

MAREM Matrix: A model for measuring the impact of Colombian businessmen's participation in the local post-conflict context

Sumario:

Introducción. La Matriz MAREM. Conflictos Armados en Colombia. Casos Exitosos de Países que Superaron sus Conflictos. Aplicación de la Matriz MAREM y Análisis de Resultados. Conclusiones. Bibliografía.

Resumen:

Ante el avance de las negociaciones de La Habana para poner fin al conflicto armado planteado a Colombia por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-FARC, es urgente garantizar la reincorporación a la institucionalidad de los integrantes de ese grupo subversivo. Las empresas tienen un deber prevalente en tal responsabilidad - así la tarea sea de toda la sociedad colombiana- y para eso se construye un modelo que permite cuantificar la real disposición del empresario de vincularse al posconflicto. Será también un instrumento útil tanto para la sociedad como para el Estado y los mismos empresarios. En desarrollo de la investigación, base de este artículo, se evoca la historia los conflictos armados en Colombia y en otros países como insumos para el modelo y se sugieren acciones de política pública con relación al sector privado.

Palabras clave: Matriz MAREM, conflicto armado, instituciones, empresas, FARC-EP

Abstract:

While considering the progress in peace talks between the Colombian Government and the Revolutionary Armed Forces of Colombia—People's Army (FARC-EP) in order to end long Colombian conflict, it is urgent guaranteeing the reincorporation to civilian life of FARC's members. Businesses have a duty in this regard although the full commitment to peace is responsibility of the Colombian society as a whole. To measure businesspersons' real commitment to this reincorporation process, this paper introduces a model, which is also a helpful tool to society, the Government and the businesspersons as well. The scope of this research encompasses the history of conflict in Colombia and other countries. In addition, it suggests public policy measures related to the private sector.

Key words: MAREM Matrix, armed conflict, institutions, businesses, FARC-EP

Artículo: Recibido el 31 de agosto y aprobado el 21 de octubre de 2016.

Alfonso Valdivieso Sarmiento: Magíster Boston University Estados Unidos. Ex Fiscal General de la Nación, Profesor Universidad EAN. Correo electrónico: alfonsovaldi@gmail.com

Carlos A. Martínez Orozco: Doctorado Universidad Pablo de Olavide España, Profesor Universidad EAN. Correo electrónico: camartinezo@yahoo.com

Roberto Medici Cipolletto: Doctorado en Ciencia Política U. Nal de Rosario Argentina, Profesor Universidad Nacional de Entre Ríos - UNER. Correo electrónico: mediciroberto@hotmail.com

Matriz marem: modelo aplicable al empresario colombiano para medir su participación en la etapa del posconflicto

Alfonso Valdivieso Sarmiento

Carlos A. Martínez Orozco

Roberto Medici Cipolletto

Introducción

La eventual terminación de un conflicto armado genera expectativas y tensiones, en medio de las grandes oportunidades que pudieran sobrevenir luego del escepticismo y la incertidumbre causados por los padecimientos de años o décadas de dolor y crueldad. Las sociedades que lo padecen se debaten entre el apoyo a soluciones negociadas o la severa confrontación armada para superarlo¹.

El conflicto armado iniciado hace más de medio siglo por las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC-EP, atraviesa una etapa que bien puede considerarse agónica debido a los significativos avances hacia su definitiva culminación por la vía política o negociada. En Colombia, durante los últimos años, esas reacciones contradictorias invaden diferentes escenarios, propician fuertes discusiones y se manifiestan en posiciones con variados grados de polarización.

Una de las mayores preocupaciones que se manifiestan es la del papel que puedan cumplir quienes se incorporen a la institucionalidad, luego de su trayectoria al margen de la ley. Al mismo tiempo se advierte el escaso conocimiento sobre la receptividad que pudieran tener los empresarios con relación a los miembros de esos grupos, principalmente para brindarles opciones laborales y una acogida adecuada. Por ello, se considera de gran utilidad disponer de un modelo aplicable al entorno empresarial, para establecer con base en mediciones cualitativas y cuantitativas (Hernández Sampieri, 2006) la percepción que tiene el empresario respecto de la eventual vinculación de tal núcleo de personas en la reincorporación a la vida civil en sus unidades productivas.

En consecuencia, el propósito de la investigación fue establecer qué tan viable y útil resulta la construcción de una matriz diseñada con el propósito de medir la disposición del empresario a participar eficazmente en la atención de las necesidades de quienes abandonen su condición de *“integrantes de grupos armados al margen de la ley”* (Auto 092/08, 2008) como en el caso de las FARC-EP.

El texto se desarrollará relacionando, en primer término, las características y el diseño de la matriz. En un segundo aparte se abordará el tema de los conflictos armados en Colombia. Luego se hará una sucinta versión de casos exitosos de países que superaron sus conflictos. Posteriormente se tratará la aplicación de la matriz y el análisis de resultados para, finalmente, exponer las conclusiones.

¹El presente es un artículo de reflexión sobre resultados de una investigación realizada para la Universidad EAN, que se presenta desde una perspectiva analítica.

La matriz MAREM

Los cuestionamientos frecuentes y reiterados sobre el quehacer a que pudieran verse abocados quienes hicieron parte de un grupo guerrillero así como el desconocimiento de la real disposición de los empresarios para contribuir a ese proceso de reincorporación (Labrador Araújo y Gómez Jiménez, 2010, p. 47), justifican la necesidad de disponer de un modelo que, aplicable al entorno empresarial, de señales sobre la percepción que se tiene acerca de su contribución a tal ejercicio de paz, solidaridad y reconciliación (Ibid). Partiendo de ello, la metodología utilizada en la investigación presenta dos momentos que permitieron consolidar la Matriz para la Reinserción en el Sector Empresarial, denominada “MAREM”.

El primer momento se dio en la fase I del proyecto en el año 2014 a través de una estructuración interdisciplinar, que llevó a la creación de una matriz elaborada a partir de

varios elementos generales de agrupación y una batería de preguntas.

