

LA IMPORTANCIA DE LA ALTA GERENCIA EN EL POSTCONFLICTO

Presentado por:

LAURA VIVIANA TORRES PARRA

Director:

DIEGO RENGIFO

ENSAYO QUE ANALIZA Y EXPONE LA IMPORTANCIA DE LA ALTA GERENCIA EN  
EL PROCESO DEL POSTCONFLICTO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLÍTICOS

ENSAYO DIPLOMADO OPCIÓN DE GRADO

COLOMBIA

2014

## ***RESUMEN***

En este ensayo analítico se examinará detalladamente el papel y la importancia de la alta gerencia en el posconflicto. En la alta gerencia se aplica la premisa que los procesos necesitan un líder o un jefe que oriente a la colectividad a lograr sus metas, objetivos como aumentar la efectividad, mejorar el manejo de recursos, entre otros procesos, parte vital de la alta gerencia se da en la capacidad de liderazgo y manejo de personal que tenga el jefe, gerente o líder del proyecto, porque de esto depende la credibilidad que emane hacia sus empleados, compañeros laborales, jefes etc., es importante que este líder tenga carisma y buen carácter para lograr mayor aceptación por todos los que lo rodean y así hacer más eficiente su labor. En este caso se estaría hablando del Presidente de la República Juan Manuel Santos Calderón.

## ***INTRODUCCIÓN***

Sin duda, el punto de controversia más visible en este proceso de paz, es que las personas del común dice que se va a regalar el país a los subversivos de las FARC, no es posible en una relación ya sea comercial, personal, etc. llegar a solucionar los conflictos y estar en paz, si todo el tiempo se está peleando e imponiendo la voluntad. “No puede haber construcción de paz en medio del cruce del fuego entre actores” (Ugarriza. 2013) por esta razón y primero que todo se debe dar un cese al fuego para que haya una negociación eficiente y productiva.

Lo anteriormente expuesto deja claro que en un proceso de negociación que busca consolidarse , siempre se debe ceder, hasta encontrar un punto de equilibrio, en el que los afectados sientan que sus peticiones son tenidas en cuenta, su sufrimiento no va a quedar en la impunidad, y que los grupos al margen de la ley sientan que aunque cometieron errores su voluntad de dejar de delinquir y arrepentimiento van a ser tomadas en cuenta al momento de dar una sentencia, es decir, que su sentencia no sea tan grave, en la ley de justicia y paz (LEY 975 de 2005) ARTICULO 3 se deja claro que:

*Lo único que se puede negociar es la justicia, el tema de la reparación de víctimas y la verdad no es posible negociarlo en este proceso político, debido a que las víctimas deben ser indemnizadas por el daño recibido y merecen saber que sucedió con su o sus seres queridos. (Congreso de Colombia, 2005)*

## **DESARROLLO**

Los temas tratados en este documento tienen como objetivo llegar a resolver y analizar el interrogante de ¿cuál es la importancia de la alta gerencia en el postconflicto? primero se explicará en que consiste la alta gerencia y cómo aplicará a este proceso, de igual manera se ahondará un poco en el tema del conflicto sus características básicas, sus manejos, entre otros, al mismo tiempo, se explicará básicamente por medio del análisis cualitativo en qué consiste la labor de la alta gerencia en el postconflicto, por lo que se deben plantear hipótesis de cómo le aportará la misma al proceso de reinserción, aceptación, perdón, y olvido, generando la vinculación de las empresas, instituciones, organizaciones, públicas, privadas, mixtas y personas naturales y civiles, finalmente se entregarán algunas conclusiones que darán un gran aporte y generaran conciencia, invitando a la reflexión del poder que el ciudadano posee para llegar a la paz por medio de un proceso de postconflicto exitoso.

### ***I. CONFLICTO Y PROCESOS DE NEGOCIACIÓN***

Sergio Jaramillo, Alto Comisionado para la Paz en la cartilla “Todo lo que debería saber sobre el proceso de paz” da información de primera mano sobre lo que se ha pactado en cada uno de los puntos de negociación hasta el tercer punto debido a que la publicación de la cartilla fue antes de la firma del cuarto. Incluso se atreve a afirmar porque este proceso de paz es diferente y entrega 8 razones para justificar su hipótesis:

- 1. Es un acuerdo para terminar el conflicto.*
- 2. No tiene despejes de territorio.*
- 3. Las conversaciones se llevaran a cabo fuera del país.*
- 4. Las conversaciones no tendrán límite de tiempo.*
- 5. El acuerdo establece un proceso con una estructura de tres fases.*
- 6. Nada está acordado hasta que todo este acordado.*
- 7. Los colombianos serán quienes refrendaran los acuerdos alcanzados con las FARC.*
- 8. Este acuerdo tiene una agenda realista sobre 6 puntos concretos.*

(Jaramillo Sergio. P.10)

Un cierto número de personas no tiene idea que la alta gerencia abarca temas tan importantes como liderazgo, diseño organizacional, desarrollo organizacional, trabajo en equipo, ética y cultura empresarial, gerencia del talento humano, gerencia del servicio al cliente, gerencia financiera, estrategias comerciales, y negociación y manejo del conflicto, por lo que es importante resaltar en este ensayo que todas estas cualidades sirven para el manejo del postconflicto, si se tiene personal capacitado en alta gerencia en una organización este sabrá manejar todo tipo de eventualidades o situaciones que se presenten, sabrá corregir fallas de las instituciones, empresas u organizaciones y podrá encontrar solución ante cualquier conflicto. Por ello se hace necesario insistirle a toda organización que tenga personal capacitado en alta gerencia.

En este caso es necesario definir el término conflicto que es “una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos, etc., entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles” (Suárez Marines) la base del conflicto está en la desacuerdo con algo o con alguien en temas como intereses, valores, gustos, percepciones, entornos, cultura, etc, y en la manera para conseguir lo que se quiere; puede que este conflicto lleve a una agresión o que se solucione por vías de negociación. Algo que se debe tener en cuenta es que hay diversos tipos de conflictos (Suarez Marines):

1. Conflicto interpersonal : surge entre 2 o más personas
2. Conflicto intergrupalo: surge entre 2 grupos o más grupos de personas, su fin es disminuir el poder y a fuerza del otro grupo, en este caso se presentan distintos puntos de vista, fidelidad al grupo o al líder del grupo, rivalidad o lucha por la supremacía entre los líderes, y por último se da la competencia por los recursos.
3. Conflicto a nivel individual: surge cuando una persona tiene necesidades que chocan con las de la organización.
4. Conflicto a nivel organizacional: surge cuando las necesidades de la empresa, institución departamento, país etc., quieren sobreponerse a las necesidades de los demás organismos del sistema.

