

Carta de Presentación Director de la Carrera

Bogotá, marzo 2016

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá D.C

Respetados Señores,

Me permito presentar el trabajo de grado titulado “Un modelo de responsabilidad social para la construcción de paz: estudiando el rol de la industria petrolera en Colombia”, elaborado por el estudiante Juan Sebastián Mateus Sánchez, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.020.763.103, para que se incluya en el catálogo de consulta.

Cordialmente,

Director de Programa: Roberto García
Programa: Ciencia Política

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL AUTOR
(Licencia de uso)**

Bogotá, D.C, marzo 28 de 2016

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá D.C

El suscrito:

Juan Sebastián Mateus Sánchez, con C.C. No **1.020.763.103**

En mí calidad de autor exclusivo de la obra titulada:

Un Modelo de Responsabilidad Social para la Construcción de Paz: Estudiando el rol de la industria petrolera en Colombia.

Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: **Si** **No**

cual: presentado y aprobado en el año 2016, por medio del presente escrito autorizo a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	
6. La inclusión en la Biblioteca Digital PUJ (Sólo para la totalidad de las Tesis Doctorales y de Maestría y para aquellos trabajos de grado que hayan sido laureados o tengan mención de honor.)	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo en mi calidad de estudiante y por ende autor exclusivo, que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi plena autoría, de mi esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi creación original particular y, por tanto, soy el único titular de la misma. Además, aseguro que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos

resultados finales no se han publicado. Si No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Juan Sebastián Mateus Sánchez	1.020.763.103	

FACULTAD: Ciencia Política y Relaciones Internacionales

PROGRAMA ACADÉMICO: Ciencia Política

**BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO**

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO						
Un Modelo de Responsabilidad Social para la Construcción de Paz						
SUBTÍTULO, SI LO TIENE						
Estudiando el rol de la industria petrolera en Colombia.						
AUTOR						
Apellidos Completos			Nombres Completos			
Mateus Sánchez			Juan Sebastián			
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO						
Apellidos Completos			Nombres Completos			
Salamanca Rangel			José Manuel Ernesto			
FACULTAD						
Ciencia Política y Relaciones Internacionales						
PROGRAMA ACADÉMICO						
Tipo de programa (seleccione con "x")						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
X						
Nombre del programa académico						
Ciencia Política						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
Roberto García						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
Politólogo						
PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):						
CIUDAD		AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO			NÚMERO DE PÁGINAS	
Bogotá		2016			71	
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		X				
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						
MATERIAL ACOMPAÑANTE						
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO			
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?	
Vídeo						
Audio						
Multimedia						
Producción						

electrónica					
Otro Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).</i>					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Construcción de Paz			Peace building		
Desarrollo Sostenible			Sustainable Development		
Responsabilidad Social Empresarial			Corporate Social Responsibility		
Gobernanza			Governance		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>Resumen</p> <p>La presente investigación pretende generar pasos incipientes para vincular el sector privado en los retos que suscita la construcción de paz a nivel local. Colombia, como laboratorio de paz, atraviesa por una coyuntura ideal para reflexionar frente al rol que deben asumir las empresas para contribuir a los procesos de reconciliación y desarrollo que enfrenta la esfera pública y civil. En consecuencia, el estudio enfatiza en la industria extractiva al ser considerada un agente influyente en los sistemas sociales, económicos y políticos en los que se encuentra inmersa. De esta manera, se investiga el rol que tiene uno de los actores del diálogo social para la co-gestión del futuro desde un modelo diseñado a partir de los enfoques sistémico y neo-institucional. Por lo tanto, la investigación busca explorar las posibilidades de forjar procesos desde la responsabilidad social empresarial para transformar las relaciones a través de ejercicios dialécticos que promuevan el consenso y la resolución de conflictos a nivel local. Al final, el estudio concluye con un modelo validado por la experiencia práctica del área de comunidades de la empresa Occidental de Colombia, identificando cuáles pueden ser los componentes de un modelo de RSE, aplicado en la industria petrolera, que potencialmente pueden contribuir a la construcción de paz local en Colombia.</p> <p>Abstract</p> <p>This research aims to generate incipient steps in order to link the private sector to the challenges raised by peace building at the local level. Colombia, as a laboratory of peace, experiences an ideal moment to think over the role that companies should take to contribute to the processes of reconciliation and development, a situation that now confronts the public and civil spheres. Consequently, the study emphasizes on the extractive industry because it is considered to be an influential agent for the social, economic and political systems in which it is immersed. Thus, this study investigates the role of one of the actors of the social dialogue that drives the co-management of the future in a model designed from the systemic and neo-institutional approaches. Therefore, the research seeks to explore the possibilities of creating processes from the corporate social responsibility to transform relationships through dialectical exercises that promote consensus and conflict resolution at the local level. In the end, the study concludes with a model validated by the practical experience of the communities department of Occidental Colombia, identifying which may be the components of a CSR model, applied in the oil industry, that can potentially contribute to build local peace in Colombia.</p>					

**Un Modelo de Responsabilidad Social para la Construcción de Paz:
Estudiando el rol de la industria petrolera en Colombia.**

Trabajo de grado para optar al título de politólogo

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTADO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C
2015**

**Un Modelo de Responsabilidad Social para la Construcción de Paz:
Estudiando el rol de la industria petrolera en Colombia.**

Juan Sebastián Mateus Sánchez
Trabajo de grado para optar al título de politólogo

Director del trabajo de grado
Manuel E. Salamanca, PhD.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTADO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C
2015**

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
<u>PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	6
<u>ESTRUCTURA DEL TEXTO</u>	8
<u>CAPITULO 1: EL SECTOR PRIVADO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ</u>	9
1.1 Modelos precursores de la investigación por la paz	9
1.2 Nuevo paradigma de “construcción de paz”	11
1.3 Crítica a “La paz liberal”	13
1.4 En busca de alternativas sostenibles para la construcción de paz	14
1.5 Definiendo el rol del track 3: El sector privado.	16
1.6 El sector privado en Colombia	18
1.7 La industria de hidrocarburos en la construcción de paz	20
1.8 Riesgos en la construcción de paz	21
<u>CAPITULO 2 TEORÍAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</u>	23
2.1 Responsabilidad social para el desarrollo sostenible	23
2.2 Análisis de Stakeholders	25
2.3 RSE como estrategia competitiva	25
2.4 La responsabilidad social empresarial y la construcción de paz	26
2.5 Capital Social y Gobernanza	27
<u>CAPITULO 3 MODELO DE RSE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ</u>	28
3.1 Sistemas complejos	28
3.2 Modelo sistémico principal	30
3.3 El conflicto de la industria extractiva en Colombia	31
3.4 Modelo sistémico para la industria extractiva	32
3.5 Modelo de RSE para la industria extractiva	34
<u>CAPITULO 4 LA EXPERIENCIA DE OCCIDENTAL DE COLOMBIA</u>	38
4.1 Occidental de Colombia	38
4.2 Departamento de Responsabilidad Social Empresarial OXY	39
4.3 Marco institucional para el relacionamiento con el entorno	40
4.4 Características del entorno operativo	41
4.5 Entrevista al equipo de responsabilidad social empresarial	42

CAPITULO 5 CONCLUSIONES	47
5.1 Modelo sistémico de responsabilidad social	47
5.2 Metodología de responsabilidad social para la construcción de paz	48
5.3 Retos futuros	49
ANEXOS	50
Anexo 1.0 Sistema ecológico social	50
Anexo 1.2 Modelamiento de patrones de interacción	51
Anexo 2.0 Producción de petróleo crudo en el primer semestre 2015	51
Anexo 2.1 Cadena de valor de Occidental de Colombia	52
Anexo 2.2 Marco regulatorio del campo petrolero Caño Limón	53
Anexo 2.3 Estadísticas de Arauquita	53
Anexo 2.4 Comportamiento sectorial del PIB en Arauca	54
Anexo 2.5 Entrevistas a expertos en Occidental de Colombia	55
BIBLIOGRAFÍA	66

INTRODUCCIÓN

Colombia es el escenario del conflicto armado interno más extenso del hemisferio occidental y se ha identificado como un conflicto social prolongado esquivo a procesos de resolución debido a su alto nivel de complejidad. Sin embargo, el país es un laboratorio de paz que ha puesto en desarrollo una amplia oferta de programas que buscan transformar las relaciones locales en lo político, económico y social. En los últimos años, se ha puesto un énfasis especial al rol del sector privado, quién es considerado como un actor cuya participación es un factor crítico de éxito para la sostenibilidad en los procesos de paz locales. Por esta razón, las actuales investigaciones están en búsqueda de un conocimiento que logre contribuir a la comprensión del papel que potencialmente pueden cumplir las empresas privadas para favorecer los procesos de transformación local que impulsan la construcción de paz.

La investigación ha delimitado su estudio sobre la industria extractiva, tomando una decisión polémica que en la presente coyuntura me atrevo a explorar porque reconozco en mi experiencia práctica, una posición que me permite reflexionar de manera crítica los deseos de transformar una realidad social y las posibilidades de sembrar un cambio sostenible.

Por esta razón, el estudio enfatiza únicamente en el rol de uno de los actores inmersos en el diálogo social, ya que en un escenario de co-gestión del futuro, las empresas petroleras tienen una alta influencia sobre los sistemas sociales en los que se encuentran inmersos y por lo tanto, son actores claves para comprender el conflicto y las posibilidades de paz desde lo local.

Desde mi área de experticia, he logrado identificar en la responsabilidad social, un pilar administrativo que interactúa con el entorno, reconoce las necesidades de cambio y plantea proyectos encaminados a contribuir al desarrollo social e instalar capacidades institucionales. Este propósito me permite vislumbrar en este departamento organizacional una alternativa en la cual las compañías petroleras puedan formular estrategias orientadas a la construcción de paz y así, se convierte esta búsqueda en el reto de la presente investigación.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pretende diseñar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) que sea utilizado por el sector para formular estrategias de relacionamiento con su entorno político, social, ambiental y económico. El objetivo del estudio enfatiza en responder a ¿cuáles pueden ser los componentes de un modelo de RSE, aplicado en la industria petrolera, que potencialmente pueden contribuir a la construcción de paz local de Colombia?

Plantearla de esta manera permite que el objeto de estudio sean las estrategias de RSE analizadas desde dos frentes: los marcos normativos e institucionales que restringen la relación entre las empresas petroleras y su entorno y el significado en las acciones que asumen los empresarios encargados de implementar los planes de RSE. Por lo tanto, el planteamiento metodológico de la presente investigación requiere de un puente entre los enfoques empírico analítico y hermenéutico.

Para comprender el diseño de este puente metodológico es necesario resaltar que el estudio pretende descubrir regularidades en el comportamiento organizacional desde el individualismo metodológico. De esta manera, la presente investigación comenzará realizando un análisis de los marcos normativos e institucionales que condicionan el diseño y la implementación de las estrategias de RSE. Igualmente, pretende identificar factores que potencialmente puedan revelar un conjunto de interacciones previsibles entre la empresa y los actores inmersos en el área de influencia operativa. No obstante, el estudio busca ir más allá de estos marcos estructurales partiendo de un principio hermenéutico y es que “el conocimiento de los fenómenos sociales está condicionado por el conjunto de significados sociales que determinan la identidad de cada actor social y de cada una de sus acciones.”(Losada y Casas, 2008, pp. 63) Por lo tanto, la investigación busca además identificar aquellos factores en la intencionalidad individual que motivan la acción dentro de un contexto determinado, razón por la que demanda un ejercicio interpretativo capaz de revelar el significado de las acciones desde el punto de vista de quien las lleva a cabo.

La investigación se ha puesto como objetivo estudiar el caso de la empresa petrolera Occidental de Colombia. Para ello, se iniciará estudiando los marcos legales que condicionan su relación con el entorno operativo del Departamento de Arauca. Consecuentemente, se complementará el estudio con un ejercicio de análisis interpretativo en la forma en que han asumido el reto de construir paz sostenible en sus territorios a través de entrevistas semi-estructurales con los gerentes, coordinadores y analistas del área de Responsabilidad Social.

El puente metodológico propuesto divide un proyecto de investigación cualitativo que pretende: primero, analizar un marco teórico con el propósito de elaborar un modelo de RSE; segundo, poner el modelo en confrontación con la experiencia empírica del estudio de caso; y tercero, concluir con una propuesta de valor que permita ser una guía estrategia para plasmar acciones encaminadas a la construcción de paz en Colombia.

Un reto fundamental para el estudio se encuentra en el diseño de proposiciones generales que incluyan un carácter de plasticidad para utilizar un método deductivo sin pretensión de concluir con propuestas de tendencia rígida o nomológica. Por lo tanto, la investigación debe tener las siguientes consideraciones:

1. Justificar la representatividad de Occidental de Colombia y el equipo de gestores sociales que se utilizarán como caso de análisis.
2. Formular modelos lo suficientemente flexibles para reconocer las divergencias regionales, los diversos alcances y los diferentes mapas de actores presentes en las realidades de cada territorio.
3. Concluir revelando los componentes que potencialmente podrían dar cuenta de un modelo de RSE capaz de contribuir a la sostenibilidad de la construcción de paz local en Colombia

Ahora bien, la presente investigación reforzará el vínculo entre el estudio de carácter empírico analítico y hermenéutico utilizando el enfoque sistémico y neo institucional que reflejan principios rectores de ambas escuelas de pensamiento y que guiarán el marco conceptual del trabajo. De este modo, se tomará como base

las propuestas teóricas de Easton (1953) en donde se piensa la interdependencia entre las partes inmersas en procesos dinámicos de un sistema. El análisis se complementará con propuestas del enfoque neo institucional realizadas por Mantzavinos, North y Shariq (2004). Estas propuestas teóricas trazan conceptos fundamentales para encaminar el análisis en un escenario en donde las instituciones de un sistema poseen la función principal de reducir la incertidumbre en los problemas de cooperación y coordinación. Finalmente, el aporte de Putnam (1993), Ostrom (2009) y Castillo (2006) guiarán el inicio de la integración preliminar de estos enfoques de pensamiento en la construcción de un modelo que pretende ser la propuesta de valor para validarlo con la experiencia empírica de las estrategias de RSE que emplea Occidental de Colombia.

ESTRUCTURA DEL TEXTO

Teniendo en cuenta la anterior guía metodológica, el estudio tendrá un orden que va desde lo más general a lo particular. Inicialmente, un primer capítulo está destinado a describir el rol del sector privado en la construcción de paz. Dentro de este capítulo se pretende responder las siguientes preguntas: ¿Qué es la construcción de paz? ¿Cómo se construye paz desde lo local? ¿Qué se ha dicho sobre el papel del sector privado? ¿Cómo se ha comportado la industria extractiva en Colombia durante los últimos años? Y ¿Cuáles son los retos y riesgos para este sector en asumir un papel activo en la construcción de paz local? Posteriormente, el segundo capítulo profundizará en las teorías sobre la responsabilidad social empresarial desde un enfoque sistémico que pretenden responder a: ¿Qué es la responsabilidad social empresarial? ¿Por qué una empresa planea su interacción con *stakeholders*? Y ¿En qué medida puede la estrategia de RSE ser un programa de construcción de paz local? Consecuentemente, un tercer capítulo pretende integrar los marcos conceptuales de los títulos 1 y 2 para desarrollar una propuesta teórica aterrizada al sector de hidrocarburos en Colombia. Para ello, utilizando los aportes sistémicos y neo-institucionales, se diseñará de forma preliminar un modelo RSE para la construcción de paz local en Colombia que representará la propuesta de valor de

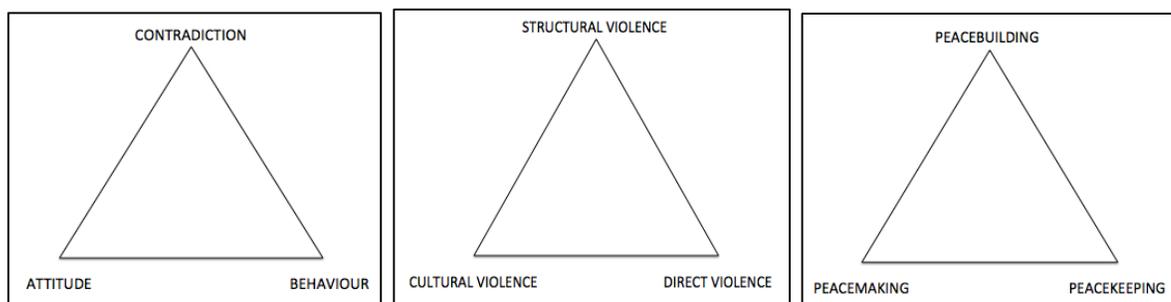
la presente investigación. Siguiendo con el orden metodológico, el cuarto capítulo abordará un análisis sobre Occidental de Colombia como caso representativo para validar el modelo. De este modo, se identificarán los marcos normativos actuales y se pondrán en revisión las entrevistas semi-estructuradas a gerentes, coordinadores y analistas del departamento de Responsabilidad Social. Finalmente, la investigación terminará con un quinto capítulo en donde se intentará darle una respuesta acertada a la pregunta de investigación. En esta última sección, se identificarán cuáles son los componentes de un modelo de RSE que potencialmente pueden contribuir a la construcción de paz local, se revelarán los retos más importantes para este modelo estratégico y se definirán los vacíos de conocimiento que invitan a profundizar los estudios en este campo.

CAPITULO 1: EL SECTOR PRIVADO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

1.1 Modelos precursores de la investigación por la paz

Los avances iniciales del campo se desarrollaron partiendo de los escritos del pionero noruego Johan Galtung cuyos conceptos se consolidaron como base fundamental en la investigación para la paz. Inicialmente, el conflicto lo definió como “un sistema social que presenta incompatibilidades entre los estados deseados de sus actores” (Galtung, 1969b, pg. 35). Adicionalmente, complementó la definición con la actitud y el comportamiento de las partes, que se posicionan como 2 elementos que definen el uso o no de la violencia como mecanismo de resolución. En el gráfico 1.0, se exhibe la comprensión amplia del conflicto en donde la relación entre aristas sirve como propósito de causalidad.

Gráfico 1.0



Fuente: Galtung, (1969a) (1969b) (1975)

Por lo tanto, si las partes poseen actitud negativa/positiva frente la percepción del otro o de sí mismo, esto puede influir, al mismo tiempo, en la manera en que las partes deciden como pauta de comportamiento la cooperación/coerción sobre la incompatibilidad que presentan sobre sus estados deseados y finalmente, definir si es un conflicto constructivo o destructivo.

