consulta: 03/10/16.
- Laqueur, W. y F. Esteve (2003). *La guerra sin fin: el terrorismo en el siglo XXI*. Barcelona: Destino.
- Lara, P. (1986). *Siembra vientos y recogerás tempestades*. Bogotá: Paneta.
- Lasswell, H. D. (1963) [1930]. *Psicopatología y política*. Buenos Aires: Paidós.
- Latorre, H. (7 de agosto de 2003). “Colombia: un año con Uribe”. *BBC Mundo*. Disponible en: <https://goo.gl/oEZhgD>. Fecha de consulta: 9/05/2018.
- Leach, S. y D. J. Wilson (2000). *Local Political Leadership*. Bristol: Policy Press.
- Leal, F. (1986). “Algunas consideraciones acerca de la coyuntura política”. En *La Colombia de hoy: sociología y sociedad*, comp. Á. Camacho. Bogotá: CEREC.
- Leal, F. (2010). “Políticas de seguridad. De improvisación en improvisación”. En *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 315-350. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Lebart, L., A. Salem y M. Bécue (2000). *Análisis estadístico de textos*. Lleida: Editorial Milenio.
- Lenin, V. I. (1906). “La guerra de guerrillas”. *Proletari* 5. Disponible en: <https://goo.gl/2osgi4>. Fecha de consulta: 28/11/2014.
- Lenin, V. I. (2006) [1917]. *El Estado y la revolución*. Madrid: Alianza.
- León-Palacios, P. C. (2012). “El espectacular lanzamiento de la guerrilla urbana en Colombia, el M-19 en 1974”. *Historias* (83): 103-116.
- Levi, A. y P. E. Tetlock (1980). “A Cognitive Analysis of Japan’s 1941 Decision for War”. *Journal of Conflict Resolution* 24(2): 195-211.
- Levitsky, S. y M. V. Murillo (2010). “Variación en la fortaleza institucional”. *Revista de Sociología* (24): 31-56.

- Lewin, K., R. Lippitt y R. K. White (1939). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.
- Lijphart, A. (1971). "Comparative Politics and the Comparative Method". *American Political Science Review* 65: 682-693.
- Lindholm, C. (2001) [1990]. *Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Llamazares, I. (1995). "El análisis comparado de los fenómenos políticos. Una discusión de sus objetivos metodológicos, supuestos metateóricos y vinculaciones con los marcos teóricos presentes en las ciencias sociales contemporáneas". *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)* 89: 281-297.
- Llorente, M. V. (2009). "Introducción: Tendencias recientes en el conflicto armado interno y en la búsqueda de la paz en Colombia". En *Conflicto armado e iniciativas de paz en Colombia*, eds. C. J. Arnson y M. V. Llorente, 8-19. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz – Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Lodola, G. (2009). "Vicios y virtudes del estudio de caso en Política Comparada". *Boletín de Política Comparada* 1: 6-24.
- Londoño, C. J. (2012). "El fracaso de la política social de Samper". *Revista Universidad EAFIT* 33(107): 109-131.
- Lozano, C. (2013). "De Marquetalia (1964) a La Habana (2012)". En *Insurgencias, diálogos y negociaciones. Centroamérica, Chiapas y Colombia*, ed. R. Regalado, 187-238. Bogotá: Ocean Sur.
- Lozano, C. (2015). "Los 50 años de las FARC-EP". *Aquelarre: Revista del Centro Cultural Universitario* 14(27): 15-20.
- Lozano, P. (10 de marzo de 1990). "El M-19 entrega sus armas 'por la paz de Colombia'". *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/fb9anS>. Fecha de consulta: 13/11/2016.
- Lussier, R. N. y C. F. Achua (2002). *Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. México D.F.: Thomson Learning.
- Maharaj, M. (2009). "El Congreso Nacional Africano (ANC) y la transición negociada hacia la democracia y la paz en Sudáfrica". En *De la insurgencia a la democracia. Estudios de caso*, ed. M. García-Durán, 107-160. Bogotá: CINEP.

- Mainwaring, S. y T. R. Scully (1997). “La institucionalización de los sistemas de partidos en América Latina”. *América Latina Hoy* (16): 91-108.
- Mandela, N. (1994): *Long Walk to Freedom. The Autobiography of Nelson Mandela*. Boston: Little Brown.
- Manetto, F. (19 de octubre de 2017). “Colombia afronta una emergencia ante el goteo de asesinatos de líderes sociales”. *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/mX2qEw>. Fecha de consulta: 30/10/2017.
- Maquiavelo, N. (2004) [1532]. *El Príncipe*. Madrid: Alianza Editorial.
- Maquiavelo, N. (2012) [1531]. *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*. Madrid: Alianza.
- Mares, D. R. y D. S. Palmer (2012). *Poder, instituciones y liderazgo en la paz y la guerra. Aprendizajes de Perú y Ecuador (1995-1998)*. Quito: FLACSO.
- Martín-Arranz, R. (1987). “El liderazgo carismático en el contexto del estudio del liderazgo.” En *Populismo, caudillaje y discurso demagógico*, ed. José Álvarez Junco, 73-99. Madrid: Siglo XXI.
- Martín-Baró, I. (2003). *Poder, ideología y violencia*. Madrid: Trotta.
- Martínez-Mahecha, F. (8 de septiembre de 1980). “Éxodo de campesinos de El Pato está dirigido por guerrillas: Ejército”. *El Tiempo*: 1A-2B. Disponible en: Hemeroteca Biblioteca Luis Ángel Arango. Fecha de consulta: 10/12/2013.
- Marx, K. (1985) [1869]. *El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte*. Barcelona: Ariel.
- Mauceri, P. (2004). “Elites, State and the Response to Insurgency: Some Preliminary Comparisons between Colombia and Peru”. En *Politics in the Andes: Identity, Conflict, Reform*, eds. J. M. Burt y P. Mauceri, 146-163. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- McAllister, I. (1996). “Leaders”. En *Comparing Democracies: Elections and Voting in Global Perspective*, ed. L. LeDuc, R. Niemi y P. Norris, 278-296. Thousand Oaks: Sage.
- McAllister, I. (2007). “The Personalization of Politics”. En *The Oxford Handbook of Political Behavior*, eds. Russell J. Dalton y Hans-Dieter Klingemann, 571-588. Nueva York: Oxford University Press.
- McCormick, G. H. y F. Giordano (2007). “Things Come Together: Symbolic Violence and Guerrilla Mobilization” *Third World Quarterly* 28(2): 295-320.
- McFarland, A. S. (1969). *Power and Leadership in Pluralistic Systems*. Stanford: Stanford University Press.

- Medina, C. (1996). *ELN: Una historia contada a dos voces*. Bogotá: Rodríguez Quito Editores.
- Medina, C. (2009). *Conflicto armado y procesos de paz en Colombia. Memoria casos FARC-EP y ELN*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Medina, C. (2010). “Las encrucijadas de la paz y la guerra en Colombia. Pensando en la solución del conflicto armado”. En *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*, dir. A. Vargas, 93-136. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Medina, C. (2013). “La paz durante la administración del Presidente Álvaro Uribe Vélez (2002-2010)”. *Biblioteca de la Paz* 7.
- Mehrotra, A. K., S. A. Bank, K. J. Stark y J. J. Thorndike (2010). “The Price of Conflict: War, Taxes, and the Politics of Fiscal Citizenship”. *Michigan Law Review* 108(6): 1053-1078.
- Melo, A. (16 de agosto de 2017). Comunicación personal.
- Melo, A. (2017). *Un largo trasegar. La tortuosa búsqueda de la paz*. Bogotá: Uniminuto.
- Méndez, J. L. (comp.) (2013). *Liderazgo político*. México D.F.: Siglo XXI.
- Merlano, J. y C. Negret (2006). *Del conflicto a la conciliación*. Bogotá: Carrera 7ª.
- Michels, R. (1996) [1911]. *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna. Tomo I*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Mill, J. S. (2002) [1843]. *El Utilitarismo. Un sistema de lógica*. Madrid: Alianza.
- Mills, C. W. (1993) [1956]. *La élite del poder*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Defensa (2008). *Doctrinal Contrainsurgencia (PD3-301) del Ejército de Tierra*. Madrid: Ministerio de Defensa del Gobierno de España. Disponible en: <https://goo.gl/3qqucu>. Fecha de consulta: 28/11/2014.
- Mitchell, C. R. (1996). *Evitando daños: reflexiones sobre la situación de madurez de un conflicto*. Gernika: Gernika Gogoratz.
- Mizrahi, E. (2013). “Reação penal do Estado contra o terrorismo transnacional”. *Veritas (Porto Alegre)* 58(2): 399-417.
- Moreno, J. (18 de enero de 2014). “Juan Manuel Santos, presidente de Colombia: ‘Me imagino a representantes de las FARC sentados en el Congreso’”. *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/wHsJ2C>. Fecha de consulta: 22/05/2014.

- Moreno, J. (25 de abril de 2013). “Juan Manuel Santos, presidente de Colombia: ‘Tengo mis líneas rojas y sé qué ceder; de ahí no me mueve nadie’”. *El País*. Disponible en: <https://goo.gl/XhYTHJ>. Fecha de consulta: Fecha de consulta: 21/12/2013.
- Morlino, L. (1985). *Como cambian los regímenes políticos*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Morlino, L. (1991). “Problemas y opciones en la comparación”. En *La comparación en las ciencias sociales*, eds. G. Sartori y L. Morlino, 13-28. Madrid: Alianza.
- Mosca, G. (1995) [1896]. *La clase política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Muñoz-Conde, F. (2009). “De nuevo sobre el Derecho Penal del enemigo”. *Revista Penal* 16(16): 123-137.
- Murillo, G. y Y. Valdivieso. (2002). “El escalonamiento de la crisis política colombiana”. WP (201). Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials. Disponible en: <https://goo.gl/TgSY2B>. Fecha de consulta: 20/03/2015.
- Naciones Unidas (2014). *What is DDR?* Nueva York: United Nations DDR Resource Centre. Disponible en: <https://goo.gl/r7zMYw>. Fecha de consulta: 05/12/2014.
- Nasi, C. (2003). “Agenda de paz y reformas: ¿Qué se puede y qué se debe negociar?” *Revista de Estudios Sociales* (14): 88-105.
- Nasi, C. (2007). *Cuando callan los fusiles. Impacto de la paz negociada en Colombia y en Centroamérica*. Bogotá: Norma.
- Nasi, C. (2010a). “Guerras de guerrillas, acuerdos de paz y regímenes políticos”. En *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 69-96. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Nasi, C. (2010b). “Saboteadores de los procesos de paz en Colombia. Los actores y sus estrategias”. En *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 97-128. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Nasi, C. (2014). “Los procesos de paz en Colombia, 1982-2002. Condiciones, estrategias y resultados”. En *Colombia. La construcción de la paz en tiempos de guerra*, ed. V. M. Bouvier, 65-96. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Nasi, C. y A. Rettberg (2006). “Los estudios sobre conflicto armado y paz: un campo en evolución permanente”. *Colombia Internacional* 62: 64-85.
- Natera, A. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Navarro, A. (2001). “La desmovilización del M-19 diez años después”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*, ed. F. Cepeda,

- 66-74. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Navot, S. (2008). "Fighting Terrorism in the Political Arena The Banning of Political Parties". *Party Politics* 14(6): 745-762.
- Neustadt, R. E. (1990). *Presidential Power and the Modern Presidents. The Politics of Leadership from Roosevelt to Reagan*. Nueva York: Free Press.
- Niesen, P. (2002). "Anti-extremism, Negative Republicanism, Civic Society: Three Paradigms for Banning Political Parties". *German Law Journal* 3(7): 1-15.
- Nieto, R. (2001). "Economía y violencia". En *Colombia: Conflicto armado, perspectivas de paz y democracia*, VV.AA. Miami: LACC-Florida International University.
- Nietzsche, F. (2011) [1889]. *El crepúsculo de los ídolos*. Barcelona: Brontes.
- Nixon, R. (1982). *Líderes*. Barcelona: Planeta.
- Nocetti, V. (2007). "Fundamentos de negociación". *Serie Documentos Docentes (SDD)* 5(1): 2-24.
- Noguera, A. (2010). *Los derechos sociales en las nuevas constituciones latinoamericanas*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2010.
- Noguera, A. y M. Criado (2011). "La Constitución colombiana de 1991 como punto de inicio del nuevo constitucionalismo en América Latina". *Revista de Estudios Socio-Jurídicos* 13(1): 15-49.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Nye, J. S. (2008). *The Power to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Nye, J. S. (2013). *Presidential Leadership and the Creation of the America Era*. Princeton: Princeton University Press.
- Observatorio de Derecho Humanos (2016). Bitácoras de prensa. Bogotá: Consejería Presidencial para los Derechos Humanos. Disponible en: <https://goo.gl/7yzo5W>. Fecha de consulta: 14/05/2017.
- Offstein, N. y C. Aristizábal (2003). "An historical review and analysis of Colombian guerrilla movements: FARC, ELN and EPL". *Revista Desarrollo y Sociedad* (52): 99-142.
- Olson, M. (2011) [1965]. *La lógica de la acción colectiva*. México D.F.: Noriega.
- Ortega y Gasset, J. (2009) [1930]. *La rebelión de las masas*. Madrid: Alianza.

- Ortiz, R. D. (2009). “Las FARC: ¿Una organización terrorista sin salida estratégica?”. En *Conflicto armado e iniciativas de paz en Colombia*, En C. J. Arnson y M. V. Llorente, 29-33. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz – Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Ortiz, R. D. (2010). “Renovarse para durar. Innovación y estrategia en las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia”. En *Conflicto armado, seguridad y construcción de paz en Colombia*, comp. A. Rettberg, 303-226. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ospina, J. M. (2014). “El ELN, ¿encarnación de la integridad revolucionaria?”. En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 211-218. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ossa, C. (2009). “El gobierno Barco reveló la magnitud del conflicto y la dificultad de lograr la paz”. *Biblioteca de la Paz 2*.
- Pachón, M. (2009). “Colombia 2008: éxitos, peligros y desaciertos de la política de seguridad democrática de la administración Uribe”. *Revista de Ciencia Política* 29(2): 327-353.
- Paige, G. D. (1972). *Political Leadership: Readings for an Emerging Field*. Nueva York: Free Press.
- Palacios, M. (1999). “La solución política al conflicto armado, 1982-1997”. En *Armar la paz es desarmar la guerra*, eds. A. Camacho y F. Leal, 345-401. Bogotá: FESCOL – IEPRI - CEREC.
- Palacios, M. (2000). “Presencia y ausencia de populismo: un contrapunto colombo-venezolano”. *Análisis Político* (39): 33-54.
- Palacios, M. (2001). “Una revisión histórica de los procesos de paz en Colombia: ¿El proceso o la paz?”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*, ed. F. Cepeda, 41-50. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Palacios, M. (2012). *Violencia pública en Colombia, 1958-2010*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Pardo, R. (1996). *De primera mano. Colombia 1986-1994: entre conflictos y esperanzas*. Bogotá: Norma.
- Pardo, R. (2001). “10 años de acuerdos, 20 años de procesos de paz, 40 años de conflictos”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en*

- Colombia*, ed. F. Cepeda, 75-82. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Pardo, R. (2009). “Política de paz, acuerdo con el M-19 y reactivación de los diálogos”. *Biblioteca de la Paz 2*.
- Pareto, V. (1967) [1916]. *Forma y equilibrios sociales [Tratado de sociología general]*. Madrid: Revista de Occidente.
- Parry, G. (2005) [1969]. *Political Elites*. Colchester: ECPR.
- Parsons, T. (1977). *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. Nueva York: Free Press.
- Pastrana, A. (2005). *La palabra bajo fuego*. Bogotá: Planeta.
- Patiño, O., V. Grabe y M. García-Durán (2009). “El camino del M-19 de la lucha armada a la democracia: una búsqueda de cómo hacer política en sintonía con el país”. En *De la insurgencia a la democracia. Estudios de caso*, ed. M. García-Durán, 43-106. Bogotá: CINEP.
- Patriau, E. (2012). “¡El populismo en campaña! Discursos televisivos en candidatos presidenciales de la Región Andina (2005-2006)”. *Colombia Internacional* (76): 293-325.
- Pearce, J. (1999). “Peace-Building in the Periphery: Lessons from Central America”. *Third World Quarterly* 20(1): 51-69.
- Pécaut, D. (1997). “Presente, pasado y futuro de la violencia en Colombia”. *Desarrollo Económico* 36: 891-930.
- Pécaut, D. (2000). “Colombia: una paz esquivada”. *Revista Colombiana de Sociología* 5(2): 15-48.
- Pécaut, D. (2004). “Guerra, proceso de paz y polarización política”. En *Violencias y estrategias colectivas en la Región Andina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela*, eds. G. Sánchez y E. Lair, 73-102. Bogotá: Norma.
- Peña, E. (16 de junio de 2015). “‘Hasta la tumba por la paz’, dice el presidente Santos”. *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/4RwSxR>. Fecha de consulta: 19/06/2015.
- Pérez-Liñán, A. (2010). “El método comparativo y el análisis de configuraciones causales”. *Revista Latinoamericana de Política Comparada* 3: 125-148.