Igualmente George Leoz (2011) propone que “La resolución de conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan, como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, las tareas

complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común”

Por último se debe definir postconflicto como “el periodo de tiempo que sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados.”(Universidad del Rosario, 2014)

Luego de esta pequeña introducción se evidencia que Colombia tiene una mezcla entre el conflicto intergrupala, y el conflicto a nivel organizacional.

A continuación se realizará un pequeño informe o resumen donde se evidenciará el tipo de conflicto que se tiene en Colombia, que es un conflicto intergrupala, y se mostrarán los procesos de paz que se han puesto en marcha en Colombia desde 1982 y por qué han o no funcionado, se dará inicio con el proceso de paz de Belisario Betancourt que según Ricardo Acuña en su artículo ‘el proceso de paz fracasado de Belisario betancur’(2012) menciona que la gran falla se dio por la falta de apoyo político, el siguiente artículo en el que se basará el análisis es el artículo Carolina Sánchez ‘Recorrido por los procesos de paz en Colombia’ (2014), donde se explica cómo fueron y en qué momento se dieron los procesos de negociación :

- En los Acuerdos de corinto se da el atentado contra Antonio Navarro Wolf y Carlos Lucio lo que lleva al fracaso del proceso.
- El 6 de noviembre de 1985 el M19 se toma el palacio de justicia para reclamarle al presidente el incumplimiento de los acuerdos de corinto, en el gobierno de Virgilio Barco 1986-1990 , él apoya el proceso de paz pero con cese al fuego, lo que lleva a dar por terminado los acuerdos por parte de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) según ellos por falta de garantías, el M19 negocia con Virgilio Barco para dar pie a la desmovilización masiva de su organización, colocando como requisito la creación de una asamblea nacional constituyente para modificar la constitución y permitir la creación de otros partidos políticos adicionales al liberal y el conservador , lo que da un proceso de movilización exitoso permitiéndoles participar en las elecciones con su candidato a la presidencia Carlos Pizarro León Gómez, Asesinan a Luis Carlos Galán y sube a la presidencia Cesar Gaviria, Carlos Pizarro y Bernardo Ossa fueron asesinados, se sigue con el plan de la asamblea nacional constituyente objetivo que es logrado con la

implementación de la séptima papeleta llegando la desmovilización total el 8 de marzo de 1990.

- En 1991 se da la desmovilización del Partido Revolucionario de los Trabajadores, con el gobierno de Cesar Gaviria no se pierde la esperanza de llegar a la paz por medio de procesos de negociación y desmovilización, con intención de participar en la asamblea nacional constituyente se logra la desmovilización de varios grupos armados al margen de la ley, como:
  - El partido revolucionario de los trabajadores, se desmovilizaron, tenían la esperanza de participar más en la política y formar un partido político, cosa que no pasó.
  - El 15 de febrero de 1991 se desmovilizó el ejército popular de liberación, creando el movimiento político esperanza paz y libertad, el cual tuvo participación en la asamblea nacional constituyente con dos representantes con derecho al voto.
  - El 27 de mayo de 1991 se da la desmovilización del Quintín Lame, es la desmovilización que más polémica genera debido a que se les dio indulto y se les otorgo un escaño sin derecho al voto en la asamblea nacional constituyente. La polémica radica en el indulto de sus crímenes, porque todo lo que hicieron antes del acuerdo no fue juzgado, se dio una ley de perdón y olvido, cosa que demuestra que la ley en Colombia no fue para todos, y que a pesar de sus crímenes y responsabilidades en la muerte de muchos colombianos no tuvieron que comparecer ante la ley, quedaron en libertad como cualquier ciudadano que no haya cometido un crimen jamás. Estos son los precios que algunas veces se tienen que pagar para llegar al fin del conflicto.
  - En el 92 se da inicio a intentos de diálogos con las FARC EP y EL ELN, negociaciones que terminan con el secuestro del exministro Argelino Durán Quintero por parte de las FARC, quién murió en cautiverio.
  - El 9 de abril de 1994 se desmoviliza la corriente de renovación socialista, y se les designa 2 representantes a la cámara para el periodo 1994-1998, 7 de agosto de 1994 Sube a la presidencia Ernesto Samper con la promesa de lograr la paz, tema que pasa a segundo plano con el destape del escándalo del proceso 8000, lo que permite el fortalecimiento del paramilitarismo.
  - Llega a la presidencia Andrés Pastrana Arango 7 agosto 1998 otro presidente que sube con promesas de paz, en noviembre de 1998 se da la zona de distención, se despejan

militarmente 5 municipios al sur del país, que era la condición de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para iniciar con el dialogo, en enero del 1999 se da inicio a los diálogos en San Vicente del Caguán, reunión a la que el jefe de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) Manuel Marulanda Vélez alias “Tirofijo” de no asistió, dejando en ridículo al entonces Presidente de la República Andrés Pastrana Arango y mostrando el futuro fracaso de la negociación, en mayo se da un acuerdo en la agenda de negociación de 12 puntos y se inician los diálogos sin cese al fuego, en febrero de 2002 después de casi 4 años de negociaciones se rompen los diálogos porque las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) secuestran un avión en Neiva y el entonces Presidente de la República de Colombia Andrés Pastrana Arango dio la orden de recuperar la zona de distensión, adicional a esto le quito el estatuto político a los guerrilleros y reactivó las ordenes de captura.

- El 7 de agosto de 2002 llega a la Presidencia de la República de Colombia Álvaro Uribe Vélez y se da un cambio en la política de negociación ya que éste presidente no quería la paz negociada sino la victoria militar, a pesar de este planteamiento durante su gobierno se dio el proceso de desmovilización de algunos grupos paramilitares.
- Juan Manuel Santos Presidente de Colombia desde el 2010 y reelegido en 2014, decide iniciar conversaciones con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) que pretende llevar a cabo un proceso de negociación de la paz, en 2012 se inician los diálogos, se manejan 6 puntos: problema agrario, participación política, fin del conflicto, drogas ilícitas, y situación de víctimas, implementación, verificación y refrendación.