Consecuentemente, Galtung incorporó una idea más amplia sobre la violencia definiéndola como: “la relación presente cuando las partes están siendo influenciadas para que sus realizaciones somáticas y mentales reales estén por debajo de sus capacidades potenciales.”(Galtung, 1969a, pp. 168) El noruego diseñó una segunda triada conceptual capaz de revelar tres expresiones de este fenómeno, que según él, deben retratar las formas intangibles de la violencia. El gráfico 1.0 presenta la interrelación entre la violencia directa, correspondiente a las agresiones visibles e intencionadas; la violencia estructural, representando los procesos excluyentes en las esferas económica y política de una comunidad; y finalmente, la violencia cultural, que hace alusión a las creencias y conocimientos socialmente construidos que justifican las dos expresiones anteriores.

Finalmente, utilizando su marco analítico, Johan Galtung (1969b) propone una última triada que identifica 3 enfoques distintos conectando cada una de sus aristas en estrategias para lograr la paz en sociedades conflictivas. En el gráfico 1.0, se presenta el *peacekeeping*, como estrategia que actúa sobre la violencia directa reduciendo el comportamiento agresivo entre las partes; el *peacemaking*, que incluye las acciones direccionadas a reconciliar las partes en un esfuerzo por impactar la cultura violenta; y finalmente, el *peacebuilding* definido como “la aplicación práctica del cambio social pacífico a través de la reconstrucción y el desarrollo socioeconómico”. (Galtung, 1975, citado por Bercovitch y Jackson, 2009).

El aporte de Galtung fortaleció el papel de la investigación para la paz llevando su construcción teórica a la Organización de las Naciones Unidas. El 17 de junio de 1992, el Secretario General de las Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali publicó un reporte titulado “An Agenda for Peace”. Este hecho emblemático en la

historia emprendió una estrategia de paz diseñada en 4 fases, incluyendo las propuestas por Galtung (1975): (1) prevención diplomática, (2) *peacemaking*, (3) *peacekeeping* y (4) *peacebuilding*. Cada una de las etapas fue asumida como un área de acción en donde se involucran diferentes actores y se plantean diversas alternativas de gestión. La prevención diplomática es una fase inicial que busca identificar las posibles disputas entre partes para realizar acciones que permitan prevenir una escalada en el conflicto, en este proceso se involucran las grandes esferas de poder, como el Consejo de Seguridad, para atender medidas que mitiguen la prolongación de la incompatibilidad. El *peacemaking* es una etapa en donde las hostilidades presentes entre las partes necesitan mecanismos de solución propuestas por organizaciones internacionales en donde la intervención militar puede ser considerada como opción para incentivar el diálogo y ofrecer protección a la sociedad civil. Posteriormente, el *peacekeeping* cumple con la necesidad de convocar la presencia de las Naciones Unidas en el territorio de conflicto para incentivar el cumplimiento oportuno de los acuerdos que mantienen la paz y previenen incurrir de nuevo en el conflicto. Finalmente, la última área de acción denominada *peacebuilding* fue planteada para “identificar y apoyar las estructuras que tienden a fortalecer y solidificar la paz con el fin de evitar una recaída al conflicto.” (Boutros-Ghali, 1992).

1.2 Nuevo paradigma de “construcción de paz”

El fin de la Guerra Fría trajo consigo un replanteamiento en la forma en que se entienden los conflictos armados hasta el punto de romper con las corrientes de pensamiento que habían construido un modelo sentado en las bases de una comprensión bipartita, lineal y estatal del conflicto. Oliver Ramsbotham, Tom Woodhouse y Hugh Miall, (2011) definen el punto de quiebre como el desarrollo más importante del campo de estudio, en donde las condiciones necesarias para consolidar una paz estable y duradera revelan su complejidad. Los conflictos armados que continuaron en el tiempo demostraron que son fenómenos sociales atómicos, involucrando múltiples actores, y dinámicos, escalando y des-escalando de forma variable en el tiempo.

El profesor John Paul Lederach se encarga de forjar una nueva corriente de análisis que trasciende las obras pioneras de Johan Galtung y buscan sentar una teoría de construcción de paz adaptada al nuevo paradigma del campo. Lederach (1998) considera que se requiere de un pensamiento sistémico y complejo en el esfuerzo para entender las estrategias de paz como un proceso dinámico constituido por una multiplicidad de roles, funciones y actividades interdependientes. Es así como Lederach (1998) construye un concepto que denota un alcance más amplio que el *peacebuilding* de la “Agenda for Peace”, anunciado por Boutros-Ghali, el autor lo denomina “*Construcción de Paz*”. Según Bercovitch y Jackson (2009), la conceptualización de Lederach es una crítica a Galtung en la medida en que la construcción de paz se aleja de la preocupación por la resolución de los problemas y se dirige hacia un marco de referencia que se centra en la restauración y la reconstrucción de las relaciones. Según Lederach (1998), se requiere ir más allá de una visión estática de reconstrucción que está usualmente enmarcada en el escenario post-violencia armada que delimitan las negociaciones entre los líderes de las partes en conflicto. De esta forma, argumenta que el *peacebuilding* está limitado a generar estrategias que restriguen las acciones agresivas mientras que la *construcción de paz* hace énfasis en los mecanismos que buscan transformar las relaciones violentas en interacciones de cooperación. El autor propone un concepto que implica diseñar procesos alternativos de gobernabilidad, economía y atención a las necesidades básicas que se encarguen de reconstruir las instituciones del Estado. Por lo tanto, es preciso distinguir que la *construcción de paz* incluye acciones para superar violencias culturales, estructurales y directas que la población padece antes, durante y después de un conflicto armado. Por esta razón, la presente investigación tomará la propuesta teórica de Lederach (1998) delimitando la construcción de paz como aquella estrategia conformada para fundar una nueva institucionalidad pública y comunitaria que busca reconciliar las relaciones a través de la reconstrucción social, política y económica en un escenario de cooperación local que puede influir o no en las negociaciones entre las partes en conflicto.

1.3 Crítica a “La paz liberal”

El fin de la Guerra Fría, se caracterizó, además, por la percepción del triunfo de la democracia liberal de mercado como el estándar predominante de gobierno para el desarrollo. En consecuencia, según Roland Paris (2004), la nueva corriente de pensamiento incluyó una “paz liberal” que anuncia, como antídoto más eficaz y duradero del conflicto armado interno, la liberación económica y política, específicamente, un sistema de gobierno democrático liberal y una economía orientada al mercado. Al respecto, Meera Sabaratnam (2011) argumenta que la paz liberal es un proceso de gobernanza regulatoria que aspira al control y la estabilidad a favor de un poder hegemónico en vez de servir como una transformación emancipadora.

Ole Jaboc Sending (2011) y Thania Paffenholz (2011) ahondan en la crítica de esta corriente de pensamiento identificando la marginalización de los intereses, comportamientos y el poder de los agentes locales para la construcción de paz. Según Sending (2011), la paz liberal ha forjado un marco sesgado en donde los procesos de reconciliación se analizan desde la elite internacional y nacional dejando el escenario político más doméstico como un área de observación en vez de su objeto central de estudio. Por lo tanto, según el autor, esta corriente de pensamiento no valora la organización socio-política local como un esfuerzo para las nuevas prácticas de gobernanza. Profundizando la crítica, Paffenholz (2011) introduce la idea de un ámbito local excluido de la estrategia para la paz pues es considerada como un factor externo del entorno conflictivo y por ende las acciones visionan un proceso de transformación hacia una sociedad post-hegemónica.

Por esta razón, es preciso distinguir, en la crítica de la paz liberal, un llamado a valorar los espacios locales de gobernanza en donde las iniciativas domésticas son el objeto central capaz de desarrollar mecanismos de transformación de conflictos. Por lo tanto, los agentes locales cumplen un papel fundamental para ampliar los horizontes de la construcción de paz. Sin embargo, Paris (2008) agrega que en los territorios conflictivos, la incapacidad de las instituciones gubernamentales es uno de los problemas más complejos en los esfuerzos por

monitorear los procesos de paz local. Por esta razón, el autor sugiere que el reto fundamental de las estrategias, se encuentra en ¿cómo establecer instituciones que garanticen una gobernanza funcional en condiciones de una anarquía virtual?

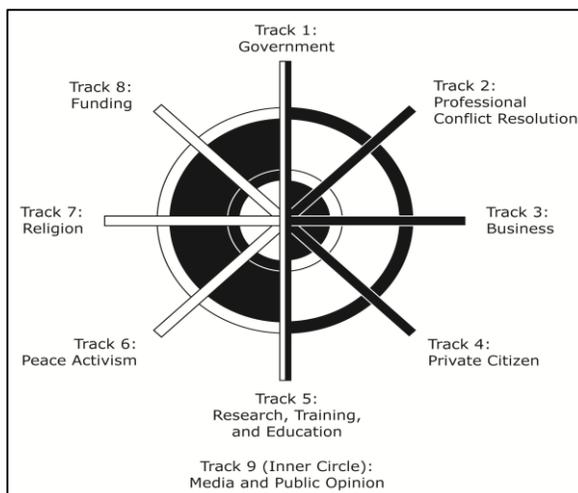
1.4 En busca de alternativas sostenibles para la construcción de paz

Paris (2008) ha buscado alternativas que logren darle respuesta a los retos que comprende la construcción de paz a nivel local. El autor argumenta que la estrategia debe ir orientada a cimentar instituciones políticas y económicas efectivas antes de introducir medidas que impulsen la democracia electoral y los ajustes de liberalización de mercado, en una estrategia denominada “institucionalización antes de la liberalización”. A partir de esta propuesta, Meera Sabaratnam encuentra en el concepto de “*statebuilding*” una pieza clave que, en sinergia con Paris (2008), apunta a los retos de las acciones de paz a nivel local. Según Sabaratnam (2011), *statebuilding* es una estrategia orientada a la construcción efectiva y legítima de instituciones para generar una gobernanza efectiva. Por lo tanto, los autores han diseñado una iniciativa que reflexiona sobre las posibilidades para trascender la paz liberal, proyectando una estrategia orientada a instalar capacidades en los agentes locales, dirigida a impulsar la transformación de relaciones cooperativas y encaminada a promover procesos de emancipación local.

Con el objetivo de identificar un modelo que logre implementar este enfoque, es valioso revisar la propuesta de Louise Diamond y John McDonald denominado Multitrack Diplomacy. En el año 1991, estos autores realizaron un modelo con el cual pretendían traducir las construcciones teóricas sobre *peacemaking* en una metodología práctica para lograr la paz en el sistema internacional. Posteriormente, la propuesta evolucionó en un modelo sistémico que recurre a las relaciones multi-actor con el fin de formular un plan de acción desde la corresponsabilidad de cada uno de los involucrados posicionándose como un punto de referencia para el campo. Actualmente, el Instituto para el Multitrack Diplomacy, fundado en 1992 por los autores, ha fortalecido su construcción teórica práctica para el nuevo ámbito estratégico de la construcción de paz.

James Notter y Louise Diamond (1996) conservaron su enfoque sistémico para referirse a la transformación del conflicto como un cambio en relaciones encaminado a construir un sistema de paz. Por lo tanto, se convierten en aliados de las nuevas corrientes de pensamiento que enfatizan en las relaciones como el elemento crítico de éxito para la resolución de conflictos. De esta manera, Notter y Diamond (1996) consideran la construcción de confianza como principio práctico para examinar con precisión las incompatibilidades que genera la conflictividad, subrayando los intereses y las necesidades de las partes. Igualmente, consideran, como su núcleo de acción central, el empoderamiento de los involucrados a nivel local, con el fin de generar una capacidad instalada capaz de diseñar instituciones sostenibles que se conviertan en agentes reproductores de conflictos positivos, constructivos y conciliatorios. De esta manera, en el gráfico 1.2 se presenta el modelo multi-track diseñado para representar un sistema vivo, en donde la red de interconexión entre individuos, instituciones y comunidades operan juntos por un objetivo común: la construcción de paz.

Grafica 1.2



Fuente: Institute for Multi-Track Diplomacy, Sitio Web Oficial, Recuperado: 25/08/2015.

Notter y Diamond (1998) explican que el modelo es un sistema de relaciones en donde los diversos actores interactúan por construir instituciones que transformen conflictos. El modelo está conformado por nueve Tracks que representan grupos

de interés distintos pues cumplen con roles y responsabilidades únicas e indivisibles. Es preciso destacar que ningún Track es más importante que otro y estos se encuentran conectados de forma interdependiente, como un sistema, para resaltar la necesidad de cooperar en una gran acción colectiva.

1.5 Definiendo el rol del track 3: El sector privado.

Inicialmente, es fundamental hacer una especificación conceptual de la esfera privada para distinguirla de la sociedad civil. Fernando Mayorga y Ricardo Paz (1999) hacen una connotación clave para comprender la sociedad civil. Según los autores, tanto el enfoque centrado en la autonomía liberal como el centrado en el Estado, encierran el concepto en un comportamiento regulado por una estructura hegemónica, razón por la que argumentan un proceso de “colonización” de la sociedad civil. Por lo tanto, Mayorga y Paz (1999) distinguen la sociedad civil como una esfera, independiente al mercado y al Estado, que actúa en función de propósitos comunes para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía. De esta manera, para efectos de la presente investigación, se referirá al sector privado como la esfera que, distinta a la sociedad civil, persigue intereses particulares que revelan roles, funciones y actividades específicas en el sistema social en el que se encuentra inmerso.

Ahora bien, la profesora de la Universidad de los Andes, Angelika Rettberg, ha adelantado estudios importantes sobre el rol que cumple la esfera privada en la construcción de paz. Según la autora, el sector privado es “el conjunto de organizaciones y asociaciones empresariales que se ocupan de producir y distribuir los bienes y servicios que demandan los Estados y las sociedades, y que son, por lo tanto, pilares de la creación de riqueza.”(Rettberg y Rivas, 2012, pp.305) Igualmente, Allan Gerson (2001) pone en evidencia que las empresas tienen un aporte único para la recuperación económica en territorios conflictivos debido a su capital y conocimiento administrativo. De acuerdo con el autor, el Track 3 posee, en su ámbito de acción, la posibilidad de crear empleos, impulsar la inversión y fomentar el pensamiento innovador que genera desarrollo local y seguridad económica. Por esta razón, Gerson (2001) identifica, en la colaboración

del sector empresarial, un aliado estratégico para la liberalización de mercados que se encuentra en sinergia con la paz liberal de los organismos internacionales. En el año 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, citado en Gerson (2001), pronunció un mensaje al respecto: “Las Naciones Unidas han desarrollado un profundo aprecio por el papel del sector privado, su experiencia, su espíritu motivado, su capacidad sin igual para crear empleo y riqueza (...). En un mundo de desafíos y vulnerabilidades comunes, las Naciones Unidas y el empresariado están encontrando un terreno común.”(Gerson, 2001, pp.106).

De esta manera, la participación del sector privado fue impulsada por la academia liberal y los organismos multilaterales y fue ganando un protagonismo importante para estudiar su papel en la construcción de paz. Al respecto, Angelika Rettberg y Jaime Landínez (2013) han argumentado en sus investigaciones que el rol que cumple el sector se caracteriza por la complejidad heterogénea causada por las diferencias entre los sectores empresariales y sus territorios de operación. En consecuencia, primero, es preciso distinguirlos de forma sectorial porque sus impactos pueden variar de acuerdo a la industria a la que una colectividad empresarial pertenece. Por lo tanto, los activos, el capital y el conocimiento que un sector puede generar, varía según la cadena de valor de su operación productiva; por ejemplo, el sector bancario genera impactos diferentes a los que potencialmente puede producir el sector extractivo. Por otra parte, es imprescindible hacer una segunda categorización territorial capaz de reconocer las divergencias entre las industrias en términos económicos, sociales y culturales que se distinguen en su área de influencia operativa. De este modo, tener una perspectiva regional puede diferenciar las industrias que operan en territorios conflictivos y revelar cómo su entorno limita o condiciona su práctica productiva.

En este marco analítico, Rettberg y Landínez (2013) resaltan el papel de los gremios, definidos como “una organización sin ánimo de lucro asociada a intereses sectoriales que tiene la triple función de representar, fomentar e informar los intereses de sus afiliados en el proceso político.”(Rettberg y Landínez, 2013, pp.13). Según los autores, esta forma de asociación proporciona una herramienta

para estudiar la cohesión y la capacidad que tiene un grupo de empresarios para articular sus intereses sectoriales y territoriales, transmitirlos a la agenda pública y velar por la consecución de sus objetivos.

La relación entre el sector empresarial y la construcción de paz se esboza por Angelika Rettberg y Ángela Rivas (2012) como un incentivo de carácter económico, político y moral. En el aspecto económico, es crítico para los gremios ubicados en un entorno conflictivo y violento que su desempeño se vea afectado por los costos directos e indirectos que se incurren para viabilizar su operación; razón por la que esperan que un ambiente pacífico se mejore su productividad. En referencia con el ámbito político, los gremios que poseen una alta capacidad de influir en la agenda pública, esperan transmitir los intereses a fines a la construcción de paz y superar los posibles saboteadores reacios a las consecuencias que implica un cambio en el statu quo. Finalmente, en lo moral, los gremios buscan un mérito reputacional que fortalezca sus intereses empresariales a través de una participación activa en la resolución del conflicto violento o impulsando un desarrollo local más allá de sus obligaciones legales.

Por esta razón, Rettberg y Landínez (2013) construyen una hipótesis sobre el comportamiento del sector privado en la construcción de paz asumiendo que los gremios persiguen como última instancia sus intereses económicos. Según los autores, este supuesto indica que los empresarios se movilizan por la paz en relación directa a la percepción de los costos que incurren por el conflicto, su relación e influencia con el aparato estatal y su capacidad colectiva para articular y definir intereses compartidos.

1.6 El sector privado en Colombia

Colombia es el escenario del conflicto armado más duradero del hemisferio occidental. Los estudios del campo han relacionado este fenómeno con la propuesta teórica de Edward Azar denominada "Conflicto Social Prolongado". En Ramsbotham et al (2011) explican el modelo de Azar enfatizando en los 4 elementos claves de un conflicto con esta complejidad. Así, el contenido comunal, la privación de las necesidades comunitarias, la debilidad institucional y los

vínculos internacionales son los factores críticos que algunos autores han conectado con el conflicto armado interno de Colombia y con los cuales argumentan que este fenómeno es “intratable” (Salamanca, 2008). Ahora bien, el carácter “intratable” no hace alusión a un conflicto imposible de resolver sino a un fenómeno social largamente esquivo de resolución por sus características multi-actor, multi-causal, dinámico y de divergencia regional que hacen del conflicto un sistema complejo de relaciones a transformar.