- Petrich, B. (5 de agosto de 2010). “Fenómeno de percepción social: la estrategia de Seguridad Democrática de Uribe”. *La Jornada*. Disponible en: <https://goo.gl/fyegep>. Fecha de consulta: 9/05/2018.
- Pizarro, C. (2015). *De su puño y letra*. Bogotá: Debate.
- Pizarro, E. (1990a). “La insurgencia armada: Raíces y perspectivas”. En *Al filo del caos: crisis política en la Colombia de los años 80*, eds. F. Leal y L. Zamosc, 411-443. Bogotá: Tercer Mundo.
- Pizarro, E. (1991). *Las FARC 1949-1966. De la autodefensa a la combinación de todas las formas de lucha*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Pizarro, E. (1996a). *Insurgencia sin revolución: la guerrilla colombiana en perspectiva comparada*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Pizarro, E. (1996b). “La crisis de los partidos y los partidos en la crisis”. En *Tras las huellas de la crisis política*, ed. F. Leal, 205-234. Bogotá: Tercer Mundo.
- Pizarro, E. (2004). *Democracia asediada*. Bogotá: Norma.
- Pizarro, E. (2011). *Las FARC (1949-2011). De guerrilla campesina a máquina de guerra*. Bogotá: Norma.
- Pizarro, E. (2017). *Cambiar el futuro. Historia de los procesos de paz en Colombia (1981-2016)*. Bogotá: Debate.
- Pizarro, E. (8 de agosto de 2017). Comunicación personal.
- Pizarro, E., y P. Gaitán (2006). “Plan Colombia and the Andean Regional Initiative: Lights and Shadows”. En *Addicted to failure: US security policy in Latin America and the Andean Region*, ed. B. Loveman, 53-79. Lanham: Rowman and Littlefield Publishers.
- Pizarro, J. A. (1991b). *Carlos Pizarro*. Bogotá: Círculo de Lectores.
- Platón (2005) [380 a.C.]. *La República*. Madrid: Alianza.
- PNUD (2005). *Hechos del Callejón*. Bogotá: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*. Nueva York: PNUD.
- Preston, T. (2001). *The President and His Inner Circle. Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Affairs*. Nueva York: Columbia University Press.
- Quintana, J. J. (2001). *Derecho Internacional Público Contemporáneo*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method*. Berkeley: University of California Press.
- Ramírez, A. (2009). “Un anhelo frustrado”. *Biblioteca de la Paz* 4.

- Ramírez, L. F. (2001). “Seguridad y defensa en el conflicto y el proceso de paz: una visión de las Fuerzas Militares”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*, ed. F. Cepeda, 51-64. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Ramos, J. (junio de 1996). “Entrevista a Ernesto Samper”. *Univisión* [Recurso audiovisual]. Disponible en: <https://goo.gl/U4SjU6>. Fecha de consulta: 30/12/2013.
- Ramsbotham, O., H. Miall y T. Woodhouse (2011). *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge: Polity.
- Rangel, A. (1998). *Colombia: guerra en el fin de siglo*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Rangel, A. (2001a). “La dinámica de los dos procesos”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz en Colombia*, ed. F. Cepeda, 87-95. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Rangel, A. (2001b). “Las negociaciones de paz en Colombia”. En *Democracia y conflictos profundamente arraigados: opciones para la negociación*, eds. P. Harris, B. Reilly y D. Zovatto. Estocolmo-Bogotá: IDEA-Universidad Javeriana.
- Regalado, R. (coord.) (2013). *Insurgencias, diálogos y negociaciones. Centroamérica, Chiapas y Colombia*. Bogotá: Ocean Sur.
- Registraduría Nacional del Estado Civil (2016). Preconteo del plebiscito. Disponible en: <https://goo.gl/efU7Lm>. Fecha de consulta: 10/10/2016.
- Registro Único de Víctimas (2017). Víctimas del conflicto armado en Colombia: 1985-2017). Disponible en: <https://goo.gl/MJ7gUJ>. Fecha de consulta: 14/03/2018.
- Reinares, F. (1998). *Terrorismo y antiterrorismo*. Barcelona: Paidós.
- Restrepo, L. (1999) [1986]. *Historia de un entusiasmo*. Bogotá: Norma.
- Restrepo, L. C. (2005). *La última charla con John Agudelo Ríos*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Rettberg, A. (2003). “Diseñar el futuro: Una revisión de los dilemas de la construcción de paz para el postconflicto”. *Revista de Estudios Sociales* 15: 15-28.
- Ricardo, V. G. (2009). “Fue el Estado el que se oxigenó. Experiencias y lecciones del proceso de paz durante la administración Pastrana”. *Biblioteca de la Paz* 5.
- Richard, E. (2017). “La historia sin fin(al feliz) de la paz en Colombia”. VI Congreso ALICE Comunicación y Crisis Política: El Reto Democrático (7-9 de septiembre de 2017). Bogotá: Universidad del Externado.

- Rico, G. (2002). *Candidatos y electores. La popularidad de los líderes políticos y su impacto en el comportamiento electoral*. Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials.
- Rincón, T. (2010). *Verdad, justicia y reparación: la justicia de la Justicia Transicional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ríos, J. H. y J. Sánchez (27 de diciembre de 1982). “Bateman habla”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/vYkQB6>. Fecha de consulta: 14/06/2014.
- Ríos, J. N. (2009). “La paz en la administración del Presidente Ernesto Samper”. *Biblioteca de la Paz* 4.
- Ríos-Figueroa, J. (2016). *Constitutional Courts and Mediators. Armed Conflict, Civil-Military Relations, and the Rule of Law in Latin America*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Ríos-Sierra, J. (2015). “Del Caguán a La Habana. Los diálogos de paz con las FARC en Colombia: una cuestión de correlación de fuerzas”. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional* 1(1): 63-83.
- Rivas, J. M. (2015). “Una mirada libertaria al liderazgo”. En *Miradas Libertarias*, coord. A. Tarín, 150-184. Madrid: Catarata.
- Rivas, J. M. (2016a). “Juan Manuel Santos: de la ‘mano dura’ al diálogo. Estilos de liderazgo, contexto y construcción de paz en Colombia (2008-2014)”. En *Política y Democracia: anversos y reversos*, eds. M. Alcántara, M. Serrafiero y E. M. Cuesta, 263-295. Buenos Aires: L&C.
- Rivas, J. M. (2016b). “Liderar la guerra, liderar la paz. Estilos de liderazgo en Colombia (1982-2014)”. *Revista Pensamiento Americano* 9(16): 27-44.
- Rivas, J. M. y A. Tarín (2017). “Leadership Style and War and Peace Policies in the Context of Armed Conflict: The Case of Maskhadov and Umarov”. *Problems of Post-Communism* 64(1): 1-19.
- Rivas, J. M. y D. Roll (2016). “Los acuerdos de paz: ¿tema central de los partidos en la campaña presidencial de 2014 en Colombia?”. *Ciencia Política* 11(21): 365-396.
- Rivas, J. M. y M. Alcántara (2015). “Una aproximación teórica al concepto de liderazgo político”. En *Temas Selectos del Derecho Electoral*, coords. M. Alcántara y G. J. Enríquez, 29-56. México D.F.: Tirant lo Blanch.
- Riveros, L. y J. M. Castaño (31 de agosto de 1982). “Entrevista a Jaime Bateman durante la VIII Conferencia del M-19”. *Cromos*. Disponible en: <https://goo.gl/oWjQ1f>. Fecha de consulta: 10/06/2014.

- Roberts, K. (1999). “El neoliberalismo y la transformación del populismo en América Latina. El caso peruano”. En *Populismo y neopopulismo en América Latina: el problema de la Cenicienta*, comps. M. Mackinnon y M. A. Petrone, 375-407. Buenos Aires: Eudeba.
- Rockman, B. A. y R. W. Waterman (2008). “Two Normative Models of Presidential Leadership”. En *Presidential Leadership. The Vortex of Power*, eds. B. A. Rockman y R. W. Waterman, 122-143. Oxford: Oxford University Press.
- Rodríguez, D. A. (2012). *Liderazgos presidenciales en tiempos de crisis y transformación de los formatos representativos en la democracia argentina: los casos de Carlos Menem (1989-1995) y Nestor Kirchner (2003-2007)* [Tesis doctoral]. París: Institut d'Études Politiques de Paris.
- Rojas, D. M. (2007). “Plan Colombia II: ¿más de lo mismo?” *Colombia Internacional* (65): 14-37.
- Rojas, J. (2017). *Timochenko. El último guerrillero*. Bogotá: Ediciones B.
- Rojas, M. A. (31 de mayo de 2008). “Hayamos a la tía y al primo de ‘Tirofijo’”. *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/W25GSn>. Fecha de consulta: 02/06/2016.
- Roll, D. (2002). *Rojo difuso y azul pálido. Los partidos tradicionales en Colombia: entre el debilitamiento y la persistencia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Ronderos, M. T. (2014). *Guerras recicladas. Una historia periodística del paramilitarismo en Colombia*. Bogotá: Aguilar.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Rubin, J. y B. Brown (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. San Diego: Academic.
- Rueda, R. F. (2000). “El desplazamiento forzado y la pacificación del país”. En *Enfoques y metodologías sobre el hábitat: memorias de una experiencia pedagógica*, coords. N. E. Mesa, Z. Ruíz, F. Beethoven, R. F. Rueda, B. E. López de Mesa, G. P. Zuluaga y M. C. Múnera, 105-114. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

- Rustow, D. A. (1976). "El estudio del liderismo". En *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderismo*, ed. D. A. Rustow, 9-48. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Salamanca, M. E. (2007). *Violencia política y modelos dinámicos: un estudio sobre el caso colombiano*. Zarautz: Alberdania.
- Salamanca, M. E. (2008). "Un ajedrez del conflicto armado colombiano". En *Colombia en su laberinto*, ed. F. Gómez, 17-50. Madrid: Catarata.
- Samper, E. (2000). *Aquí estoy y aquí me quedo. Testimonio de un gobierno*. Bogotá: El Ancora.
- Samper, E. (8 de agosto de 1994). "Es el tiempo de la gente: Samper P." *El Tiempo*. Disponible en: <https://goo.gl/GHmrR3>. Fecha de consulta: 24/10/2017.
- Sánchez-Herrera, J. (2004). "Líderes y élites". *Reflexión política* 12: 28-39.
- Sánchez-Vázquez, J. F. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: UPSA.
- Sandino, V. (25 de agosto de 2017). Comunicación personal.
- Santos, E. (2014). *Así empezó todo. El primer cara a cara secreto entre el gobierno y las FARC en La Habana*. Bogotá: Intermedio.
- Santos, E. y D. Samper (19 de agosto de 1984). "Betancur hace balance para El Tiempo: 'Fracasar no está en mi programa'". *El Tiempo*: 1-B. Disponible en: Hemeroteca Biblioteca Luis Ángel Arango. Fecha de consulta: 17/12/2013.
- Santos, J. M. (19 de mayo de 2007). "Historia de mi 'conspiración'". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/vgBT6M>. Fecha de consulta: 08/03/2018.
- Sartori, G. (1991). "Comparación y método comparativo". En *La comparación en las ciencias sociales*, eds. G. Sartori y L. Morlino, 29-50. Madrid: Alianza.
- Schafer, M. y S. G. Walker (eds.) (2006). *Beliefs and Leadership in World Politics: Methods and Applications of Operational Code Analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schmitt, C. (1985) [1931]. *La dictadura: desde los comienzos del pensamiento moderno de la soberanía hasta la lucha de clases proletaria*. Madrid: Alianza.
- Schmitt, C. (2009) [1932]. *El concepto de lo político*. Madrid: Alianza. Disponible en: <https://goo.gl/R7UaWU>. Fecha de consulta: 15/02/2015.
- Schopenhauer, A. (1997a). *Parerga y Paralipomena. Parte I. Volumen 1*. Málaga: Hybris.
- Schopenhauer, A. (1997b). *Parerga y Paralipomena. Parte I. Volumen 3*. Málaga: Hybris.

- Schroder, H. M. (1971). "Conceptual Complexity and Personality Organization". En *Personality Theory and Information Processing*, eds. H. M. Schroder y P. Suedfeld, 240-273. Nueva York: Ronald Press.
- Schumpeter, J. A. (1984) [1942]. *Capitalismo, socialismo y democracia. Tomo I*. Barcelona: Folio.
- Searing, D. D. (1972). "Models and Images of Man and Society in Leadership Theory". En *Political Leadership: Readings for an Emerging Field*, ed. G. D. Paige, 19-44. Nueva York: Free Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Nueva York: Harper & Row.
- Semana (10 de febrero de 2018). "261 asesinatos de líderes sociales en Colombia encienden las alarmas en las Naciones Unidas". *Semana*. Fecha de consulta: 11/05/2018.
- Semana (10 de septiembre de 2008). "Gobierno decreta estado de conmoción interior". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/KQ1Q3N>. Fecha de consulta: 08/01/2014.
- Semana (11 de abril de 2011). "¿Quién era 'Alfonso Cano'?" *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/eqZCJN>. Fecha de consulta: 12/10/2017.
- Semana (14 de abril de 1986). "La lenta muerte del M-19". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/Ve55Sh>. Fecha de consulta: 12/10/2017.
- Semana (18 de julio de 1983). "Yo ya no creo en la lucha armada". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/K9G4oN>. Fecha de consulta: 19/10/2016.
- Semana (18 de octubre de 2016). "Santos: la tercera vez que le apuesta a subir impuestos". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/jp6Bhv>. Fecha de consulta: 20/03/2017.
- Semana (23 de agosto de 2014). "Militares en la Habana". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/JavGDQ>. Fecha de consulta: 10/11/2017.
- Semana (25 de agosto de 2015). "No es el momento de hacer sonar las trompetas de guerra". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/CXQCtu>. Fecha de consulta: 02/10/2017.
- Semana (26 de mayo de 2002). "Entrevista con Álvaro Uribe Vélez". *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/L7mTix>. Fecha de consulta: 13/11/2013.