En el segundo se exploraron las acciones de las entidades públicas hacia los empresarios, así como las iniciativas entre estos para promover su vinculación al posconflicto, se establece el grupo de empresarios y se aplica, in situ, la matriz. De manera simultánea y por considerarlo relevante para la construcción comprensiva de la Matriz se analizaron componentes que permiten volver sobre la historia del conflicto armado colombiano y los procesos que se vivieron en conflictos ocurridos en otros países. Dichos componentes serán orientados con una selección de conceptos claves, entre ellos: conflicto armado, negociación, desmovilización, reincorporación, reinserción, reintegración, reconciliación y posconflicto. A continuación, se relacionan las dieciséis y seis subvariables de los ocho ítems globales, seleccionados para facilitar la agrupación de las respuestas de manera consistente con tales componentes:

Tabla 1. Variables y subvariables para la agrupación de respuestas

Nº Ítem	Variable	Nº	Subvariable
I.	Conocer los conceptos de orden nivel histórico del conflicto armado y del proceso de reintegración de la población desmovilizada.	1	Conocer la claridad de la información en los empresarios del proceso histórico del conflicto armado.
		2	Establecer los objetivos de mejoramiento a nivel conceptual para los empresarios
		3	Fortalecer brechas de conocimiento ausentes para los empresarios
II.	Explorar los conocimientos de los empresarios sobre la normativa relacionada con el posconflicto.	4	Presentar definiciones y conceptos adecuados al empresario para mejorar su conocimiento acerca de la normativa
		5	Comparar opiniones del empresario con relación al conocimiento inicial
		6	Asegurar el cabal entendimiento de empresario sobre los términos: reinserción, reconciliación y justicia transicional
		7	Propiciar el relacionamiento entre los grupos de interés externos al Estado
III.	Medir el grado de compromiso de los empresarios en la creación de valor compartido para dicha población	8	Evaluar y mejorar el desempeño y los beneficios económicos y sociales.



N° Ítem	Variable	N°	Subvariable
III.	Medir el grado de compromiso de los empresarios en la creación de valor compartido para dicha población	9	Evaluar y mejorar el relacionamiento con la comunidad y el impacto social
		10	Evaluar y mejorar el impacto del valor compartido de los reinsertados
IV	Plantear los intereses de los empresarios para que hagan parte activa del proceso de reintegración.	11	Conocer los intereses de los empresarios para crear sinergias entre el sector privado y la población reinsertada.
		12	Evaluar y mejorar los intereses de los empresarios para que pueda ser aplicado.
VI	Medir los grados de democratización, participación política y organizacional	13	Evaluar la responsabilidad de la empresa con el conflicto armado.
VII	Conocer los grados de construcción del tejido social	14	Determinar cómo la empresa favorece los procesos de gobernanza y gobernabilidad en los trabajadores y en su organización
VII	Explorar los conocimientos de los empresarios frente a la reconstrucción y recuperación socioeconómica del reinsertado	15	Establecer el papel de la empresa en la recuperación de la actividad económica, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo sostenible de los reinsertados
VIII	Conocer los conceptos de justicia y legalización	16	Inferir el papel de la empresa en la promoción de escenarios de justicia y negociación antes los posibles conflictos en su organización

Nota Fuente: Elaboración realizada con base en los elementos de la presente investigación.

Si bien se hubiese querido aplicar la Matriz MAREM en diferentes zonas de Colombia, se decidió limitarla a la ciudad de Bogotá D.C., por la facilidad en la selección de los empresarios y porque esta zona céntrica de Colombia corresponde a una de las regiones generadoras de la mayor proporción del PIB nacional (DANE, 2015)(Banco de la República, 2016).

La funcionalidad de la matriz radica en que es un instrumento de fácil aplicación y comprensión y, por ende, tras el direccionamiento focalizado de las preguntas llevará a un adecuado conocimiento de la percepción que tienen los empresarios encuestados sobre el proceso de paz que se adelanta en Colombia y el eventual papel que estarían dispuestos a desempeñar en el posconflicto. La exégesis y hermenéutica aplicada con posterioridad a los resultados obtenidos nos lleva a consolidar la información. De esta manera, se logrará vincular el ejercicio académico a los sectores productivos como

participes del proceso que deberá recorrerse en la etapa posterior al conflicto.

Desde el inicio de la investigación se optó por dar un nombre claro y corto a la herramienta a utilizar, en este caso se seleccionó el nombre: MAREM, que como se mencionó, significa Matriz para Reinserción en el Sector Empresarial. Este tipo de marca figurativa, permitirá medir, como se ha reiterado, la percepción que se tiene por parte de los empresarios de algunos temas afines al proceso de paz que se adelanta en Colombia y el aporte que puedan hacer en la reinserción.

MAREM, la institucionalidad y los empresarios

Teniendo en cuenta la actividad que en los campos propios de esta investigación vienen adelantando instituciones públicas, organizaciones cívicas y sociales, así como particulares vinculados a procesos tales como reintegración, reinserción, reconciliación,

posconflicto en etapas anteriores a la firma de los acuerdos, la Matriz MAREM constituye un instrumento útil para tales actores, así como para empresarios que interactuaron con ellos o que puedan hacerlo en el futuro. Es de esperarse que a los resultados de sus actividades contribuya este trabajo y que, en todo caso, pueda ayudar a una mayor comprensión de la etapa presente que vive Colombia y del escenario pleno del posconflicto.

Así mismo, la matriz puede incidir en la definición de políticas públicas que se relacionen con el papel de los empresarios en esta coyuntura del devenir nacional, por cuanto al Estado le corresponde generar las condiciones y propiciar esa actuación en el posconflicto. Por su parte, al Estado tendrá a cargo un gigantesco esfuerzo en el desarrollo legal y reglamentario, pues ante las exigencias de fortalecimiento institucional que deberá sobrevenir una vez superado el conflicto armado, han de expedirse las normas que exige el derecho interno, incluidos los desarrollos jurisprudenciales, así como los ajustes que demandan los tratados y convenios internacionales.

En la investigación se encontró una constante que se aprecia alrededor de los principales temas de este trabajo, en cuanto a la proliferación de términos y acepciones que van apareciendo sin que se tenga claridad sobre su alcance y por eso vale la pena evaluar críticamente tal situación a fin de proponer correctivos. Así, por ejemplo, se habla de desmovilización, reintegración, reinserción, reincorporación, reconciliación, inclusión, además de conciliación, convivencia, volviéndose, muchas veces, casi que imposible saber con precisión a cuál de ellos se alude cuando hablamos de programas o campos de acción, sea en lo público o en la actividad privada.