Adicionalmente, Angelika Rettberg (2014) argumenta que el narcotráfico complejiza aún más la dinámica del conflicto social en la medida en que los grupos guerrilleros obtienen una sostenibilidad financiera, emergen nuevas bandas criminales independientes (BACRIM), y la economía ilegal se convierte en una oportunidad de desarrollo económico local. Por lo tanto, según ella, no es probable que en el corto plazo el conflicto armado interno en Colombia tenga una resolución efectiva. Por su parte, Rettberg (2014) caracteriza al país como un escenario donde los esfuerzos de construcción de paz se realizan en medio del conflicto, lo cual demanda estrategias en sinergia con la visión de Lederach (1998).

Ahora bien, Rettberg y Landínez (2013) hacen un esfuerzo por revisar las iniciativas del sector privado en Colombia a lo largo del tiempo. A partir de sus análisis, concluyen que el comportamiento empresarial es diverso en una perspectiva sectorial y regional y que ha participado activamente en procesos de paz en correlación con la intervención del Estado en sus áreas de influencia, lo cual les permite estar acobijados por la legitimidad institucional. Específicamente, Rettberg y Landínez (2013) revelan cómo algunos gremios del país, frustrados por las experiencias de negociaciones anteriores, percibieron un mayor clima de seguridad en la política de consolidación territorial del gobierno de Álvaro Uribe, lo cual fomentó un inmovilismo de la industria colombiana en las iniciativas de construcción de paz. En la actual presidencia de Juan Manuel Santos, se está desarrollando un nuevo proceso de negociación con las FARC en la Habana, Cuba. Esta vez, Rettberg (2013a) argumenta que la industria está revelando su heterogeneidad sectorial y territorial de forma más abrupta. Mientras algunos

líderes empresariales han actuado demostrando su aprendizaje sobre su activismo en la construcción de paz, algunos gremios conservan una afinidad con la experiencia de inmovilismo consolidada en el gobierno de Uribe. Por lo tanto, es preciso distinguir los gremios que han conformado alternativas de paz innovadoras para implementar estrategias desde lo local que impulsan la reconciliación y el desarrollo de sus áreas de influencia.

1.7 La industria de hidrocarburos en la construcción de paz

Angelika Rettberg (2012) identifica la industria extractiva como un gremio involucrado en el conflicto armado interno a través de 3 roles diferentes: (1) como responsable del conflicto, (2) perjudicado por el conflicto y (3) como constructor de paz. Por lo tanto, es preciso describir su papel utilizando una menor escala de análisis y destacando el comportamiento de algunas empresas del sector.

Inicialmente, el financiamiento de organizaciones paramilitares, el pago extorsivo a los actores armados insurgentes o el despojo de tierras a la comunidad; son prácticas que convierten empresas en promotoras del conflicto local. Por otra parte, están perjudicados aquellos privados cuyos trabajadores han sido afectados por secuestro, extorsión y ataques en sus instalaciones productivas; razón por la que han incrementado su inversión en seguridad y reparación de sus activos. Ahora bien, la industria también incluye empresas que han sido activas en la suscripción de acuerdos voluntarios para la construcción de paz y denotan el principal interés de la presente investigación.

Al respecto, algunas empresas petroleras se han unido en un esfuerzo para diseñar leyes blandas sobre las cuales buscan determinar una serie de compromisos con su entorno. Rettberg (2012) rescata iniciativas importantes en Colombia como Los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, un acuerdo creado en el año 2000 por siete Gobiernos, doce ONG's y dieciocho compañías del sector extractivo y energético. La autora destaca la forma en que se han establecido principios que propenden por un manejo cuidadoso en seguridad en respeto con los derechos humanos. La iniciativa ha evolucionado gracias a la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), que en el 2004 organizó el

comité técnico de principios voluntarios para mantener un monitoreo sobre el cumplimiento de dichos compromisos. Actualmente, el organismo se ha transformado en el comité minero energético de seguridad y derechos humanos, CME, que cuenta con una mayor participación de empresas.

Adicionalmente, Rettberg (2012) resalta una segunda modalidad que ha impactado en la construcción de paz a nivel local, los Programas de Desarrollo y Paz conocidos como la “*Redprodepaz*”. Esta iniciativa se desarrolló en el Magdalena Medio, una de las regiones más afectadas por la intervención de actores armados y un territorio esencial para la industria extractiva. El programa nació en 1995 con la participación de la Diócesis de Barrancabermeja, Ecopetrol y la Unión Sindical Obrera (USO) y se propuso generar condiciones sociales y económicas que mejoraran la calidad de vida de las comunidades más vulnerables, impulsando la resolución pacífica de conflictos y promoviendo la inclusión social, política y económica para el desarrollo. Por primera vez, se realizó un esfuerzo inter-institucional que involucró la participación de agentes públicos, privados y de la sociedad civil en un plan exitoso de paz a nivel local.

1.8 Riesgos en la construcción de paz

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de construcción de paz incluye acciones que pueden generar impactos no previsibles capaces de influir de forma negativa en el conflicto interno. Para ello, es preciso distinguir los riesgos que se denotan desde el enfoque institucional de Paris (2004), en la intervención del sector privado según Rettberg (2012) y en las iniciativas locales multi-sectoriales de Colombia propuestas por Mery Rodríguez (2012).

Inicialmente, es valioso considerar los riesgos de la propuesta de Roland Paris (2004) para identificar los posibles impactos de una estrategia que enfatiza en la construcción institucional. Según Paris (2004), la ausencia de una institucionalidad efectiva genera relaciones de carácter clientelista que obstaculizan iniciativas dirigidas a alterar el statu quo. Por lo tanto, el entorno objetivo puede redirigir los esfuerzos de construcción de paz para fortalecer posiciones de liderazgo clientelar en donde se interactúa con relaciones transaccionales y se alimentan estructuras

de poder local. Adicionalmente, Paris (2004) argumenta que la intervención en busca de cimentar las bases de una institucionalidad eficiente es un proceso costoso y de largo aliento que puede ser percibido como una “misión sin fin”. Lo anterior, es un factor crítico capaz de difundir un malestar en las expectativas cortoplacistas que aguardan por dividendos de la paz. Finalmente, el autor destaca la posibilidad de generar una cultura de dependencia a nivel local causado por la alta intervención de los actores inmersos en el territorio que actúan para satisfacer las necesidades de los más vulnerables.

En un segundo aspecto, la intervención del sector privado en la construcción de paz denota unos riesgos para tener en cuenta. Rettberg (2012) explica que el capital, el conocimiento y la habilidad administrativa de los gremios pueden generar una actitud confiada frente a la capacidad que tiene el sector privado para identificar las mejores maneras de contribuir a la construcción de paz sin un acompañamiento cuidadoso. Este riesgo se materializa a través de 2 posibles efectos, en un primer escenario, la industria puede estar alimentando redes clientelares en la estructura de poder local o puede realizar acciones superficiales que no afectan de forma profunda y sostenible el cambio social. Adicionalmente, en un segundo escenario, la industria puede llegar a reemplazar el papel del Estado provisionando servicios de salud, educación y desarrollo que, si bien representan una conducta responsable con su entorno, no debe formar parte de su agenda empresarial. Por esta razón, Rettberg (2012) enfatiza en la necesidad de articular las iniciativas empresariales con la oferta estatal, de tal modo que el rol privado sea un acompañamiento dirigido a instalar capacidades que empoderen la institucionalidad local.

Por último, es fundamental revelar una crítica elaborada por Mery Rodríguez (2012) sobre la articulación de las iniciativas locales y nacionales de construcción de paz. En el entendido que algunos proyectos de paz nacen desde lo local para satisfacer los problemas inmediatos en su entorno, los agentes nacionales pueden ejercer un control excesivo que obstaculiza el desarrollo armónico de las iniciativas. Rodríguez (2012) utiliza el Programa de Desarrollo y Paz del

Magdalena Medio como un ejemplo ilustrativo de su argumento. Según la autora, el gobierno de Álvaro Uribe difundió una política viciosa utilizando la agencia gubernamental, Acción Social, para administrar de forma centralizada los recursos de todas las acciones de paz local de Colombia. La estrategia gubernamental, según Rodríguez (2012), tenía como objetivo moldear las iniciativas locales hacia el cumplimiento de la política nacional, utilizando la disponibilidad de recursos como un factor de poder para influir en el proyecto. Por ende, el resultado de este manejo centralizado fue el reconocimiento de los logros adquiridos por el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio como una victoria del plan político del gobierno de Álvaro Uribe. Por esta razón, Mery Rodríguez (2012) concluye que la necesidad de recursos para emprender proyectos de paz con enfoque local es un hecho innegable, sin embargo debe estar articulado a nivel nacional de tal manera que permita la autonomía administrativa local y procesos de emancipación reales.

En vista a los anteriores impactos negativos, Rettberg y Landínez (2013) resaltan un mecanismo utilizado por el sector privado para identificar, priorizar y mitigar riesgos. Los autores exploran en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), una estrategia que actúa como un espacio de planeación e implementación de iniciativas encaminadas al desarrollo y la paz de los entornos, que amerita un proceso de investigación a profundidad.

CAPITULO 2 TEORÍAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1 Responsabilidad social para el desarrollo sostenible

Baltazar Caravedo, profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y María Prandi, investigadora en Empresa y Derechos Humanos de la escuela de cultura de paz en la Universidad Autónoma de Barcelona, argumentan que la comprensión de la responsabilidad social empresarial (RSE), está atada al concepto de desarrollo sostenible que se forjó como su núcleo ideológico.

Según Caravedo (2011), el desarrollo se formuló desde una perspectiva económica para revelar el capital intelectual y material de una población. Posteriormente, con la noción de desarrollo humano se amplió su alcance

comprendiendo al individuo como un agente que se compone de ciertas condiciones de salud, educación, identidad cultural, entre otros. Consecuentemente, la preocupación ambiental se introdujo como una pieza clave del concepto, logrando así que su visión ampliara su espectro para incluir la sostenibilidad de las generaciones futuras desde una dimensión ambiental, económica y social. María Prandi (2010) reconoce la transformación conceptual como la apertura de un nuevo sentido de vida centrado en superar las dificultades para desarrollar libremente las capacidades del individuo. Por esta razón, la autora recurre a Amartya Sen para orientar el concepto al proceso de expansión de las libertades reales en las que los individuos tienen una mayor capacidad de logro.

De esta manera, Estrella Peinado-Vara (2011), especialista del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), afirma que las prácticas filantrópicas realizadas por empresas con acciones humanitarias de carácter altruista, empiezan a involucrarse con las necesidades del entorno interviniendo en la esfera externa de su ámbito empresarial. Consecuentemente, Peinado-Vara (2011) argumenta que la experiencia le permitió al sector privado aprender de las formas en las que puede interactuar con su entorno. De este modo, nace la ciudadanía corporativa como una estrategia que satisface la necesidad de presentar una buena conducta empresarial a través de acciones que minimizan el impacto negativo en la sociedad y el medio ambiente de su operación.

Según Peinado-Vara (2011), la responsabilidad social empresarial trasciende la ciudadanía corporativa, evolucionando a una versión más amplia que involucra una estrategia encaminada a generar desarrollo sostenible en el entorno. Para ello, la RSE incorporó la identificación, priorización y mitigación de impactos con el análisis de grupos de interés y construyó así un pilar administrativo orientado a extender la capacidad de logro de los agentes involucrados de forma directa o indirecta con su cadena de valor. Por esta razón, la RSE es una estrategia corporativa que planea e implementa acciones de desarrollo sostenible local.

2.2 Análisis de Stakeholders

Antonio Vives (2011) y Baltazar Caravedo (2011) definen a los stakeholders, como aquellos grupos de interés conformados por individuos y colectivos que pueden ser afectados por la actividad de la empresa. Por esta razón, los autores encuentran una amplia gama de agentes locales, regionales y nacionales con los cuales la empresa debe interactuar para llevar a cabo estrategias de responsabilidad social empresarial. Para ello, es fundamental incluir un análisis de involucrados que contenga un ejercicio de identificación y priorización de stakeholders a partir de 3 categorías: (1) poder, resaltando la capacidad de influencia del actor, (2) legitimidad, identificando la aceptación social y reputacional del agente y (3) la urgencia, determinando el horizonte temporal que proyectan las decisiones del grupo de interés.

De esta manera, María Prandi (2010) argumenta que el análisis de involucrados logra en la práctica empresarial comprender los intereses y valores de los distintos grupos de interés para: (1) anticipar los riesgos que pueda ocasionar la actividad productiva, (2) construir relaciones de confianza y cooperación y (3) para evaluar las capacidades de logro generadas en los agentes, de tal forma que se pueda evidenciar el desarrollo real instalado en su entorno.

2.3 RSE como estrategia competitiva

Finalmente, Antonio Vives (2011) argumenta que la RSE como estrategia es un factor de competitividad empresarial identificando los impactos positivos tangibles e intangibles que genera para la compañía privada. En primer término, el análisis de involucrados para el desarrollo sostenible es capaz de proporcionar un mérito reputacional que mejora los ingresos operacionales y las relaciones con el cliente. Además, tener una interacción positiva con los agentes pertenecientes a la cadena de valor puede impulsar mayor productividad en la gestión de proveedores, acceso a capital financiero e intelectual y fomenta alianzas para explorar nuevos mercados. En segundo término, la RSE puede lograr una mayor productividad laboral a través del buen relacionamiento con empleados generando lealtad e

innovación. Finalmente, el aprecio de la sociedad puede traer consigo experiencias exitosas para acceder a mercados, insumos y talento humano.

2.4 La responsabilidad social empresarial y la construcción de paz

Gonzalo Vargas, explica la frontera que define cuando una estrategia de responsabilidad social empresarial asume un rol participativo para la construcción de paz de un territorio. Según Vargas (2014), la RSE determina un plan de acción que puede ser implementado a través de dos pautas de comportamiento: ética o discrecional. Las responsabilidades éticas se limitan a minimizar los riesgos que la operación pueda generar a los stakeholders, mientras que los compromisos discrecionales buscan generar desarrollo sostenible para el sistema social en el que se encuentra inmerso. Por lo tanto, la RSE tiene un espacio potencial para contribuir a la construcción de paz desde un enfoque “más allá del deber”, donde se interactúa en función al desarrollo de todo el sistema que rodea un entorno operativo, incluso trascendiendo la cadena productiva de una empresa.

En esa orientación, María Prandi (2010) propone los objetivos que un programa de responsabilidad social empresarial podría incluir para contribuir a los procesos de paz local. Desde el ámbito económico, el trabajo se puede centrar en crear oportunidades de emprendimiento para fortalecer la actividad productiva a nivel local. En una perspectiva social, puede atender la fractura social promoviendo la reconciliación y colaboración en las relaciones intracomunitarias desde el área de influencia. Finalmente, en un pilar ambiental, la empresa tiene el potencial de servir para mitigar impactos negativos e identificar oportunidades que favorezcan a la convivencia armónica con la naturaleza.

Por esta razón, un número creciente de empresas ha incluido en sus evaluaciones de desempeño, herramientas que miden indicadores de sostenibilidad. Antonio Vives (2011) destaca iniciativas como el Global Reporting Initiative en donde las empresas presentan informes relacionadas con su gestión en aspectos económicos, ambientales, laborales y sociales que involucran el relacionamiento con grupos de interés. De esta manera, las compañías voluntariamente reportan cómo interactúan con su entorno, cuáles son sus retos y qué experiencias exitosas

logran ostentar. Los reportes de sostenibilidad son un mecanismo interesante para incentivar a las empresas en asumir una responsabilidad más allá del deber en espacios que evalúan su reputación.

No obstante, María Prandi (2010) argumenta que ningún actor u organización puede afrontar por sí solo los retos que supone la construcción de paz. Por lo tanto, la autora revela una premisa vital identificando dos conceptos claves que serán los pilares de la presente investigación: Confianza y Articulación.

2.5 Capital Social y Gobernanza

La estrategia de responsabilidad social empresarial puede contribuir a la construcción de paz en una misma orientación a la propuesta de transformar las relaciones de agentes en un sistema. Para ello, Chrysostomos Mantzavinos, Douglass North y Syed Shariq (2004), definen las instituciones como “reglas de juego en una sociedad que condicionan la estructura de interacción humana” (pp.77). Por lo tanto, el profesor Diego Piñeiro (2004) se refiere a la gobernanza como una filosofía de la acción, por el cual la administración de una sociedad se asegura a través de un mayor grado de cooperación, participación e interacción entre instituciones del gobierno, la sociedad civil y empresas privadas basados en una relación horizontal. Ahora bien, este enfoque mide la construcción de paz como la capacidad dialéctica para forjar consensos, interactuar de forma incluyente, tomar de decisiones unificadoras y construir redes de control que velen por la participación e implementación efectiva de decisiones.

La articulación necesaria para la gobernanza requiere de un pilar fundamental denominado capital social. Los profesores de la Universidad Santo Tomás, Jorge Saiz y Sander Rangel (2008) definen el concepto basándose en los avances del profesor Robert Putnam. Según ellos, el capital social ha evolucionado hasta convertirse en la confianza de un conjunto de actores que constituyen redes y normas de asociación cívica para mejorar la eficiencia organizacional que les permite resolver problemas comunes.

CAPITULO 3 MODELO DE RSE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

3.1 Sistemas complejos

La presente investigación se ha orientado desde un enfoque sistémico porque su marco analítico permite comprender el conflicto armado colombiano como un sistema complejo de relaciones. David Easton (1957) define un sistema como el conjunto de actividades y operaciones que resultan de una red de relaciones interconectadas. Complementando, Manuel Salamanca (2008) afirma que el funcionamiento de un sistema depende de la asociación entre las interacciones y la forma en que se comportan a nivel micro y macro. Según Salamanca (2008), los sistemas se caracterizan por exhibir límites entre un número infinito de relaciones posibles que funcionan a través de reglas. El autor argumenta que los límites que condicionan el comportamiento son instituciones formales e informales que provienen del entorno o, incluso, dentro del mismo sistema. Por lo tanto, son mecanismos vivientes, dinámicos, que cambian con el tiempo y con las circunstancias y que ponen en evidencia la capacidad de crear un número interno de operaciones que tiende al infinito.

Por esta razón, Manuel Salamanca (2007) explica que la complejidad es una medida del número de posibilidades en los que un sistema puede actuar. Al respecto, Daniel Castillo (2008) argumenta que la complejidad es una consecuencia de la existencia misma de instituciones formales e informales que pueden cambiar y ser moldeadas por su entorno o por la percepción subjetiva de los actores que llevan a cabo las relaciones dentro del mismo sistema. Entonces, ¿cómo es posible explicar un cambio político, económico y social de una red de relaciones a través de las reglas de juego que condicionan su comportamiento? El desarrollo de esta pregunta revela la necesidad de construir una propuesta teórica utilizando insumos del enfoque sistémico y el neo-institucionalismo.