- Semana (27 de agosto de 2016). “Henry Acosta: el emisario entre el presidente y Timochenko”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/V3mhM8>. Fecha de consulta: 18/08/2017.
- Semana (30 de septiembre de 1985). “Muere el duro”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/L5RkQ2>. Fecha de consulta: 20/06/2015.
- Semana (31 de enero de 2015). “El escándalo de la Mannesmann”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/yK14RD>. Fecha de consulta: 12/03/2018.
- Semana (4 de enero de 1983). “Habla B.B.”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/zL8sTr>. Fecha de consulta: 22/10/2013.
- Semana (7 de diciembre de 2017). “El Consejo de Estado le da oxígeno a las 16 circunscripciones para las víctimas”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/3GmzNp>. Fecha de consulta: 11/12/2017.
- Shamir, B., M. B. Arthur y R. J. House (1994). “The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research”. *Leadership Quarterly* 5(1): 25-42.
- Sharpless, R. E. (1978). *Gaitán of Colombia: a Political Biography*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Shepsle, K. (1989). “Studying Institutions. Some Lessons from Rational Choice Approach”. *Journal of Theoretical Politics* 1(2): 131-147.
- SINPAL (2 de mayo de 2007). “Entrevista a Nicolás Rodríguez Bautista”. *Sistema Informativo Patria Libre (SINPAL)*. Disponible en: <https://goo.gl/e2xGSV>. Fecha de consulta: 12/07/2014.
- Skocpol, T. (1979) [1969]. *States and Social Revolutions*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Skocpol, T. (ed.) (1984) *Vision and Method in Historical Sociology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Small, M. y D. Singer (1982). *Resort to Arms: International and Civil War, 1816–1980*. Beverly Hills: Sage.
- Smith, D. (2000). “Tendencias y causas del conflicto armado”. *Berghof Handbook for Conflict Transformation*, VV.AA., 1-13. Londres: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Disponible en: <https://goo.gl/8oUvTi>. Fecha de consulta: 25/11/2014.
- Spencer, H. (1884). *The Study of Sociology*. Nueva York: Appleton.

- Stedman, S. (1997). "Spoiler Problems in Peace Processes". *International Security* 22(2): 5-53.
- Stogdill, R. M. (1958). "Liderazgo, afiliación y organización". En *El estudio del liderazgo*, comps. C. G. Browne y T. S. Cohn, 27-35. Buenos Aires: Paidós.
- Suárez, D. (2002). "Los conflictos armados internos". En *Derecho Internacional Humanitario*, coord. J. L. Rodríguez-Villasante, 453-472. Barcelona: Tirant lo Blanch.
- Suedfeld, P. (2003). "Integrative Complexity of Western and Terrorist Leaders in the War against the Afghan Terrorist Regime". *Psicología Política* 27: 79-91.
- Suedfeld, P. y D. C. Leighton (2002). "Early Communications in the War against Terrorism: An Integrative Complexity Analysis". *Political Psychology* 23(3): 585-599.
- Sun Tzu. (1913) [206-220 d.C.]. *El arte de la guerra*. Buenos Aires: Biblioteca Virtual Universal. Disponible en: <https://goo.gl/iDj4h3>. Fecha de consulta: 07/12/2014.
- Svara, J. H. (1990). *Official Leadership in the City. Patterns of Conflict and Cooperation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Tappe, J. (2017). *Political Leadership Traits in Peace Processes. Nelson Mandela & Manuel Santos* [Tesis de grado]. Hamburgo: GIGA.
- Tarín, A. y J. M. Rivas (2018). "Leadership Styles and War and Peace Policies in the Spanish-Basque Conflict: A Discourse Analysis of José María Aznar and José Luis Rodríguez Zapatero". *Social Sciences* 7(4): 68.
- Tarrow, S. (2009) [1994]. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza.
- Thornton, R. (2002) [1995]. "The Peculiar Temporality of Violence". *Kronoscope* 2(1): 41-69.
- Tilly, C. (2003). *The Politics of Collective Violence*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Tintoré, M. (2003). "El liderazgo político en la Antigüedad clásica". *Revista de estudios políticos* 12: 209-222.
- Tokatlian, J. G. (2000). "La polémica sobre la legalización de drogas en Colombia, el Presidente Samper y los Estados Unidos". *Latin American Research Review* 35(1), 37-83.

- Tokatlian, J. G. (2008). “La construcción de un ‘Estado fallido’ en la política mundial: el caso de las relaciones entre Estados Unidos y Colombia”. *Análisis Político* (64): 67-104.
- Tucker, R. C. (1976). “La Teoría del liderismo carismático”. En *Filósofos y estadistas. Estudios sobre el liderismo*, ed. D. A. Rustow, 95-126. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Tullock, G. (1965). *The Politics of Bureaucracy*. Nueva York: Public Affairs Press.
- Unidad de Víctimas (2 de agosto de 2014). “Seis millones de víctimas deja el conflicto armado en Colombia”. *Semana*. Disponible en: <https://goo.gl/Z8qjzs>. Fecha de consulta: 03/10/2016.
- Valcárcel, J. M. (2008). “Beligerancia, terrorismo y conflicto armado: no es un juego de palabras”. *International Law: Revista Colombiana de Derecho Internacional* 13: 363-390.
- Valencia, F. (2013). *O cambiamos o nos cambian. El país que he vivido*. Bogotá: Planeta.
- Valencia, G. D., A. Gutiérrez y S. Johansson (2012). “Negociar la paz: una síntesis de los estudios sobre la resolución negociada de conflictos armados internos”. *Estudios Políticos* (40): 149-174.
- Valencia, H. (1987). *Cartas de batalla: una crítica del constitucionalismo colombiano*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Valencia, H. (1993). *La justicia de las armas: una crítica normativa de la guerra metodológica en Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Valencia, H. (5 de agosto de 2014). Comunicación personal.
- Valencia, H. y L. Joinet (2008). “Introducción a la Justicia Transicional”. *Claves de Razón Práctica* 180: 76-82.
- Valencia, L. (2014). “El vacilante avance del ELN hacia la paz”. En *Colombia. La construcción de la paz en tiempos de guerra*, ed. V. M. Bouvier, 135-152. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Valenzuela, P. (2014). “Consideraciones sobre un proceso de paz con el ELN”. En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 167-182. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Vargas, A. (2001). “Los actuales procesos de negociación: Entre la inercia y la incertidumbre”. En *Haciendo paz. Reflexiones y perspectivas del proceso de paz*

- en *Colombia*, ed. F. Cepeda, 96-105. Bogotá: Embajada de los Estados Unidos de América - Fundación Ideas para la Paz.
- Vargas, A. (2010). “¿Es posible y deseable la solución del conflicto interno armado colombiano hoy?”. En *Colombia: Escenarios Posibles de Guerra o Paz*, dir. A. Vargas, 19-91. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Vargas, A. (2014). “¿Por qué se debe negociar con el ELN?”. En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 43-50. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Velandia, C. A. (2014). “La paz: ahora o nunca”. En *¿Por qué negociar con el ELN?*, ed. V. de Currea-Lugo, 31- 42. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Velásquez, C. A. (1 de marzo de 2017). “Inició el desarme de las FARC”. *El Espectador*. Disponible en: <https://goo.gl/Kv8Jpf>. Fecha de consulta: 21/03/2017.
- Verba, S. (1961). *Small Groups and Political Behavior. A Study of Leadership*. Princeton: Princeton University Press.
- Veres, L. (2003). “El signo perverso: sobre lenguaje, terrorismo y práctica periodística”. En *Veracidad y objetividad: desafíos éticos en la sociedad de la información*, coords. L. Corredoira, M. Aguirre, A. Vallés, M. Lecaro, C. Soria y J. M. Desantes, 287-298. Valencia: Fundación COSO.
- Vidal, M. (25 de agosto de 2016). “Cuando Margarita deshojó la paz”. *Revista Credencial*. Disponible en: <https://goo.gl/FcTSgf>. Fecha de consulta: 18/10/2016.
- Villalón, P. C. (2004). “Normalidad y excepción”. *Revista Española de Derecho Constitucional* 24(71): 187-202.
- Villamizar, D. (2007) [2002]. *Jaime Bateman. Biografía de un revolucionario*. Bogotá: Intermedio.
- Villamizar, D. (2017). *Las guerrillas en Colombia*. Bogotá: Debate.
- Villamizar, D. (comp.) (1985). *Jaime Bateman: profeta de la paz*. Bogotá: Compaz.
- Villarraga, A. (ed.) (2008). *Biblioteca de la Paz (1982-1986). Tregua y cese al fuego bilateral. FARC, EPL, M-19 y ADO. Vol. I*. Bogotá: Fundación Cultura Democrática.

- Walker, S. G. (1977). "The Interface between Beliefs and Behavior: Henry Kissinger's Operational Code and the Vietnam War". *Journal of Conflict Resolution* 21: 129-168.
- Walker, S. G. (1990). "The Evolution of Operational Code Analysis". *Political Psychology* 11(2): 403-418.
- Walker, S. G. (2013). "Anticipating Attacks from the Operational Codes of Terrorist Groups". En *The Relationship between Rhetoric and Terrorist Violence*, ed. A. Smith, 51-59. Londres - Nueva York: Routledge.
- Wallensteen, P. (2002). *Understanding Conflict Resolution. War, Peace and the Global System*. Londres: Sage.
- Wallensteen, P. y M. Sollenberg (2001). "Armed Conflict, 1989-2000". *Journal of Peace Research* 5(38): 629-644.
- Walter, B. (1997). "The Critical Barrier to Civil War Settlement". *International Organization* 51(3): 335-364.
- Waltz, K. N. (1959). *Man, the State, and War*. Nueva York: Columbia University Press.
- Weber, M. (1977) [1922]. *Economía y Sociedad. Volumen II*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2005) [1919]. *El político y el científico [La política como vocación]*. Madrid: Alianza.
- Weyland, K. (1999). "Neoliberal Populism in Latin America and Eastern Europe". *Comparative Politics* 31(4): 379-401.
- Wheeler, M. (2002) [1989]. *Negotiation Analysis: An Introduction*. Boston: University of Harvard Press.
- White, S. e I. McAllister (2008). "The Putin Phenomenon". *Journal of Communist Studies and Transition Politics* 24(4): 604-628.
- Wickham-Crowley, T. (1992). *Guerrillas & Revolution in Latin America: A Comparative Study of Insurgents y Regimes since 1956*. Princeton: Princeton University Press.
- Wildavsky, A. (1984). *The Nursing Father: Moses as a Political Leader*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Willner, A. R. (1984). *The Spellbinders. Charismatic Political Leadership*. New Haven-Londres: Yale University Press.
- Winter, D. G. (1973). *The Power Motive*. Nueva York: Free Press.

- Winter, D. G. (1991). "A Motivational Model of Leadership: Predicting Long-term Management Success from Tat Measures of Power Motivation and Responsibility". *Leadership Quarterly* 2(2): 67-80.
- Winter, D. G. (2003a). "Measuring the Motives of Political Actors at a Distance". En *The Psychological Assessment of Political Leaders: With Profiles of Saddam and Bill Clinton*, ed. J. M. Post, 153-177. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Winter, D. G. (2003b). "Personality and Political Behavior". En *Oxford Handbook of Political Psychology*, eds. L. Huddy, D. O. Sears y J. Levy, 110-145. Nueva York: Oxford University Press.
- Winter, D. G. (2011). "Scoring Motive Imagery in Documents from Four Middle East Opposition Groups". En *The Relationship between Rhetoric and Terrorist Violence*, ed. A. Smith, 60-70. Nueva York: Routledge.
- Winter, D. G., M. G. Hermann, W. Weintraub y S. G. Walker (1991). "The Personalities of Bush and Gorbachev Measured at a Distance: Follow-up on Predictions". *Political Psychology* 12(3): 457-464.
- Wohl, M. J. y N. R. Branscombe (2005). "Forgiveness and Collective Guilt Assignment to Historical Perpetrator Groups Depend on Level of Social Category Inclusiveness". *Journal of Personality and Social Psychology* 88(2): 288-303.
- Worsley, P. (1980). *Al son de la trompeta final. Un estudio de los cultos "cargo" en Melanesia*. Madrid: Siglo XXI.
- Young, K. (1974). *Psicología social*. Buenos Aires: Paidós.
- Zaleznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" En *Designing and Managing your Career*, ed. Levinson, Harry, 64-77. Cambridge: Harvard Business.
- Zartman, I. W. (1985). *Ripe for Resolution: Conflict and Intervention in Africa*. Nueva York: Oxford University Press.
- Zirion, I. (2012). *Los procesos de desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes desde la perspectiva de género*. Bilbao: UPV. Disponible en: <https://goo.gl/dN4BRK>. Fecha de consulta: 05/12/2014.