## ***II. ALTA GERENCIA Y MANEJO DEL CONFLICTO***

En consecuencia, se entiende que para que un proyecto progrese y llegue a su meta hay varios factores que influyen, como lo son el personal involucrado, empleados, directivos, dueños, jefes, clientes etc.; el trabajo en equipo es vital si se quiere lograr las metas y objetivos específicos propuestos con mayor eficiencia, también conocido este fenómeno como sinergia que es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de dos efectos individuales (Real Academia Española, 2001), si se dividen las labores entre los integrantes del grupo o equipo es más fácil llegar a lograr la meta final, si se incorporan las cualidades y características de cada



persona es más factible que se llegue a un acuerdo ( antes de combinar personalidades y cualidades de las personas se debe tener en cuenta su capacidad para la labor que se le pedirá desarrolle en el grupo) porque se debe definir bien la dirección hacia la que se va a dirigir el proyecto para evitar caer en desaciertos, al no saber a dónde se quiere llegar. ‘No hay vientos favorables para quien no sabe a dónde ir’ (Seneca)

Para tal efecto, una vez definida la meta a la que se ansia llegar en una institución, proceso, empresa, etc., se deben seguir ciertas pautas para lograrlo y evitar que todo el proyecto fracase por fallas en la comunicación, falta de claridad, y objetivos generales que no permiten medir los avances y el desarrollo, en la alta gerencia es fundamental que el líder investigue si los mecanismos que se están implementando para lograr los objetivos son los adecuados o si se deben modificar, al mismo tiempo debe medir el nivel de cambio al que estarían preparados los empleados sin sentirse transgredidos y cómo afrontar con ellos estas transiciones para aumentar la productividad y eficiencia en el ambiente laboral, dicho esto queda claro que el papel de la alta gerencia es totalmente aplicable al proceso de negociación actual y el postconflicto, ya que como se evidenciará más adelante se necesita un líder o jefe que guíe a todos los integrantes de dicho proceso para que este no fracase, y se desaproveche el esfuerzo y las capacidades de todos los integrantes.

Asimismo, se debe tener claro por qué no funcionan los procesos ya sean empresariales, institucionales o en este caso procesos políticos, las características y cuáles son los puntos de quiebre que hacen que los grupos de trabajo o equipos no funcionen, ya que si se reconocen cuáles son los errores más comunes, se puede evitar incurrir en ellos, si se identifica la falla se puede corregir, hay personas que pese a su gran capacidad laboral e intelectual no están preparadas para trabajar en equipo o grupo, y aunque cuentan con planteamientos que pueden sacar el proyecto adelante, rechazan el trabajo en equipo y no se sienten cómodos, por lo que el líder debe hallar la forma de re direccionar sus aportes sin que afecten el trabajo de los demás miembros con comentarios o mal ambiente laboral, es claro que con el tiempo un buen líder conseguirá que esta persona se integre al equipo para fortalecerlo, reconociendo que se deben agotar todas las posibilidades para lograr conservar a este profesional dentro del grupo de trabajo, en caso de no lograrlo, se debe medir la importancia real de este empleado, si no aporta mayor productividad a la institución, empresa, organización etc., y solo afecta el trabajo de los

otros participantes, se puede y se debe reemplazar por otro empleado, evitando así perjudicar la estructura de la institución o directamente del proyecto.

Se sugiere, recordar que en este proceso político la toma de decisiones esta en cabeza del Presidente de la Republica Juan Manuel Santos Calderón y de las instituciones que son las que limitan los poderes del presidente, por esto también se requiere el acompañamiento de la ciudadanía y los partidos políticos.

Los enfoques más comunes para el manejo del conflicto son (Manejo del conflicto, 2014. pp.3):

- Evitarlo o retirarse: Que es cuando las personas prefieren evitar el contacto con los grupos o individuos que generan el conflicto
- Competir u obligar: Es cuando la única solución es ganar y hacer perder al otro, por lo que hay uno que ejercerá poder sobre el otro y lo obligará a hacer las cosas a su manera.
- Adaptación y conciliación: Se buscan puntos en común para llevar a cabo la negociación, se evita llegar a tocar temas que se sabe no tendrán punto de encuentro y llevaran a complicar el proceso.
- Concesión: Se busca un punto intermedio en el que se encuentre una solución que aunque no satisfaga completamente las necesidades objetivos de los involucrados en el conflicto se llegue a cierto grado de satisfacción
- Colaboración, confrontación o solución de problemas: Los miembros del equipo buscan afrontar el problema y llegar a una solución que llene de satisfacción a todos los involucrados, exigiendo que todos mantengan una actitud constructiva y se confíe en la buena fe de los involucrados para así poder avanzar, se da un intercambio de información abierta, las personas o grupos deben estar dispuestas a abandonar sus puntos de vista o modificarlos para llegar a un acuerdo real, en este enfoque se debe tener como prioridad las relaciones sin hostilidad entre los involucrados y evitar el temor a represalias si cuentan la verdad.

Hoy día se observa que la mayoría de los Estados modernos buscan soluciones pacíficas que conlleven a la terminación del conflicto, en el cual los involucrados en los conflictos queden lo más satisfechos posibles, para prevenir un nuevo episodio en el futuro, los Estados han aprendido

que evitar los problemas no los soluciona, y los costos de mantener los conflictos son demasiado altos, por lo que queda claro que en Colombia en el actual proceso de paz se está implementando este último enfoque.

Por otra parte, cuando se piensa en el proceso de paz colombiano y se resalta que lleva más de un año, algunas personas del común dicen que no se ha logrado nada, pero estas personas no toman en consideración que es demasiado improbable acabar un conflicto de más de 50 años de antigüedad, en un año, es más, se debe entender que este proceso de postconflicto llevará años, mientras sanan las heridas, y se solucionan todas las dificultades ha dejado y dejará.

*“NO HAY CAMINO PARA LA PAZ, LA PAZ ES EL CAMINO” MAHATMA GANDHI*

En relación al análisis del libro “Poque fracasan los estados” de James Robinson, llama la atención que es bastante sencillo juzgar y arremeter contra los que intentan realizar cambios y mejorar las condiciones, con lo anteriormente expuesto, se evidencia que el cambio asusta inmensamente a todos, y más cuando los cambios son fuertes y que pueden llegar a modificar totalmente el orden de las Élités de un país, como se ha contemplado en numerosos procesos de desarrollo del ser humano, en ocasiones el progreso, la tecnología, la industrialización entre otros, asusta tanto a los gobiernos que estos vuelven absolutistas, crean instituciones económicas y políticas exclusivas, generando desigualdad, y llevando al país hacia una crisis inminente; por esto es necesaria la presencia de uno o varios líderes que orienten a todos a su alrededor por el camino correcto, no obstante puede que algunos no estén de acuerdo y procuren frenar y dañar el proyecto, por lo que debe intentar desplazarse hacia el cambio, de ser necesario se debe innovar para lograr que proceso tenga éxito, los líderes de procesos tan complejos deben ser arriesgados así obtendrán mayores beneficios, de acuerdo a lo mencionado anteriormente se comprende que los procesos de paz muchas veces fracasan, entonces para que seguir los pasos de otros e incurrir en lo que ya se intentó si se sabe que no llevaban a ningún lado, es mejor innovar, buscar nuevas alternativas, cambiar los métodos y las estrategias, modificar las estructuras de las organizaciones que van a involucrarse en el proceso, y para esto se necesita presencia de la alta gerencia.