El conflicto armado colombiano, es un fenómeno que, según Salamanca (2008), involucra un proceso dinámico de relaciones que pueden cambiar en el tiempo y por el cual los actores pueden percibir diversas formas de resolución en momentos distintos. Esta premisa conceptual puede ser incluida para la construcción de paz,

en un escenario en donde las relaciones entre agentes locales pueden propiciar, en un determinado tiempo y en dadas circunstancias, un proceso de cambio en sus normas de comportamiento que finalmente permitan el desarrollo sostenible de sus capacidades. En esta orientación, la investigación pretende diseñar un modelo que plasme cómo el enfoque de responsabilidad social empresarial podría encaminarse en una estrategia capaz de transformar las relaciones de agentes locales en dirección a la construcción de paz.

Elinor Ostrom es una economista que ha consolidado aportes fundamentales para la presente investigación. Según Ostrom (2010), todo modelo debe estar justificado en una teoría específica que será utilizada para analizar el marco de relaciones complejas. Por su parte, los modelos son construcciones dinámicas que arrojan supuestos sobre un número de variables para examinar las consecuencias en las que un sistema de relaciones puede motivarse a cambiar su statu quo. Al respecto, Castillo (2008) argumenta que la construcción de modelos busca entender y representar un sistema real a partir de una observación empírica e información secundaria para generar escenarios que proyecten resultados distintos. Para ello, el autor afirma que es necesario hacer explícito las percepciones de los involucrados acerca de cómo funciona su sistema y cómo se asocian a él. Mientras tanto, Ostrom (2010) incluye la necesidad de identificar las condiciones biofísicas, los atributos de la comunidad y las reglas en uso para comprender una interacción entre agentes. En resumen, un modelo capaz de generar escenarios prospectivos debe contener:

1. Características de los actores involucrados.
2. La posición que los agentes defienden
3. Un conjunto de acciones que representan el comportamiento de los actores
4. Información suficiente para entender los comportamientos
5. Las relaciones existentes entre los actores inmersos en el sistema
6. Una serie de funciones que le den relieve a una red de agentes e intereses.
7. Los beneficios y costos que cada agente obtiene sobre sus acciones.

(Ostrom, 2010, pp.415)

3.2 Modelo sistémico principal

David Easton (1951) es un pionero del enfoque sistémico que utilizó un marco teórico para explicar la estabilidad de un régimen político. Diseñando un modelo sencillo, el autor explicó la dinámica del sistema político usando como inputs, las demandas del entorno social y, como output, las decisiones que resultan de un proceso de análisis en lo que algunos críticos han llamado “la caja negra”. La premisa fundamental de Easton (1957) es que las decisiones autoritarias pueden garantizar su existencia en una sociedad a través de un ejercicio de retroalimentación o *Feedback* que moldean las políticas con el fin de satisfacer al entorno social, lo cual se traduce en un apoyo al statu quo del régimen.

El gobierno es un concepto fundamental en la obra de Easton (1951), representa el conjunto de interacciones necesarias para tomar decisiones consensuadas y requieren de una atención conciliadora entre los agentes pues sus demandas representan intereses distintos que el sistema político debe satisfacer para su estabilidad. En este aspecto, el neo-institucionalismo, interviene como un enfoque que permite comprender el problema de la acción colectiva desde los retos que ostenta la cooperación. Mantzavinos, North y Shariq (2004), argumentan que los agentes defienden sus intereses privados en la priorización de problemas y por ende, tienden a elegir entre tres tipos de relaciones: cooperación, competencia o indiferencia. Según los autores, este espacio de diálogo traza lo que se denomina un ejercicio de gobernanza sobre una sociedad.

Ostrom (2010) argumenta que la cooperación es un proceso que se logra únicamente a través del aprendizaje. Según la autora, los resultados positivos que se experimentan en la colaboración son la clave para incluir en el proceso de *feedback* una retroalimentación positiva para incentivar a una resolución de conflictos constructiva y consensuada. Sin embargo, Mantzavinos, North y Shariq (2004) afirman que el mecanismo de *feedback* obedece a procesos de interpretación mental y por lo tanto, es necesario reconocer la racionalidad limitada de los actores para percibir un proceso de retroalimentación positiva sobre la cooperación.

Por esta razón, Susanna Campbell (2011) propone que la cooperación es un proceso de aprendizaje colectivo donde los agentes involucrados logran percibir la retroalimentación positiva de sus acciones. Para ello, Campbell (2011) sugiere visualizar los actores y sus comportamientos en redes, lo cual permitiría desarrollar un ejercicio de rendición de cuentas que podría comunicar de forma efectiva un *feedback* sobre la cooperación. Además, esta aproximación puede crear un sistema de veeduría que impida el surgimiento de agentes que se benefician del sistema sin incurrir en los costos de la cooperación, denominados *freeriders*.

Frente la construcción de paz, Campbell (2011) defiende la estrategia de institucionalización, respaldando la transformación en las reglas de juego para propiciar un escenario de colaboración orientado a incrementar la capacidad de logro en los agentes locales. Por esta razón, la autora concluye en los siguientes determinantes para que un proceso de aprendizaje conciliador apoye el cambio endógeno del sistema y permita la existencia de instituciones formales e informales encaminado a la resolución pacífica:

- El aprendizaje depende de la trayectoria del conflicto.
- El aprendizaje debe ir orientado a un objetivo preciso que envuelva los intereses de los agentes.

Por lo tanto, los procesos de cambio involucran la administración del recurso que genera la incompatibilidad entre actores e incentiva la competencia violenta.

3.3 El conflicto de la industria extractiva en Colombia

Desde la esfera privada, la industria extractiva está relacionada como uno de los principales motores de conflictividad en Colombia debido a su capital político, la explotación de recursos naturales y la distribución de riqueza que su actividad genera e impacta a nivel nacional y local. Para ello, es preciso especificar que las compañías del sector comercializan petróleo crudo, un recurso privado dadas sus características no renovables y la posibilidad de excluir los beneficios de su extracción. Adicionalmente, la cadena de valor de estas empresas involucra el uso de recursos de uso común, definidos por Ostrom en Castillo (2008), como aquel

tipo de bien que cumple con dos atributos: la dificultad de excluir beneficiarios y su carácter finito cuyo uso disminuye la cantidad disponible para los demás. En este orden de ideas, la presencia de la industria extractiva es percibida como una actividad perjudicial para el agua, la biodiversidad, la actividad agropecuaria y por ende, a los mínimos vitales y la sostenibilidad de una comunidad.

Ahora bien, el conflicto se presenta cuando las compañías de la industria extractiva reciben el permiso para extraer petróleo crudo en territorios caracterizados por un entorno social cargado de prejuicios socialmente contruidos y la presencia de grupos armados ilegales. Por ejemplo, el Ejército de Liberación Nacional, ELN, incluyó en su ideología insurgente la expulsión de las empresas multinacionales extractivas desde su conformación en 1964. Según sus líderes y representantes, la comercialización del petróleo crudo es un negocio rentable de un bien no renovable cuya riqueza se queda en las empresas extranjeras mientras se desata un daño ambiental irreparable. Además, conciben las reglas de juego como una institucionalidad ausente que no restringe de forma adecuada esta actividad productiva y tildan al gobierno como una entidad corrupta que favorece la producción extractiva para adquirir rentas tributarias o méritos reputaciones en el ámbito político. Por esta razón, organizaciones insurgentes y algunas comunidades han optado por una relación de competencia con la industria que se expresa en la dificultad de promover diálogos constructivos o en las dinámicas violentas perpetradas por los grupos armados.

3.4 Modelo sistémico para la industria extractiva

Elinor Ostrom ha desarrollado los modelos con los avances más significativos en este enfoque de análisis. En el 2009, Ostrom publicó una obra fundamental para la presente investigación porque traza el esquema base de un modelo sistémico en donde la administración de recursos naturales implica un punto de inflexión para la cooperación o la competencia violenta. En el Anexo 1.0, se presenta el Sistema Ecológico Social, una interrelación de subsistemas que poseen variables internas en busca de la sostenibilidad y el desarrollo de sus involucrados.

Ostrom (2009), revela en su modelo 4 subsistemas: (1) el entorno del recurso, (2) las unidades del recurso, (3) redes de gobernanza y (4) los usuarios. Según la autora, cada uno de ellos, contiene una amplia gama de variables internas que pueden definirse como los atributos que determinan las relaciones y reglas de juego. Por ejemplo, un bosque es el entorno de unidades de árboles y una de sus variables internas es el tamaño, ya que con un extenso terreno la percepción de su agotamiento por parte de sus usuarios es menor a un bosque pequeño, donde requieren reglas específicas para la sostenibilidad de su beneficio.

El sistema ecológico social es un modelo que busca recopilar la información disponible de un entorno y sus agentes, para llevar a cabo un análisis que pretende encontrar en las interacciones actuales, posibilidades de transformar las relaciones. Ostrom (2009) explica que el fin último de su modelo es identificar las posibilidades de cooperación en un entorno caracterizado por el conflicto a través de la gobernanza necesaria para crear acciones colectivas que posibiliten el sostenimiento del recurso y el desarrollo de sus usuarios. Por lo tanto, los beneficios esperados en la cooperación deben superar los costos percibidos de entrar en una competencia.

Blake Ratner, Ruth Dick, Candance May y Eric Haglund (2013), profundizan los aportes de Elinor Ostrom argumentando que las interacciones entre los subsistemas pueden ofrecer una oportunidad para reducir el riesgo de una competencia violenta e incluso, son una vía para la construcción de paz. Según Ratner et al (2013), el contexto que involucra recursos, usuarios y reglas desarrollan instituciones para condicionar la acción colectiva en patrones que pueden tender a la cooperación. De esta manera, los autores construyen un modelo que extiende la comprensión de Ostrom enfatizando en los patrones de interacción.

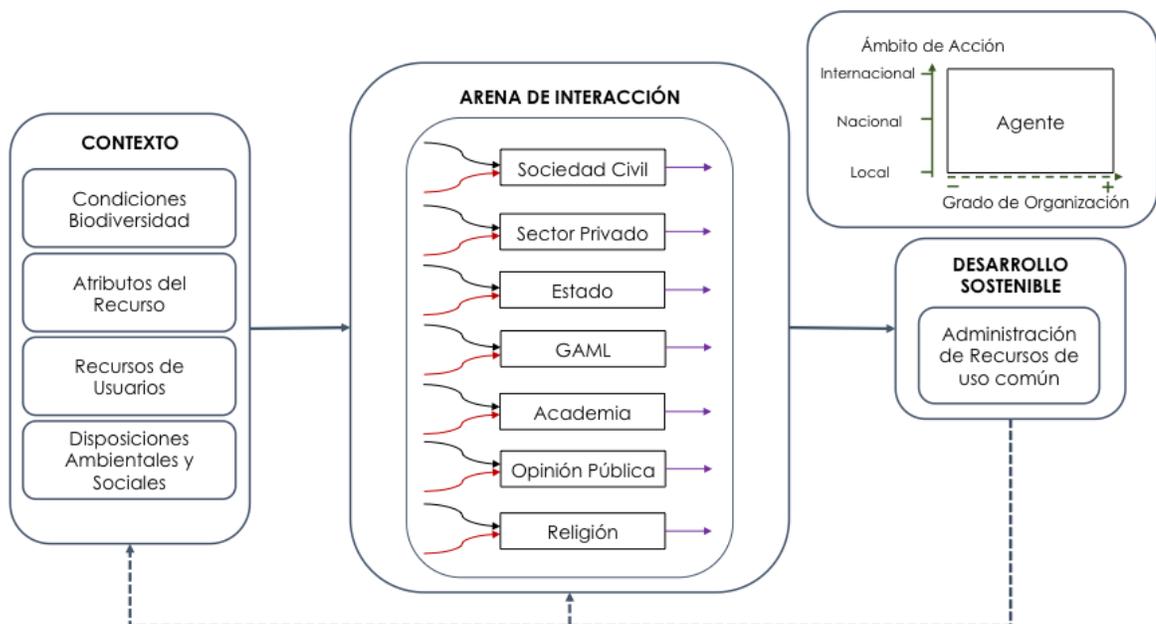
En el Anexo 1.2, se presenta el marco conceptual de Ratner et al (2013) que centra su atención en cómo los actores, los recursos y las reglas crean una arena de acción que determina los resultados del sistema. Según los autores, en este espacio se realizan un intercambio de recursos, se diseñan reglas y se registran

demandas de los grupos de interés, lo cual define un mecanismo de resolución de conflictos en una decisión colectiva. Por esta razón, los autores plantean que es fundamental evaluar los resultados a partir de 3 dimensiones: (1) en los mínimos vitales de vida, (2) en la sostenibilidad del recurso y (3) en la capacidad adaptativa de los actores para atender contingencias.

Finalmente, los autores argumentan que los mecanismos de resolución de conflictos pueden tener 3 representaciones. Inicialmente, puede tener un enfoque consuetudinario en donde las reglas existentes para la acción colectiva surgen de la tradición, esta práctica tiene la desventaja de perpetuar roles excluyentes. En segundo lugar, se encuentra el legalismo como mecanismo de resolución, en donde se establecen procedimientos nomológicos para las decisiones colectivas, lo cual puede llegar a ser inaccesible para grupos marginados que no tienen el conocimiento para participar. Por último, se encuentra la administración alternativa que surge como una posibilidad para promover el conflicto, generar espacios de diálogo y buscar acuerdos consensuados sin embargo, puede reflejar las diferencias de poder entre los grupos de interés.

3.5 Modelo de RSE para la industria extractiva

Gráfico 3.0



Fuente: Adaptaciones de Ostrom, Ratner et al y Castillo.

Teniendo en cuenta los aportes de los estudiosos en construcción de paz y el rol del sector privado descritos en el capítulo 1; la misión y el direccionamiento estratégico de la responsabilidad social expuesto en el capítulo 2; y los avances significativos en modelos de gobernanza y capital social planteados por los autores del capítulo 3; se ha formulado el gráfico 3.0 que propone un modelo sistémico para diseñar la estrategia de responsabilidad social empresarial de una compañía petrolera en Colombia. Los componentes de este modelo se desglosan en sus tres dimensiones: Contexto, Arena de Interacción y Desarrollo Sostenible.

En el contexto, se subrayan 4 elementos condicionales que hacen del modelo un marco analítico amplio. Primero, las condiciones de biodiversidad destacan aquellos factores en los que el entorno natural puede influir en la administración del recurso de uso común, por ejemplo, las especies de flora y fauna en peligro de extinción que deben ser protegidas por los involucrados. Segundo, los atributos del recurso son las condiciones de todo bien natural, material o financiero que impactan la percepción de los usuarios y de la institucionalidad y por la cual se disponen reglas para su uso, por ejemplo, el tamaño de los ríos. Tercero, los recursos de los usuarios son aquellos factores que transforman la interacción entre agentes ya que pueden afectar la toma de decisión colectiva, por ejemplo, el poder político que presenta el sector privado tiende a ser mayor que la capacidad de influencia de la sociedad civil. Por último, las disposiciones ambientales y sociales hacen referencia a todos aquellos arreglos institucionales que delimitan reglas de juego en el relacionamiento entre usuarios, instituciones y el recurso de uso común, por ejemplo, la inversión social obligatoria que el sector privado debe ostentar en su plan de operaciones para acceder a la explotación del recurso.

La arena de interacción es la segunda dimensión y comprende un conjunto de actores y 2 procesos que hacen del modelo un marco analítico dinámico. Inicialmente, se delimitan aquellos actores cuyos intereses se encuentran en la administración del recurso común y por el cual se convierten en agentes que transforman el sistema a través de su interacción. Frente este aspecto, es importante resaltar que cada agente comprende un número diverso de individuos y

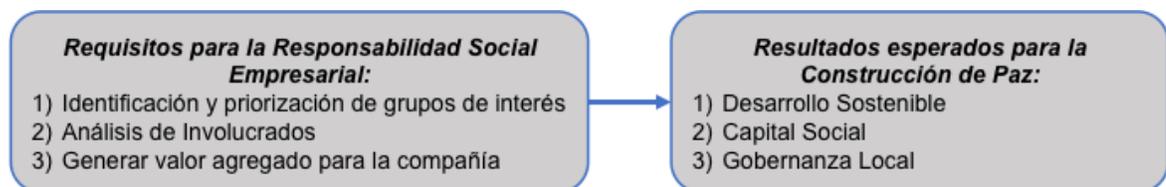
colectivos que hay que identificar según su grado de organización (Bajo vs Alto) y ámbito de acción (Local vs Internacional).

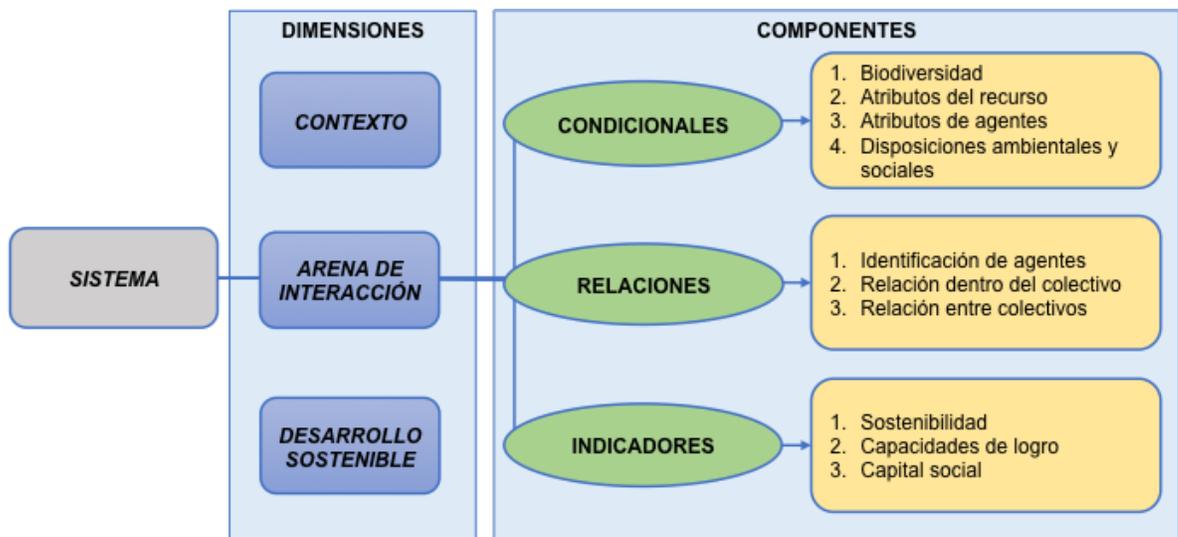
Frente los procesos, la primera interacción se presenta dentro de cada uno de los agentes, representa un relacionamiento a escalas y expresa cómo un conjunto de actores analiza insumos de información y toma decisiones como colectivo. Por lo tanto, es un proceso donde se identifica quién pertenece al agente, qué interés representa y cómo toma decisiones. Por ejemplo, la sociedad civil se puede expresar en 2 actores, la comunidad y los agropecuarios del área de influencia directa, ya que ambos presentan un interés frente el uso del recurso común, el primero, como un mínimo vital y, el segundo, como un insumo para su actividad productiva. Así mismo, se requiere distinguir el grado de organización que los colectivos de un agente ostentan para procesar información y elaborar consensos; por ejemplo, la comunidad del área de influencia tiene una expresión organizada en Juntas de Acción Comunal y los agropecuarios poseen asociaciones de ganaderos y agricultores que influyen las decisiones individuales. De esta manera, el proceso adquiere un valor fundamental para identificar la cohesión del actor y su capacidad de analizar información en la toma de decisiones. Finalmente, es preciso explicar el ámbito de acción que se puede presentar en actores que tienen un relacionamiento con organizaciones homólogas del ámbito regional, nacional o internacional. Por ejemplo, las autoridades locales se relacionan con su ámbito regional y nacional en un intercambio de información que impacta sus decisiones y el diseño de reglas para su área de influencia, lo cual pone en evidencia cómo el agente estatal interactúa en diversos niveles.