También se aprecia como relevante la dificultad que encuentran los empresarios debido a la multiplicidad de agencias del Estado que de manera poco coherente tienen a cargo estimular la vinculación de la iniciativa privada en el posconflicto o la ejecución de políticas públicas relacionadas, coadyuvantes o complementarias. Es el caso de las estrategias de reconciliación, la superación de la pobreza, los avances frente a la desigualdad, entre muchas otras, atribuidas a diferentes entidades públicas. Se advierte el alto riesgo de dilapidar esfuerzos en estas tareas y de conseguir un resultado contrario al esperado, cuando el

empresario se siente agobiado por múltiples solicitudes de colaboración o vinculación con propósitos similares.

En etapas como las que se recorren en Colombia resultan inaplazables los esfuerzos de las entidades gubernamentales para coordinar esas acciones y acudir a las ayudas del sector privado de una manera coherente, a fin de alcanzar los mayores logros.

Con un par de ejemplos pueden ilustrarse estos riesgos a los que no debería exponerse a los empresarios. De una parte, la Agencia Colombiana para la Reintegración-ACR, Unidad Administrativa Especial adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, que tiene como una de las funciones “la implementación de la política de reintegración con las entidades territoriales, autoridades locales y diversos actores de la sociedad civil”(Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), s.f.). De otro lado, la anterior Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema-ANSPE, que se encontraba adscrita al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social como parte del denominado “*sector de la inclusión social y la reconciliación*” y contaba en su momento con la Dirección de Inversión Social Privada-DISP, a través de la cual se incentivaba al sector privado, organizaciones sociales y cooperación internacional a focalizar la inversión social hacia las familias en pobreza extrema, lo que conducía a crear condiciones adecuadas para la reconciliación y la convivencia (Presidencia de la República y Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, 2015)².

En varias ocasiones se encontró que diferentes empresas solidarias con estos temas fueron abordadas por ambas entidades de manera descoordinada para fines similares, lo que se verificó en las entrevistas realizadas con los Presidentes de Productos Naturales de la Sabana S. A. Alquería y de Manufacturas Eliot S.A.S(Cavelier, 2015), (Douer, 2015)

En este sentido también, el de la necesaria interacción entre organismos estatales y privados, la matriz MAREM puede brindar información de referencia que sea útil para facilitar e incrementar el aporte efectivo de las empresas en la construcción de paz.

Conflictos armados en Colombia

La investigación en su primera fase permitió el acercamiento a la comprensión de escenarios de

² El Decreto 2559 del 30 de diciembre de 2015 fusionó la Agencia Nacional para Superación de la Pobreza Extrema – ANSPE y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial – UACT, en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y modificó su estructura.



conflictividad en Colombia que dieron origen a la conformación de grupos armados al margen de la ley³.

El análisis histórico muestra que desde hace más de sesenta años existen en el territorio colombiano grupos armados al margen de la ley (Sánchez y Chacón, 2005, p. 6), (Barros y Rojas Mateus, p. 2 y ss.), (Grupo de Memoria Histórica, 2014). Estos grupos motivados por múltiples hechos (Orozco Abad, 1992, p. 94 y ss), como las condiciones objetivas de la situación socio económica de la población y las tensiones derivadas de ello, perpetraron múltiples actuaciones ilegales (Grupo de Memoria Histórica, 2014), que conllevaron al surgimiento y propagación del conflicto dirigido a la toma del poder mediante el uso de las armas. Además, tales organizaciones ejecutan lo que Tarrow (2004) citado por (Murcia, 2011, p. 115), señala como acciones violentas que desde la clandestinidad buscan, entre muchos otros aspectos, llamar la atención sobre inconformidades políticas, especialmente en regiones apartadas del país en las que la ausencia estatal ha sido legendaria y contribuyen a explicar la persistencia y en ciertos casos el incremento de esas organizaciones.

El Centro Nacional de Memoria Histórica del Gobierno de Colombia al consolidar la investigación del equipo de investigación del Grupo de Memoria Histórica (GMH) de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, detalla dimensiones y la modalidad de violencia sufrida en el país por razón del conflicto armado, así como su origen, dinámicas y crecimiento. (Grupo de Memoria Histórica, 2014). De ello puede resaltarse el planteamiento del GMH (2014) sobre que la violencia en Colombia es "una manifestación de problemas de fondo en la configuración de nuestro orden político y social" (p. 13), y en este ámbito afirma el GMH que:

Los casos emblemáticos y la profusa investigación académica al respecto permiten identificar factores determinantes y recurrentes en el origen, las transformaciones y la continuidad del conflicto armado, entre los que se cuentan principalmente los problemas vinculados a la tierra y las precariedades de la democracia. (2014, p. 21).

El conflicto armado según el GMH (2014), constituye "uno de los más sangrientos de la historia contemporánea de América Latina", y en el cual, "se ha causado la muerte de aproximadamente 220.000 personas entre el 1° de enero de 1958 y el 31 de diciembre de 2012" (p. 31). Tales conflictos con sus dinámicas de tragedia humanitaria y lesión al Estado de Derecho, según el GMH (2014), evolucionan de la "violencia bipartidista a la violencia subversiva" entre 1958 y 1982, con el correspondiente surgimiento de las FARC, el ELN y el EPL y ocurren luego: la expansión guerrillera, las "políticas de paz" y el paramilitarismo en el periodo 1982 a 1996. Estos hechos derivaron en la "expansión de guerrillas y paramilitares", el posterior proceso de negociación con las AUC y el proceso de paz en curso entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP (p. 110 y ss).

Los procesos de paz tienen el potencial de avanzar hacia la terminación de los conflictos armados internos en forma definitiva. Este planteamiento es expresado en el análisis de Olave sobre el "*proceso de paz como oportunidad*", en la comparación entre el discurso estatal colombiano y el de las FARC-EP (Olave, 2013, p. 345). Con todo, el proceso exige además (Bayona Sarmiento, 2016) la adopción de medidas para el fortalecimiento de la institucionalidad en el posconflicto y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población (p. 154 y ss).

En este ámbito, el trabajo colaborativo entre la empresa y las personas reincorporadas a la vida civil tiene la potencialidad de ser un factor esencial para el desarrollo del país y sus regiones.