Además, en el momento que se llegue a un acuerdo en los puntos de la agenda, se van a exteriorizar algunos interrogantes o cuestionamientos, en cuanto a qué sigue, como ciudadanos

comunes y corrientes qué debemos hacer para ayudar, ¿los colombianos están dispuestos y preparados para recibir a toda esta gente en la sociedad (burbuja)?, cómo los ciudadanos pueden aportarle a esta etapa de postconflicto, donde todos estos reinsertados necesitan ser reubicados en hogares, en trabajos, en instituciones educativas, es de suma importancia que todos los ciudadanos piensen como dueños de empresa, estudiantes, ciudadanos, hijos, hermanos, empleados, etc., antes de juzgar se debe analizar la coyuntura que llevó a estos individuos a comportarse como lo hicieron, tema que en este momento no está desarrollado en la sociedad colombiana, Colombia aún no ha sido preparada para manejar la ley de perdón y olvido, en algunos casos los colombianos juzgan y luego preguntan, lo que demuestra que no están preparados para el cambio que viene, es deber del Estado y de las organizaciones mismas preparar al pueblo para que la conciencia de guerra y odio cambie, se debe dar a conocer a los ciudadanos los planes de responsabilidad que tiene el Estado para enseñarle a los ciudadanos a aceptar esta transición hacia el cambio que se avecina (cambio que es completamente necesario).

En síntesis, es importante saber ¿Cómo se generará la confianza que aún no se alcanza en este proceso de paz?, el mayor problema con el actual proceso de paz que se está llevando a cabo en la Habana Cuba, es que el pueblo perdió la credibilidad hacia el gobierno, porque con el plan de desmovilización de paramilitares del expresidente Álvaro Uribe Vélez los índices de criminalidad en las ciudades del centro del país aumentaron, el micro tráfico, la extorción, las bandas criminales etc., que harán las instituciones para ¿que esto no vuelva a pasar y qué hacer si pasa? En la actualidad se evidencia el miedo por la inseguridad que hay en todo el territorio, cómo será tener personas expertas en manejo de armas sin miedo a utilizarlas, y con experiencias de vida tan duras que muchos tienen problemas psicológicos graves, en las calles intentando encajar en todos los aspectos de la sociedad.

De igual manera, el gobierno cuenta con planes de contención para llevar a cabo, dado el caso que la situación se vuelva a presentar; partiendo de uno de los puntos fuertes de este proceso de negociación que llevará a la paz, la aprobación de las decisiones por parte del pueblo, Humberto de la Calle negociador en la mesa de la Habana, en su propaganda explica que toda decisión que se tome durante el proceso de negociación de la paz será aprobada o rechazada por el pueblo colombiano, lo que le imprime credibilidad al proceso y lleva a la ciudadanía a confiar en los posibles resultados, en este punto se puede evidenciar la importancia que tiene el líder de este

proceso político Juan Manuel Santos Calderón al lograr que todo un país crea en su causa y la vuelva la causa de todos, esta promesa de paz una vez más le dio el voto de confianza a un presidente, promesa que le aseguró a Juan Manuel Santos Calderón otro periodo presidencial.

### ***III. ALTA GERENCIA Y POSTCONFLICTO***

De acuerdo con lo dicho durante el desarrollo del ensayo, estos son los grandes retos de la alta gerencia en el postconflicto, he ahí el punto al que se quiere llegar con este ensayo, cómo el gobierno y las instituciones con ayuda de la alta gerencia y la gerencia pública van a manejar el postconflicto para que juegue a favor del pueblo colombiano, es necesario poseer un orden y seguirlo minuciosamente, debido a que cualquier desorden puede destrozar el trabajo que se ha logrado en estos meses, como líderes o gerentes en un proceso tan delicado como este, es vital basarse en los principios e intentar contagiarle a todos el espíritu de liderazgo basado en valores y principios, ya que la sociedad pacífica está basada en estos; la ética, el respeto, la tolerancia, la comprensión, la compasión entre muchos otros. Si él líder o líderes logran que todos y cada uno de los integrantes de la sociedad sean sus propios jueces, podría llegarse a pensar en una sociedad en la que los individuos piensen antes de actuar y se evite cometer tantos errores, una sociedad donde primen la ética y la conciencia, en la que el respeto por los demás y por la vida propia sean lo primordial, donde el dinero no sea el motor sobre el que todo rueda, evidentemente con esto no se está diciendo que el dinero no es algo importante, solo se piensa que si se basan las acciones en valores se podrá llevar a un segundo plano el tema económico, y que ningún ser humano, en este caso, ningún colombiano venderá su conciencia o sus principios por ya que no habrá dinero alguno que pueda pagarlo, es decir, que si se ofrece dinero para hacer daño o lastimar a alguien, la persona a la que se le ofreció el dinero, tenga la suficiente ética, moralidad y respeto por los demás, para decidir que no vende mis principios, pero para esto deben existir o se deben crear instituciones con estructuras fuertes, con cimientos inamovibles, donde se entienda las necesidades de cada persona, donde nadie se vea obligado a quebrantar sus principios por dinero.

Otra tarea prioritaria de la alta gerencia se basa en revisar las estructuras de las organizaciones y cómo están o no preparadas para lo que se avecina, si están preparadas el Estado, las

instituciones, los ciudadanos y las empresas (en caso de ser privadas) deberá fortalecerlas y blindarlas para que soporten todos los cambios, y si no están preparadas deberán revisar toda la estructura incluido el papel de los directivos, la alta gerencia también tiene la labor de revisar los departamentos, los empleados, las debilidades, los objetivos, las fortalezas, las metas las estrategias etc., para identificar dónde inicia el proceso y a donde se quiere llegar, para asistir estos análisis se debe crear un modelo de direccionamiento estratégico donde se establezcan los objetivos, estrategias y la misión actual a la que se quiere llegar, realizar investigaciones externas con el objetivo de identificar amenazas u oportunidades, realizar investigaciones internas con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa, fijar la misión de la organización, formular estrategias para generar y evaluar alternativas factibles, fijar objetivos, estrategias, metas, y políticas, asignar recursos, analizar bases internas y externas para estrategias actuales, medir los resultados y tomar las medidas correctas del caso. (Gerencia de Procesos y Procedimientos, 2014)

Con el objeto saber si estas condiciones se dan óptimamente, se aconseja revisar que es lo que se está negociando y cuáles van a ser los cambios que se generaran en las estructuras, por esto anteriormente se dio a conocer un pequeño resumen histórico sobre algunos procesos de negociación colombiano desde 1982 hasta el 2014, donde se evidencia por qué fracasaron (si fracasaron) y/o porque funcionaron, y cómo se le debe aportar al nuevo proceso de negociación que llevará a la paz para que funcione.