ANEXO 1

LISTADO DE ENTREVISTAS

#	Líder	País/Región	Fecha	Formato	Medio	Ideología medio	Nacionalidad medio
1	J. C. Turbay	Colombia	24/06/1979	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
2	J. C. Turbay	Colombia	10/10/1982	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
3	J. C. Turbay	Colombia	29/07/1985	Prensa	Semana	Favorable	Nacional
4	B. Betancur	Colombia	04/01/1983	Prensa	Semana	Favorable	Nacional
5	B. Betancur	Colombia	10/01/1983	Prensa	New York Times	Neutral	Extranjero
6	B. Betancur	Colombia	17/07/1983	Prensa	El Tiempo	Neutral	Extranjero
7	B. Betancur	Colombia	19/08/1984	Prensa	El Tiempo	Contraria	Nacional
8	B. Betancur	Colombia	06/02/1985	Prensa	Le Monde	Neutral	Extranjero
9	B. Betancur	Colombia	15/12/1985	Prensa	Nouvel Observateur	Neutral	Extranjero
10	V. Barco	Colombia	12/11/1986	Prensa	Diario del Caribe	Favorable	Nacional
11	V. Barco	Colombia	04/05/1987	Prensa	Semana	Favorable	Nacional
12	V. Barco	Colombia	29/05/1988	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
13	C. Gaviria	Colombia	17/12/1990	Prensa	Semana	Favorable	Nacional
14	C. Gaviria	Colombia	07/08/1991	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
15	C. Gaviria	Colombia	08/08/1993	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
16	C. Gaviria	Colombia	05/12/1993	Prensa	El Espectador	Favorable	Nacional
17	E. Samper	Colombia	03/07/1994	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
18	E. Samper	Colombia	05/06/1995	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
19	E. Samper	Colombia	08/10/1995	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
20	E. Samper	Colombia	18/02/1996	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
21	E. Samper	Colombia	?/06/1996	Televisión	Univisión	Contraria	Extranjero
22	E. Samper	Colombia	03/08/1996	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
23	E. Samper	Colombia	17/08/1998	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
24	A. Pastrana	Colombia	?/?/2000	Prensa	Revista Cambio	Neutral	Nacional
25	A. Pastrana	Colombia	?/?/2001	Prensa	Agenda Económica	Neutral	Nacional
26	A. Pastrana	Colombia	?/?/2002	Prensa	Mundo Diplomático	Neutral	Extranjero
27	A. Pastrana	Colombia	26/03/2002	Prensa	Folha de Sao Paulo	Neutral	Extranjero
28	A. Pastrana	Colombia	02/05/2002	Prensa	La Letra	Neutral	Nacional
29	A. Pastrana	Colombia	19/07/2002	Prensa	Revista Semana	Contraria	Nacional
30	Á. Uribe	Colombia	26/05/2002	Prensa	Revista Semana	Contraria	Nacional
31	Á. Uribe	Colombia	19/09/2005	Televisión	Fox News	Favorable	Extranjero
32	Á. Uribe	Colombia	21/01/2008	Radio	Radio Francia Inter.	Neutral	Extranjero
33	Á. Uribe	Colombia	05/05/2009	Prensa	BBC Mundo	Contraria	Extranjero
34	Á. Uribe	Colombia	23/07/2010	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
35	Á. Uribe	Colombia	16/06/2011	Televisión	NTN24	Favorable	Nacional
36	Á. Uribe	Colombia	22/06/2012	Radio	La Radio Noticias	Favorable	Extranjero
37	Á. Uribe	Colombia	13/06/2013	Televisión	Cable Noticias	Favorable	Nacional
38	Á. Uribe	Colombia	04/04/2014	Prensa	ABC	Favorable	Extranjero
39	Á. Uribe	Colombia	29/08/2015	Prensa	El País	Contraria	Extranjero
40	Á. Uribe	Colombia	01/06/2016	Radio	La FM	Favorable	Nacional
41	J. M. Santos	Colombia	07/02/2008	Prensa	BBC Mundo	Neutral	Extranjero
42	J. M. Santos	Colombia	24/05/2009	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
43	J. M. Santos	Colombia	24/06/2010	Prensa	El Espectador	Favorable	Nacional
44	J. M. Santos	Colombia	03/07/2012	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
45	J. M. Santos	Colombia	25/04/2013	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
46	J. M. Santos	Colombia	16/05/2014	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
47	J. M. Santos	Colombia	19/07/2015	Prensa	El Tiempo	Favorable	Nacional
48	J. M. Santos	Colombia	06/06/2016	Prensa	ABC	Favorable	Extranjero
49	M. Marulanda	Colombia	14/07/1986	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
50	M. Marulanda	Colombia	?/12/1997	Prensa	América Libre	Favorable	Extranjero
51	M. Marulanda	Colombia	15/02/1999	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
52	M. Marulanda	Colombia	?/05/2005	Prensa	ABP / CRB-VR	Favorable	Extranjero
53	A. Cano	Colombia	06/11/2008	Prensa	Cambio 16	Contraria	Extranjero
54	A. Cano	Colombia	13/08/2009	Prensa	Revista Cambio	Contraria	Nacional
55	A. Cano	Colombia	11/06/2011	Prensa	Público	Neutral	Extranjero
56	Timochenko	Colombia	18/09/2012	Prensa	La Voz	Favorable	Nacional
57	Timochenko	Colombia	19/10/2012	RCN	Televisión	Contraria	Nacional
58	Timochenko	Colombia	25/01/2013	Prensa	La Voz	Favorable	Nacional
59	Timochenko	Colombia	?/06/2014	Página web	ANNCOL	Favorable	Nacional
60	Timochenko	Colombia	11/08/2014	Página web	ANNCOL	Favorable	Nacional
61	Timochenko	Colombia	12/08/2014	Televisión	Canal Capital	Favorable	Nacional
62	J. Bateman	Colombia	31/08/1982	Prensa	Cromos	Contraria	Nacional
63	J. Bateman	Colombia	?/11/1982	Prensa	Punto Final	Favorable	Extranjero
64	J. Bateman	Colombia	27/12/1982	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
65	J. Bateman	Colombia	03/01/1983	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
66	J. Bateman	Colombia	22/08/1983	Prensa	Semana	Favorable	Nacional
67	Á. Fayad	Colombia	?/?/1982	Página web	Oigahermanohermana	Favorable	Nacional
68	Á. Fayad	Colombia	20/07/1983	Televisión	RCN	Contraria	Nacional

69	Á. Fayad	Colombia	10/10/1983	Prensa	El País	Contraria	Extranjero
70	C. Pizarro	Colombia	?/?/1982	Página web	Oigahermanohermana	Favorable	Nacional
71	C. Pizarro	Colombia	07/04/1989	Página web	Oigahermanohermana	Favorable	Nacional
72	C. Pizarro	Colombia	?/?/1990	Televisión	RCN	Contraria	Nacional
73	M. Pérez	Colombia	?/?/1993	Página web	No editada	Neutral	Extranjero
74	M. Pérez	Colombia	?/04/1996	Libro	C. Medina Gallego	Favorable	Nacional
75	M. Pérez	Colombia	25/05/1997	Prensa	El Mundo	Contraria	Extranjero
76	Gabino	Colombia	13/07/1998	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
77	Gabino	Colombia	02/05/2007	Radio	SINPAL	Favorable	Nacional
78	Gabino	Colombia	15/02/2011	Radio	SINPAL	Favorable	Nacional
79	Gabino	Colombia	15/11/2012	Prensa	Le Courier	Neutral	Extranjero
80	Gabino	Colombia	24/03/2013	Prensa	El Espectador	Contraria	Nacional
81	Gabino	Colombia	13/04/2014	Prensa	Vanguardia Liberal	Contraria	Nacional
82	I. Márquez	Colombia	10/10/2002	Página web	ANNCOL	Favorable	Nacional
83	I. Márquez	Colombia	23/02/2008	Radio	ABP / CRB-VR	Favorable	Extranjero
84	I. Márquez	Colombia	12/04/2014	Prensa	Tribuna Popular	Favorable	Extranjero
85	T. Nijmeijer	Colombia	17/11/2012	Página web	ANNCOL	Favorable	Nacional
86	T. Nijmeijer	Colombia	05/12/2012	Televisión	RT	Neutral	Extranjero
87	T. Nijmeijer	Colombia	08/01/2013	Radio	Gara	Favorable	Extranjero
88	T. Nijmeijer	Colombia	12/03/2013	Prensa	El Espectador	Contraria	Nacional
89	T. Nijmeijer	Colombia	23/03/2013	Página web	Oulala	Neutral	Extranjero
90	J. Santrich	Colombia	11/05/2009	Página web	ANNCOL	Favorable	Nacional
91	J. Santrich	Colombia	06/11/2012	Radio	Radial Bolivariana	Favorable	Extranjero
92	J. Santrich	Colombia	12/02/2014	Página web	Las 2 Orillas	Favorable	Nacional
93	A. Navarro	Colombia	13/04/1998	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
94	A. Navarro	Colombia	02/11/2005	Página web	El Clavo	Favorable	Nacional
95	A. Navarro	Colombia	26/02/2013	Página web	Kyen y Ke	Contraria	Nacional
96	A. Navarro	Colombia	16/06/2013	Prensa	El Tiempo	Contraria	Nacional
97	A. Navarro	Colombia	?/?/2013	Página web	Ola Política	Favorable	Nacional
98	A. Navarro	Colombia	04/02/2014	Prensa	El Espectador	Contraria	Nacional
99	G. Petro	Colombia	?/08/2011	Revista	ALTUS	Neutral	Nacional
100	G. Petro	Colombia	05/11/2013	Prensa	Semana	Contraria	Nacional
101	G. Petro	Colombia	12/12/2013	Prensa	BBC Mundo	Neutral	Extranjero
102	G. Petro	Colombia	20/12/2013	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
103	G. Petro	Colombia	22/03/2014	Prensa	El Espectador	Contraria	Nacional
104	D. Umárov	RCI	08/03/2007	Página web	Kavkaz Center	Favorable	Nacional
105	D. Umárov	EC	15/06/2008	Página web	Kavkaz Center	Favorable	Nacional
106	D. Umárov	EC	06/07/2009	Prensa	Prague Watchdog	Favorable	Extranjero
107	D. Umárov	EC	16/01/2010	Página web	Kavkaz Center	Favorable	Nacional
108	D. Umárov	EC	17/05/2011	Página web	Kavkaz Center	Favorable	Nacional
109	D. Umárov	EC	19/05/2012	Página web	Kavkaz Center	Favorable	Nacional
110	V. Putin	Rusia	29/08/2008	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
111	V. Putin	Rusia	10/05/2009	Prensa	Japan's Kyodo Tsushin	Neutral	Extranjero
112	V. Putin	Rusia	06/09/2012	Prensa	RT	Favorable	Nacional
113	M. Gorbachov	URSS	21/02/1990	Prensa	Pravda	Favorable	Nacional
114	M. Gorbachov	URSS	02/09/1991	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
115	M. Gorbachov	URSS	23/04/2001	Televisión	PBS	Contraria	Extranjero
116	B. Yeltsín	Rusia	?/07/1989	Prensa	Corriere della Sera	Contraria	Extranjero
117	B. Yeltsín	Rusia	?/?/1990	Prensa	Desconocido	Neutral	Nacional
118	B. Yeltsín	Rusia	06/08/1994	Prensa	ABC España	Favorable	Extranjero
119	B. Yeltsín	Rusia	01/02/2006	Prensa	Izvestia	Favorable	Nacional
120	B. Yeltsín	Rusia	01/02/2006	Prensa	Itogi	Contraria	Nacional
121	B. Yeltsín	Rusia	25/04/2007	Prensa	RG	Favorable	Nacional
122	R. Kadýrov	Chechenia	10/08/2009	Radio	RFE/Radio Liberty	Favorable	Extranjero
123	R. Kadýrov	Chechenia	21/12/2009	Prensa	Germany Russian	Contraria	Extranjero
124	R. Kadýrov	Chechenia	24/10/2010	Prensa	Newsweek	Favorable	Extranjero
125	R. Kadýrov	Chechenia	27/01/2011	Prensa	RT	Contraria	Nacional
126	R. Kadýrov	Chechenia	17/04/2012	Televisión	View	Contraria	Nacional
127	R. Kadýrov	Chechenia	28/01/2014	Prensa	Izvestia	Contraria	Nacional
128	A. Masjádov	RCI	08/12/1997	Prensa/TV	BNS/Postimees	Favorable	Extranjero
129	A. Masjádov	RCI	14/03/1999	Radio	RFE/Radio Liberty	Favorable	Extranjero
130	A. Masjádov	RCI	27/02/2001	Prensa	Chechenpress	Favorable	Nacional
131	A. Masjádov	RCI	21/03/2003	Prensa	Kommersant	Contraria	Extranjero
132	A. Masjádov	RCI	08/09/2004	Radio	RFE/Radio Liberty	Favorable	Extranjero
133	A. Masjádov	RCI	07/02/2005	Prensa	Kommersant	Contraria	Extranjero
134	S. Basáyev	RCI	?/12/1997	ONG/Otro	CFR	Neutral	Extranjero
135	S. Basáyev	RCI	21/11/1999	Página web	Azzam	Favorable	Extranjero
136	S. Basáyev	RCI	04/02/2005	Televisión	Channel 4 News	Neutral	Extranjero
137	S. Basáyev	RCI	24/03/2005	Prensa	Swedish TT New	Neutral	Extranjero
138	S. Basáyev	RCI	28/07/2005	Televisión	ABC News	Neutral	Extranjero
139	S. Basáyev	RCI	19/08/2006	Página web	IslamicAwakening	Favorable	Extranjero
140	R. Correa	Ecuador	04/01/2011	Prensa	Monde Diplomatique	Favorable	Extranjero

141	R. Correa	Ecuador	21/02/2013	Prensa	Página 12	Favorable	Extranjero
142	R. Correa	Ecuador	05/02/2014	Página web	Bohemia/Rebelión	Favorable	Extranjero
143	P. Aylwin	Chile	21/09/1988	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
144	P. Aylwin	Chile	07/04/1991	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
145	P. Aylwin	Chile	04/05/1994	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
146	P. Aylwin	Chile	27/11/1998	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
147	P. Aylwin	Chile	?/05/2006	Revista	Revista Vitral	Favorable	Extranjero
148	P. Aylwin	Chile	26/05/2012	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
149	S. Piñera	Chile	22/09/2011	Prensa	CFR	Neutral	Extranjero
150	S. Piñera	Chile	11/09/2013	Prensa	Time	Neutral	Extranjero
151	S. Piñera	Chile	14/09/2013	Prensa	El País	Contraria	Extranjero
152	J. Mujica	Uruguay	30/06/2004	Prensa	Montevideo COMM	Contraria	Nacional
153	J. Mujica	Uruguay	17/04/2011	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
154	J. Mujica	Uruguay	01/08/2013	Prensa	Prensa Latina	Favorable	Extranjero
155	J. Mujica	Uruguay	11/01/2014	Prensa	El Mercurio	Contraria	Extranjero
156	J. Mujica	Uruguay	01/03/2014	Página web	Rebelión	Favorable	Extranjero
157	L. I. Lula	Brasil	10/05/2008	Prensa	Spiegel	Neutral	Extranjero
158	L. I. Lula	Brasil	03/10/2010	Prensa	La Jornada	Favorable	Extranjero
159	L. I. Lula	Brasil	18/10/2012	Prensa	La Nación	Contraria	Extranjero
160	L. I. Lula	Brasil	20/10/2013	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
161	D. Rousseff	Brasil	29/03/2012	Prensa	VEJA	Contraria	Nacional
162	D. Rousseff	Brasil	29/07/2013	Prensa	Folha de Sao Paulo	Contraria	Nacional
163	D. Rousseff	Brasil	26/11/2013	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
164	D. Rousseff	Brasil	20/01/2014	Radio	Rádio Itatiaia America	Neutral	Nacional
165	A. Saca	El Salvador	27/03/2005	Prensa	Sun Sentinel	Favorable	Extranjero
166	A. Saca	El Salvador	23/09/2005	Prensa	La Oferta	Favorable	Extranjero
167	A. Saca	El Salvador	23/04/2009	Prensa	El Faro	Neutral	Nacional
168	A. Saca	El Salvador	20/12/2009	Prensa	El Faro	Neutral	Nacional
169	A. Saca	El Salvador	07/02/2011	Prensa	El Mundo (Salvador)	Favorable	Nacional
170	A. Saca	El Salvador	08/10/2013	Prensa	El Blog	Contraria	Nacional
171	M. Funes	El Salvador	13/05/2008	ONG/Otro	Upside Down World	Favorable	Extranjero
172	M. Funes	El Salvador	11/08/2008	Página web	Kaos en la Red	Favorable	Extranjero
173	M. Funes	El Salvador	17/03/2009	Prensa	The Nation	Favorable	Extranjero
174	M. Funes	El Salvador	22/06/2011	Página web	Infolatam	Contraria	Extranjero
175	M. Funes	El Salvador	27/06/2011	Página web	El Contrapunto	Favorable	Nacional
176	M. Funes	El Salvador	19/11/2012	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
177	M. Funes	El Salvador	30/01/2014	Prensa	El País	Favorable	Extranjero
178	J.L. R. Zapatero	España	14/01/2007	Prensa	El País	Favorable	Nacional
179	J.L. R. Zapatero	España	10/10/2008	Prensa	Público	Favorable	Nacional
180	J.L. R. Zapatero	España	15/03/2014	Prensa	El Mundo	Contraria	Nacional
181	M. Rajoy	España	12/01/2012	Prensa	Agencia EFE	Neutral	Nacional
182	M. Rajoy	España	08/12/2013	Prensa	El País	Contraria	Nacional
183	M. Rajoy	España	20/01/2014	Televisión	Antena 3	Favorable	Nacional
184	S. Díaz	Andalucía	13/05/2012	Prensa	El País	Favorable	Nacional
185	S. Díaz	Andalucía	13/07/2012	Prensa	Diario de Sevilla	Contraria	Nacional
186	S. Díaz	Andalucía	28/10/2012	Prensa	El País	Favorable	Nacional
187	S. Díaz	Andalucía	16/07/2013	Prensa	La Voz de Almería	Contraria	Nacional
188	S. Díaz	Andalucía	14/09/2013	Prensa	El País	Favorable	Nacional
189	S. Díaz	Andalucía	09/12/2013	Prensa	ABC	Contraria	Nacional
190	S. Díaz	Andalucía	28/02/2014	Página web	Público	Favorable	Nacional
191	J. Puyol	Cataluña	?/?/1996	Prensa	Catalònia	Favorable	Nacional
192	J. Puyol	Cataluña	26/10/2009	Prensa	ABC	Contraria	Nacional
193	J. Puyol	Cataluña	03/03/2010	ONG/Otro	CVCE	Neutral	Extranjero
194	A. Mas	Cataluña	17/02/2012	Prensa	Le Monde	Contraria	Extranjero
195	A. Mas	Cataluña	12/01/2014	Prensa	La Repubblica	Neutral	Extranjero
196	A. Mas	Cataluña	02/02/2014	Prensa	La Vanguardia	Favorable	Nacional
197	A. Mas	Cataluña	26/03/2014	Prensa	Euronews	Neutral	Extranjero
198	A. Mas	Cataluña	06/04/2014	Televisión	El Punt Avui	Favorable	Nacional
199	A. Mas	Cataluña	10/04/2014	Prensa	Le Figaro	Contraria	Extranjero
200	J.J. Ibarretxe	País Vasco	17/04/1995	Prensa	El País	Contraria	Nacional
201	J.J. Ibarretxe	País Vasco	26/09/1998	Prensa	El Mundo	Contraria	Nacional
202	J.J. Ibarretxe	País Vasco	10/07/2005	Prensa	Gara	Contraria	Nacional
203	J.J. Ibarretxe	País Vasco	22/10/2006	Prensa	Clarín	Neutral	Extranjero
204	J.J. Ibarretxe	País Vasco	08/10/2007	Prensa	La Capital	Neutral	Extranjero
205	J.J. Ibarretxe	País Vasco	15/12/2009	ONG/Otro	CATmón	Favorable	Nacional
206	J.J. Ibarretxe	País Vasco	09/02/2012	Prensa	Deia	Favorable	Nacional
207	A. Otegi	País Vasco	30/11/2008	Prensa	Gara	Favorable	Nacional
208	A. Otegi	País Vasco	?/10/2010	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
209	A. Otegi	País Vasco	09/10/2012	Prensa	Gara	Favorable	Nacional
210	M. Thatcher	Reino Unido	25/06/1979	Televisión	COI	Favorable	Nacional