El segundo componente es la interacción entre los agentes. Para ello, es preciso identificar que, como se expresa en la gráfica 3.0, hay dos tipos de insumos que recibe cada agente, uno que está vinculado con los elementos condicionales del contexto y otro que hace referencia a los intereses percibidos de cada actor; esta connotación permite responder la pregunta: cómo puedo hacer de mi interés un recurso sostenible y, por lo tanto, con quién debo colaborar. Otro rasgo característico de este proceso, es la posibilidad de analizar el relacionamiento de

escalas entre agentes, con el fin de identificar estructuras Top-Down o Bottom-Up, en donde, según lo denuncian algunos estudiosos, hay una subvaloración de las iniciativas locales e incluso una cooptación de proyectos por parte del nivel nacional que perjudican los programas implementados desde el área de influencia. Un último punto distintivo en el proceso es el sesgo de información que busca sentar un principio clave para reconocer las desviaciones que alteran la percepción y reflejan explicaciones causales de las decisiones de los agentes. Finalmente, el desarrollo sostenible es la dimensión que refleja los resultados del sistema y los bucles de retroalimentación que se miden a través de 3 indicadores: la sostenibilidad del recurso, la capacidad de logro de sus usuarios y el capital social. El primer indicador busca distinguir si las reglas de juego que los agentes han diseñado permite la satisfacción de los usuarios y, al mismo tiempo, genera condiciones para cuidar el recurso por un periodo prolongado de tiempo. Por otra parte, es preciso identificar si el relacionamiento entre agentes está obstaculizando o impulsando las capacidades de logro de sus involucrados, lo cual pondría en evidencia una institucionalidad eficiente, una actividad económica productiva y una calidad de vida atractiva para los agentes implicados. Por último, el capital social pretende medir la confianza o desconfianza generada entre los agentes a través del grado de asociación que se registra en las iniciativas que nacen para la administración del recurso de uso común.

Un resumen de la propuesta de valor se presenta a continuación:





CAPITULO 4 LA EXPERIENCIA DE OCCIDENTAL DE COLOMBIA

4.1 Occidental de Colombia

Occidental Petroleum Corporation es una compañía multinacional encargada de la exploración y producción de crudo y gas. Occidental, (Oxy), es una empresa líder a nivel mundial en la aplicación de tecnología avanzada para acceder a las reservas difíciles de recuperar y aumentar la producción en los yacimientos de petróleo y gas. La actividad productiva de la organización se concentra en 3 áreas esenciales de acuerdo con su ubicación geográfica: Estados Unidos, Medio Oriente y América Latina.

En esta última división, Oxy cuenta con operaciones en dos países: Colombia y Bolivia. Profundizando en el nivel local, la organización sitúa su producción en la región nororiental del territorio colombiano, específicamente en el Departamento de Arauca y en la región del Magdalena Medio. Inicialmente, en su operación de Llanos Norte, la compañía cuenta con los campos Caño Limón y Caricare que comprenden áreas cercanas a los municipios de Arauca y Arauquita. Igualmente, con el campo de la Cira Infantas, Oxy tiene una presencia importante en el corregimiento El Centro, que se encuentra adyacente al municipio de Barrancabermeja, en el Departamento de Santander.

En el anexo 2.0 se presenta la producción de petróleo fiscalizado en el primer semestre de 2015 publicado por la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Según

estos registros, Occidental de Colombia es la tercera compañía de crudo más importante del país logrando un promedio de 64.487 barriles promedio por día calendario, después de Ecopetrol y Meta Petroleum. Adicionalmente, es importante resaltar que el campo Caño Limón es el sexto campo más productivo de Colombia, con un promedio de 28.831 barriles promedio por día calendario. Finalmente, es preciso evidenciar que su área de producción principal ubicado en el departamento Arauca, ocupa la cuarta posición de las regiones con más producción de crudo después de Meta, Casanare y Santander.

4.2 Departamento de Responsabilidad Social Empresarial OXY

Occidental de Colombia busca generar valor a través de la exploración, la perforación, la producción y el transporte de crudo. En el anexo 2.1 se presenta la cadena de valor de Oxy Colombia que ilustra la necesidad de adicionarle un espacio independiente a las actividades que no pertenecen a un soporte organizacional pero imprimen un apoyo vital para la viabilidad operativa, entre las que se encuentran: gestión ambiental e industrial (HES), seguridad física, derechos humanos, responsabilidad social y comunicaciones para el desarrollo.

El departamento de responsabilidad social y asuntos con la comunidad se fundó en el año 2006 como un área cuya misión es “garantizar un entorno viable para la operación buscando mejorar la calidad de vida de la comunidad y su desarrollo sostenible, mediante lineamientos de responsabilidad social integrados en los procesos de la compañía y planes de gestión social.” (Occidental de Colombia, 2013, pp.17) El área organizacional postula 4 pilares estratégicos que se consideran la guía estratégica para su relacionamiento con el entorno: (1) la seguridad en el trabajo, (2) la convivencia armónica con el medio ambiente, (3) la promoción y el respeto de los derechos humanos y (4) el bienestar para las comunidades vecinas. Finalmente, es importante resaltar que los miembros del equipo que compone el departamento se categorizan en tres niveles jerárquicos: analistas, coordinadores y gerencia; los cuales tienen una alta experiencia en campo ya que implementan sus iniciativas a través de la acción in situ.

4.3 Marco institucional para el relacionamiento con el entorno

En primera instancia, se realizó una inspección de las disposiciones ambientales y sociales que tiene la compañía para relacionarse con su entorno. Para ello, se tomó como caso ilustrativo las restricciones y condiciones en materia social, ambiental y económica del principal campo de la compañía denominado Caño Limón, ubicado en el departamento de Arauca.

El marco regulatorio para el sector de hidrocarburos en Colombia está plasmado en autos, licencias, resoluciones, decretos, términos de referencia, planes de manejo ambiental y guías técnicas. Estas disposiciones son formuladas por el gobierno nacional a través de 4 instituciones: (1) la agencia nacional de licencias ambientales, ANLA, (2) la agencia nacional de hidrocarburos, ANH, (3) el instituto colombiano de normas técnicas y certificación, ICONTEC, y (4) directamente de los Ministerios del gobierno nacional. Finalmente, hay un espacio de guías metodológicas cuya adhesión es voluntaria y revela mayores compromisos por parte de la compañía, los cuales son formulados por ONG's, el gremio petrolero y gobiernos extranjeros.

En el anexo 2.2, se especifica el marco regulatorio que se puso en revisión para el campo Caño Limón. Dentro del estudio bibliográfico, se concluyeron en las siguientes 12 generalidades que envuelven las condiciones de la compañía para su relacionamiento con su entorno operativo:

1. Se delimita el área de influencia directa – AID del campo petrolero
2. Realizar un estudio de impacto ambiental
3. Realizar un diagnóstico socio cultural y económico
4. Socializar las actividades de la compañía y su operación con la comunidad
5. Contratar la mano de obra no calificada 100% del AID
6. Contratar como mínimo un 30% de mano de obra calificada del área de influencia directa e indirecta
7. Ejecutar programas de educación ambiental
8. Priorizar un buen manejo del patrimonio arqueológico
9. Realizar programas y reportes de reasentamientos

10. Instalar un servicio de atención de inquietudes y reclamos
11. Realizar programas y proyectos para las comunidades del AID en temas de educación, salud, protección de infancia, saneamiento básico y proyectos productivos.
12. Poner en evidencia un dispositivo de gestión de riesgos ambientales, sociales y económicos
13. Preferiblemente contratar servicios y bienes de empresas locales
14. Invertir un porcentaje de la inversión en la compensación del medio ambiente
15. Promover una relación con seguridad privada y el Ejército Nacional donde prime un lineamiento en respeto a los derechos humanos.

4.4 Características del entorno operativo

Según el marco regulatorio de Occidental de Colombia, para la explotación del campo Caño Limón se ha determinado un área de influencia directa que involucra 24 veredas de la zona rural principalmente del municipio de Arauquita. Por esta razón, es importante presentar algunos rasgos característicos del entorno operativo utilizando fuentes secundarias.

En el anexo 2.3 se presentan algunas estadísticas sociales del municipio, en donde se determina un total aproximado de 40 mil habitantes y un mayor porcentaje de población rural según las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE (2014a) utilizando el censo del 2005. En segunda medida, hay 3 indicadores que reflejan la vulnerabilidad de la calidad de vida de esta población. Primero, según la encuesta de los hogares elaborado por el DANE (2005), Arauquita posee la tasa de analfabetismo más alta de los municipios del departamento y duplica el promedio nacional. Además, el 100% de su población rural tiene al menos una necesidad básica insatisfecha. Por último, el índice de riesgo de situación humanitaria, elaborado por el sistema integrado de información humanitaria para Colombia (SIDIH) (2014), posiciona al municipio con el riesgo de situación humanitaria más alto del departamento.

En un tercer plano de análisis, se puede poner en evidencia cómo la región se encuentra inmersa en el conflicto armado puesto que el departamento duplica la

tasa de homicidios por cada 1.000 habitantes promedio a nivel nacional. Además, se destaca una alta conflictividad violenta en su población posicionándose como el cuarto municipio con mayores homicidios después de Fortul, Tame y Saravena. Por último, en el anexo 2.4 se pone en evidencia la dependencia del sector extractivo sobre el producto interno bruto departamental. El comportamiento simétrico de las curvas que ilustra el DANE (2014b) es una muestra de la gran influencia que tiene la industria petrolera sobre la economía local. Lo anterior tiene dos ámbitos de análisis, uno positivo, que refleja el nivel de desarrollo que la región puede apalancar a través de cargas tributarias para diversificar su economía. Sin embargo, por otra parte, hay un impacto negativo sobre la población ya que los salarios excesivamente mayores al promedio del mercado local tienen el potencial de generar una cultura de dependencia sobre la actividad petrolera, lo cual puede obstaculizar el fortalecimiento de las otras ramas de la economía.

4.5 Entrevista al equipo de responsabilidad social empresarial

Con el objetivo de validar la pertinencia de la investigación, los enfoques de pensamiento y el modelo de responsabilidad social empresarial se realizaron entrevistas con 3 miembros del Departamento de Responsabilidad Social y Asuntos con la Comunidad de Occidental de Colombia. En el anexo 2.5, se pone en evidencia las entrevistas semi-estructuradas con Juan Carlos Mejía, Gerente de Responsabilidad Social, Juan Camilo León, Coordinador de Comunidades para La Cira Infantas, y Paula Sánchez, Analista de Proyectos con la Comunidad, que son los encargados de realizar el ejercicio de validación por juicio de expertos ya que cumplen con 3 características: (1) tienen más de 3 años de experiencia en la compañía, (2) retratan la visión desde los 3 niveles jerárquicos del Departamento y (3) trabajan en campo para la implementación de sus actividades.

- Pertinencia del problema de investigación

Al preguntarles a los expertos si consideran un reto actual definir el rol del sector privado para la construcción de paz en Colombia, todos acordaron que efectivamente constituye un tema relevante ya que es un fenómeno que altera el

entorno desde el nivel local y cuyos efectos afectan a la organización. En este punto se podría validar la pertinencia del problema en la medida en que la compañía percibe altos costos al estar inmersos en una región de conflicto armado.

- Enfoque de Responsabilidad Social Empresarial

Posteriormente, se preguntó sobre el enfoque estratégico de la responsabilidad social con lo cual se identificó una brecha entre lo necesario para la compañía y el sentido filantrópico de su funcionamiento. Los 3 entrevistados argumentan que la viabilidad operativa se postula como la guía máxima que el equipo debe seguir, sin embargo, apropian una responsabilidad “más allá” en donde buscan promover el desarrollo económico del territorio de influencia. Entre las actividades que le otorgan un mayor grado de importancia se encuentra la identificación y priorización de grupos de interés, la construcción de consensos para la resolución de conflictos y la generación de confianza para impulsar el desarrollo económico.

- Pensamiento sistémico para la comprensión del entorno

Los entrevistados comparten la utilidad de un marco analítico caracterizado por redes, los cuales están compuestos por actores que buscan transformar o perpetuar reglas de juego. Incluso, la pregunta les permitió analizar redes que ya han identificado en su experiencia profesional determinando aliados, detractores, oportunistas e indecisos. Por lo tanto, coinciden en la importancia de este proceso como un elemento clave para su toma de decisiones.

- Enfoque de gobernanza para la construcción de paz

Los expertos concuerdan altamente con la necesidad de un espacio de participación incluyente en donde se delimiten reglas para la convivencia armónica entre la compañía y su entorno. Incluso, son conscientes que no se puede formular una agenda para el desarrollo desde una oficina a puerta cerrada sino en un proceso de concertación con los actores institucionales y la sociedad civil. Sin embargo, se identifica un malestar en el estado actual de relaciones ya que no comparten la precaria presencia institucional que aparece como mediador entre la empresa y la comunidad y exigen el desmonte de las estructuras delictivas para

lograr avances significativos en la tarea de construir planes de desarrollo común. Por esta razón, recurren a un enfoque legalista como un mecanismo adecuado para la resolución de conflictos pues busca poner en evidencia que las reglas de juego han sido establecidas por la misma institucionalidad y al mismo tiempo, buscan defenderse de los detractores que han cooptado algunas expresiones de la sociedad civil en la difusión de un conflicto de suma-cero con la industria extractiva.

- La administración del recurso común como elemento clave

En este espacio no se puede validar que la administración del recurso común sea el elemento clave para identificar las posibilidades de transformar relaciones. Según los entrevistados, aunque la administración del agua, tierras y los demás recursos no renovables y de uso exclusivo efectivamente puede desenlazar en conflictividad social, identifican como factor crítico el acceso al poder. Los expertos argumentan que la trayectoria del conflicto en las regiones se expresa desde la competencia por el poder territorial, social y económico. Por esta razón, consideran prioritario para transformar relaciones responder a cómo manejar los intereses privados de aquellos líderes en busca de apoyo político y que promueven la conflictividad para lograr perpetuar su control y beneficio individual.

- Validación del modelo: Contexto

Los expertos concuerdan en la necesidad de reconocer los aspectos del entorno que condicionan el relacionamiento con los grupos de interés. Además, durante las preguntas identifican que la tendencia política, la presencia institucional y el entorno cultural son piezas que faltan dentro de la dimensión.

- Validación del modelo: Arena de interacción

Los expertos consideran que identificar actores dentro de cada conjunto de agentes es valioso a través del ámbito de acción y el grado de organización. Además, sostienen que los insumos de información son adecuados con la realidad ya que todos los actores analizan los factores del contexto y los intereses de sus grupos de interés como un proceso clave para identificar posibilidades de lograr sus objetivos. Finalmente, los entrevistados resaltan la importancia de los sesgos

de información y los definen como un componente crítico pues la asimetría en el acceso de información y la cooptación por parte de los intereses privados son motores de conflictividad representativos entre agentes.

Por otra parte, hubo una dificultad evidente en percibir en el modelo los procesos dinámicos inmersos en la arena de interacción. Los entrevistados solicitaron acciones explícitas que indiquen métodos y una temporalidad para analizar relaciones Top-Down, intereses, decisiones y los posteriores bucles de retroalimentación. Adicionalmente, hay una discrepancia sobre la subvaloración de iniciativas locales debido a la participación que la compañía ha ostentado en programas como el Pacto Territorial de Hidrocarburos, el cual reúne instituciones y expresiones de la sociedad civil para forjar acuerdos sobre el desarrollo. Según los entrevistados, la ausencia institucional en lo local hace que el ámbito nacional intervenga porque no hay una legitimidad sin la presencia estatal en los pactos que nacen desde la sociedad civil o la empresa. Los expertos están de acuerdo en que las iniciativas no pueden ser acreditadas por una política nacional y argumentan que incluso su participación es la manifestación de la incapacidad institucional a nivel local. Por esta razón, postulan como resultado esperado y como pilar estratégico de responsabilidad social, el llamado a instalar instituciones eficientes que logren ir más allá de un rol mediador entre la empresa y la sociedad civil.

- Validación del modelo: Desarrollo sostenible

Sobre la última dimensión del modelo, los entrevistados son aliados de generar espacios de concertación de forma incluyente con los diversos actores que representan sus grupos de interés, buscan promover la confianza en formas nuevas de asociación que develen un desarrollo económico y pretenden instalar capacidades a través de una institucionalidad que extienda la capacidad de logro de los agentes locales. Sin embargo, reconocen un estado actual de relaciones basado en la desconfianza, los sesgos de información y la dominación de intereses privados que no permite dar avances significativos. Los expertos argumentan que si bien estos procesos son capaces de construir paz en un

territorio hay que desmontar estructuras delictivas y romper con mitos socialmente contruidos sobre la industria extractiva para reconocerla como un aliado y no un adversario del desarrollo. Para ello, el equipo considera necesario difundir un paradigma que promueva la concientización de la insostenibilidad en la explotación de un producto no renovable pero la administración eficiente de la distribución de su riqueza para hacer sostenible las demás actividades del entorno operativo. Por esta razón, concluyen que los resultados de un modelo para la responsabilidad social de la compañía involucra la viabilidad operativa en sinergia con la viabilidad del entorno socio-económico porque el resto es una labor del Estado y de la capacidad institucional que se instale en iniciativas multisectoriales.