Dentro de ese marco, en un proceso de paz el orden en los puntos y objetivos de la agenda es primordial, porque no se puede hablar de paz en medio de la guerra y la violencia, tampoco se puede hablar de reparación de víctimas sin involucrar a las víctimas, por esto se deben aclarar los objetivos específicos que se quieren solucionar por parte y parte, creando así una estructura que necesita liderazgo y claridad para que cada cosa tome su lugar sin desviarse de su finalidad, lo que se debe tener en cuenta al momento de iniciar el proceso de postconflicto es, qué se va a hacer con los guerrilleros que se van a desmovilizar, dónde trabajarán, qué organizaciones son las indicadas para tratar el tema de reinserción, podrán estas personas incorporarse en la sociedad como cualquier otro civil, están las empresas colombianas preparadas para colaborar con el fin del conflicto y contratar todo este personal reinsertado, y debe buscarse desde la alta gerencia la

solución a los problemas que posiblemente se avecinen con este proceso, como posible aumento del desempleo, la bacrimización, la reparación y protección de víctimas entre otros.

Antes de ahondar en el tema del postconflicto, se va a revisar cómo se manejó el tema de la alta gerencia en la mesa de negociación, debido a que de esto depende entender cuáles son las condiciones pactadas que ayudarán o afectarán en el postconflicto, como complemento se va a hacer un corto resumen a manera de análisis de algunos de los puntos que se van a negociar en este proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), al que se dio inicio el 23 de febrero del año 2012 en la Habana Cuba, el gobierno de Noruega actúa como garante y la República Bolivariana de Venezuela como gobierno acompañante, a esta fase se le llama la fase exploratoria que consiste en establecer las condiciones del proceso e intercambiar visiones sobre la terminación del conflicto, firmar el documento ‘acuerdo general para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera’.

En esta parte, se establece la hoja de ruta que dará el propósito del proceso y establecerá cuales son las condiciones y reglas del juego, en la fase exploratoria se da la agenda que consiste en concretar alrededor de 6 puntos base (Acuerdo general para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, 2012):

1. Política de desarrollo agrario integral
2. Participación política
3. Fin del conflicto
4. Solución al problema de las drogas ilícitas
5. Víctimas
6. Implementación, verificación y refrendación

Sin duda, es importante ver quienes participan en este proceso y cuáles son las capacidades que percibió en ellos el líder del proceso de negociación Juan Manuel Santos Calderón actual Presidente de la República de Colombia para el periodo 2010- 2018, teniendo en cuenta que el éxito del equipo depende plenamente de los integrantes y sus capacidades, y si estos se complementarán entre sí para llegar juntos al mismo objetivo, como negociadores o delegados por parte del gobierno de Colombia tenemos a (Mesa de Conversaciones, 2012) (Negociadores del proceso de paz, 2012) :

- Humberto de la calle es un abogado 66 años fue ministro de gobierno 1990, ministro del interior 2000-2001, y vicepresidente durante el gobierno de Ernesto Samper, encabeza la mesa de negociación como jefe de la delegación del gobierno colombiano.
- Sergio Jaramillo filosofo comisionado de paz, redacto documento de la seguridad democrática, viceministro para los derechos humanos y asuntos internacionales
- Frank Pearl es economista, promovió y defendió el proceso de justicia y paz plenipotenciario del gobierno ex comisionado de paz y ex ministro de medio ambiente, participo en algunos procesos de liberación de secuestrados.
- Luis Carlos Villegas presidente de la ANDI (asociación nacional de industriales) plenipotenciario del gobierno, ministro de relaciones exteriores, gobernador y senador, secretario federación nacional de cafeteros, empleado en el sector financiero e industrial tiene experiencia.
- General Oscar Naranjo ex director de la policía nacional, plenipotenciario del gobierno, participó en operaciones de las autoridades en las que cayeron importantes capos del narcotráfico, como Gonzalo Rodríguez Gacha y Pablo Escobar. será un vocero importante en el tema del narcotráfico.
- General Jorge Mora tiene 66 años hizo parte del fallido proceso de San José del Caguán, plenipotenciario del estado, participó en la reestructuración de las Fuerzas Militares con el aumento del pie de fuerza y las estrategias de combate.

También se debe tener en cuenta un grupo de apoyo externo que no hace parte de la mesa de diálogos pero tienen influencia y aportan ideas, conceptos, soluciones etc:

- Alejandro Éder, alto consejero para la Reintegración, internacionalista, fue uno de los asesores del rediseño de la política nacional de Reintegración Su papel será fundamental para definir cómo será la reintegración de los excombatientes a la vida civil.
- También fueron confirmados el funcionario de la Presidencia Jaime Avendaño, la consejera presidencial Lucía Jaramillo Ayerbe, Elena Ambrosy
- Enrique Santos Calderón hermano del actual presidente Juan Manuel Santos Calderón, es periodista y fue incluido para dar confianza a la guerrilla.



Por parte de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) se encuentran participando en la mesa de negociación los siguientes personajes:

- Luciano Marín Arango “Iván Márquez” 57 años, jefe de la delegación de las FARC, guerrillero, formación política de izquierda, en el 87 abandono su escaño en la cámara de representantes, y volvió al monte para seguir la lucha.
- Bertulfo Álvarez “Jesús Santrich”, plenipotenciario de las FARC, formación política, teórica, y humanista, posgrado en historia, perteneció al partido comunista colombiano (PCC)
- Ricardo Téllez “Rodrigo Granda” canciller y representante de las FARC, fue detenido en Venezuela, tema que creó un conflicto diplomático debido a que el mandatario venezolano Hugo Chávez acusó a Colombia de violar su soberanía, es facilitador del proceso de paz e interlocutor de un acuerdo humanitario.
- Jesús Emilio Carvajalino “Andrés París” representante de las FARC, se encarga del frente internacional de las FARC, hizo parte de la mesa de diálogo del gobierno de Andrés Pastrana.
- Luis Alberto Albán “Marcos Calarcá” representante de las FARC, participó en el proceso de paz de San Vicente del Caguán liderado por Andrés Pastrana
- Juvenal Ricardo, Ovidio palmera, “Simón Trinidad” representante de las FARC, recluido en una prisión de Los Estados Unidos de América.