211	M. Thatcher	Reino Unido	17/12/1984	Televisión	BBC	Neutral	Nacional
212	M. Thatcher	Reino Unido	15/11/1990	Prensa	Sunday Times	Favorable	Nacional
213	A. Blair	Reino Unido	06/02/2003	Televisión	BBC	Neutral	Nacional
214	A. Blair	Reino Unido	25/03/2007	Radio	BBC Radio	Neutral	Nacional
215	A. Blair	Reino Unido	29/11/2009	Prensa	El País	Contraria	Extranjero
216	D. Cameron	Reino Unido	31/03/2010	Prensa	The Economist	Favorable	Nacional
217	D. Cameron	Reino Unido	31/03/2010	Prensa	Financial Times	Favorable	Nacional
218	D. Cameron	Reino Unido	08/04/2013	Prensa	El País	Neutral	Extranjero
219	A. Salmond	Escocia	22/08/2008	Prensa	Total Politics	Contraria	Nacional
220	A. Salmond	Escocia	14/08/2012	Página web	Oilprice	Neutral	Extranjero
221	A. Salmond	Escocia	30/07/2013	Televisión	RT	Neutral	Extranjero
222	A. Salmond	Escocia	20/10/2013	Televisión	BBC News	Contraria	Nacional
223	G. Adams	Irlanda Norte	23/02/1999	Televisión	ABC TV	Neutral	Extranjero
224	G. Adams	Irlanda Norte	20/06/2007	Televisión	SBS	Contraria	Extranjero
225	G. Adams	Irlanda Norte	12/09/2007	Prensa	The Guardian	Contraria	Nacional
226	H. Seehofer	Baviera	16/09/2009	Prensa	Spiegel	Favorable	Nacional
227	H. Seehofer	Baviera	20/06/2012	Prensa	Spiegel	Favorable	Nacional
228	H. Seehofer	Baviera	24/06/2012	Prensa	Bild	Favorable	Nacional
229	H. Seehofer	Baviera	02/05/2013	Prensa	Münchner Merkur	Favorable	Nacional
230	H. Seehofer	Baviera	02/09/2013	Prensa	TZ	Favorable	Nacional
231	H. Seehofer	Baviera	22/12/2013	Prensa	Die Welt	Favorable	Nacional
232	H. Seehofer	Baviera	15/02/2014	Prensa	Rheinische Post	Favorable	Nacional
233	L. Kaczynski	Polonia	06/03/2006	Prensa	Spiegel	Neutral	Extranjero
234	L. Kaczynski	Polonia	06/11/2006	Prensa	Financial Times	Neutral	Extranjero
235	L. Kaczynski	Polonia	?/07/2006	Prensa	Arcanach	Neutral	Nacional
236	L. Kaczynski	Polonia	01/07/2008	Prensa	Dziennik	Favorable	Nacional
237	L. Kaczynski	Polonia	?/03/2010	Prensa	Fact	Favorable	Nacional
238	H. Thaçi	Kosovo	?/?/1999	Televisión	PBS	Neutral	Extranjero
239	H. Thaçi	Kosovo	14/04/2008	Prensa	El Periódico	Neutral	Internacional
240	H. Thaçi	Kosovo	03/02/2009	Prensa	Frankfurter Rundschau	Neutral	Internacional
241	H. Thaçi	Kosovo	03/02/2009	Prensa	Swissinfo	Neutral	Extranjero
242	H. Thaçi	Kosovo	27/07/2012	Radio	Radio Deutsche Welle	Favorable	Extranjero
243	H. Thaçi	Kosovo	?/02/2013	Televisión	Euronews	Neutral	Extranjero
244	H. Thaçi	Kosovo	22/03/2014	Televisión	Albaniascreen	Favorable	Extranjero
245	M. el Gadafi	Libia	02/12/1979	Prensa	Il Corriere della Sera	Contraria	Extranjero
246	M. el Gadafi	Libia	?/04/1983	Prensa	Wir Selbst	Favorable	Extranjero
247	M. el Gadafi	Libia	?/09/2009	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
248	M. el Gadafi	Libia	28/09/2009	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
249	M. el Gadafi	Libia	21/02/2010	Televisión	SBS	Contraria	Extranjero
250	M. el Gadafi	Libia	07/10/2010	Prensa	Paris Match	Contraria	Extranjero
251	M. el Gadafi	Libia	01/03/2011	Televisión	BBC	Contraria	Extranjero
252	S. Kiir Mayardit	Sudán del Sur	30/10/2005	Prensa	New Vision	Favorable	Extranjero
253	S. Kiir Mayardit	Sudán del Sur	13/11/2006	Prensa	Asharq al-Awsat	Neutral	Extranjero
254	S. Kiir Mayardit	Sudán del Sur	30/07/2010	Radio	RNW	Neutral	Extranjero
255	S. Kiir Mayardit	Sudán del Sur	16/01/2014	Prensa	Wall Street Journal	Favorable	Extranjero
256	T. Mbeki	Sudáfrica	06/08/2001	Televisión	BBC World	Neutral	Extranjero
257	T. Mbeki	Sudáfrica	08/02/2004	Televisión	SABC2	Favorable	Nacional
258	T. Mbeki	Sudáfrica	08/05/2008	Televisión	Al Jazeera	Neutral	Extranjero
259	J. Zuma	Sudáfrica	?/03/2006	Prensa	Africa Confidential	Neutral	Extranjero
260	J. Zuma	Sudáfrica	09/05/2006	Televisión	BBC	Neutral	Extranjero
261	J. Zuma	Sudáfrica	25/09/2009	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
262	J. Zuma	Sudáfrica	28/01/2010	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
263	J. Zuma	Sudáfrica	24/02/2010	Prensa	Financial Times	Neutral	Extranjero
264	J. Zuma	Sudáfrica	05/09/2010	Prensa	Sunday Times	Neutral	Extranjero
265	B. Al-Asad	Siria	09/11/2012	Televisión	RT	Favorable	Extranjero
266	B. Al-Asad	Siria	26/08/2013	Prensa	Izvestia	Favorable	Extranjero
267	B. Al-Asad	Siria	08/09/2013	Prensa	Le Figaro	Contraria	Extranjero
268	Ahmadineyad	Irán	30/05/2006	Prensa	Spiegel	Contraria	Extranjero
269	Ahmadineyad	Irán	20/09/2007	Televisión	CBS News	Contraria	Extranjero
270	Ahmadineyad	Irán	24/09/2012	Televisión	CNN	Contraria	Extranjero
271	M. Singh	India	20/07/2005	Prensa	The Washington Post	Contraria	Extranjero
272	M. Singh	India	27/02/2006	Televisión	CBS News	Neutral	Extranjero
273	M. Singh	India	06/07/2012	Prensa	Hindustan Times	Favorable	Nacional
274	M. Singh	India	30/06/2011	Página web	India Infoline	Neutral	Nacional
275	Hu Jintao	RPC	01/11/2010	Prensa	Le Figaro	Contraria	Extranjero
276	Hu Jintao	RPC	16/01/2011	Prensa	The Washington Post	Contraria	Extranjero
277	Hu Jintao	RPC	28/03/2012	Prensa	People's Daily	Favorable	Nacional
278	Hu Jintao	RPC	06/06/2012	Prensa	People's Daily	Favorable	Nacional
279	Xi Jinping	RPC	14/02/2012	Prensa	The Washington Post	Contraria	Extranjero
280	Xi Jinping	RPC	20/03/2013	Prensa	Varios (BRICS)	Neutral	Extranjero
281	Xi Jinping	RPC	01/06/2013	Prensa	Varios	Neutral	Extranjero
282	Xi Jinping	RPC	02/09/2013	ONG/Otro	Interfax	Neutral	Extranjero

283	Che Shui-Bian	Taiwán	27/03/2000	Prensa	Time	Neutral	Extranjero
284	Che Shui-Bian	Taiwán	30/03/2004	Televisión	BBC	Neutral	Extranjero
285	Che Shui-Bian	Taiwán	08/07/2007	Prensa	Washington Post	Favorable	Extranjero
286	Che Shui-Bian	Taiwán	26/09/2007	Prensa	Spiegel	Neutral	Extranjero
287	Che Shui-Bian	Taiwán	13/03/2008	Prensa	Financial Times	Neutral	Extranjero
288	Ma Ying-Jeou	Taiwán	11/08/2008	Prensa	Time	Favorable	Extranjero
289	Ma Ying-Jeou	Taiwán	20/02/2009	Prensa	Taipei Times	Favorable	Nacional
290	Ma Ying-Jeou	Taiwán	05/05/2011	Prensa	Spiegel	Neutral	Extranjero
291	Ma Ying-Jeou	Taiwán	05/01/2012	Prensa	New York Times	Favorable	Extranjero
292	Ma Ying-Jeou	Taiwán	24/10/2013	Prensa	Washington Post	Favorable	Extranjero
293	B. Clinton	EE.UU.	12/05/1993	Radio	WFAN Radio	Neutral	Nacional
294	B. Clinton	EE.UU.	09/07/1999	Televisión	CNN	Favorable	Nacional
295	B. Clinton	EE.UU.	10/02/2000	Prensa	Chicago Tribune	Neutral	Nacional
296	G. W. Bush	EE.UU.	16/10/2001	Prensa	Asian Editors	Neutral	Extranjero
297	G. W. Bush	EE.UU.	03/07/2003	Televisión	CNN International	Favorable	Extranjero
298	G. W. Bush	EE.UU.	04/10/2007	Televisión	Al Arabiya	Neutral	Extranjero
299	G. W. Bush	EE.UU.	15/01/2008	Prensa	Journalists in Riyadh	Favorable	Extranjero
300	B. Obama	EE.UU.	23/10/2008	Prensa	Time	Favorable	Nacional
301	B. Obama	EE.UU.	01/02/2009	Televisión	NBC	Contraria	Nacional
302	B. Obama	EE.UU.	06/05/2010	Televisión	Rossiya TV	Contraria	Extranjero
303	B. Obama	EE.UU.	09/05/2012	Televisión	ABC News	Favorable	Nacional
304	B. Obama	EE.UU.	01/10/2013	Radio	RPR	Favorable	Nacional
305	Schwarzenegger	California	22/02/2004	Televisión	NBC News	Favorable	Nacional
306	Schwarzenegger	California	21/03/2007	Radio	EIB	Favorable	Nacional
307	Schwarzenegger	California	07/09/2008	Prensa	Spiegel	Contraria	Extranjero
308	Schwarzenegger	California	03/02/2012	Televisión	NDTV	Neutral	Extranjero
309	S. Handal	El Salvador	?/02/1988	Libro	Marta Hamecker	Favorable	Extranjero
310	S. Handal	El Salvador	?/01/1991	Libro	Marta Hamecker	Favorable	Extranjero
311	S. Handal	El Salvador	13/11/1992	Prensa	El País	Contraria	Extranjero
312	S. Handal	El Salvador	?/02/1994	Prensa	Quetzal Leipzig	Neutral	Extranjero
313	D. Dudayev	RCI	20/02/1995	Prensa/TV	BNS/Postimees	Favorable	Extranjero
314	D. Dudayev	RCI	15/03/1995	Prensa	Eesti Aeg	Favorable	Extranjero
315	D. Dudayev	RCI	04/03/1996	Prensa	Time	Favorable	Extranjero
316	D. Dudayev	RCI	02/04/1996	Prensa	Turan	Contraria	Extranjero
317	P. Iglesias	España	17/06/2014	Prensa	El País	Contraria	Nacional
318	P. Iglesias	España	17/02/2015	Televisión	Democracy Now!	Favorable	Extranjero
319	P. Iglesias	España	30/10/2015	Prensa	El Español	Contraria	Nacional
320	P. Iglesias	España	05/07/2016	Prensa	Eldiario.es	Favorable	Nacional
321	A. Rivera	España	20/12/2014	Prensa	El País	Favorable	Nacional
322	A. Rivera	España	20/05/2015	Prensa	Eldiario.es	Contraria	Nacional
323	A. Rivera	España	16/10/2015	Prensa	La Razón	Favorable	Nacional
324	A. Rivera	España	17/12/2015	Prensa	20 Minutos	Neutral	Nacional
325	A. Rivera	España	12/05/2016	Prensa	ABC	Favorable	Nacional
326	A.M.L. Obrador	México	10/07/2014	Prensa	La Jornada	Favorable	Nacional
327	A.M.L. Obrador	México	28/04/2015	Prensa	El Universal	Contraria	Nacional
328	A.M.L. Obrador	México	06/10/2015	Prensa	Polemón	Favorable	Nacional
329	A.M.L. Obrador	México	01/07/2016	Televisión	Aztecatrece	Contraria	Nacional

ANEXO 2

MANUAL DE CODIFICACIÓN

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y POLÍTICAS DE GUERRA Y PAZ EN CONTEXTOS
DE CONFLICTO ARMADO. EL CASO DE COLOMBIA (1982-2017)**

1. Proyecto de investigación

1.1. Datos del proyecto de tesis

- **Tipo:** Doctorado.
- **Centro:** Universidad de Salamanca.
- **Título:** Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado. El caso de Colombia (1982-2017).
- **Doctorando:** José Manuel Rivas Otero.
- **Directora de tesis:** Araceli Mateos Díaz.
- **Proyecto de adscripción:** Las élites parlamentarias y el consenso de las *commodities* en América Latina (CSO2015-64773-R).
- **Financiación:** Universidad de Salamanca y Banco Santander.