- Conclusiones

Los expertos identifican un vacío en el modelo ya que no perciben cómo la arena de interacción puede contribuir al desarrollo sostenible. Según los entrevistados, los espacios de concertación que pretenden generar una red de cambio para definir reglas en una estructura de gobernanza es un resultado esperado de la estrategia de responsabilidad social, sin embargo no divisan cómo sería posible utilizando el modelo. En palabras de Juan Carlos Mejía, Gerente de Responsabilidad Social, parece que el modelo tiene claras las fichas pero no cómo armar el rompecabezas, razón por la que contiene sustantivos pero no los verbos y por ende, no ostenta el valor agregado que podría significar para el equipo.

Por lo tanto, se puede concluir que el ejercicio de entrevistas con el equipo del Departamento de Responsabilidad Social y Asuntos con las Comunidades fue un ejercicio fundamental para fortalecer el modelo. La experiencia empírica de los expertos logra determinar nuevos componentes, identificar vacíos en los roles y funciones de ciertos agentes y sobre todo, de plantear una metodología como propuesta de valor de la presente investigación. De esta manera, se pretende traducir los componentes del modelo en acciones que cumplan con los requisitos de la RSE y que propendan por impactar en la transformación de relaciones para la construcción de paz local.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES

5.1 Modelo sistémico de responsabilidad social

La presente investigación busca responder a la pregunta ¿cuáles pueden ser los componentes de un modelo de RSE, aplicado en la industria petrolera, que potencialmente pueden contribuir a la construcción de paz local de Colombia? Para ello, se pretende concluir con un modelo diseñado a partir de un marco teórico que combina la investigación para la construcción de paz con los estudios de la responsabilidad social empresarial y que se puso en validación con la experiencia empírica de un caso del sector extractivo.

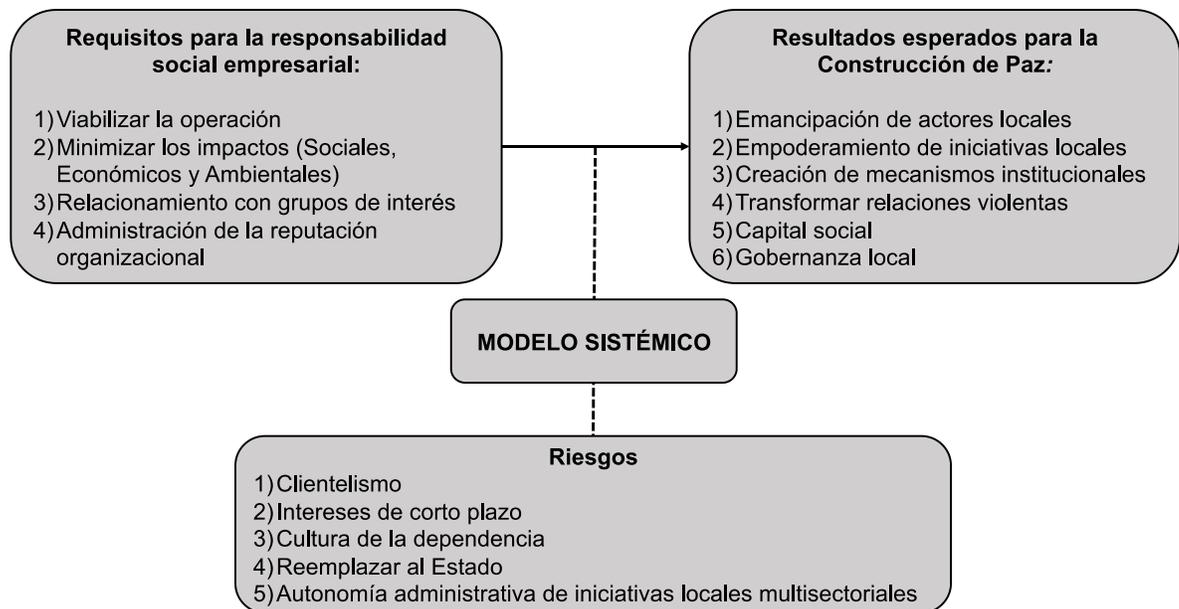
De esta manera, se destaca el gráfico 4.0 como un modelo consolidado a partir de los insumos de información teórica y empírica que logran proporcionarle un sentido académico y práctico. Este modelo sistémico, identifica los componentes principales para cumplir con los requisitos de la responsabilidad social de una compañía petrolera y determinar las acciones necesarias para buscar resultados que logren satisfacer una iniciativa de construcción de paz en el ámbito local.

Gráfico 4.0



Fuente: Adaptación del gráfico 3.0 modificado por Occidental de Colombia

En concreto, el modelo busca plantear una metodología para formular un Plan Anual de Entorno que sirva como guía estratégica para el área de Responsabilidad Social de una compañía petrolera inmersa en un territorio de Colombia. Por lo tanto, se presenta el siguiente resumen que destaca los requisitos y resultados esperados que debe satisfacer el modelo para revelar un buen funcionamiento e identificar los riesgos previsible en su implementación.



5.2 Metodología de responsabilidad social para la construcción de paz

El modelo sistémico incluye una guía metodológica que pretende generar valor agregado para el área de Responsabilidad Social en un esquema de prácticas para la formulación de un Plan Anual de Entorno.

Etapa Previa Contextual

1. Revisar el marco regulatorio de la industria
2. Realizar un diagnóstico social, cultural, económico y ambiental
3. Identificar la tendencia política y la presencia institucional actual

Formulación del Plan Anual

1. Identificar actores a través de su ámbito de acción y grado de organización
2. Analizar redes con intereses, factores contextuales y sesgos de información
3. Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía inmersa en el territorio.

4. Con base en el ejercicio anterior, priorizar actores
5. Identificar riesgos operacionales
6. Identificar riesgos sociales, económicos y ambientales
7. Determinar aliados potenciales y posibles detractores
8. Formular alternativas y consolidar un plan de acción

Evaluación de Resultados

1. Medir la viabilidad operativa del año
2. Identificar el número de instituciones con capacidad instalada en el territorio y el número de programas en desarrollo
3. Determinar el número de asociaciones nuevas de carácter social, estatal o multisectorial e identificar sus capacidades actuales y potenciales.
4. Medir el impacto social generado a través del análisis de estadísticas utilizando la línea base realizada en la etapa previa.
5. Identificar el número de espacios de concertación para forjar reglas en la administración de recursos de uso común, determinar el número de acuerdos para la distribución eficiente de riqueza y comprobar la gestión efectiva de un organismo de veeduría multisectorial

Fortalecimiento en los bucles de retroalimentación

1. Implementar un plan de comunicaciones que busque romper con mitos socialmente contruados, obstaculizar sesgos de información y promover el acceso de información a los involucrados.

5.3 Retos futuros

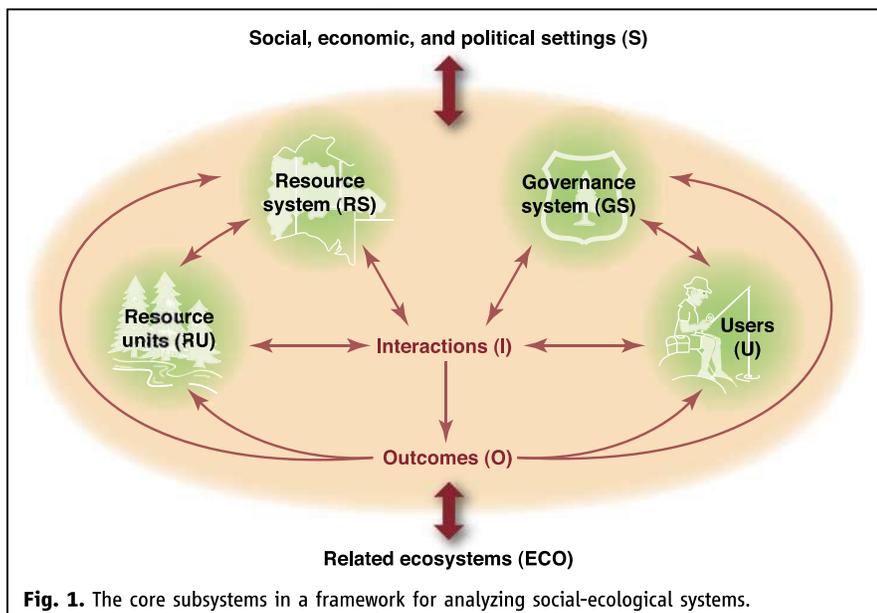
La presente investigación denota grandes posibilidades de continuar el estudio implementando una estrategia de responsabilidad social para la compañía petrolera, con el fin de utilizar el modelo metodológico y evaluar los indicadores que podrían exhibir el impacto positivo/negativo que se efectuó en el entorno para la construcción de paz. Sin embargo, antes de poner en práctica la evaluación del modelo, indudablemente, el paso posterior debe estar orientado a desarrollar un proceso de estudio y validación con los demás actores del diálogo social para impulsar una co-gestión del futuro. Para ello, hay un universo interesante de

investigaciones con el potencial para profundizar las posibilidades de transformar relaciones en lo local. Por ejemplo, se podría realizar un ejercicio en campo para identificar las distintas perspectivas de los agentes locales (sociedad civil, Estado, iglesia, academias y medios de comunicación) en Arauca sobre el pensamiento sistémico y el enfoque de gobernanza como mecanismos para contribuir a la construcción de paz en el ámbito local. Incluso, la investigación puede incluir la percepción de los agentes sobre el rol de la industria extractiva y su participación para la construcción de paz en la región.

Por esta razón, uno de los grandes objetivos que busca satisfacer la investigación es servir como un camino de diálogo interdisciplinario para poner a prueba formas innovadoras de pensar la construcción de paz, integrando conocimiento teórico con experticia práctica y con el fin de encontrar iniciativas de desarrollo sostenible y co-gestión del futuro.

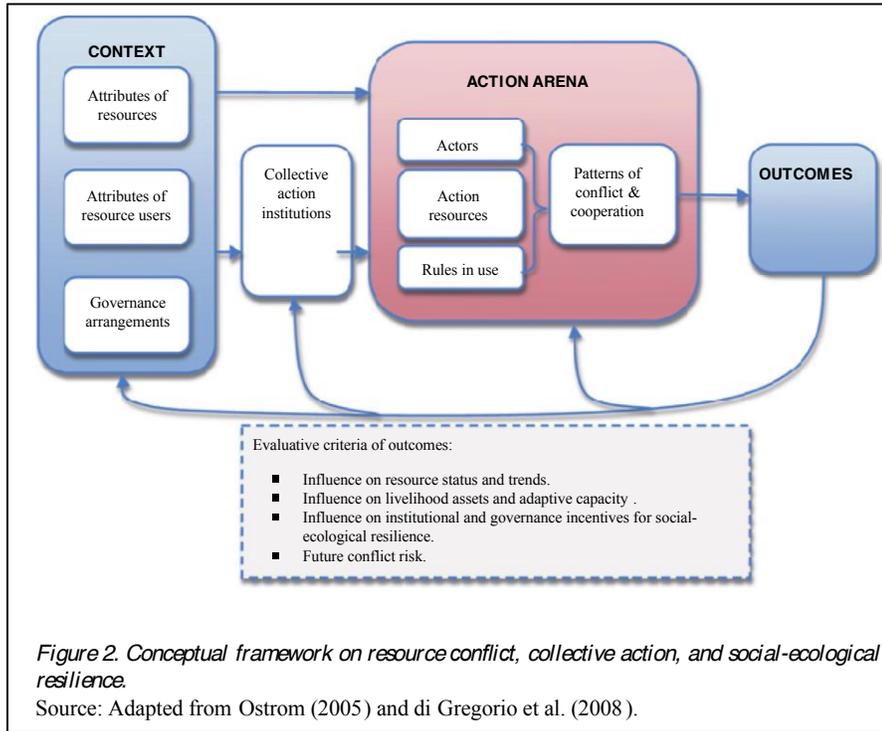
ANEXOS

Anexo 1.0 Sistema ecológico social



Fuente: Ostrom, 2009, pp. 420.

Anexo 1.2 Modelamiento de patrones de interacción



Fuente: Ratner et al., 2013, pp. 187, adaptado de Ostrom y di Gregorio et al.

Anexo 2.0 Producción de petróleo crudo en el primer semestre 2015

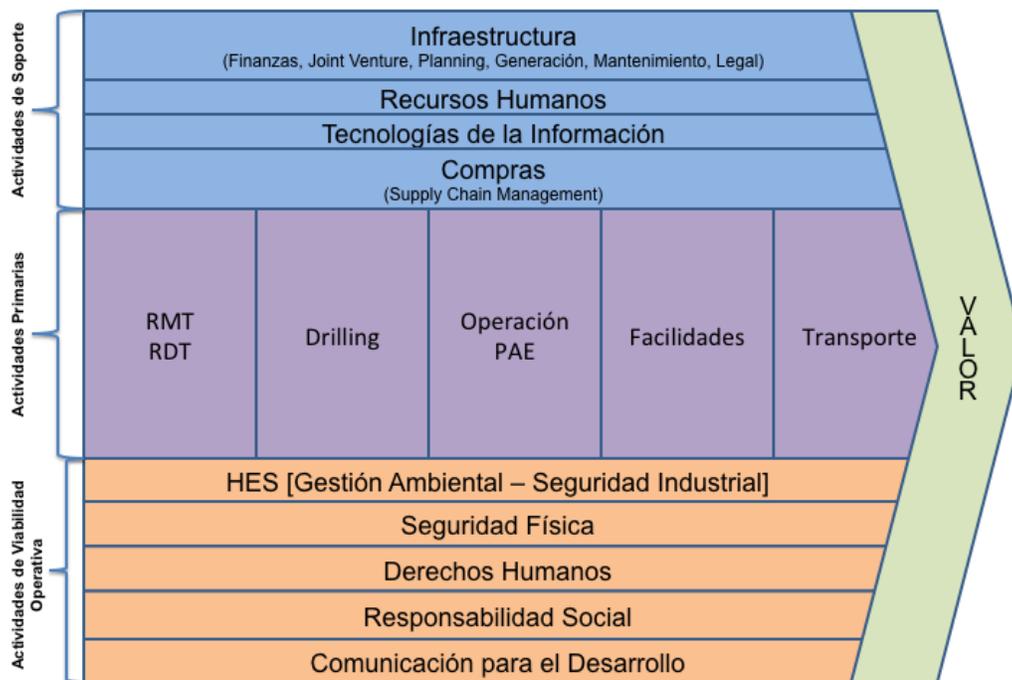
#	COMPAÑÍAS	BARRILES PROMEDIO POR DÍA CALENDARIO
1	ECOPETROL	401,272
2	META PETROLEUM	224,261
3	OCCIDENTAL DE COLOMBIA , LLC	64,487
4	EQUION ENERGIA LIMITED	45,871
5	MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD	40,645
6	PERENCO COLOMBIA LIMITED	32,007
7	PETROMINERALES COLOMBIA LTD	29,090
8	PACIFIC STRATUS ENERGY	25,268
9	GEOPARK S.A.S	24,474
10	CEPSA COLOMBIA S.A.	23,487

#	DEPARTAMENTO	BARRILES PROMEDIO POR DÍA CALENDARIO
1	RUBIALES	162,854
2	CASTILLA	78,164
3	CHICHIMENE	57,817
4	QUIFA	56,998
5	CASTILLA NORTE	41,877
6	CAÑO LIMON	28,831
7	LA CIRA	27,346
8	PAUTO SUR	26,947
9	CHICHIMENE SW	21,127
10	CASABE	17,938

#	DEPARTAMENTO	BARRILES PROMEDIO POR DÍA CALENDARIO
1	META	512,413
2	CASANARE	182,155
3	SANTANDER	65,174
4	ARAUCA	64,688
5	BOYACA	47,625
6	PUTUMAYO	46,146
7	HUILA	30,474
8	ANTIOQUIA	26,417
9	TOLIMA	21,817
10	CESAR	10,906

Fuente: Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2015.

Anexo 2.1 Cadena de valor de Occidental de Colombia



Fuente: Adaptaciones de Occidental de Colombia, 2013.