Al igual que en la delegación del gobierno colombiano, Las FARC manejan otros delegados que no hacen parte de la mesa de negociación pero si influyen en la toma de decisiones y procesos:

- Tanja Nijmeijer es una holandesa que lleva diez años en la guerrilla y hace parte de la Comisión Internacional.
- Miguel Ángel Pascuas “Sargento Pascuas” es uno de los fundadores de las FARC y el actual cabecilla del Frente Sexto, opera en el suroccidente colombiano.

- Jaime Alberto Parra “El Médico”, Jaime Jaramillo, quien es miembro del Secretariado; Bertulfo Ivarez, alias “José Santrich”; 'Sandra Ramírez' y 'Hermes Aguilar'. Todos plenipotenciarios en la primera fase de las negociaciones.

Ahora bien, después de realizar una revisión sobre la experiencia laboral y las habilidades de los integrantes de los equipos de los negociadores se evidencia la gran capacidad de cada uno de ellos para permanecer allí representando, al pueblo, al gobierno y a los gremios, el presidente Juan Manuel Santos Calderón eligió un gabinete que le permitirá manejar el conflicto de tal forma que se logre llegar a un resultado satisfactorio para los 2 grupos, sin necesidad de vulnerar los derechos y las necesidades del pueblo colombiano, el gobierno cuenta con personas altamente capacitadas para defender las necesidades de paz del gobierno colombiano, y las ganas del pueblo de que este conflicto termine, manteniendo todos los encuentros de manera asertiva y buscando siempre el mejor camino para llegar a la solución del conflicto.

Como resultado, la decisión tomada por Juan Manuel Santos Calderón como líder del proceso busca aumentar la eficiencia de las instituciones, al seleccionar este gabinete deja en evidencia cómo la alta gerencia está y estará presente en todo lo que tenga que ver con este proceso, ya que inicialmente él tuvo que revisar el perfil y las cualidades de cada persona antes de incluirlos en el actual proceso de negociación.

Si bien es cierto, todos los temas señalados en la agenda de negociación tienen prioridad, sin embargo se sabe que el punto de la negociación más importante está basado en conseguir un cese al fuego y alcanzar el fin del conflicto, por lo que es vital mediar y negociar, debido a que el conflicto armado colombiano es costoso y cuando se habla de costos no se hace referencia solo a costos financieros, son costos de vida (desplazados, muertes, mutilados, violación de derechos humanos, pobreza, violencia etc...) la mayoría de los que viven en el centro del país, de ningún modo han sentido el conflicto armado que se vive en las ciudades pertenecientes a algunas regiones o departamentos como Antioquia, Cauca, Caquetá, Nariño, Valle del Cauca, Norte de Santander, Arauca, Putumayo y Meta, (Baracaldo, 2013).

No obstante, al encontrarse ubicados en Bogotá los ciudadanos permanecen en una burbuja que no permite que el conflicto llegue y afecte, no obstante las personas de las periferias del país sienten este conflicto a diario, en las ciudades la percepción de caos se da por los trancones, o los

robos menores, que pueden afectar muy poco la integridad personal, o los derechos humanos, obviamente no se dice que estos no sean problemas que el Estado debe solucionar, solo se hace claridad en que hay problemas mucho más graves y requieren de mayor atención.

Por otra parte, es inquietante buscar respuesta a los interrogantes planteadas anteriormente, ya que cuando se piensa ¿qué se va a hacer con los guerrilleros que van a movilizarse? Se presentan muchas propuestas pero la mayoría vienen con un contra, es decir, se ha pensado que tal vez algunas empresas podrían darles capacitación e incluirlos en puestos acordes con sus capacidades, ahora viene el contra, ¿los costos de la capacitación quien los va a asumir? algunas empresas no están realmente comprometidas con el cambio y no aceptarán que se les exija que contraten un mínimo de reinsertados para ayudar con la etapa de reinsertión y hacer el proceso del postconflicto más fácil, las empresas que contraten desmovilizados deben tener cierta estructura ordenada, estable y especial saber manejar esta clase de personal, lo que transporta la propuesta de nuevo lleva al punto de partida, se necesita un equipo de trabajo lo suficientemente idóneo para manejar las situaciones que se presenten con los reinsertados, uno de los mejores planteamientos es crear un equipo a base de líderes que capaciten a todo el personal de las empresas que va a esta en contacto directo con las personas en proceso de reinsertión, el tema de la tolerancia es algo complicado en un país como Colombia, ya que gran parte de los colombianos no han sido expuestos o no han sentido el conflicto directamente, por lo que se cree que es mejor la guerra que la paz, en mayor medida se desconoce la realidad de los casos de las personas que fueron obligadas a ingresar a las filas de estas guerrillas, dejando a sus seres queridos, el calor de su hogar y sus sueños para ser obligados a marchar a diario, llenos de enfermedades, con hambre, con frío y solitarios.

Partiendo de las suposiciones anteriores, se piensa que la mejor opción para todas estas personas es enseñarles a cultivar y mantenerlas en su ambiente natural, enseñándoles a ser eficientes aprovechando sus cualidades y capacidades y así que logren el mayor beneficio con lo que tienen, cosa que le serviría mucho al agro colombiano que bastante afectado se ha visto en la última década, por el desplazamiento forzado, el robo de tierras (ACNUR, 2011)(ACNUR, 2012), los altos costos de los insumos para cultivar, entre muchos otros, en consecuencia es innegociable el acompañamiento psicológico tanto para los subversivos como para las víctimas, para superar los traumatismos y afecciones que este conflicto ha dejado.

Hasta el presente, el gobierno de la República de Colombia en cabeza de Juan Manuel Santos Calderón ha dado a conocer los logros de las delegaciones que se encuentran en la Habana Cuba y han dicho que se ha llegado a la negociación de cuatro (4) acuerdos de los seis (6) puntos pactados como principales para llegar al fin del conflicto:

1. Política de desarrollo agrario integral:
2. Participación política
3. Fin del conflicto
4. Solución al problema de las drogas ilícitas

*“NUESTRA RECOMPENSA SE ENCUENTRA EN EL ESFUERZO Y NO EN EL RESULTADO. UN ESFUERZO TOTAL ES UNA VICTORIA TOTAL” MAHATMA GANDHI*

### **CONCLUSIONES**

En conclusión ,con referencia a lo dicho anteriormente se debe revisar que una institución u organización sea pública, privada, o mixta, debe cumplir algunos requisitos para participar en el proceso del postconflicto, como tener profesionales capacitados no solo en alta gerencia para manejar a los reinsertados, además debe contar con psicólogos, trabajadores sociales, etc., para apoyar y realizar labores de acompañamiento a las víctimas, y personal en competencia de atender las necesidades de estas personas, incluso las empresas pueden crear convenios con entidades de educación públicas para que se encarguen de alfabetizar y educar a todos los involucrados en el conflicto y las empresas se ocuparán de volverlos eficientes y productivos incluyéndolos en su fuerza laboral.