Casos exitosos de países que superaron sus conflictos

Tener presentes experiencias de negociación exitosas para la terminación de conflictos armados, constituye un buen referente en el proceso que se adelanta en La Habana entre Colombia y la guerrilla de las FARC, así como para la eventual negociación con el ELN. Grandes dificultades padecieron las sociedades donde se registraron los conflictos y su recuperación se siente con el mejoramiento de las condiciones de vida de las respectivas sociedades y las expectativas de la población.

³ Se toman y aplican en el presente escrito algunos de los datos elaborados en la fase I de la investigación como soporte histórico a la matriz MAREM, con el valioso aporte de Andrea González, Guy Henderson y Nelson Díaz, colegas del equipo de investigación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad EAN.

Tabla 2. Procesos de paz tablas de información

PAÍS	PERÍODO	MEDIACIÓN	MOTIVO DE FONDO
El Salvador	1984-1994	ONU	Democratización del país
Guatemala	1985-1996	ONU	Democratización el país
Angola	1988-2002	Portugal, Rusia, EEUU	Reparto del poder político

Fuente: Fisas, V. (2010), Quaderns de construcció de pau N° 14 Procesos de paz comparados Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (pág. 5).⁴

Tabla 3. Lecciones sobre los procesos de Paz en el Mundo

PAÍS	LECCIONES
El Salvador	Deslegitimación de las Fuerzas Armadas Buen papel de la Naciones Unidas y de los países de la región Acuerdo sobre Derechos Humanos en medio del conflicto Papel de la Comisión Nacional de Reconciliación
Guatemala	Participación de la sociedad civil Presión regional Papel de la Comisión de Reconciliación Nacional Buenos oficios de Paul Wee Consultas de la guerrilla con la sociedad civil
Angola	Sanciones del Consejo de Seguridad sobre los diamantes

Fuente: Fisas, V. (2010), Quaderns de construcció de pau N° 14 Procesos de paz comparados Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (pág. 14).⁵

De manera resumida se hace un recorrido histórico y espacial de algunos procesos de paz, a manera de contextualización y para ser tenidos como referentes en las realidades que se viven en Colombia.

El Salvador

Causas: Las causas fundamentales del conflicto se encuentran en la tierra y la disparidad socioeconómica (Haggerty, 1990, pág. 49 y sig.) (LaFeber, 1983, págs. 10, 284 y sig.) Desde la independencia, el pueblo salvadoreño fue reducido a la “*servidumbre virtual*”, con una reducida élite de ascendencia europea (las 14 familias como se les conocía) que tienen el control de la tierra. El otro 95% (mestizos / indígenas) de la población que trabaja para ellos (The Center for Justice and Accountability, CJA,

s.f.). Hubo un intento de cambiar esta situación hacia 1932, cuando una revolución popular, encabezada por el líder sindical Agustín Farabundo Martí, se alzó contra esa élite. La dictadura militar tuvo éxito y el desenlace en una semana fueron 30.000 campesinos asesinados (The Center for Justice and Accountability, CJA, s.f.) (Armstrong & Shenk, 1982, p. 30). Esto mantuvo a los militares en el poder y a los escuadrones de la muerte tanto de la izquierda y la derecha muy activos durante los años 60 y 70, lo que significa según lo analizado por CJA (s.f.), que la violencia en ese periodo no cesó.

Consecuencias: Finalmente en 1979 como afirma CJA (s.f.) y Betzelberger (2011, p. 19) un grupo de oficiales moderados derrocó al dictador Carlos Humberto Romero y formaron la Junta Revolucionaria de Gobierno (JRG). Sin embargo, el elemento civil de la junta

4 Fisas, V. (2010), se refiere en su tabla analítica a: El Salvador, Guatemala, Irlanda del Norte, Angola, Sudáfrica, Tayikistán, Sierra Leona, Sur del Sudán, Burundi, Indonesia (Aceh) y Nepal, (p. 5).

5 Fisas, V. (2010), se refiere en su tabla analítica a: El Salvador, Guatemala, Irlanda del Norte, Angola, Sudáfrica, Tayikistán, Sur del Sudán, Indonesia (Aceh) y Nepal, (p. 14).



dimitió a principios del año siguiente siendo un antecedente según afirma CJA (s.f.) la violencia de derecha generada contra la JRG que incluyó atentados a periódicos gubernamentales, secuestros y asesinatos. El desorden que siguió vio escuadrones de la muerte paramilitares y las guerrillas de izquierdas, CJA (s.f.). Desde 1979 hasta 1992 la guerra civil causó entre 70.000 y 80.000 muertos y 9.000 desaparecidos; (Necrometrics, s.f.).

Desarrollo del proceso de paz: Explica Fisas (2010), que desde el año 1983, con la resolución del Consejo de Seguridad, se aprobó el apoyo a las actividades de paz del Grupo Contadora. Luego de la primera fase de encuentros dados entre 1984 y 1987, se pasó al proceso de “Esquipulas”, que además de recoger el trabajo del Grupo Contadora se unió a ello, “el Grupo de Apoyo (Perú, Argentina, Brasil y Uruguay), con el respaldo de la OEA y de la ONU”. De 1987 a 1990 “los presidentes centroamericanos exhortaron a una salida política negociada”, culminando el proceso con la amnistía general de 1992 y la firma del “Acuerdo de Paz de Chapultepec”, (pp. 5-6).

El apoyo internacional al proceso de paz: La ONUSAL constituida través de la resolución 693 (1991) de la ONU, tuvo como finalidad “verificar la aplicación de todos los acuerdos entre el Gobierno de El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional para poner fin a una guerra civil de una década”. La ONUSAL terminó su mandato el 30 de abril de 1995 y luego de ello la Misión de la ONU para el Salvador MINUSAL, proporcionó sus buenos oficios a las partes, (United Nations, s.f.). Sin el apoyo de la ONU el proceso muy probablemente no habría tenido éxito, debido a la falta de confianza entre el gobierno y el FMLN (Harris y Foresti, s.f.).

Las razones para el éxito del proceso de paz: El movimiento hacia la paz llegó en un momento en que el mundo estaba cambiando. La guerra fría llegaba a su fin, afirman sobre ello Harris y Foresti (s.f.) que el Gobierno del Salvador no podía en ese momento contar con el apoyo del Gobierno de los Estados Unidos y la Unión Soviética se encontraba en colapso. (Harris y Foresti, s.f.). Los cambios en las circunstancias y en el liderazgo dentro de El Salvador empujaron a las partes a llegar a un compromiso y deponer las armas para siempre (Wilkerson, 2008, p. 36).