1.2. Justificación del tema

El liderazgo ha sido, y sigue siendo, un tema central del análisis político que ha sido estudiado por diversas disciplinas y desde distintos enfoques y teorías. Se ha escrito mucho sobre este fenómeno pero la literatura es fundamentalmente teórica y, en ocasiones, normativa. El grueso de trabajos empíricos proviene de disciplinas como el *management* empresarial y la psicología social, y buena parte de estos se han centrado en las más altas esferas del poder, delimitando distintos estilos de liderazgo y comprobando sus efectos sobre las decisiones políticas. Aquí se define el estilo de liderazgo como conjunto de atributos personales y manifiestos del líder que indican su grado de apertura a los flujos de información y el tipo de motivación individual que le empuja a ejercer un cargo político (Hermann y Milburn 1977; Hermann 2003).

Aunque la ciencia política norteamericana nunca ha abandonado el liderazgo como objeto de estudio, en los últimos años se ha producido un resurgimiento general de las publicaciones sobre este tema. Algunos trabajos, procedentes de las relaciones internacionales y la psicología social, relacionan el estilo de liderazgo con las decisiones de guerra y paz en situaciones de confrontación armada (Burke y Greenstein 1991; Byman y Pollack 2001; Conway et al. 2001, 2003; Mares y Palmer 2012). Esta literatura toma en consideración factores relacionados con la personalidad de los

individuos (Byman y Pollack 2001: 109), contribuyendo así a complementar los enfoques estructuralistas de los estudios sobre la paz y los conflictos.

1.3. *Definiciones básicas*

1.3.1. Marco teórico:

- **Liderazgo:** Relación entre el líder y los seguidores.
- **Líder:** Individuo con autoridad para destinar recursos, determinar objetivos y afectar a las políticas públicas de una unidad política.
- **Atributo personal:** Todo aspecto de un individuo derivado de su condición de individuo: estadísticas biográficas –sexo, edad, lugar de nacimiento, estudios–, formación, experiencia, capacidades y habilidades, motivación, creencias y valores.
- **Estilo de liderazgo:** Conjunto de atributos personales y manifiestos del líder, deducibles a través del análisis del lenguaje, que pueden influir, en mayor o menor medida, sobre su comportamiento.
- **Conflicto armado:** Situación excepcional en la que se utiliza la violencia directa como medio para imponerse a otro que se salda con menos de 1.000 muertes al año. Requiere enfrentamientos continuados y disputas por el poder y/o el control del territorio. Puede ser interno o entre Estados.
- **Política de guerra:** Instrumento político resultado de las decisiones autónomas que toman cada una de las partes en una confrontación armada y cuyo objetivo es ejercer violencia directa contra el enemigo para debilitarlo militarmente.
- **Política de paz:** Instrumento político producto del acuerdo entre las partes en el marco de una negociación, que busca la resolución de una guerra o conflicto armado y que tiene como fin último la consecución de la paz.

1.3.2. Tipología de estilos de liderazgo

- **Estilo “maniqueo”:** Posee un grado de complejidad conceptual inferior a la media, es decir, percibe la realidad en parámetros polarizadores; esto le hace cerrado a los flujos de información externa.
- **Estilo “autoconfiado”:** Tiene una gran confianza en sí mismo y fuertes convicciones ideológicas, lo que implica poca receptividad a la información externa.
- **Estilo “hermético”:** Combina bajo grado de complejidad conceptual con alta autoconfianza, lo cual le hace muy cerrado a la información externa.
- **Estilo “bombero”:** Está motivado por la resolución de los problemas de un grupo o entidad política.
- **Estilo “paraguas”:** Su motivación es mantener la unidad del grupo con el que se identifica apelando a aspectos identitarios.
- **Estilo “desconfiado”:** Está motivado por el grupo con el que se identifica pero su preocupación es que otros grupos internos o externos no interfieran en los asuntos del suyo.
- **Estilo “sectario”:** Combina la apelación a las identidades del grupo con la impugnación hacia otros grupos adversarios o enemigos.
- **“Administrador”:** No manifiesta ningún estilo de liderazgo propuesto en esta investigación.

1.4. *Pregunta de investigación y objetivos*

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuáles son las condiciones por las que se adoptan políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado? El objetivo general es identificar cuáles han sido algunas de las condiciones para la adopción de políticas de paz en Colombia. Los objetivos específicos se centran en medir los estilos de liderazgo de los líderes ejecutivos e insurgentes enfrentados en el conflicto armado, analizar las políticas de guerra y paz tomadas por ellos, y comprobar el impacto de los estilos de liderazgo sobre dichas políticas.

1.5. Selección de casos y unidades de análisis

Para responder a la pregunta ¿cuáles son las condiciones por las que se adoptan políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado?, se opta por un estudio comparado de combinaciones de líderes en Colombia en el que se tienen en cuenta factores personales, estructurales, institucionales y coyunturales. Se trata de un análisis comparado en la medida en que se cotejan distintas unidades de análisis (casos) dentro de un mismo país.

En esta investigación se elige Colombia por ser un caso poco probable. Se trata de un país con fortaleza institucional y según la teoría de estilos de liderazgo la capacidad de influencia de los líderes en la toma de decisiones es menor en regímenes políticos con instituciones fuertes y estables²⁷⁵ (Byman y Pollack 2001). Colombia es una de las democracias electorales más estables del continente, con elecciones y mandatos presidenciales ininterrumpidos desde 1958, a pesar de sus graves problemas internos. La confirmación de alguna de las hipótesis en este país, por tanto, constituiría una prueba de plausibilidad de la teoría que la sustenta (Eckstein 1975: 96-116).

Asimismo, se delimita un periodo temporal concreto que va desde 1982, año en el que el presidente Belisario Betancur adoptó las primeras políticas de paz que buscaban una salida negociada al conflicto armado, hasta 2017, cuando las FARC entregaron las armas bajo la supervisión de Naciones Unidas en el marco del Acuerdo Final de Paz.

Las unidades de análisis (Tabla 1) son combinaciones de líderes ejecutivos e insurgentes que coinciden temporalmente en el cargo. Los ejecutivos son los presidentes de la República de Colombia, y los insurgentes los jefes de las tres principales guerrillas: FARC, ELN y M-19. Se estudian estos tres grupos armados porque tienen naturaleza política y han mantenido negociaciones de paz con el gobierno. No se tienen en cuenta a los líderes del EPL y de grupos insurgentes menores como el MAQL o las facciones de las FARC y el ELN, por la imposibilidad de obtener suficientes entrevistas para evaluar sus estilos de liderazgo. Tampoco a los líderes paramilitares, o de organizaciones del crimen organizado, porque no tienen naturaleza insurgente: los primeros han actuado al margen del, o junto al, Estado colombiano en actividades

²⁷⁵ En el presidencialismo, además, otros actores del régimen –Congreso, sociedad civil, grupos de presión– dificultan al ejecutivo la consecución de los cambios políticos (Neustadt 1990: 8).

contrainsurgentes, mientras que los segundos forman parte de grupos armados cuyo principal propósito no es político sino económico-criminal.

Tabla 1. Caso y unidades de análisis

Caso: Colombia

Unidades de análisis: Combinaciones líderes ejecutivos- insurgentes

1	Betancur-Marulanda	11	Samper-Pérez
2	Betancur-Bateman	12	Pastrana-Marulanda
3	Betancur-Fayad	13	Pastrana-Gabino
4	Betancur-Pérez	14	Uribe-Marulanda
5	Barco-Marulanda	15	Uribe-Cano
6	Barco-Pizarro	16	Uribe-Gabino
7	Barco-Pérez	17	Santos-Cano
8	Gaviria-Marulanda	18	Santos-Timochenko
9	Gaviria-Pérez	19	Santos-Gabino
10	Samper-Marulanda		

Fuente: Elaboración propia.

1.6. Variables e hipótesis

Las variables dependientes son las políticas de guerra y las políticas de paz. Las variables independientes son la fortaleza institucional del régimen político, el modelo de negociación, la presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas, la presencia de países mediadores, la fractura interna de los grupos insurgentes, la longevidad de estos grupos, el tamaño de los mismos, su vinculación con la sociedad civil, el estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos, y el estilo de liderazgo de los líderes insurgentes.

Las primeras ocho variables independientes son tomadas de la literatura que determinan el éxito o fracaso de los procesos de paz, mientras que las variables estilo de liderazgo de los líderes ejecutivos y estilo de liderazgo de los líderes insurgentes se asumen de la teoría de estilos de liderazgo. Estas variables independientes permiten incorporar las hipótesis de investigación recogidas en la Tabla 2.

Tabla 2. Hipótesis de investigación

<i>Hipótesis</i>	<i>Referencias</i>
La fortaleza institucional del régimen político favorece la adopción de políticas de paz (H1).	Hartzell (1999)
El modelo de negociación cerrado facilita la adopción de políticas de paz que conducen a la desmovilización de los grupos armados (H2).	Nasi (2010b), Pizarro (2017)
La presencia de saboteadores en las Fuerzas Armadas obstaculiza la adopción de políticas de paz (H3).	Stedman (1997)
La presencia de países mediadores favorece la adopción de las políticas de paz (H4).	Doyle y Sambanis (2000), Rettberg (2003)
La fragmentación interna del grupo insurgente obstaculiza la adopción de políticas de paz (H5)	Holiday y Stanley (1993), Pizarro (2017)
La longevidad del grupo insurgente influye negativamente en la negociación de políticas de paz (H6).	Fisas (1998), Bejarano (2010)
El tamaño reducido del grupo insurgente favorece positivamente la adopción de políticas de paz (H7).	Jordán (2011), Pizarro (2017)
El arraigo del grupo insurgente con la sociedad civil influye negativamente en las políticas de paz (H8).	Wickham-Crowley (1992)
El/los estilo/s de liderazgo “maniqueo”, “autoconfiado”, “hermético”, “paraguas”, “desconfiado” y/o “sectario” de los líderes ejecutivos o insurgentes hace/n que sean menos proclives a adoptar políticas de paz (H9).	Hermann (1980, 1995, 2003), Byman y Pollack (2001), Preston (2001)
El estilo de liderazgo “bombero” del líder ejecutivo influye positivamente en la adopción de políticas de paz (H10).	Hermann (1980, 2003)

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Medición de variables

Las políticas de guerra son decisiones autónomas de los líderes en el marco de una confrontación armada. Las políticas de paz son resultado del acuerdo entre las partes en el marco de un diálogo. A efectos analíticos se considera que un líder ejecuta una política cuando toma la decisión de hacerlo con independencia de que produzca o no los resultados esperados. La variable dependiente políticas de guerra (Tabla 3) cuenta con siete categorías que adoptan valores dicotómicos.

Tabla 3. Variable dependiente políticas de guerra

<i>Política de guerra</i>	<i>Valores</i>
Leyes especiales y programas de seguridad nacional	0=No, 1=Sí
Prohibición de los partidos políticos vinculados al enemigo	0=No, 1=Sí
Recaudación de impuestos especiales	0=No, 1=Sí
Despliegue táctico de Ejército y/o Fuerzas de Seguridad	0=No, 1=Sí
Declaración de estado de sitio	0=No, 1=Sí
Operaciones militares	0=No, 1=Sí
Ejecuciones ilegales y extrajudiciales, desplazamiento forzado y secuestro	0=No, 1=Sí

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Rivas y Tarín (2017).

Por su parte, la variable dependiente políticas de paz (Tabla 4) se operacionaliza en cuatro categorías: casos nulos (0), en los que no se aprueba ninguna política de paz; casos insuficientes (1), en los que solo se inician diálogos; casos intermedios (2), en los que el diálogo se acompaña de una o varias políticas de paz que no implican el cierre del conflicto armado: intercambio de prisioneros, alto el fuego, y acuerdos de contenido político, social o económico; y casos positivos (3), en los que el diálogo culmina en políticas de paz que comprenden el fin del conflicto: cese definitivo de operaciones, desarme y/o cumplimiento de normas de Justicia Transicional.

Tabla 4. Variable dependiente políticas de paz

<i>Categoría</i>	<i>Políticas de paz</i>	<i>Valor</i>
Caso nulo	Ninguna	0
Caso insuficiente	Inicio de diálogos o proceso de paz	1
Caso intermedio	Inicio de diálogos o proceso de paz + intercambio de prisioneros, y/o alto el fuego bilateral, y/o acuerdos de contenido político, social o económico	2
Caso positivo	Cese definitivo de las operaciones militares, desarme y/o Justicia Transicional, reparación a las víctimas y garantías de participación	3

Fuente: Elaboración propia.

Las variables independientes (Tabla 5) tienen naturaleza diversa: cuatro de ellas son dicotómicas –fortaleza institucional del régimen, presencia de saboteadores en las

Fuerzas Armadas, fractura interna del grupo insurgente y vinculación del grupo insurgente con la sociedad civil–; tres de intervalo –participación de mediadores, duración y tamaño del grupo insurgente–, y tres categóricas –modelo de negociación, estilo de liderazgo del líder ejecutivo y estilo de liderazgo del líder insurgente.

Tabla 5. Variables independientes

<i>Variable</i>	<i>Naturaleza</i>	<i>Valores</i>
1 Fortaleza institucional del régimen	Dicotómica	0=No; 1=Sí
2 Modelo de las negociación	Categórica	0=Sin modelo; 1=Abierto; 2=Cerrado
3 Presencia de saboteadores en las FF.AA.	Dicotómica	0=No; 1=Sí
4 Participación de países mediadores	Intervalo	0=Sin mediadores; 1= cuatro mediadores o menos; 2= Más de cuatro mediadores
5 Fragmentación interna del grupo insurgente	Dicotómica	0=No; 1=Sí
6 Vinculación del grupo insurgente con la sociedad civil	Dicotómica	0=No; 1=Sí
7 Años de vida del grupo insurgente	Intervalo	0=Menos de 15 años; 1=Entre 15 y 30 años; 2=Entre 30 y 45 años; 3=Más de 45 años
8 Tamaño del grupo insurgente	Intervalo	0=Menos de 1.500 efectivos, 1=Entre 1.500 y 3.000, 2= Entre 3.000 y 4.500 efectivos, 3= Más de 4.500 efectivos
9 Estilo de liderazgo líder ejecutivo	Categórica	0=Administrador, 1=Maniqueo, 2=Autoconfiado, 3=Bombero, 4=Paraguas, 5=Desconfiado, 6=Hermético, 7= Sectario
10 Estilo de liderazgo líder insurgente	Categórica	0=Administrador, 1=Maniqueo, 2=Autoconfiado, 3=Bombero, 4=Paraguas, 5=Desconfiado, 6=Hermético, 7= Sectario

Fuente: Elaboración propia.

Los estilos de liderazgo se miden mediante una tipología inspirada en los trabajos de Hermann (1986, 1999) y Lasswell, construida por la posesión de atributos personales evaluados con la versión matizada del *Leadership Treat Analysis* (LTA), una técnica de análisis de contenido cuyo funcionamiento se explica detalladamente en el presente Manual de Codificación.