Dentro de este marco, y como segunda conclusión se ve que uno de los incentivos que se han planteado para que las empresas se involucren en el postconflicto es la disminución de impuestos y cargas fiscales, es decir, si dicha empresa contrata personal desmovilizado o reinsertado y en proceso de resocialización, recibirá mayores beneficios al momento de pagar sus compromisos con el Estado, adicional a esto si las empresas pagan menos impuestos el dinero que invertían anteriormente en ese ítem lo podrán re direccionar a pagar salarios, para llevar a cabo estas labores es primordial tener el apoyo incondicional (económico, político, militar etc.) del mayor

líder de este proceso el presidente de la República Juan Manuel Santos Calderón que hará presencia por medio de las instituciones, y las instituciones llegarán a los civiles por medio de sus líderes o gerentes, sin olvidar que el proceso de postconflicto debe estar en cabeza de un equipo o grupo que pueda solucionar todas las posibles situaciones planteadas anteriormente.

Como complemento, otra idea que se tiene es que los involucrados ya sean desmovilizados o víctimas sean enviadas al campo y con ayuda de los proyectos liderados por la unidad de restitución de tierras, el ministerio de agricultura, la personería, la defensoría del pueblo entre otros, puedan iniciar el sembrado de cultivos legales que les permitan subsistir, cultivando no solo su comida, sino contando con la posibilidad de darle al país un aporte agrario, que lo lleve a mejorar la calidad de vida de las personas, una vez más se evidencia la presencia de la alta gerencia en el postconflicto ya que se busca llegar a la mayor eficiencia con los recursos que se tienen y aunque estas personas sean enviadas al campo se necesita de un grupo o equipo (líderes) que estén pendientes de que las metas planteadas se cumplan, de que el proyecto no falle, este personal debe estar capacitado para resolver conflictos, en caso que se presenten, deben poder inculcar la ética y el buen comportamiento en todos los que participan, porque como se dijo anteriormente, si no se puede controlar un empleado o una persona que hace parte de un grupo o equipo, esta persona puede llegar a desestabilizar todo el proceso.

Como se ve, a medida que se concluye este ensayo se evidencia aún más la de importancia de la alta gerencia, de cómo constantemente se va a necesitar un líder ya sea en proyectos para reinsertados o víctimas que se lleven a cabo en la ciudad, o en el campo, es más hasta en la cárcel se necesitara un líder que revise el progreso de los subversivos que estén pagando penas y quieran salir para reinsertarse en la sociedad.

Conviene distinguir, que con la ayuda de la alta gerencia y los líderes profesionales en ciertos campos (porque ya se dejó claro que para que un este proyecto de postconflicto funcione se deben conocer las capacidades de cada integrante, buscar explotar estas capacidades al máximo y se debe ver si este integrante va con los fines del proyecto, de la institución, empresa, organización etc.) no se puede colocar a un líder en proyectos de salud a dirigir personal agrario, ya que lo más probable es que no sepa cuáles son los lineamientos de producción, y funcionamiento de este campo, es decir, si se va a liderar un proyecto de reinsertión luego de cumplir una pena, el profesional o el grupo de profesionales a cargo de este proyecto deben

tener conocimientos de alta gerencia, para saber cómo manejar al reinsertado luego de que cumpla su pena, y que hacer en caso que esta persona no logre rehabilitarse.

Cierto es que, aunque la alta gerencia representará gran parte del éxito del proceso de postconflicto, se debe reconocer que este éxito también se dará por la presencia y eficiencia de las instituciones, de los civiles, también al personal o equipo de trabajo capacitado para liderar todos los procesos del postconflicto, adicional se debe ver que planes y proyectos tiene el Estado para incluir a toda la población sin afectar gravemente la economía empresarial, por ejemplo, un proyecto que podría llegar a ser efectivo, es buscar la manera de darle a estas personas un capital que puedan reproducir, revisando sus capacidades, y capacitándolos, para que basados en la gerencia publica los recursos que se tienen den mayor eficiencia, se ha visto que ha habido procesos de postconflicto exitosos como el proceso realizado con el M-19 que logró la inclusión del grupo en el gobierno organizando un partido político, y a todos los desmovilizados se les ayudó con inversión para algún negocio, se les ofrecieron oportunidades de estudiar.

Tomando como referencia, el Diagnóstico del programa de reinserción en Colombia: mecanismos para incentivar la desmovilización voluntaria individual presentado por el Departamento Nacional de Planeación donde se dio a conocer el ingreso promedio de un guerrillero en el año 2001, el estudio arrojó como resultado que el ingreso real que recibe un miembro de la guerrilla se compone de dos rubros: dotación para sostenimiento (sin armamento) y salario equivalentes a \$145.303 pesos. Los resultados de estos estudios muestran que estar en la guerrilla no es para nada rentable, ya que un ciudadano normal que trabaje en una empresa cualquiera tiene como ingreso mínimo \$568.000 pesos (datos de 2001), en la actualidad (año 2014) el salario mínimo se encuentra en \$616.000 pesos. (DPN, 2002)

Las afirmaciones anteriores, muestran que es aún más fácil para las instituciones y sus respectivos los líderes de proyectos o grupos de trabajo encargados del proceso de postconflicto, que incluye la reinserción de estas personas a las actividades laborales porque en la guerrilla no cuentan con sueldos exorbitantes (\$145.303) que le impidan a los desmovilizados aceptar un salario mínimo mensual (\$616.000) pesos colombianos para sobrevivir, Ahora bien el estudio también muestra que los cabecillas ganan mucho dinero y esta es la razón por la que no quieren desmovilizarse, pero los guerrilleros rasos muchas veces no ganan dinero y son amenazados constantemente su seguridad y la de sus familias, la razón más común según el estudio por la que

las personas se desmovilizan es porque fueron reclutados forzosamente, y los tratos que reciben son inhumanos, sin contar la falsa promesa de remuneración económica, y la privación de la libertad.

Como se dijo al principio, la labor del líder es primordial en este proceso, porque el líder debe tener carisma, capacidad de convencer, y guiar a todos los que necesiten de su colaboración para llegar al éxito del proceso, en una institución ya sea política militar etc., será vital que el líder tenga una excelente comunicación con su personal, que inspire confianza, que todos los problemas que se presenten le permitan demostrar sus capacidades, lo que le demostrará a todos los que lo rodean, que es una persona que con buen comportamiento y buenos tratos se convierte en un ejemplo a seguir para todos, un líder en el cual pueden depositar su confianza y al que pueden acudir si se presenta cualquier inconveniente, es importante resaltar que todos estos desmovilizados deben sentirse cómodos porque esto evitara que vuelvan a delinquir, también las victimas verán el potencial de los líderes y querrán seguir sus procesos y buscar maneras de aportarle a la sociedad a pesar de todo lo que han sufrido, al principio no será fácil este proceso, debido a que es un proceso largo y depende en gran manera del capital, la eficiencia y la gestión humana, de la capacidad de tolerar y apoyar a los demás, entendiendo que todos los ciudadanos deben aportarle a este proceso para llegar a una Colombia en paz.

Para concluir, las empresas, los ciudadanos, las víctimas, las entidades estatales, entre otros, deben involucrarse en el proceso del postconflicto, es vital que el líder o los líderes de cada institución, entidad u organización, hagan un recorrido por todo el personal encontrando debilidades y fortalezas, para así tener un punto de inicio, lo que permitirá crear el perfil de los involucrados y ubicarlos en el área que mayor eficiencia le permita, por lo que las utilidades y beneficios van a aumentar, lo que podrá generar mayor satisfacción en todos los pertenecientes al proceso, adicional a esto se debe resaltar el papel de los docentes en el postconflicto, a lo largo de lo visto en este ensayo se puede deducir que los profesores también son líderes; son líderes en el proceso de formación, deben manejar personal que a menudo es complicado, deben resolver conflictos en sus aulas de clase por lo que demuestran su potencial, y guiar los procesos de educación lo que demuestra que ellos pueden gerenciar proyectos sin ningún problema, y transmitir tanto nivel de confianza que los estudiantes terminan haciendo lo que los docentes les enseñan, por lo que es vital que se comience a inculcar el respeto por los demás sin importar cuál

sea su pasado, se debe enseñar a los estudiantes la importancia de aportarle cosas buenas a la sociedad, valores morales y éticos, entre muchas otras cosas que pueden transmitir los docentes, como la memoria histórica que no permitan que las nuevas generaciones olviden todo por lo que se ha pasado para llegar a este punto de fin del conflicto, y así se evite futuros conflictos.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (2012, 26 de agosto), [en línea]. Habana, Cuba. Disponible en: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/AcuerdoGeneralTerminacionConflicto.pdf> [2014, 14 de julio].
2. Baracaldo, D (2013, julio). ¿Cuáles son las zonas ‘rojas’ por violencia en Colombia?. KYENYKE [en línea]. Disponible en: <http://www.kienyke.com/politica/las-zonas-de-mas-violencia-en-colombia/> [2014, 14 de julio].
3. Barón, E (2006). Manejo de Conflicto, [en línea]. Puerto Esperanza: Fundación Compromiso. Disponible en: [http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/Resoluci%F3n\\_de\\_Conflictos\\_-\\_Edmundo\\_Bar%F3n.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000386/Resoluci%F3n_de_Conflictos_-_Edmundo_Bar%F3n.pdf) [2014, 14 de Julio].
4. De Acuña, R. (2012). El proceso de paz fracasado de Belisario Betancur. Contrapunto [en línea]. Disponible en: <http://contrapunto.co/index.php?module=nota&i=38-el-proceso-de-paz-fracasado-de-belisario> [2014, 14 de julio].
5. De Sánchez, C. (2014). Recorrido por los procesos de paz en Colombia. delaurbe [en línea]. Disponible en: <http://delaurbe.udea.edu.co/2014/02/23/recorrido-por-los-procesos-de-paz-en-colombia/> [2014, 14 de julio].
6. Desplazamiento Interno en Colombia (SF). ACNUR, [en línea].. Disponible en: <http://www.acnur.org/t3/operaciones/situacion-colombia/desplazamiento-interno-en-colombia/> [2014, 14 de julio].
7. Gerencia de Procesos y Procedimientos (2014). Módulos de la Facultad de estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada.
8. Jaramillo. S (2014). La Paz Territorial. Todo lo que debería saber sobre el proceso de paz, pp. 5-6, 10.
9. Las Tierras de la Población Desplazada (SF). ACNUR, [en línea]. Disponible en: [http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2012/Situacion\\_Colombia\\_Tierras\\_-\\_2012](http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/RefugiadosAmericas/Colombia/2012/Situacion_Colombia_Tierras_-_2012) [2014, 14 de julio].
10. Leos, J (2011). Conflicto [en línea]. EcuRed. Disponible en: <http://www.ecured.cu/index.php/Conflicto> [2014, 14 de Julio].
11. Los Negociadores del Proceso de Paz entre el Gobierno y las FARC. (2012), [en línea].

- Bogotá D.C. Disponible en  
<http://www.elpais.com.co/elpais/infografias/negociadorespaz2/index.html/> [2014, 14 de julio].
12. Manejo del Conflicto y Procesos de Negociación (2014). Módulos de la Facultad de estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada.
  13. Mesa de Conversaciones para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera en Colombia. (2012), [en línea]. Bogotá D.C. Disponible en: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/> [2014, 14 de julio].
  14. Pinto, M.E., Vergara, A. y Lahuerta, Y. (2002). Diagnóstico del programa de reinserción en Colombia: mecanismos para incentivar la desmovilización voluntaria individual, [en línea]. DNP. Disponible en: [https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/211.PDF](https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/211.PDF) [2014, 14 de julio].
  15. Poder Legislativo de Colombia (2005, 15 de febrero). Ley de Justicia y Paz. Ley 975 de 2005 Nivel Nacional [en línea]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17161> [2014, 14 de Julio].
  16. Postconflicto por la Universidad del Rosario (2014, Mayo) [en línea]. Bogotá D.C. Universidad del Rosario. Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/jurisprudencia-reconciliacion/ur/Postconflicto/> [2014, 14 de Julio].
  17. Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22a. ed.).Madrid: Espasa-Calpe.
  18. Robinson, J. (2012). Porque fracasan los estados. (Cap.5, 13). España: DEUSTO S.A. EDICIONES