Guatemala

Causas: Caumartin identifica 3 factores principales que causan insurgencia en Guatemala (2005, p. 19):

1. *El racismo, la exclusión y subordinación de los pueblos indígenas*
2. *Exclusiones económicas y las estructuras agrarias*
3. *El autoritarismo y la dictadura*

En 1944 una revolución popular tuvo lugar y puso a un gobierno de izquierda en el poder, lo que conllevó reformas en beneficio de la clase obrera y los campesinos. Sin embargo, en 1954 la derecha golpista instala a los militares en el poder durante décadas. Insurgentes de izquierda intentaron iniciar una revuelta popular contra el gobierno; pero, se encontraron con una fuerte resistencia de la represión del gobierno y de los escuadrones de la muerte.

Consecuencias: Afirma Vela Castañeda (2008, p. 21) que la guerra “atravesó (treinta y seis) años de la historia de Guatemala. De noviembre de 1960 a marzo de 1996”. Fisas (2019, pp. 7-8) por su parte explica que Guatemala, “necesitó muchos años, más de una década, para transformar los primeros acercamientos en el acuerdo firmado en 1996” e incluso en el año 2007, se creó “una Comisión Internacional contra la Impunidad”, y resalta que en ello el “proceso de paz duró once años”. Finalmente, Briggs (2007) estima que durante la guerra civil en Guatemala la cifra de muertos y desaparecidos ascendió a 200.000 personas.

Desarrollo del proceso de paz: Fisas (2010, pp. 7-8) explica el apoyo del Grupo Contadora para el logro del proceso de paz en Guatemala desde el año 1983. Es en 1984 cuando, con la elección de Vinicio Cerezo, se inician los acercamientos con la guerrilla y la transición a la democracia. Luego entre 1986 y 1987 con los “Acuerdos de Esquipulas” se da lugar a la creación “de la Comisión de Reconciliación Nacional” (CRN) y en 1990 tiene lugar la primera reunión entre la Unidad Revolucionaria Guatemalteca (URNG) y la CRN. En este proceso participaron los grupos religiosos, sociales y la sociedad civil, (Alvarez with y Palencia Prado, 2002, p. 41).

En el año 1994 como fruto de las conversaciones entre el Gobierno y la URNG con la mediación de la ONU y el respaldo de países del grupo de amigos, se concretó la creación de la

Asamblea de la Sociedad Civil para la discusión de cuestiones de fondo del proceso de negociación. Entre 1994-1996 se acordaron reformas que fueron implementadas por los acuerdos de paz que se firmaron.

El apoyo internacional al proceso de paz: Resalta Padilla (s.f.) la participación del apoyo internacional, el cual se dio con el Grupo de Contadora (Fisas, 2010), la ONU, Noruega y el Grupo de Países Amigos. Este fue el apoyo internacional, que finalmente condujo a un acuerdo gestionado.

Las razones para el éxito del proceso de paz: Álvarez With y Palencia Prado (2002, p. 43) señalan como esencial para la transición a una sociedad en democracia e igualitaria, la participación de diversos sectores de Guatemala, así como crucial, la participación de las organizaciones Mayas, las que como resalta Rostica (2007), se agruparon en la “Coordinadora de Organizaciones del Pueblo Maya de Guatemala (COPMAGUA)”. A ello debe sumarse el apoyo internacional (Padilla s.f.; Fisas, 2010).

Angola

Causas: Las raíces del conflicto se encuentran en las tensiones multiétnicas y multirraciales y la lucha por el poder después de alcanzar la independencia de Portugal (Malquias, 2000). Fisas (2010, p. 8) aclara que la guerra civil en Angola enfrentó las fuerzas gubernamentales con las fuerzas rebeldes de la UNITA.

Consecuencias: El resultado fue una sangrienta guerra interna que “mató a unas 800.000 personas y desplazó a casi 4 millones de sus hogares” (Political Economy Research Institute, PERI, 2004). La guerra civil duró 26 años desde 1975 hasta 2002.

Desarrollo del proceso de paz: De acuerdo con Fisas (2010, p. 9), se presentaron varios intentos en la búsqueda de la paz durante la década de los noventa. Es hasta el año 2002, cuando el líder de la UNITA, Jonas Savimbi, es asesinado. Ello causó un alto al fuego con el nuevo líder de la UNITA, y se conformó un gobierno de unidad nacional en el que la “UNITA abandonó la lucha armada”, “se convirtió en un partido político”, y se desmovilizó en ese mismo año, luego del acuerdo de paz oficializado con el memorando de Louena.

El apoyo internacional al proceso de paz:

Paulo (2004) resalta que desde finales de 1980 cuando el Consejo de Seguridad resolvió supervisar la independencia de Namibia, la ONU desarrolló distintos roles en Angola, comprometiéndose con la paz y la ayuda humanitaria y para ello estableció las Misiones en Angola de la ONU de verificación UNAVEM I (1989-1991), II (1991-1995), III (1995-1997). Esta misión fue relevada en 1997 por la Misión de Observadores de la ONU en Angola (MONUA) que se liquidó en 1999, (ONU, s.f.), en octubre de ese año se nombró un representante de la ONU en Angola (UNOA) (United Nations. Department of Public Information., 2009, p. 102). Posteriormente al memorando de Louena de 2002, tuvo lugar la Misión de la ONU en Angola (MNUA) (Paulo, 2004) y en 2003, se transfirieron las responsabilidades a la oficina del coordinador residente de la ONU (United Nations. Department of Public Information., 2009, p. 104).

Las razones para el éxito del proceso de paz:

Luego del alto al fuego y conformación de un gobierno de unidad nacional, el proceso llevó al acuerdo de paz y la desmovilización de la UNITA, Fisas (2010, pág. 9). Como antecedentes de ello señala Meijer (2004) la campaña militar contra la UNITA y la muerte de Savimbi en el campo de batalla. Él enfatiza que el proceso de Angola es largo y complejo en su origen e historia, así como con muchos desafíos pendientes para sustituir la violencia por una paz genuina.

Aplicación de la matriz MAREM y análisis de resultados

La Matriz MAREM fue aplicada indistintamente a hombres y mujeres de edades que oscilan entre 18 y 60 años, durante el periodo comprendido de enero a noviembre de 2015. La mayoría de los encuestados se dedican de forma directa a una actividad empresarial ligada a las PYMES⁶. Fueron encuestados según cargos oscilantes: dueños de empresa, gerentes y otros directivos, administradores y ejecutivos.