2. Selección del material

El análisis de contenido se aplica en entrevistas –solamente las respuestas del líder– realizadas por sujetos ajenos a la investigación y tomadas de medios de comunicación diversos –prensa, radio y televisión– y de otras fuentes secundarias –investigaciones académicas, fundaciones, ONG, páginas web. La justificación es que son textos más espontáneos que los discursos y de fácil acceso aunque tienen inconvenientes como la disponibilidad de entrevistas o la falta de control de las preguntas por el investigador.

La base de datos utilizada en esta tesis es de elaboración propia y contiene 329 entrevistas a 71 líderes mundiales entre 1979 y 2016.²⁷⁶ Para el análisis del caso solo se tienen en cuenta a los líderes colombianos contenidos en ella. La base está compuesta de 329 filas, una por cada entrevista (unidad de observación); las columnas contienen los siguientes datos: resultados de la evaluación de las categorías, código identificativo de la entrevista, líder entrevistado, cargo político del líder, país, total de palabras del líder, fecha de la entrevista, año de la entrevista, medio de comunicación en el que se publicó, ideología del medio y si el medio es nacional o extranjero. Los datos sobre los medios se utilizan como variables de control de la medición de estilos de liderazgo.

²⁷⁶ Líderes en la base de datos: Gerry Adams (Irlanda del Norte), Mahmud Ahmadineyad (Irán), Patricio Aylwin (Chile), Shamil Basáyev (Ichkeria), Virgilio Barco (Colombia), Jaime Bateman (Colombia), Belisario Betancur (Colombia), Tony Blair (Reino Unido), George W. Bush (Estados Unidos), David Cameron (Reino Unido), Alfonso Cano (Colombia), Che Shui-Bian (Taiwán), Bill Clinton (Estados Unidos), Rafael Correa (Ecuador), Susana Díaz (Andalucía), DzhoharDudáyev (Chechenia), Álvaro Fayad (Colombia), Mauricio Funes (El Salvador), Muammar al-Gaddafi (Libia), Antonio García (Colombia), César Gaviria (Colombia), Mijaíl Gorbachov(Unión Soviética), Schafick Handal (El Salvador), Hu Jintao (República Popular China), Juan José Ibarretxe (País Vasco), Pablo Iglesias (España), “Timochenko” (Colombia), Lech Kaczyński (Polonia), Ramzán Kadýrov (Chechenia), Salva Kiir Mayardit (Sudán del Sur), Andrés Manuel López Obrador (México), Luiz Inácio Lula da Silva (Brasil), Ma Ying-Jeou (Taiwán), Iván Márquez (Colombia), Manuel Marulanda (Colombia), Arthur Mas (Cataluña), Aslán Masjádov (Ichkeria), Thabo Mbeki (Sudáfrica), José Mújica (Uruguay), Antonio Navarro Wolf (Colombia), Tanja Nijmeijer (Colombia), Barack Obama (Estados Unidos), Arnaldo Otegi (País Vasco), Andrés Pastrana (Colombia), Manuel Pérez (Colombia), Gustavo Petro (Colombia), Sebastián Piñera (Chile), Carlos Pizarro (Colombia), Vladimir Putin (Rusia), Jordi Puyol (Cataluña), Mariano Rajoy (España), Albert Rivera (España), Nicolás Rodríguez (Colombia), José Luis Rodríguez-Zapatero (España), Dilma Rousseff (Brasil), Tony Saca (El Salvador), Alex Salmond (Escocia), Ernesto Samper (Colombia), Juan Manuel Santos (Colombia), Jesús Santrich (Colombia), Arnold Schwarzenegger (California), Manmohan Singh (La India), Horst Seehofer (Baviera), Hashim Thaçi (Kosovo), Margaret Thatcher (Reino Unido), Julio César Turbay (Colombia), Dokú Umárov (Ichkeria, Emirato del Cáucaso), Álvaro Uribe (Colombia), Xi Jinping (República Popular China), Boris Yeltsin (Rusia), Jacob Zuma (Sudáfrica).

3. Unidades de codificación

Los textos seleccionados se descomponen en unidades de codificación, que son los elementos lingüísticos que se cuantifican en cada una de las categorías y dimensiones. En el análisis de contenido se distinguen tres tipos de unidades de análisis: palabras y grupos de palabras, frases y cuasi-frases, y textos completos (Alonso et al. 2012). En el presente análisis se contabilizan palabras y grupos de palabras,²⁷⁷ y se tiene en cuenta el sentido de las mismas dentro del texto, por lo que el conteo se realiza de forma manual. Se seleccionan estas palabras con base a los trabajos de Hermann (2003), Conway et al. (2011), Walker (2013) y Rivas y Tarín (2017).

El esquema de clasificación (Tabla 6) contiene las dimensiones y las categorías en las que se agrupan las unidades de codificación. Tomando como referencia el trabajo de Hermann (2003), el análisis se efectúa en base a cinco categorías exclusivas agrupadas en dos dimensiones. La primera dimensión, grado de apertura a los flujos de información, está formada por dos categorías: falta de complejidad conceptual y autoconfianza. La segunda dimensión, motivación, contiene tres categorías: orientación hacia los problemas, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos. Cada unidad de codificación tiene un código analítico cuyo primer dígito señala la dimensión, y el segundo, la categoría. Este esquema no solo se usa para el caso colombiano sino también para evaluar los estilos de otros líderes del mundo, calcular la media internacional y poder realizar investigaciones comparadas, de ahí el rango tan amplio de palabras que se utiliza.

²⁷⁷ Las unidades de codificación son palabras en inglés. Se utilizan entrevistas en inglés o traducidas a este idioma para disponer de una mayor cantidad de material con el que comparar y calcular las medias.

Tabla 6. Análisis de contenido: Dimensiones, categorías y unidades de codificación

<i>Dimensiones</i>	<i>Categorías</i>	<i>Unidades de codificación</i>
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	Palabras: Absolute, absolutely, definitely, doubt(less), certainly, full, fully, clear, clearly, obvious, obviously, evident, completely, quite, surely, total, totally, irreversible, irrevocable, final, finally, at all, I have no doubt, no doubt, without hesitation, of course, I'm sure, no turning back
	Autoconfianza	Palabras: I, my, myself, me, mine, confidence, conviction, I have been, a server, other self-references
	Tendencia a resolver problemas	Palabras (formas verbales): to advance, to solve, to overcome, to resolve, to restore, to restructure, to strengthen, to negotiate, to defeat, to stop, to end, to finish, to terminate, to reduce, to prevent, to appeal, to accomplish, to achieve, to reach (goals), to transforming, to proposal. Palabras: negotiation, achievement, progress, success, goal, challenge, propose, future.
Motivación	Identificación con el grupo	Palabras con connotación positiva: people, nation, country, homeland, patriot, independence, identity, self-determination, sovereign, (supra)region, poor, humble, grassroots, religion group, God, Gospel, Bible, Jesus, Islam, Muslim, Allah, Koran, Sharia, Muhammad, social class (no middle).
	Desconfianza hacia otros grupos	Palabras: enemy, terror, terrorist, terrorism, subversive, rebels, traitors, bandits, separatists, extremism, radicalism, totalitarianism, oligarchy, caste, criminal group, putsch, coup d'état, conspiracy, apostates, infidels (kafirs), murder, torture, genocide, massacre, extermination, dictatorship, authoritarian, slaughter, domination, destruction, bombs, bombing, disappearance, repression, forced displacement, kidnapping, threat, external threat, islamism, fundamentalism, wahhabism, Al-Qaeda, ETA, FARC, communism, chavism, fascism, Nazism, imperialism, empire, imperial, superpower, WMD, chemical/nuclear weapons, occupation, occupants, invaders, colonial, other derogatory references.

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Hermann (2003), Conway et al. (2011), Walker (2013), Rivas y Tarín (2017) y Tarín y Rivas (2018).

En cuarto lugar, a partir de las dimensiones y las categorías evaluadas, se construye una tipología propia de estilos de liderazgo (Tabla 7) a partir de los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1972) y Hermann (1986, 2003); para ello, se tienen en cuenta los líderes a nivel internacional incluidos en la base de datos.

Tabla 7. Dimensiones, categorías y estilos de liderazgo

<i>Dimensión</i>	<i>Categoría</i>	<i>Estilo</i>
Grado de apertura a los flujos de información	Falta de complejidad conceptual	Maniqueo
	Autoconfianza	Autoconfiado
	Falta de complejidad conceptual + Autoconfianza	Hermético
Motivación	Tendencia a resolver problemas	Bombero
	Identificación con el grupo	Paraguas
	Desconfianza hacia otros grupos	Desconfiado
	Identificación con el grupo + Desconfianza hacia otros grupos	Sectario
Ninguna de las anteriores		Administrador (sin estilo)

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Lasswell (1963), Weber (1972), Hermann (1986, 2003), Rivas y Tarín (2017) y Tarín y Rivas (2018).

4. Fiabilidad y validez

Se han diseñado ocho normas y ocho reglas (Tabla 8) para garantizar que la fiabilidad del método y permitir que otros investigadores ajenos al proyecto puedan replicar los resultados. Aunque en el análisis de contenido no existe una regla general para la cantidad de material a seleccionar sino que depende de la pregunta de investigación (Alonso et al.: 2012: 16), un análisis preciso con LTA requiere un mínimo de 50 respuestas de entrevistas con al menos 100 palabras (Hermann y Milburn 1977). No obstante, aquí se plantean reglas más estrictas con objeto de estandarizar el material con el que se trabaja.

Tabla 8. Normas y reglas

<i>Normas</i>	<i>Reglas</i>
1. Se aplica a cualquier tipo de líder ejecutivo, legislativo, de oposición o insurgente, en cualquier contexto o periodo histórico.	1. Se han de incluir tres o más entrevistas de cada líder, cuyas respuestas sumen entre 7.000 y 15.000 palabras.
2. Se pueden evaluar todas o solo algunas de las características propuestas como categorías analíticas.	2. Las entrevistas deben tener formato pregunta-respuesta.
3. No admite otro material distinto al de la entrevista; se analizan entrevistas adquiridas; pero también se pueden utilizar entrevistas de investigación, siempre que sean públicas.	3. Cada entrevista ha de tener al menos tres preguntas-respuestas.
4. Los estilos de liderazgo propuestos en función de las categorías analíticas no se circunscriben exclusivamente a contextos de conflicto armado.	4. Las entrevistas utilizadas para evaluar a un líder no pueden ser de un mismo medio de comunicación, al menos una de ellas debe ser de uno distinto.
5. El muestreo no es representativo; se puede incluir un alto número de líderes para obtener un promedio total para obtener las frecuencias de cada categoría analítica.	5. El conteo se limita exclusivamente a las unidades de cuantificación propuestas –palabras o grupos de palabras.
6. Los datos sobre el medio que publica la entrevista serán variables de control.	6. En el conteo se debe tener en cuenta el sentido de las palabras y grupos de palabras dentro de la frase.
7. Las medias se calculan en porcentajes, aunque se pueden aplicar denominadores distintos.	7. La media se calcula teniendo en cuenta el número de palabras en las respuestas del líder en la entrevista y no el número de palabras totales de la entrevista.
8. Todas las categorías son incluyentes, compatibles en un mismo líder. Cada categoría propuesta implica un estilo de liderazgo distinto. Cuando un líder no posee ninguna de las características medidas mediante las categorías analíticas, se clasifica como “administrador”.	8. Un líder posee un estilo de liderazgo cuando el resultado de la diferencia entre la media del líder (\bar{x}_l) y la media total (\bar{X}_t) de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica (σ) de dicha categoría

Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar que el método sea fiable y replicable, además de la confección de las normas y reglas, se han realizado diferentes pruebas de fiabilidad. En agosto de 2015, tres investigadores independientes de la Universidad Nacional de Colombia replicaron el conteo de palabras de dos líderes políticos contenidos en la base de datos de líderes mundiales, Aslan Masjádov y Dokú Umárov, y obtuvieron correlaciones altas –entre 0,79 y 1– en todas las categorías²⁷⁸ (Rivas y Tarín 2017). En abril de 2018 tres investigadores independientes de la Universidad de Salamanca replicaron el conteo de palabras de los líderes José María Aznar y José Luis Rodríguez Zapatero, con

²⁷⁸ Participaron en el test de confiabilidad los siguientes investigadores: Juliana Galvis, Crithian D. Gavilán, y Angélica M. Goelkel, miembros de Grupo de Investigación sobre Partidos Políticos de la Universidad Nacional Colombia, dirigido por el Dr. David Roll. Sara S. Galindo, Valentina Gaviria y Camila N. Parra fueron designados como sustitutos.

correlaciones entre 0,81 y 0,96²⁷⁹ (Tarín y Rivas 2018). En mayo de 2018 se volvió a hacer otra prueba de fiabilidad con seis investigadores independientes de la Universidad de Salamanca (Anexo 3), esta vez para replicar los resultados de cinco de los líderes políticos colombianos analizados en esta tesis doctoral –César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos–, y de nuevo se alcanzaron correlaciones altas –entre 0,97 y 1.²⁸⁰

Como estrategia de validez se ha incluido una pregunta²⁸¹ sobre los estilos de liderazgo en el cuestionario que se aplica a los actores clave. De este modo, como recomiendan Hermann (2003) y Dyson (2009b), se cotejan los resultados del análisis de contenido con entrevistas a personas cercanas a los líderes políticos.

5. Conteo y presentación de los resultados

El último paso es proceder al conteo y presentación de los resultados. Mediante el conteo se calcula la frecuencia con la que se repiten las palabras y grupos de palabras en cada categoría. El líder posee un estilo de liderazgo cuando el resultado de la diferencia entre la media de las frecuencias del líder y la media total de la categoría en cuestión es mayor que la desviación típica total de dicha categoría. La fórmula es: $\bar{X} \text{ líder} - \bar{X} \text{ total} > \sigma$. Este criterio, propuesto por Hermann (2003), ha sido utilizado con éxito para evaluar estilos de liderazgo en diversos trabajos académicos (Dyson 2009a, 2009b; Hermann y Sakiev 2011; Keller y Foster 2012; Foster y Keller 2014; Rivas y Tarín 2017; Tarín y Rivas 2018).

En la Figura 1 se ejemplifica el proceso de conteo con un extracto de la respuesta de Juan Manuel Santos en una entrevista en *El País* realizada el 25 de abril de 2013 e incluida en la base de datos. En el texto aparecen nueve unidades de codificación –palabras y grupos de palabras– de la categoría autoconfianza y tres de la categoría tendencia a resolver problemas. No se registran palabras de las categorías falta de

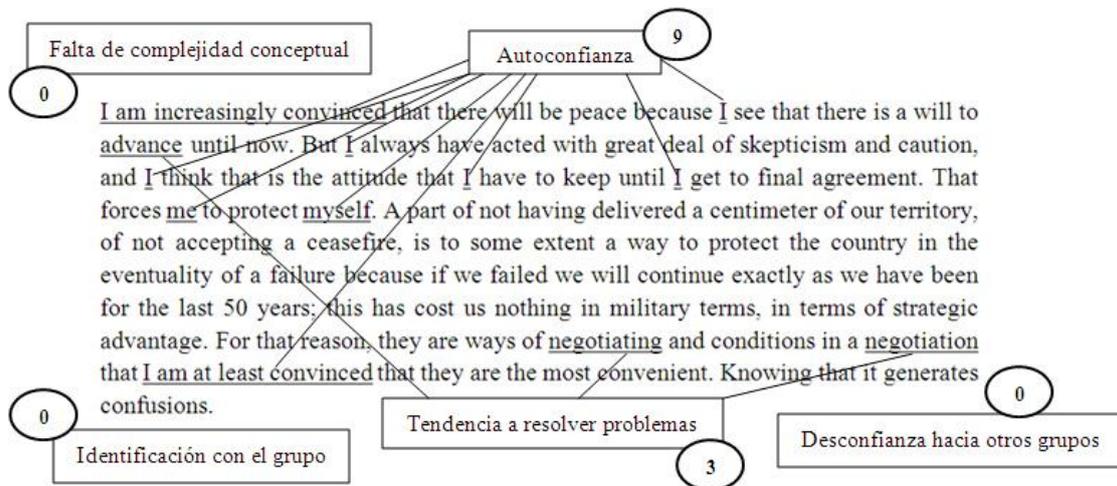
²⁷⁹ Los siguientes investigadores miembros del Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Salamanca tomaron parte en la prueba de fiabilidad: Sergio García-Rendón, Asbel Bohigues y Nicolás Miranda.