Anexo 2.2 Marco regulatorio del campo petrolero Caño Limón

1. Decreto 2089 del 2014
2. Auto 445 de 2010
3. Resolución 0086 de 2013
4. Licencia para arenas del río Arauca, resolución 1024 del 2001
5. Licencia Ambiental del oleoducto, otorgada el 15 de diciembre de 2005
6. Plan de gestión social 2011 y Auto relacionado
7. Plan de manejo ambiental para La Osa
8. Plan de manejo ambiental para la explotación de arcillas
9. HTER de exploración del ANLA
10. HTER de producción del ANLA
11. Términos de referencia sobre contratos de exploración
12. Términos de referencia sobre diagnóstico ambiental
13. Términos de referencia sobre impacto ambiental
14. Términos y condiciones del Plan en Beneficio a las Comunidades
15. Guía técnica de buenas prácticas, ICONTEC
16. Global Reporting Initiative Oil & Gas – GRI4
17. Principios voluntarios en seguridad y derechos humanos

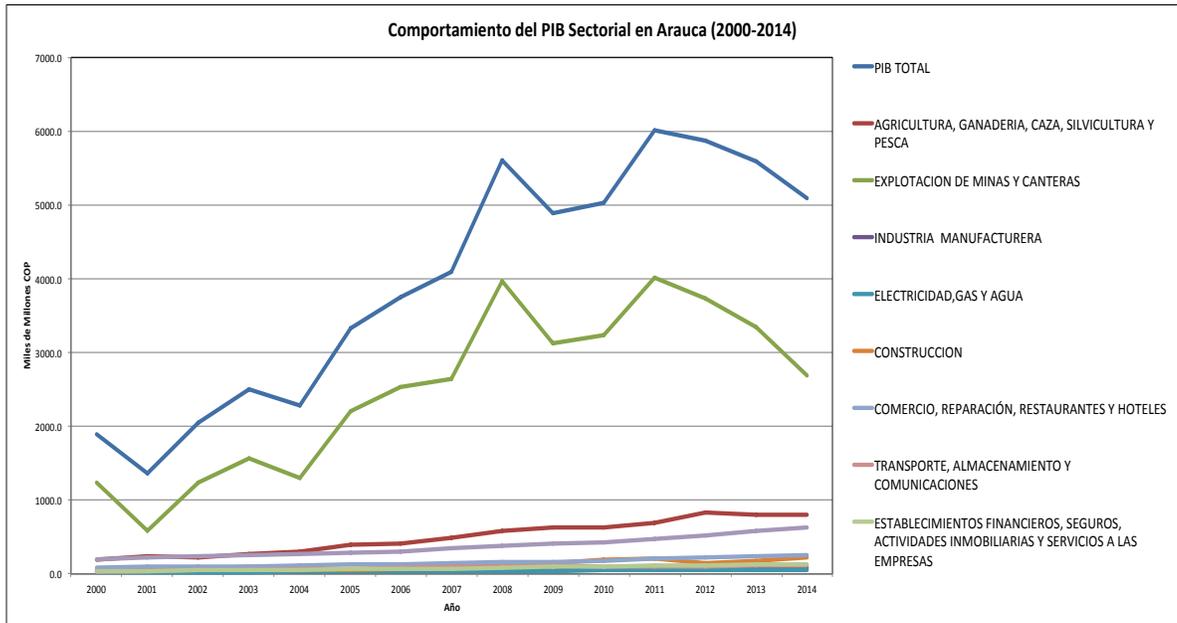
Anexo 2.3 Estadísticas de Arauquita

BIBLIOGRAFÍA	DANE (2014)		
	ÍTEM	Población Urbana	Población Rural
Nacional	36,359,268	11,302,519	47,661,787
Departamento	163,024	96,423	259,447
Arauca	75,155	12,087	87,242
Tame	19,883	32,390	52,273
Saravena	31,698	15,125	46,823
Arauquita	18,345	22,527	40,872
Fortul	12,758	12,266	25,024
Puerto Rondón	2,858	994	3,852
Cravo Norte	2,327	1,034	3,361

BIBLIOGRAFÍA	Dirección de Policía Judicial e Investigación-DIJIN (2013)	DANE (2005)	
ÍTEM	Tasa Homicidios (por cada 1.000 habitantes)	Analfabetismo	Inasistencia Escolar (Población entre 3 y 17 años)
Nacional	32.33	15.15%	21.80%
Departamento	63.6	17.55%	21.25%
Arauca	16.28	16.03%	19.32%
Tame	125.57	15.76%	18.16%
Saravena	60.31	16.58%	28.46%
Araucuita	59.36	30.02%	16.08%
Fortul	129.75	22.11%	28.65%
Puerto Rondón	0	13.60%	21.22%
Cravo Norte	59	19.28%	25.61%

BIBLIOGRAFÍA	SIDIH (2014)	DANE (2005) Encuesta de Hogares	
ÍTEM	Indice de Riesgo de Situación Humanitaria	Tasa Pobreza Urbana	Tasa Pobreza Rural
Nacional			
Departamento			
Arauca	30.4%	47.0%	89.0%
Tame	43.8%	52.0%	96.0%
Saravena	38.3%	64.0%	88.0%
Araucuita	50.4%	71.0%	100.0%
Fortul	36.9%	61.0%	91.0%
Puerto Rondón	45.5%	67.0%	S.D
Cravo Norte	33.1%	63.0%	92.0%

Anexo 2.4 Comportamiento sectorial del PIB en Arauca



Fuente: DANE, 2014, Cuentas Departamentales de Colombia

Anexo 2.5 Entrevistas a expertos en Occidental de Colombia

Fecha: 5 de Noviembre de 2015

Entrevistado: Juan Carlos Mejía- JCM

Cargo: Gerente de Responsabilidad Social y Asuntos con la Comunidad, Occidental de Colombia

Fecha: 30 de Octubre de 2015

Entrevistado: Juan Camilo León- JCL

Cargo: Coordinador de Asuntos con la Comunidad, La Cira Infantas, Occidental de Colombia

Fecha: 29 de Octubre de 2015

Entrevistado: Paula A. Sánchez - PS

Cargo: Analista en el Departamento de responsabilidad social y asuntos con la comunidad, Occidental de Colombia.

Segmento 1. Responsabilidad Social Empresarial y Construcción de Paz

Colombia es el escenario del conflicto armado interno más extenso del hemisferio occidental y se ha identificado como un conflicto social prolongado esquivo a procesos de resolución debido a su alto nivel de complejidad. Sin embargo, el país es un laboratorio de paz que ha puesto en desarrollo una amplia oferta de programas que buscan transformar las relaciones locales en lo político, económico y social. En los últimos años, se ha puesto un énfasis especial al rol del sector privado, quien es considerado como un actor cuya participación es un factor crítico de éxito para la sostenibilidad de los procesos de paz a nivel local. Específicamente, se ha cuestionado el papel que podría cumplir la industria extractiva, que representa en Colombia un actor que ha influido en la conformación de grupos insurgentes pues pondría en evidencia el desarrollo inequitativo del modelo económico y el presunto deterioro medioambiental que perjudica la sostenibilidad de recursos naturales en su entorno.

1. ¿Considera que lo anterior si constituye un reto actual para la industria extractiva en Colombia?

PS-Si por supuesto, es un tema completamente relevante para la coyuntura que atraviesa el país y pertinente para las compañías extractivas pues de alguna forma tienen una incidencia en lo local. La situación que tiene la compañía en estos momentos se enfoca desde un ámbito legal y esto genera mucha conflictividad resolviendo problemas y pocas posibilidades de dialogar con más actores y proponer relaciones de mejor calidad.

JCM-Indudablemente, un actor económico tiene un grado de incidencia en las relaciones locales.

JCL-Si, lo que usted dice es cierto. Es natural que los grupos sociales tengan prejuicios sobre la industria extractiva. Y en el contexto que se está dando en Colombia, desde mi punto de vista, la paz no está en Cuba. Allá pueden firmar un documento, pero la paz debería comenzar desde cada una de esas áreas rurales o urbanas periféricas que hoy están inmersas en el conflicto, pero no sólo el armado, sino en conflictos sociales. Si uno comienza a ver el origen de la guerra, se encuentra en los lugares donde hubo necesidades básicas insatisfechas sin un responsable para lograr atenderlas. Entonces es muy pertinente poner en medio de este contexto como reto para las industrias del sector extractivo un modelo para la construcción de paz. De esta manera, evitamos que el conflicto se atomice y se generen nuevas dinámicas violentas que perpetúan la lucha armada.

2. Basado en su experiencia, ¿cómo define la Responsabilidad Social Empresarial de una compañía petrolera?

PS-Pienso que una compañía petrolera tiene dos definiciones de este concepto. Por un lado, es un pilar administrativo encargado de viabilizar la operación. Por otra parte, también es considerado como un espacio para generar desarrollo sostenible en la región. Por ahora, la compañía tiene un enfoque netamente “*viabilizador*”, sin embargo se han dado pasos incipientes para propiciar el desarrollo.

JCM-La responsabilidad social en la industria está enfocado a viabilizar la operación pero cuando uno tiene en mente viabilizar a la sociedad, entonces hay que reflexionar sobre su significado. En esa interrelación entre ambos, es cuando sale el concepto de Responsabilidad Social. Por lo tanto, responde a cómo me inserto como ciudadano corporativo en una sociedad tratando de causar el menor daño y mayor beneficio.

JCL-La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Digamos que es una definición muy cerrada pero con mucho contenido. Las compañías de la industria extractiva están aliadas o se dejan llevar por ciertos estándares internacionales de sostenibilidad como Dow Jones, GRI o las demás prácticas de transparencia. Por lo tanto, la RS es la coherencia de eso que anuncia que hacen y lo que finalmente terminan implementando. Lo que sucede muchas veces en campo es que no hay una apropiación del tema en la parte operativa. Por eso para mí, la RS en el sector extractivo es cómo de manera transversal en la organización lo que se dice que se hace, realmente se hace. Teóricamente, eso se llama el vector de la perversidad.

3. Calificar de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, los siguientes requisitos para una estrategia exitosa de responsabilidad social empresarial:

Conocimiento de la cadena de valor de la empresa	5	3	5
Identificación y priorización de grupos de interés	5	5	5
Análisis de intereses en grupos de interés	5	5	5
Administración eficiente de recursos	5	5	4
Rendición de cuentas	5	1	4
Impulsar el desarrollo sostenible	5	5	4
Construcción de consensos	5	5	5
Generación de confianza	5	5	5
Formación de líderes	5	3	4
Resolución de Conflictos	5	5	4
Disminución de costos operacionales	5	4	3
Empoderamiento comunitario	5	4	4
Impulsar el desarrollo económico	5	5	4

JCM-Todas son importantes, sin embargo cambian su prioridad a partir de la temporalidad. Por ejemplo, los consensos son prioritarios en épocas de crisis.

JCL-Le puse 3 a costos operacionales porque en ciertos casos a costa de la optimización de éstos en el corto plazo, se han incrementado las posibilidades de conflictividad social. Usualmente, estos conflictos se resuelven vía Fuerza Pública del Estado o en espacios más positivos que requieren más recursos de los ahorrados. Segundo, le puse 5 a consensos pero debo hacer una especificación. Hay consensos que son perjudiciales para el entorno. Por ejemplo, si hay un consenso para la intermediación laboral, hay una viabilidad operativa para la empresa pero una concentración de poder en la distribución de cupos laborales que no hace equitativas las oportunidades para el empleo. Por lo tanto, es otra necesidad insatisfecha que a largo plazo incentivará conflictividad social. Por último, quiero aclarar que aquellos espacios que puse 4 como formación de líderes, lo hice porque aunque son factores importantes para el entorno, no pueden ser responsabilidad de la empresa. Incluso, podría incrementar la conflictividad porque respondiendo ante los prejuicios, los líderes pueden convertirse en “los vendidos”.

En la presente investigación, se piensa el entorno como un sistema compuesto por agentes y un número infinito de relaciones posibles que funcionan a través de reglas. El funcionamiento del sistema depende de la asociación entre las interacciones y la forma en que se comportan a nivel micro y macro.

4. ¿Considera que los campos en los cuales la compañía opera, tienen una dinámica caracterizada por redes de actores que interactúan y buscan transforman reglas?

PS-Si, totalmente el entorno se caracteriza por relaciones.

JCM-Indudablemente. Lo clave es cómo calificaría algunas redes que son más fuertes que otras y cómo se administran. En este punto, es cuando se pregunta ¿cuál es el papel de la empresa?

JCL-Si, hay varias redes. Una red de personas que quieren cambio, donde participan actores comunitarios y privados. Una red de indecisos, que no buscan intereses colectivos. Y finalmente, estructuras delictivas, que impulsan el conflicto armado. La omisión del gobierno, permite que líderes oportunistas tientes a la red de indecisos para satisfacer sus propios intereses. Entre estos actores construyen un proceso de desinformación para desestabilizar los cambios al status quo. La red de los que quieren el cambio se compone por aquellos líderes comunitarios, actores privados e instituciones gubernamentales que generan estrategias como el pacto territorial de hidrocarburos que tiene como objetivo reducir la conflictividad social local causado por las necesidades insatisfechas.

Para ello, se ha consolidado un concepto fundamental para aterrizar este pensamiento en las posibilidades de construir paz desde un territorio. La gobernanza se define como una filosofía de la acción, por el cual la administración de una sociedad se asegura a través de un mayor grado de cooperación, participación e interacción entre instituciones del gobierno, la sociedad civil y las empresas privadas. Por esta razón, este enfoque mide la construcción de paz como la capacidad dialéctica para forjar consensos, interactuar de forma incluyente, tomar de decisiones unificadoras y construir redes de control que velen por la participación e implementación efectiva de decisiones colectivas.

5. ¿Podría un modelo alternativo de gobernanza servir para este propósito?

PS-Claro que sí, un ejemplo claro es que en una oficina de la empresa no se puede priorizar problemas ni plantear un plan de desarrollo local. A veces las compañías se consideran de un nivel superior cuyos planteamientos son capaces de identificar fórmulas mágicas para empoderar económicamente las regiones, lo cual es falso. Considero que el modelo actual es un paternalismo inconsciente que afecta la forma en que finalmente de genera capacidad instalada. Esa es la gobernanza que debe cambiar.

JCL-Si, pero sin antes en ciertas zonas hay procesos de desmonte de estructuras delictivas. Esto es porque por más redes de cambio que quieran transformar el entorno, las redes delictivas que suman indecisos no los van a dejar actuar. La simple presencia del Estado en este tipo de procesos de gobernanza no garantiza que la gente se anime a participar, primero hay que desmontar estructuras delictivas.

JCM- Considero que hay un elemento clave para identificar. Los entes privados siguen las reglas que el mismo Estado impone. Por lo tanto, ¿las multinacionales

son para-estados transnacionales que tienen el poder de legislar o no a su conveniencia y de regular incluso las relaciones que hay entre los ciudadanos? Por eso la cuenta tripartita, estado, sociedad civil y sector privado hay que revisarla. Hay que reflexionar sobre la participación de una compañía petrolera en el impacto que genera en el territorio porque esta empresa puede pagar sus tributos pero no hay injerencia sobre la administración de dichos recursos. Entonces, ¿cuál es el papel de la empresa? La cuenta tripartita es clave para los lugares marginados donde se encuentra la compañía porque la comunidad orienta todas sus necesidades hacia la empresa dadas las condiciones de un Estado ausente. A veces, la institucionalidad si aparece pero bajo una figura de mediador entre la comunidad y la empresa. Con lo cual no estoy de acuerdo porque está mediando para resolver problemas de unas reglas que él mismo se inventó.

Al respecto, la investigación toma un enfoque presentado por la nobel de economía, Elinor Ostrom. Según ella, la cooperación es una interacción posible en las relaciones entre agentes de un sistema y una que se logra únicamente a través del aprendizaje. Según la autora, los resultados positivos, que se experimentan en la colaboración, son la clave para incluir en el proceso de retroalimentación un incentivo a la resolución de conflictos de buena calidad. Para este enfoque, un elemento crucial es el recurso de uso común que incluye aquellos bienes que cumplen con 2 características: la dificultad de excluir beneficiarios y su carácter finito cuyo uso disminuye la cantidad disponible para los demás. De esta manera, Ostrom ha realizado grandes aportes construyendo modelos sistémicos en donde la administración de recursos comunes implica un punto de inflexión para la cooperación o la competencia violenta. La autora explica que en estas representaciones se identifican las posibilidades de cooperación en un entorno caracterizado por el conflicto a través de la gobernanza necesaria para crear acciones colectivas que posibiliten el sostenimiento del recurso y el desarrollo de sus usuarios.

6. ¿Podría estar de acuerdo con lo anterior, las relaciones enfocadas en la administración de recursos de uso común podrían ser la clave para identificar posibilidades de cooperación y gobernanza?

PS-Si, estoy de acuerdo. El consenso en la manera en que se usan recursos puede construir confianza.

JCL-Si estoy de acuerdo. Sin embargo, vuelvo a hacer énfasis en el desmonte de las estructuras delictivas para poder lograrlo. Soy reiterativo porque muchas veces el interés está en el cambio para transformar mitos fundados sobre los prejuicios de la industria; sin embargo la desinformación y los intereses de las estructuras delictivas son un bloqueo que no permite cimentar relaciones de buena calidad.

JCM-No, creería que son temas distintos. De la misma manera en que no se puede asociar la pobreza con violencia como una causa directa. En Arauca por ejemplo hay unas causas históricas del conflicto que aparecen después del petróleo. Considero que una de ellas es el acceso al poder. Cualquiera de los temas de recursos de uso común generará conflicto, pero considero que no son causas estructurales la violencia armada que sufre el departamento. En mi opinión es la concentración de poder.

Este es el modelo de responsabilidad social empresarial para diseñar una estrategia que logre contribuir a la construcción de paz según los enfoques teóricos antes mencionados. El propósito del ejercicio a continuación es validar cada uno de sus componentes para evaluar el potencial del modelo sistémico en adaptarse a la experiencia empírica de la gerencia de responsabilidad social en las compañías petroleras.

Segmento 2. Contexto

Una primera dimensión, se encarga de describir los factores condicionales que pueden alterar las interacciones entre agentes.

1. Podría calificar de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, el nivel de importancia que tienen los siguientes factores en el sistema del entorno OXY.

Condiciones de la Biodiversidad	4	5	5
Atributos del Recurso	5	5	4
Atributos de los Agentes	3	5	5
Disposiciones Ambientales y Sociales	3	5	3

2. ¿Qué factores incluiría y por qué?

JCL-La tendencia política y la presencia institucional.

JCM-Entorno cultural, antropológico y político

Segmento 3. Arena de Acción

En una segunda dimensión, se refleja la arena de interacción en donde agentes reciben información, toman decisiones y buscan definir reglas en el relacionamiento.

Frente los agentes, es importante resaltar que cada uno comprende un número diverso de individuos y colectivos que hay que identificar según su grado de organización y ámbito de acción.

1. Podría calificar de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, el nivel de importancia que tienen los siguientes agentes en el sistema del entorno OXY.

Sociedad Civil	3	5	5
Sector Privado	3	5	5
Estado	3	5	5
Academia	3	5	2
Grupos armados al margen de la ley	4	5	3
Opinión Pública	2	5	3

Religión	3	5	5
----------	---	---	---

2. ¿Qué agentes incluiría?

PS-No creo que si lo entendemos desde el número de diversos actores dentro de cada agrupación, se identifican todos

JCL-Están completos.

3. ¿Considera que es importante identificar los actores según su grado de organización y su ámbito de acción?

JCL-Si, los administraría por fases. Es decir, primero recurriría a lo más local para después relacionarme con los ámbitos nacionales o internacionales.

PS-Si total, como en la respuesta anterior son herramientas para identificar a todos.

Frente la interacción dentro de cada uno de los agentes, es un proceso que representa un relacionamiento a escalas y expresa cómo un conjunto de actores analiza insumos de información y toma decisiones como colectivo. Por lo tanto, es un proceso donde se identifica quién pertenece al agente, qué interés representa y cómo toma decisiones.

4. ¿Este ejercicio puede ser relevante para una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de OXY en su entorno de operación?

JCL-Si de esta forma se pueden identificar oportunidades.

PS-Si, pero hay que tener en cuenta dos cosas. Primero, que el entorno es dinámico y por lo tanto están cambiando sus intereses de forma frecuente. Segundo, dentro de cada uno de los “agentes” hay colectivos que persiguen diferentes intereses, por lo tanto lo agregaría como un factor a evaluar para agrupar colectivos.

JCM-Si es importante pero hay que representarlo mejor en acciones.

Frente la interacción entre agentes, hay dos tipos de insumos que recibe cada agente, uno que está vinculado con los elementos condicionales del contexto y otro que hace referencia a los intereses percibidos de cada actor; esta connotación busca responder la pregunta: cómo puedo hacer de mi interés un recurso sostenible y, por lo tanto, con quién debo colaborar/competir.

5. ¿Considera que estos tipos de insumos son suficientes para responder estas preguntas?

JCL-Si, esos me parece que son los importantes.

JCM-Si son los importantes finalmente.

PS-Le incluiría la forma en que se está administrando el recurso de uso común.

6. ¿Considera que existen sesgos de información en la comunicación entre y dentro de agentes?

PS-Si, totalmente. Existe una asimetría de información además que se tiene que considerar. No todos tienen acceso a la misma información.

JCM-Siempre habrá alguna cooptación de algún líder en busca de poder.

JCL-Si, precisamente por los intereses particulares. Se generan procesos de desinformación para que haya predominancia de los intereses particulares.

7. ¿Cómo reconocen estos sesgos para sus estrategias con grupos de interés?

PS-La experiencia, el tiempo de trabajo con actores del entorno hace descifrar sesgos pero al mismo tiempo construye desconfianza.

JCL-Reconociendo los actores y sus intereses para trabajar con la red de cambio.

Otro rasgo característico de este proceso, es la posibilidad de analizar el relacionamiento de escalas entre agentes, con el fin de identificar estructuras Top-Down o Bottom-Up.

8. ¿Considera que este es un ejercicio importante para la estrategia de Responsabilidad Social de OXY?

PS-Si es una herramienta de análisis para hacer un trabajo juicioso de identificación de actores y definición de intereses a través de sus relaciones.

JCL-Si debe conocer el contexto de cómo las decisiones se están tomando pero debe priorizar en el ámbito local ya que siempre hay incoherencias entre lo que se dice en lo nacional y lo que se implementa en lo local.

JCM-Si, pero no lo veo explícito en el modelo.

9. ¿Considera que hay una subvaloración de las iniciativas locales para promover el consenso o relaciones de buena calidad? ¿todos los programas en construcción de paz llegan desde el nivel nacional?

PS-La mayoría, pero se han desarrollado temas desde el nivel local significativos.

JCM-Más que subvaloración es un tema del impacto que la ausencia estatal a nivel nacional genera para las reglas y relaciones de nivel local. Cuando los programas a nivel nacional llegan se concentran en mediar entre la sociedad civil y la empresa.

JCL-No, recientemente hay muchas iniciativas como el pacto territorial de hidrocarburos que se desarrollan en lo local.

10. En su experiencia, ¿cuál es el rol del sector privado en la interacción entre los agentes de un sistema socio-ecológico?

PS-Desarrollo económico.

JCM-Garantizar un entorno viable para la operación buscando mejorar la calidad de vida de la comunidad y su desarrollo sostenible.

JCL-Tiene que ser el portador de la conexión entre los demás (legítimos). El sector es el que mueve a los demás; en nuestro contexto el gobierno no logra mover a los actores que buscan una transformación. Tal vez, el sector privado puede impulsar estas relaciones en beneficio a mejorar su entorno operativo.

11. ¿Cuáles son las relaciones más constructivas para la compañía?

PS-La sociedad civil; con la comunidad se trabaja positivamente y en equipo porque buscan oportunidades y finalmente se logran algunos proyectos con resultados positivos.

JCM-La sociedad civil

JCL-La sociedad civil

12. ¿Cuáles son las relaciones más conflictivas para la compañía?

PS-Los grupos armados; es un conflicto de suma cero. Por eso vale la pena separarlo de la sociedad civil.

JCM-No se reconocen los GAML, la relación conflictiva sería con el Estado.

JCL-Las estructuras delictivas

13. ¿Cuáles considera que son las relaciones más importantes para la administración colaborativa de recursos de uso común?

JCL-La sociedad civil, ya que tienen la legitimidad para hacer que las transformaciones ocurran.

JCM-Estado

PS-Sociedad Civil.

Segmento 4. Desarrollo Sostenible

Finalmente, el desarrollo sostenible es la dimensión que refleja los resultados del sistema y los bucles de retroalimentación que se miden a través de 3 indicadores: la sostenibilidad del recurso, la capacidad de logro de sus usuarios y el capital social.

1. ¿Considera que la administración de un recurso de uso común, por ejemplo el agua, puede ser un factor crítico de éxito para transformar relaciones en la industria petrolera?

PS-Si, porque es un foco de conflicto.

JCM-Si delimita algunas conflictividades pero lo principal es el acceso al poder. Cuando es la industria extractiva el papel a definir es mucho más complejo. Es inevitable que el agotamiento de un recurso genere un impacto. La riqueza que se genera en esa explotación es la que debe ser administrada eficientemente para generar sostenibilidad del entorno.

JCL-Depende de la zona. Diría que sí. Habría que revisar en las percepciones de la comunidad y en la posibilidad si esta administración constituye un foco de conflicto.

2. ¿Medir los procesos de concertación, oportunidades aprovechadas de asociación y la confianza generada con los demás agentes pueden ser un resultado que contribuya a la construcción de paz local?

PS-Si, la idea es fortalecer el tejido social.

JCM-Es muy difícil medirlos y debe estar administrados por el Estado no la Empresa.

JCL-Si, hay que medirlo. El problema es cómo. Además, le agregaría la posibilidad de darle viabilidad operativa a la empresa para lograr esa concertación.

3. ¿Si las reglas en los patrones de interacción incluyen la posibilidad de un diálogo amplio e incluyente para la resolución de conflictos, se podría incrementar la posibilidad de consensos y colaboración?

PS-Si, es la forma en que se construye confianza y relaciones horizontales. Aunque es necesario comprenderlo como un proceso de largo plazo. Toma tiempo.

JCM-Si podría, el problema es cómo.

JCL-Si, es un diálogo que debe ser continuo y sostenido. Adicionaría la capacidad de entender la posición del otro y para ello hay que reconocer que es un proceso de largo plazo.

4. ¿Considera que las reglas de juego obstruyen el desarrollo de las capacidades de algún agente? ¿Por qué?

PS-Si lo limitan. La asimetría de poder e información entre actores son obstáculos para empoderar a todos los actores.

JCM-Claro que sí. Un campesino no puede hacer una inversión que le permita mayor capacidad productiva, o una infraestructura para volverse competitivo.

JCL-Si claro, la presencia del Estado es clave aquí porque debe lograr identificar estos procesos y desmontar estructuras delictivas que impiden su cambio.

5. ¿Identificar las capacidades limitadas de los agentes podría revelar posibles focos de conflicto?

PS-Claro que si, al mismo tiempo que identifica cambios necesarios en las relaciones.

JCM-Si

JCL-Si con respecto a lo mencionado anteriormente

Segmento 5. Modelo de RSE para la construcción de paz en la industria

1. ¿Considera que el modelo representa una aproximación de la realidad en la gobernanza del recurso común?

PS-Si, en la medida en que reconoce al entorno como una red de relaciones entre actores.

JCM-Si tiene los componentes pero no me presenta un valor agregado para la toma de decisiones.

JCL-Si sirve como una herramienta que me permite representar las relaciones que uno identifica y que busca transformar desde el campo.

2. Con este ejercicio de análisis, ¿la compañía podría desarrollar un programa que definiera: focos de conflictividad, agentes prioritarios, potenciales aliados, detractores y proyección de resultados esperados?

PS-Si, incluye una amplia gama de varios análisis que deberían ir como en una metodología.

JCM-No veo cómo.

JCL-Si como digo sirve para poner como en un mapa las oportunidades y los riesgos.

3. ¿Un modelo como este podría ser útil para formular una estrategia de RSE en el sector extractivo?

PS- No sé si de Responsabilidad Social. Es un concepto que por ahora se encarga de viabilizar la operación. Tal vez, para un pilar que se atreva a proponer proyectos de desarrollo mutuo.

JCM-Como lo veo no, están claras las fichas pero no veo cómo armar el rompecabezas.

JCL-Si yo veo la RS desde el enfoque que usted ha planteado, relacionado a la gobernanza, sí. Si se presenta como la RS Empresarial habría que agregar la satisfacción de inversionistas, proveedores financieros, clientes y trabajadores. Incluso con la misma competencia.

4. Con este ejercicio de análisis, ¿la compañía podría promover relaciones que fortalezcan las capacidades en los agentes, generen capital social y promuevan gobernanza?

PS-Idealmente, sí. Tal vez las formula, otra es implementarlas.

JCM-Habría que revisar el ámbito de acción del Estado y la Empresa.

JCL-Sirve para plantear las posibilidades con las que se puede desenvolver el sector privado para impulsar las redes de cambio.

5. ¿Un modelo como este podría ser útil para contribuir a la construcción de paz?

PS-Claro desde su comprensión de relaciones colaborativas y conflictos de buena calidad.

JCM-No, me faltaría ver cómo

JCL-Si, por lo mencionado anteriormente sobre un enfoque de gobernanza.

6. ¿Qué le agregaría al modelo y por qué?

PS-Lo propondría más dinámico, parece una fotografía de relaciones.

JCM-Un Método. Le insertaría verbos porque está lleno de sustantivos

JCL- Relacionamiento más explícito con los inversionistas, clientes y demás grupos de interés con el cuál la estrategia se convierte en un modelo empresarial.

Comentarios Finales

PS-El desarrollo no puede ser definido por un agente o un actor. Tiene que ser un trabajo multi-actor e incluyente. Buscar formular un plan de desarrollo consensuado.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Hidrocarburos, (2015). “*Producción Fiscalizada de petróleo por campo en superficie. (Barriles promedio por día calendario)*”. Enero-Junio.
- Bercovitch, Jacob & Jackson, Richard. (2009). “*Conflict Resolution in the Twenty-first Century, principles methods and approaches.*” University of Michigan Press.
- Boutros, Ghali. (1992). “*An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peace-keeping.*” (A/47/277-S/24111). Naciones Unidas.
- Campbell, Susanna. (2011). “*Routine Learning? How peacebuilding organizations prevent liberal peace*”. En Campbell, Susanna, Chandler, David & Sabaratnam, Meera (Comp.). (2011). “*A Liberal Peace? The problems and practices of Peacebuilding*”. Zed Books. New York. (pp.89-105).
- Castillo, Daniel. (2008). “*El análisis sistémico de los conflictos ambientales: complejidad y consenso para la administración de recursos comunes*”. En Salamanca, Manuel. (coord.) (2008). “*Las prácticas de la resolución de conflictos en América Latina*”. Universidad de Deusto. Bilbao. (pp.153-172).
- Caravedo, Baltazar. (2011). “*Desarrollo Sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social*”. En Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella. (ed.) (2011). “*RSE, la responsabilidad de la empresa en América Latina*”. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Banco Interamericano de Desarrollo. (pp. 29-46)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE (2014a), *Proyecciones de Población*. [en línea] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE (2014b), *Cuentas Departamentales*. [en línea] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>.

Consultado 10/11/2015

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE (2005). *Censo General 2005*. [en línea] Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/poblacion-y-registros-vitales/censos/censo-2005>. Consultado: 10/11/2015
- Dirección de la Policía Judicial e Investigación, DIJIN (2013). *Tasa de Homicidios por Departamento y Municipio*. En el Sistema Integrado de Información Humanitaria para Colombia. [en línea] Disponible en: http://sidih.salahumanitaria.co/sissh/login.php?m_g=consulta. Consultado: 10/11/2015
- Easton, David. (1957). "An approach to the analysis of political systems". En *World Nations*, Vol. 9, No. 3. Cambridge University Press. (pp.383-400).
- Galtung, Johan. (1969a). "Violence, Peace and Peace Research". En *Journal of Peace Research*, vol. 6, no. 3. (pp. 167-191)
- Galtung, Johan. (1969b). "Theories of Conflict, definitions, dimensions, negations, formations". University of Oslo.
- Galtung, Johan. (1975). "Three Approaches to Peace: Peacekeeping, Peacemaking and Peacebuilding". En *Peace, War and Defense – Essays in Peace Research*, vol. 2 ed. Johan Galtung, (pp.282-304)
- Gerson, Allan. (2001). "Peacebuilding: The Private Sector's Role". *The American Journal of International Law*, Vol. 95, No. 1, (pp. 102-119).
- Lederach, John Paul. (1998). "Construyendo la Paz, Reconciliación Sostenible en Sociedades Divididas". Bakeaz. Centro Documentación Estudios Para la Paz.
- Losada, Rodrigo y Casas, Andrés. (2008). "Enfoques para el análisis político, Historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política." Pontificia Universidad Javeriana.
- Mantzavinos, Chrysostomos, North, Douglass y Shariq, Syed. (2004). "Learning, institutions and economic performance". En *Perspectives on politics*, 2:1. (pp.75-84).

- Mayorga, Fernando y Paz, Ricardo. (1999). “*Sociedad Civil y Democracia Participativa*”. En Debate Político 9. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. La Paz.
- Notter, James y Diamond, Louise. (1996). “*Building Peace and Transforming Conflict: Multi-Track Diplomacy in Practice*”. The Institute for Multi-Track Diplomacy. Occasional Paper Number 7.
- Occidental de Colombia, LLC. (2013). “*Manual del Empleado 2013*”.
- Ostrom, Elinor. (2009). “*A General Framework for Analyzing Sustainability of Socio-Ecological Systems*”. En Science, Vol. 325. American Association for the Advancement of Science, AAAS. (pp. 419-422)
- Ostrom, Elinor. (2010). “*Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems.*” En Grandin, Karl (ed.) (2009). Premio Nobel 2009. Estocolmo, Fundación del Nobel. (pp. 408-444).
- Paffenholz, Thania. (2011). “*Civil society beyond the Liberal Peace and its Critique*”. En Campbell, Susanna, Chandler, David & Sabaratnam, Meera (Comp.). (2011). “*A Liberal Peace? The problems and practices of Peacebuilding*”. Zed Books. New York. (pp.138-155)
- Paris, Roland. (2004). “*At war's end. Building peace after civil conflict*”. Cambridge University Press.
- Prandi, María. (2010). “*La Responsabilidad Social de la Empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*”. En Prandi, María y Lozano, Josep. (ed.) (2010). “*La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*”. Escola de cultura de pau, Universidad Autónoma de Barcelona. (pp.35-68)
- Piñeiro, Diego. (2004). “*Movimientos Sociales, Gobernanza Ambiental y Desarrollo Territorial Rural*”. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, RIMISP. Universidad de la República. Uruguay.
- Peinado-Vara, Estrella. (2011). “*RSE en América Latina*”. En Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella. (ed.) (2011). “*RSE, la responsabilidad de la empresa*

- en América Latina*". Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Banco Interamericano de Desarrollo. (pp. 67-84)
- Ramsbotham, Oliver, Woodhouse, Tom & Hugh Miall. (2011). "*Contemporary Conflict Resolution*". Third Edition.
 - Ratner, Blake, Dick, Ruth, May, Candace y Haglund, Eric. (2013). "*Resource conflict, collective action, and resilience: an analytical framework*". En *International Journal of the Commons*, Vol. 7, No. 1. (pp.183-208)
 - Rettberg, Angelika. (2014). "*Peacebuilding in Colombia: Context and Balance*". Departamento de Ciencia Política, Universidad de los Andes.
 - Rettberg, Angelika y Landínez, Jaime. (2013). "*La Empresa De La Paz. Negociaciones De Paz Y Empresarios En Colombia (1982-2006)*". Documentos De Política, No. 20, Departamento de Ciencia Política, Universidad de los Andes.
 - Rettberg, Angelika. (2013a). "*Los Empresarios y el Proceso de Paz*". Razón Pública. [en línea] Disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/conflicto-drogas-y-paz-temas-30/6886-los-empresarios-y-el-proceso-de-paz.html>. Consultado: 28/08/2015.
 - Rettberg, Angelika. (2013b). "*Peace is Better Business, and Business Makes Better Peace: Examining the Role of the Private Sector in Colombian Peace Processes from the 1980s Until Today*", en Maria Prandi (ed.), *Companies in Conflict Situations: Building a Research Network on Business, Conflicts, and Human Rights*, International Catalan Institute for Peace, (pp. 179 – 196).
 - Rettberg, Angelika. (2013c). "*La construcción de paz bajo la lupa: una revisión de la actividad y de la literatura académica internacional*". *Estudios Políticos*, 42, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, (pp. 15 – 38).
 - Rettberg, Angelika y Rivas, Ángela. (2012). "*Sector privado y construcción de paz en Colombia: Entre el optimismo y el desencanto*". En Rettberg, Angelika (Comp.) (2012). "*Construcción de paz en Colombia*". Bogotá: Ediciones Uniandes.

- Rettberg, Angelika. (2007). "*Business and Peace in El Salvador, Guatemala, and Colombia*", en *Journal of Latin American Studies*, Vol.39, Part 3, (pp.463-494).
- Rodríguez, Mery. (2012). "*Colombia: From grassroots to elites – how some local peacebuilding initiatives became national in spite of themselves.*" En Mitchell, Christopher y Hancock, Landon (ed.) (2012). "*Local Peacebuilding and National Peace*". Bloomsbury Academic. (pp. 69-91)
- Sabaratnam, Meera. (2011). "*The Liberal Peace? An Intellectual History of International Conflict Management, 1990-2010*" En Campbell, Susanna, Chandler, David & Sabaratnam, Meera (Comp.). (2011). "*A Liberal Peace? The problems and practices of Peacebuilding*". Zed Books. New York. (pp. 13-30)
- Saiz, Jorge y Rangel, Sander. (2008). "*Capital social: una revisión del concepto*". Universidad Santo Tomás. Bogotá.
- Salamanca, Manuel. (2008). "*Violencia y disfunciones violentas en el sistema latinoamericano.*" En Salamanca, Manuel. (coord.) (2008). "*Las prácticas de la resolución de conflictos en América Latina*". Universidad de Deusto. Bilbao. (pp.15-30)
- Salamanca, Manuel y Castillo, Daniel. (2007). "*Modelling a two-actor negotiation process in a conflict context*". En *Revista Papel Político*. Vol. 12, No. 1. Bogotá. (pp.145-172).
- Sending, Ole Jacob. (2011). "*The Effects of Peacebuilding: Sovereignty, Patronage and Power*". En Campbell, Susanna, Chandler, David & Sabaratnam, Meera (Comp.). (2011). "*A Liberal Peace? The problems and practices of Peacebuilding*". Zed Books. New York. (pp.55-68)
- Sistema Integrado de Información Humanitaria para Colombia, SIDIH (2014). *Índice de riesgo de situación humanitaria*. [en línea] Disponible en: http://sidih.salahumanitaria.co/sissh/login.php?m_g=consulta. Consultado: 10/11/2015

- Vargas, Gonzalo. (2014). *“La Responsabilidad Social Empresarial en la construcción de Paz: Una Introducción.”* Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo, Universidad de los Andes.