El segmento de entrevistados de diferentes estratos sociales, incluyó variadas profesiones y oficios como, por ejemplo: panaderías, instituciones de salud, bares, sastrerías, autoservicios, restaurantes, papelerías, empresas de logística, venta de verduras, pastelerías, floristerías, empresas de empaques, asaderos,

⁶ Un agradecimiento a todas y todos los estudiantes de pregrado de la Universidad EAN que contribuyeron desde diferentes unidades de estudio-Contexto Geopolítico, Negociación Intercultural, Desarrollo, Empresa y Derechos Humanos y Mercosur- durante el primer semestre de 2015 a la aplicación, validación, selección y tabulación de la información que se presenta en este escrito. Su valioso aporte agilizó tiempos y escenarios de trabajo diversos que ayudaron a consolidar las ideas finales del texto.



carpinterías, cigarrerías, cacharrerías, peluquerías, ferreterías, empresas avícolas, aceros y galvanizados, droguerías y tiendas de barrio.

Si bien fueron aplicadas un total de 400 encuestas, por selección y verificación se eliminaron varias y quedaron en total 229, que se consolidan en un muestreo interesante para la validación de las preguntas. Es de advertir que uno de los escenarios más llamativos de la matriz fue su movilidad y el fácil acercamiento a las personas en su aplicación. Hubo interés, relevancia en las preguntas, voluntad de respuesta, agilidad al momento de marcar la respuesta a ser tenida en cuenta.

Análisis de resultados

El análisis de resultados de la aplicación de la matriz MAREM se hace en dos dimensiones. La primera, el de los resultados en el sentido estricto que arroja el trabajo de campo y la segunda, teniendo en cuenta las relaciones que deben establecerse entre tales resultados y el contexto socio-político en que se leen y que inspiran, en cierto modo, la búsqueda de opciones de política pública.

En cuanto a la primera dimensión, una mayoría amplia de personas (78%) manifiesta interés en el proceso de reinserción como estrategia de consolidación de acciones derivadas del posconflicto. Es decir, que esta mayoría es consciente de la oportunidad que representa la firma de la paz y reconoce la necesidad de generar oportunidades para quienes participaron directamente en el conflicto.

Cuando se consulta respecto del conocimiento que el ciudadano tiene del significado del proceso de reinserción, las respuestas también son concluyentes. El 85% manifiesta conocer y entender el concepto de reinserción, al tiempo que el 15% declara no estar en condiciones de poder hacerlo. Sobre este 15% de personas sería importante generar acciones de socialización respecto de las diferentes variables usadas en el proceso de paz. Similares guarismos se obtienen cuando se ponderan los conceptos de reconciliación y reintegración.

El 92% de los encuestados reconoce la existencia del conflicto armado en Colombia. De otro lado, pareciera existir cierta correlación especial entre un interés manifiesto por parte de la población respecto del cual el proceso de paz genere unos resultados concretos y la posibilidad de alcanzar ese interés. Ahora bien, un dato a resaltar es que el 59% de los consultados, no estaría de acuerdo en que los

grupos guerrilleros que participan del proceso de paz se consoliden como grupos políticos y tomen parte del juego democrático. Aunque sí estarían dispuestos (58% de consultados) a llegar a un perdón con los reinsertados.

En cambio, si hay una predisposición a que estos sectores sean incorporados, aunque como veremos con ciertas preocupaciones, en los sectores productivos. En este mismo sentido, el 54% de los encuestados realizaría procesos de contratación de personal reinsertado en sus empresas. Pero, aun así, se evidencia en la sociedad un alto margen de resistencia a vincular a este tipo de personas una vez finalizado el proceso de paz.

Seguramente el punto anterior se constituye en un tema de relevancia que debe ser trabajado no solo a nivel empresarial, sino también desde el punto de vista de las políticas públicas en la medida que uno de los objetivos del proceso de paz es permitir que estas personas ingresen al mercado laboral una vez haya finalizado el conflicto. Así mismo, el 60% de los consultados no se sentiría seguro o cómodo contratando a dicha población. Aun así, cerca del 70% cree que la contratación sería un factor de reconstrucción del tejido social afectado por el conflicto. También en esta perspectiva se anota que el 62% de los consultados cree que la empresa se comporta como un espacio de crecimiento y que la inclusión posibilitaría el ejercicio de derechos y responsabilidades laborales en los reinsertados.

Es importante cotejar esta cuestión con la consulta que se refiere a si la contratación de reinsertados representaría un valor agregado para la empresa. En este punto el 50% considera que no, y un 4% no tiene opinión formada al respecto.

De lo anterior se desprende que: al momento de realizar este estudio, la reinserción estaría representando más un valor social vinculado con la posibilidad de recuperar tejido social, que la oportunidad de agregar valor económico a la firma. Bajo tal perspectiva, el 64% de los consultados afirma estar dispuesto a crear un escenario de reconciliación al interior de su empresa. Este escenario se confirma con una respuesta contundente cuando el 66% de los empresarios afirma que estaría dispuesto a mejorar procesos internos en su empresa llevando adelante capacitaciones en el posconflicto.

Sintetizando sobre esta dimensión, si bien aún se tiene temor de permitir que estas personas accedan al mercado laboral, la mayoría anhela contribuir de manera decidida en el

fortalecimiento del fomento del ejercicio de los derechos y la responsabilidad social que tienen en el proceso de paz como empresarios.

Análisis de resultados a la luz del contexto socio-político colombiano.

En cuanto a la segunda dimensión del análisis, partimos de dos cuestionamientos para plantear resultados: ¿Qué tipo de señales nos está indicando la matriz MAREM respecto del sector empresarial?, ¿cuáles son sus aportes?

Podemos decir que la población consultada reconoce la importancia que se abre a partir de un escenario de posconflicto en Colombia. La muestra indica que la situación de convivencia en una sociedad que ha sido afectada por el conflicto requiere un tratamiento responsable por parte del sector empresarial de cara a poder ofrecer alternativas para reconstruir el tejido social dañado. En este sentido, se evidencia una cierta predisposición positiva de cara a un eventual proceso de reinserción. Mayoritariamente el sector empresarial estaría dispuesto a incorporar personas dentro de sus unidades productivas y comerciales y de hecho sostiene que esta puede ser una vía que se complete con otras.

Las dudas del sector provienen del hecho de que no vislumbran aún suficientes beneficios legales para motivar a su empresa a participar en el posconflicto. Este hecho se convierte en una señal de alerta para quienes tienen la responsabilidad de gobierno en las diversas escalas, en la medida que la cuestión debiera tener el peso específico suficiente como para que se constituya como una situación problemática de interés para generar políticas públicas al respecto. Si bien todo acto de responsabilidad social empresarial es válido, independientemente del lugar físico en que este ocurre, es de destacar la importancia estratégica que tendría no solo generar estudios de este tipo en regiones diferentes a Bogotá sino también pensar políticas públicas con impacto territorial en las mismas.

Sobre la participación política de reinsertados

Finalmente quisiéramos hacer un punto aparte para dejar planteada la siguiente cuestión. Como antes se indicó, en su mayoría los entrevistados dejaron en claro que no están de acuerdo con que los grupos guerrilleros que firmen la paz se consoliden como grupos

políticos. Esta situación obliga a la generación de reflexiones por parte de quienes tienen a su cargo definiciones de política pública. Con relación a ello se evidencian diversos escenarios posibles:

La primera opción es que los grupos guerrilleros acepten esta cuestión y no tengan mayores inconvenientes para firmar los acuerdos.

Un segundo escenario es que quieran participar del juego democrático persiguiendo los fines de mantener poder político, pero aceptando las reglas de juego del sistema democrático.

En el primer caso, el régimen democrático deberá tener una capacidad estratégica para saber mantener un nivel de incentivos para estos grupos que les permita aceptar las reglas de juego vigentes en un nuevo orden de convivencia y deberá dejar claramente establecidos los límites políticos del mismo. En esta situación no habría que efectuar ajustes sociales que impliquen la aceptación de constitución de estos grupos como actores políticos.

En el segundo caso, es el régimen democrático el que les marca a estos grupos la dinámica de actuación y le indica sus marcos regulatorios. De ocurrir este escenario, la dirigencia política deberá identificar en ese momento el margen de maniobra existente para llevar una decisión de este tipo atendiendo el rechazo social que al menos se tiene dentro del sector estudiado. De evidenciarse la misma tendencia en el resto del conjunto social de país, también se deberán instrumentar decisiones dentro de los márgenes de actuación que la sociedad colombiana esté dispuesta a tolerar.

Conclusiones

La investigación permitió concluir que, en efecto, la construcción de una matriz como instrumento objetivo para medir la disposición del empresariado a contribuir en la reinserción no sólo respondía a una necesidad para encauzar adecuadamente la disponibilidad de oportunidades para los excombatientes en etapas de posconflicto sino que se convertía en un valioso aporte en la definición, seguimiento y evaluación de políticas públicas en campos propios de la transición que se vive en la sociedad colombiana.

De la aplicación de la matriz se verificó que este ejercicio debe ser continuado para detectar



cambios en los móviles del sector empresarial frente a esta responsabilidad y que, a su vez, las muestras tienen que ampliarse a diferentes ciudades y regiones, tantas como se consideren útiles para responder a las demandas de una población que de alguna manera es indeterminada, en razón a la limitada información sobre sus características y expectativas.

Al encontrarse que la institucionalidad pública creada para atender coyunturas como la actual no está aun suficientemente consolidada, es recomendable evaluarla en su coherencia, en su aproximación al sector privado para recabar solidaridad y en su alcance. Así, el objetivo de focalizar sus labores y mostrarla como un conjunto de mecanismos coordinados y claramente concebidos para conseguir resultados óptimos en el cumplimiento de sus labores directas y en la promoción de los esfuerzos del mayor número de actores sociales.

Es del caso resaltar la perspectiva histórica, tanto la que se tuvo en cuenta en el caso colombiano como en conflictos armados superados en otros países, por cuanto permitió reflexiones que ayudaron en el diseño del modelo y, al mismo tiempo, sirvió para reconocer problemas compartidos y alternativas de solución.

Desde luego se quiere exaltar la labor de la comunidad académica universitaria que muestra nuevamente en esta tarea investigativa su inmensa capacidad de aplicar conocimientos y convicciones al servicio del interés general.

Bibliografía

- Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). (s.f.). La Agencia Funciones y deberes. Recuperado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/funciones.aspx>
- Álvarez with, E., & Palencia Prado, T. (2002). Guatemala's peace process: context, analysis and evaluation. Recuperado de http://www.c-r.org/downloads/accord%2013_7Guatemala's%20peace%20process_2002_ENG.pdf
- Armstrong, R., & Shenk, J. (1982). El Salvador, the face of revolution. Boston: South End Pr.
- Auto 092/08, 092/08 (Corte Constitucional de Colombia 14 de abril de 2008).
- Banco de la República. (6 de 2016). Boletín Económico Regional I trimestre de 2016 Bogotá. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_bogota_tril_2016.pdf
- Barros, M. A., y Rojas Mateus, N. (s.f.). El rol de la mujer en el conflicto armado colombiano. En El libre pensador, Maestría en Gobierno y Políticas Públicas, Universidad Externado de Colombia: http://libre_pensador.uexternado.edu.co/11bRe3-3xT3rNaD0-U3C/11bRe3-3xT3rNaD0-U3C/wp-content/uploads/2015/10/El-rol-de-la-mujer-en-el-conflicto-armado-colombiano-Maestr%C3%ADa-en-gobierno-y-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-El-Libre-Pensador.pdf
- Bayona Sarmiento, M. (junio de 2016). Revista Reflexión Política. 18 (35) Universidad Autónoma de Bucaramanga: <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=reflexion&page=article&op=view&path%5B%5D=2470>
- Betzlberger, G. (2011). Off the Beaten Track, On the Overground Railroad: Central American Refugees and the Organizations that Helped Them. En Legacy, 11: Iss. 1, Article 3. Southern Illinois University. <http://opensiuc.lib.siu.edu/legacy/vol11/iss1/3>
- Briggs, B. (2 de febrero de 2007). theguardian. En de Secrets of the dead: <https://www.theguardian.com/theguardian/2007/feb/02/features11.g2>
- Caumartin, C. (marzo de 2005). Racism, Violence, and Inequality- En de Centre for Research on Inequality, Human Security and Ethnicity, CRISE: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08ca5e5274a31e0001344/wp11.pdf>
- Cavelier, C. E. (25 de mayo de 2015). Productos Naturales de la Sabana S. A. . (A. Valdivieso Sarmiento, Entrevistador)
- DANE. (16 de octubre de 2015). Cuentas Departamentales - Colombia Producto Interno Bruto por Regiones, a precios corrientes 2000-2014. Obtenido de DANE. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Douer, J. (3 de junio de 2015). Manufacturas Eliot S.A.S. (A. Valdivieso Sarmiento, Entrevistador)
- Fisas, V. (abril de 2010). Quaderns de construcció de pau (14) Procesos de paz comparados. En Agència Catalana de

- Cooperació al Desenvolupament http://escolapau.uab.es/img/qcp/procesos_paz_comparados.pdf
- Grasa, R. (agosto de 2015). Perspectivas, retos y oportunidades de los empresarios colombianos en la construcción de la paz. En *Análisis*. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/11657.pdf>
- Grupo de Memoria Histórica, C. N. (mayo de 2014). *¡Basta Ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad*. En Informe General Grupo de Memoria Histórica. <http://www.centrodehistoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/basta-ya-colombia-memorias-de-guerra-y-dignidad-2016.pdf>
- Haggerty, R. A. (1990). *El Salvador : a country study*. Research completed November 1988, Second Edition 1990. En Library of Congress. Federal Research Division: <https://cdn.loc.gov/master/frd/frdcstdy/el/elsalvadorcount00hagg/elsalvadorcount00hagg.pdf>
- Harris , D., & Foresti, M. (s.f.). *El Salvador's Story: El Salvador's progress on governance: Negotiation, political inclusion and post-war transition*. Recuperado de http://www.developmentprogress.org/sites/developmentprogress.org/files/el_salvador_0.txt
- Hernández Sampieri, R. F.-C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibid. (s.f.). *Desarme, Desmovilización, Reincorporación en Colombia*. Bogotá: Fundación Antonio Restrepo Barco.
- LaFeber, W. (1983). *Inevitable Revolutions*. New York: W.W. Norton & Company.
- Malquias, A. (2000). *Ethnicity and conflict in Angola: prospects for reconciliation*. Obtenido de Institute for Security Studies. http://kms1.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/112334/ichaptersection_singledocument/802e27f9-3f66-4570-bd8d-bf37faffe6/en/6Malaquias.pdf
- Meijer, G. (2004). *conciliation resources*. Obtenido de Introduction: Lessons from the Angolan 'peace process'. From military peace to social justice? The Angolan peace process: <http://www.c-r.org/accord-article/introduction-lessons-angolan-%E2%80%98peace-process%E2%80%99>
- Murcia, A. J. (2011). *Población Desplazada en Medellín: acción colectiva y reivindicación del derecho a la ciudad, 2000-209*. Recuperado de <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/33f9296a-3d60-4707-a858-de910ecbb863/PoblacionC3% B3n+desplazada+en+Medell%C3%ADn,+derecho+a+la+ciudad.pdf?MOD=AJPERES>
- Necrometrics. (s.f.). *The Lesser Multicides of the Twentieth Century* . Recuperado de El Salvador (1979-92): 75,000: <http://necrometrics.com/20c30k.htm#Salvador>
- Olave, G. (2013). *Discurso & Sociedad*, Vol. 7(2), 2013, 338-363 345. Obtenido de [http://www.dissoc.org/ediciones/v07n02/DS7\(2\)Olave.pdf](http://www.dissoc.org/ediciones/v07n02/DS7(2)Olave.pdf)
- ONU. (s.f.). *Antecedentes MONUA*. Obtenido de <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/past/monua/monuaB.htm>
- Orozco Abad, I. A. (1992). *Combatientes, Rebeldes y Terroristas, Guerra y Derecho en Colombia*. Bogotá: Temis.
- Padilla , L. (s.f.). *Prevention Successes and Failures: Peace-making and Conflict Transformation in Guatemala*. Recuperado de <http://www.usc.edu/dept/LAS/ir/cews/database/Guatemala/guatemala.pdf>
- Paulo , M. (2004). *Conciliation Resources*. En *The role of the United Nations in the Angolan peace process From military peace to social justice? The Angolan peace process*. <http://www.c-r.org/accord-article/role-united-nations-angolan-peace-process>
- Political Economy Research Institute, PERI. (2004). *Modern Conflicts: Conflict Profile Angola (1975 - 2002)*. En *Modern conflicts: conflict profile Angola (1975 - 2002)* <http://www.peri.umass.edu/fileadmin/pdf/Angola.pdf>
- Presidencia de la República y Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (30 de diciembre de 2015). *Decreto 2559 de 2015*. Bogotá, Colombia.
- Rostica, J. (2007). *Movimientos y organizaciones sociales. Las organizaciones mayas de Guatemala y el diálogo intercultural*. En *Política y cultura*, (27), pp. 75-97. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422007000100005
- Sánchez, F., y Chacón, M. (junio de 2005). *Documento CEDE 2005-33*. En *Conflicto, Estado y Descentralización: del progreso social a la disputa armada por el control local*, Universidad de los Andes: https://economia.uniandes.edu.co/files/Descentralizacion_y_conflicto_1974-2002.pdf



- Tarrow, S. (2004). *El poder en movimiento*. Madrid: Alianza.
- The Center for Justice and Accountability, CJA. (s.f.). *El Salvador 12 years of civil war*. Recuperado de <http://cja.org/where-we-work/el-salvador/?list=type&type=199>
- United Nations (s.f.). *El Salvador - ONUSAL Mandat*. Recuperado de <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/onusalmandate.html>
- United Nations. Department of Public Information. (2009). *Las Naciones Unidas hoy*. Nueva York : Naciones Unidas.
- Vela Castañeda, M. (julio de 2008). *Notas para el estudio de las relaciones entre la rebelión y el genocidio en Guatemala*. En *Espacios Políticos*, Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Revistas/EspPol/EP-A1-0.pdf>
- Wilkerson, M. (2008). *Security and Democracy in El Salvador: An Undeniable Connection*. *Stanford Journal of International Relations Fall/Winter 2008*. En *Stanford Journal of International Relations, Fall/Winter 2008*.