²⁸⁰ Los siguientes investigadores de la Universidad de Salamanca participaron en el test de fiabilidad: Alice Assis de Figueiredo, Andrés Gelpi Tejón, Antia González Filgueira, Jorge Carlos Ramos González, Elena San José Alonso y Diana María Aguilar Medina.

²⁸¹ La pregunta es: “¿Qué características personales cree usted que poseen los líderes ejecutivos e insurgentes que le nuestro a continuación?”.

complejidad conceptual, identificación con el grupo y desconfianza hacia otros grupos. En este extracto de respuesta seleccionado, que contiene un total de 149 palabras, las frecuencias de palabras que evalúan la autoconfianza y la tendencia a resolver son 6,04 % y 2,01 % respectivamente. Este mismo proceso de conteo se aplica a cada una de las entrevistas del líder analizado.

Figura 1. Ejemplo del proceso de conteo: extracto de entrevista a Juan Manuel Santos



Fuente: Elaboración propia a partir del texto extraído de Moreno (25 de abril de 2013). Traducción propia.

Después de terminar el conteo de palabras por cada entrevista, se comprueba si el líder puede ser clasificado en algunos de los estilos de liderazgo propuestos en esta investigación mediante el criterio de la desviación típica. En el ejemplo de la Figura 2, Santos manifiesta un estilo de liderazgo “bombero” porque la media de las frecuencias obtenidas por este líder en la categoría tendencia a resolver problemas (0,95) menos la media total de la categoría en cuestión (0,55) es mayor que la desviación típica total de dicha categoría (0,33).

Figura 2. Ejemplo de presentación de los resultados de Santos en tendencia a resolver problemas

Entrevista	Código	Líder	Medio	Fecha entrevista	Palabras	Indicador	Tendencia a resolver problemas
44	106	J. M. Santos	El Tiempo	03/07/2012	2394	14	0,59%
45	106	J. M. Santos	El Pais	25/04/2013	2205	29	1,32%
46	106	J. M. Santos	El Tiempo	16/05/2014	1330	15	1,13%
47	106	J. M. Santos	El Tiempo	19/07/2015	1905	22	1,16%
48	106	J. M. Santos	ABC	06/06/2016	2710	17	0,63%

Total palabras Santos	10.544
Media Santos (\bar{x} líder)	0,96
Media líderes colombianos (\bar{x} total)	0,55
Desviación típica líderes colombianos (σ)	0,33
Media Santos – Media total (\bar{x} líder - \bar{x} total)	0,41

Santos tiene un estilo “bombero”
 Es mayor que la desviación típica de líderes colombianos

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3

PRUEBA DE FIABILIDAD

ESTILOS DE LIDERAZGO Y POLÍTICAS DE GUERRA Y PAZ EN CONTEXTOS
DE CONFLICTO ARMADO. EL CASO DE COLOMBIA (1982-2017)

1. Introducción

Para garantizar la fiabilidad del análisis de contenido utilizado en la presente tesis doctoral y permitir que otros investigadores ajenos al proyecto puedan replicar los resultados se han construido ocho normas y ocho reglas recogidas en el manual de codificación. Aunque en este método no existe una regla general para la cantidad de material a seleccionarse sino que depende de la pregunta de investigación (Alonso et al.: 2012: 16), un análisis preciso con LTA requiere un mínimo de 50 respuestas de entrevistas con al menos 100 palabras (Hermann y Milburn 1977). No obstante, en esta investigación se plantean reglas más estrictas con objeto de estandarizar el material con el que se trabaja.

Si bien el análisis de contenido generalmente se diseña para que los evaluadores inexpertos puedan aplicarlo con alta confiabilidad, a través del manual de codificación y algunos ejemplos y procedimientos de capacitación (Winter 2003b: 114), debe anotarse que el presenta algunos problemas de validez como “la lógica de las inferencias psicológicas sobre comunicadores comprometidos con la comunicación persuasiva” (Holsti 1977: 133-134), las dudas sobre la autoría de los discursos—solventado parcialmente con la selección de entrevistas como material de análisis— y los problemas de codificación y análisis de datos (Holsti 1977; Immelman 2003).

Para garantizar que el método sea fiable y replicable, además de la confección de las normas y reglas, se han realizado diferentes pruebas de fiabilidad. En agosto de 2015, tres investigadores independientes de la Universidad Nacional de Colombia replicaron el conteo de palabras de dos líderes políticos contenidos en la base de datos de líderes mundiales, Aslan Masjádov y Dokú Umárov, y obtuvieron correlaciones altas —entre 0,79 y 1— en todas las categorías²⁸² (Rivas y Tarín 2017). En abril de 2018 tres investigadores independientes de la Universidad de Salamanca replicaron el conteo de palabras de los líderes José María Aznar y José Luis Rodríguez Zapatero, con correlaciones entre 0,81 y 0,96²⁸³ (Tarín y Rivas 2018). En mayo de 2018 se volvió a

²⁸² Participaron en el test de confiabilidad los siguientes investigadores: Juliana Galvis, Crithian D. Gavilán, y Angélica M. Goelkel, miembros de Grupo de Investigación sobre Partidos Políticos de la Universidad Nacional Colombia, dirigido por el Dr. David Roll. Sara S. Galindo, Valentina Gaviria y Camila N. Parra fueron designados como sustitutas.

²⁸³ Los siguientes investigadores miembros del Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Salamanca tomaron parte en la prueba de fiabilidad: Sergio García-Rendón, Asbel Bohigues y Nicolás Miranda.

hacer otra prueba de fiabilidad con seis investigadores independientes de la Universidad de Salamanca (Anexo 3), esta vez para replicar los resultados de cinco de los líderes políticos colombianos analizados en esta tesis doctoral –César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos–, y de nuevo se alcanzaron correlaciones altas –entre 0,97 y 1.

2. Líderes analizados en la prueba

Se hizo el test en fiabilidad en cinco de los quince líderes colombianos analizados en esta tesis: César Gaviria, Ernesto Samper, Andrés Pastrana, Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos. No se incluyó a los presidentes Belisario Betancur y Virgilio Barco, ni a los líderes insurgentes Manuel Marulanda, Jaime Bateman, Álvaro Fayad, Manuel Pérez, Carlos Pizarro, Gabino, Alfonso Cano y Timochenko por dos motivos: en primer lugar, la disponibilidad limitada de entrevistas concedidas por estos líderes; en segundo lugar, la exigencia, en estos casos, de un trabajo de rastreo minucioso en hemerotecas y bases de datos para obtener el material de análisis.

3. Investigadores participantes

Los siguientes investigadores de la Universidad de Salamanca participaron en el test de fiabilidad realizado para replicar la medición de estilos de liderazgo de cinco de los seis líderes colombianos analizados en esta investigación: Alice Assis de Figueiredo, Andrés Gelpi Tejón, Jorge Carlos Ramos González, Elena San José Alonso y Diana María Aguilar Medina.

4. Proceso de reclutamiento y formación

A comienzos de mayo de 2018 se preguntó a ocho investigadores de la Universidad de Salamanca si podían participar en la prueba de fiabilidad del análisis de contenido utilizado en esta tesis doctoral. Cinco aceptaron la propuesta y tres se excusaron por no poder colaborar.

Se acordó con los voluntarios la realización de un taller presencial de una hora y media en el que se explicó el proyecto de investigación y el análisis de contenido, detallando las particularidades de la versión matizada del LTA utilizada en la tesis. A continuación se envió un correo electrónico que contenía: las instrucciones del proceso de conteo, el manual de codificación y la plantilla de la base de datos en la que escribir los resultados del conteo. Los participantes dispusieron de una semana para enviar los resultados.

5. Resultados de la prueba de fiabilidad

La Tabla 1 recoge los resultados de la prueba de fiabilidad. El conteo de cada uno de los cinco líderes colombianos seleccionados en la tesis fue replicado por dos investigadores distintos. Las correlaciones obtenidas fueron muy altas: entre 0,97 y 1. Con base en estos resultados y a los de las otras dos pruebas realizadas en agosto de 2015 y abril de 2018, se puede concluir que la técnica de análisis de contenido utilizada es fiable y replicable.

Tabla 1. Prueba de fiabilidad: porcentajes de correlación entre el conteo de la tesis doctoral y el conteo de los investigadores independientes

<i>Líderes</i>	<i>Correlación con el primer investigador</i>	<i>Correlación con el segundo investigador</i>
César Gaviria	0,96	0,98
Ernesto Samper	0,99	0,99
Andrés Pastrana	0,97	0,95
Álvaro Uribe	1	0,99
Juan Manuel Santos	0,99	0,97

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de las pruebas de fiabilidad.

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA LOS ACTORES CLAVES

Cuestionario:

Estilos de liderazgo y políticas de guerra y paz en contextos de conflicto armado. El caso de Colombia (1982-2017)

José Manuel Rivas Otero

Entrevistador:

Entrevistado:

País: Colombia

Razón:

Fecha de la entrevista:

Lugar de la entrevista:

Antes de comenzar a plantear las preguntas, presentarse al entrevistador, explicarle en qué consiste el proyecto de tesis y las razones de la entrevista, solicitarle permiso para ser grabado (si no quiere, recoger la información por escrito) y hacer referencia a su trayectoria profesional.

I.PREGUNTAS GENERALES ABIERTAS

I.1. Colombia ha vivido más de 50 años de conflicto armado interno, mientras otros países de la región lograron culminar procesos de paz (El Salvador, Guatemala, Nicaragua) o disminuir notablemente la intensidad de los mismos (Perú). En su opinión, ¿cuáles son las principales causas de que el conflicto armado se haya perpetuado tanto tiempo en su país?

I.2. Desde la administración de Betancur, Colombia ha experimentado varias negociaciones de paz. Algunas tuvieron relativo éxito, como el que, a finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, culminó con la desmovilización del M-19 y otros grupos menores. Pero estas negociaciones no lograron acabar definitivamente con el conflicto. En su opinión, de acuerdo a estos factores y obviando el proceso de negociación de La Habana, ¿cuál de las anteriores negociaciones de paz ha sido más exitosa? *Betancur, Barco, Gaviria, Samper, Pastrana, Uribe.*

I.3. Con relación al actual acuerdo de paz entre el Gobierno y las FARC, ¿qué implicaciones ha tenido o va a tener el resultado del plebiscito? ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la implementación de los acuerdos de cara al escenario electoral de 2018?²⁸⁴

I.4. Existe muy poca información sobre cómo se están desarrollando los diálogos entre el gobierno y el ELN, ¿cree posible que se llegue a un acuerdo final de paz?²⁸⁵

Si hay tiempo suficiente, plantear otras preguntas adaptadas a la coyuntura del momento y al perfil del entrevistado.

II. PREGUNTAS GENERALES CERRADAS Y SEMIABIERTAS

II.1. “¿Qué características personales cree usted que poseen los líderes ejecutivos e insurgentes que le muestro a continuación? Marque con Sí, No o NS/NC. *Leer y explicar al entrevistado cada una de las opciones. Objetivo: Prueba de validez del análisis de contenido.*

	Pensamiento “blanco-negro”	Auto confiado	Motivado por solucionar problemas	Motivado por el grupo	Desconfiado de otros grupos
Julio C. Turbay					
Belisario Betancur					
Virgilio Barco					
César Gaviria					
Ernesto Samper					
Andrés Pastrana					
Álvaro Uribe					
Juan Manuel Santos					
Manuel Marulanda					
Alfonso Cano					
Jaime Bateman					
Carlos Pizarro					
Antonio Navarro Wolf					
Nicolás Rodríguez “Gabino”					
Iván Márquez					
Timoleón Jiménez					

²⁸⁴ En las entrevistas realizadas en 2014 la pregunta era: “El actual proceso de paz de La Habana ha sido el eje principal de la campaña de los dos candidatos más votados en las pasadas elecciones presidenciales, Santos y Zuluaga. De hecho, muchos analistas interpretaron la segunda vuelta como un plebiscito a favor (Santos) o en contra (Zuluaga) del actual proceso de paz. ¿Cómo está viviendo este proceso y cuáles son sus expectativas?”

²⁸⁵ Pregunta incorporada en agosto de 2017.

II.2. En su opinión, ¿qué líderes de la siguiente lista se han esforzado más por el logro de la paz y la defensa de los derechos humanos? Marque con una X tantos como considere, puede no marcar ninguno. *Leer y explicar al entrevistado cada una de las opciones.*

Julio C. Turbay	
Belisario Betancur	
Virgilio Barco	
César Gaviria	
Ernesto Samper	
Andrés Pastrana	
Álvaro Uribe	
Juan Manuel Santos	
Manuel Marulanda	
Alfonso Cano	
Jaime Bateman	
Carlos Pizarro	
Antonio Navarro Wolf	
Nicolás Rodríguez “Gabino”	
Iván Márquez	
Timoleón Jiménez	

II.3. Indique con una X qué tres factores contribuyen más al éxito de un proceso de paz. *Leer y explicar al entrevistado cada una de las opciones.*

Fortaleza institucional del régimen político	
Participación de mediadores	
Poca fragmentación interna del grupo insurgente	
Poca vinculación del grupo insurgente con la sociedad civil	
Poca duración del grupo insurgente	
Tamaño reducido del grupo insurgente	
Estilo del líder del gobierno	
Estilo del líder del grupo insurgente	

II.4. De la siguiente lista de decisiones políticas que pueden tomar los líderes en el marco de un proceso, marque con una X las tres que considere más importantes. *Leer y explicar al entrevistado cada una de las opciones.*

Propuesta de diálogo o proceso de paz	
Intercambio de prisioneros	
Alto el fuego	
Propuesta de acuerdos de contenido político, social o económico entre las partes	
Cese definitivo de las operaciones militares	
Desarme del grupo insurgente	
Cumplimiento de normas de justicia transicional y de reparación a las víctimas y garantías de participación	

II.5. ¿Echa de menos alguna decisión en la lista anterior? ¿Cuál/es?

II.6. Desde hace 50 años Colombia vive... Señale la respuesta que considere más correcta.

- a) Un conflicto armado entre el Estado y bandas criminales (incluidas las “narco-guerrillas” que carecen de motivaciones políticas).
- b) Un conflicto armado entre el Estado y grupos terroristas.
- c) Un conflicto armado entre el Estado, la guerrilla, los grupos paramilitares y el narcotráfico.
- d) Una guerra civil.

Otra respuesta: