Avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible apoyando la paz: ¿Cómo pueden contribuir las empresas?

UN GLOBAL COMPACT

Business for Peace

Acerca de Pacto Global de Naciones Unidas

Pacto Global de Naciones Unidas es un llamado a las empresas de todo el mundo a alinear de manera voluntaria sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y a tomar acciones para apoyar los objetivos y asuntos de las Naciones Unidas. Pacto Global de Naciones Unidas es una plataforma líder para el desarrollo, implementación y divulgación de políticas y prácticas corporativas responsables. Lanzada en el año 2000, es la iniciativa de sostenibilidad empresarial más grande del mundo, con más de 8.000 empresas y 4.000 organizaciones no empresariales ubicados en 160 países. www.unglobalcompact.org

Acerca de Empresas por la Paz (B4P)

Lanzado en septiembre de 2013 por el secretario general Ban Ki-Moon e identificado en Forbes como una de las cinco áreas que definen el futuro de la RSE, Empresas por la Paz (B4P) apoya a las empresas en la implementación de prácticas responsables alineadas con los principios de Pacto Global de Naciones Unidas a través de sus negocios y cadenas de suministro en áreas afectadas por el conflicto / de alto riesgo. La iniciativa cataliza la acción colaborativa para avanzar en la paz en el lugar de trabajo, en el mercado global y comunidades locales.

Acerca de los Proyectos de Aprendizaje Colaborativos de CDA

CDA es una entidad sin ánimo de lucro con sede en Cambridge, Massachusetts (EUA). CDA está comprometida con mejorar la efectividad de los actores nacionales e internacionales corporativos, humanitarios, de desarrollo, y para la construcción de paz que trabajan en contextos afectados por el conflicto o de transición. CDA promueve participación internacional responsable y efectiva por medio de procesos de aprendizaje colaborativo, investigación aplicada, servicios de asesoría y acompañamiento. www.cdacollaborative.org

Equipo del Proyecto

Anita Ernstorfer
Proyectos de Aprendizaje Colaborativos de CDA

Diana Chigas
Proyectos de Aprendizaje Colaborativos de CDA

Adrienne Gardaz Cuendet
Pacto Global de Naciones Unidas

Leimer Tejeda
Pacto Global de Naciones Unidas

Agradecimientos

El Pacto Global de Naciones Unidas quiere agradecer a las siguientes personas por su participación en el desarrollo del documento guía: Melissa Powell, Tiina Mylly del Pacto Global de Naciones Unidas; Sarah Cechvala, Ben Miller y Dost Bardouille-Crema de CDA. Agradecimientos especiales a los miembros del Grupo Asesor del Proyecto Empresas por la Paz del Pacto Global de Naciones Unidas por su contribución durante el proceso. Ver lista completa de los miembros del grupo asesor en el Anexo I.

Advertencia

Esta es una publicación con fines exclusivamente académicos. La inclusión de nombres de empresas y ejemplos, no implica consentimiento de las empresas individuales por parte del Pacto Global de Naciones Unidas. El material de esta publicación se puede citar y utilizar para atribuciones propias.

Diseñador: Alejandro Mir
Traducción al español: Universidad EAN
ISBN de la traducción: 978-958-56842-5-6

Derechos de autor © 2015, Pacto Global de Naciones Unidas.

Un estudio reciente de Chatham House sobre el potencial del sector extractivo en el apoyo a la paz concluyó que:

"Los lineamientos existentes generalmente se detienen en la <acción sin daño>. […] Se requieren nuevos enfoques: Actualmente existe muy poco en el camino de la construcción de un marco basado en la evidencia o para la toma de decisiones que permita a los grupos de interés medir los riesgos de conflicto vs. el potencial de paz positiva. Esto hace difícil llegar a decisiones informadas e inclusivas sobre cómo proceder en un contexto determinado. Un proceso transparente y multiactor para desarrollar dicho marco podría, como mínimo, profundizar la comprensión de las relaciones entre el desarrollo de recursos, el conflicto y la paz - y lo que constituye responsabilidad más allá de la <acción sin daño>."

1 Bailey, Rob / Jolyon Ford / Oli Brown and Siân Bradley. 2015 Invertir en estabilidad - ¿Puede el desarrollo del sector extractivo ayudar en la construcción de la paz? Chatham House, Energía, medio ambiente y recursos.

TABLA DE CONTENIDO

	RESUMEN EJECUTIVO	5
1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	7
	ODS 16 y Empresas por la Paz (B4P)	8
	Alcance, estructura y público	10
	Modelo de gestión del Pacto Global de Naciones Unidas	11
2	ESPECTRO DEL COMPROMISO DEL SECTOR PRIVADO EN ÁREAS AFECTADAS POR EL CONFLICTO Y DE ALTO RIESGO	12
3	CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS A LA PAZ	15
	- Diferentes pasos para las empresas	
3,1	Comprometerse: ¿Por qué contribuir a la paz es importante para los negocios?	16
3,2	Evaluar: Determinar cómo hacer contribuciones positivas a la paz	18
	3.2.1 Análisis del conflicto y evaluación de relevancia	18
3,3	Definir: Fijar objetivos para maximizar impactos en la paz	20
	3.3.1 Teoría del cambio	20
	3.3.2 Benchmarking e indicadores de desempeño	22
3,4	Implementar: Monitorear y evaluar los objetivos	24
	3.4.1 Diferenciar la efectividad operacional y del programa y la efectividad de la paz	24
	3.4.2 Monitoreo y evaluación (M&E) de contribuciones de las empresas a la paz	
	3.4.3 Monitorear y evaluar resultados no deseados	25
3,5	Comunicar: Reportar el impacto y progreso hacia la paz	
		27
		28
4	ENFOQUES DE LAS CONTRIBUCIONES DEL SECTOR PRIVADO A LA PAZ	29
4,1	Promover el desarrollo económico	30
4,2	Promover la cohesión social y el diálogo	32
4,3	Contribuir al proceso de paz	33
4,4	Habilidades y alianzas para contribuir a la paz	35
5	CONCLUSIÓN	38
	ANEXO I- GRUPO CONSULTOR	39
	ANEXO II - TERMINOLOGÍA	40
	ANEXO III- REFERENCIAS Y RECURSOS	41

RESUMEN EJECUTIVO

El lanzamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el crecimiento de la plataforma Empresas por la Paz del Pacto Global de las Naciones Unidas representan dos oportunidades para las empresas de buscar cada vez más formas de generar un impacto positivo en la sociedad y comprometerse con apoyar la paz. Este documento busca avanzar en la discusión de cómo pueden las empresas contribuir a ODS 16, de forma específica proporcionando una base para comprender el rol del sector privado en el apoyo a la paz en zonas afectadas por el conflicto y de alto riesgo. Este documento complementa los materiales existentes como la *Guía para Negocios Responsables en Áreas Afectadas por el Conflicto y de Alto Riesgo* del Pacto Global de Naciones Unidas, con una nueva perspectiva sobre las contribuciones deliberadas a la paz hechas por empresas.

El compromiso de las empresas en contextos afectados por el conflicto y de alto riesgo aborda un gran espectro: desde la gestión de riesgos, evitar efectos negativos ("acción sin daño") y contribuir al cambio positivo, en lo posible, hasta abordar de manera más directa los determinantes claves del conflicto y la violencia.

Las operaciones sensibles al conflicto son críticas para todas las operaciones que se realicen en áreas afectadas por el conflicto, y pueden servir como base para esfuerzos de paz más directos. Las empresas pueden dar el siguiente paso y apalancar su trabajo en contextos afectados por el conflicto e ir más allá de la gestión del riesgo y "acción sin daño" para hacer contribuciones intencionales a la paz y desarrollar estrategias para medir su impacto sobre los determinantes del conflicto.

Las empresas pueden hacer contribuciones significativas a la paz si los esfuerzos están alineados a lo largo de todas las operaciones de la compañía: el negocio principal, el involucramiento con el gobierno y los grupos de interés, y la inversión social. Este documento utiliza el Modelo de Gestión del Pacto Global de Naciones Unidas para describir diferentes pasos que las empresas pueden seguir para maximizar sus contribuciones a la paz. A su vez esboza el tipo de actividades que las empresas pueden y deben hacer para afectar directamente los determinantes del conflicto – incluyendo desarrollo económico, cohesión social y diálogo, y contribución a los procesos de paz- y las habilidades y alianzas necesarias para su implementación efectiva.

1. Comprometerse --- entender por qué contribuir a la paz es importante para las empresas: Las contribuciones a la paz incluyen una serie de áreas que se encuentran dentro de la esfera de influencia de las empresas, como por ejemplo el empoderamiento económico, la inclusión étnica, el diálogo público-privado, la buena gobernanza, la lucha contra la corrupción o la efectividad del sector de seguridad. La naturaleza del conflicto y el tipo y características de la empresa determinan si las empresas pueden contribuir y de qué manera.

2. Evaluar --- utilizar el análisis del conflicto para determinar cómo contribuir positivamente a la paz: Realizar un análisis del conflicto es fundamental para determinar las contribuciones que las empresas hacen a la paz. El análisis del conflicto incluye la identificación de las causas subyacentes y de los generadores de la violencia y la tensión. Este análisis puede ser incorporado dentro de otros procesos de evaluación y reporte, o puede ser llevado a cabo en colaboración con otras organizaciones.

3. Definir --- fijar objetivos y desarrollar de enfoques relevantes al contexto para maximizar los impactos en la paz: el cumplimiento de los estándares existentes de responsabilidad empresarial puede o no contribuir a la paz, dependiendo de la relevancia de los principales determinantes de conflicto. Las contribuciones empresariales a la paz deben diseñarse según el contexto. Es importante incluir una clara articulación de objetivos para optimizar los impactos sobre la paz. Identificar una "teoría del cambio" sólida que explique cómo y por qué las operaciones principales de la empresa, la inversión social y las relaciones con grupos de interés gubernamentales y no gubernamentales ayudarán a abordar a los determinantes del conflicto y garantizar que la iniciativa sea estratégica para ayudar a la paz.

4. Implementar --- monitorear y evaluar la efectividad del programa y de la paz:

Monitorear y evaluar los impactos de la empresa en la paz permiten analizar cómo el contexto más amplio (el conflicto) se ve afectado por las actividades de las empresas. Esto implica medir el rendimiento de la empresa en cuanto a sus propios objetivos y metas ("la efectividad del programa"), pero también si ha contribuido a generar cambios en los determinantes principales del conflicto ("la efectividad de la paz"). Dados los constantes cambios en las circunstancias de los contextos afectados por el conflicto, es fundamental monitorear y evaluar los resultados no deseados de los esfuerzos, tanto positivos como negativos.

5. Comunicar --- reportar sobre el impacto y el progreso hacia la paz. Se impulsa a las empresas a incluir dentro de sus comunicaciones y reportes a sus grupos de interés los impactos y contribuciones a la paz.

1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En septiembre de 2015, las Naciones Unidas lanzaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los 17 ODS establecen un plazo de 15 años para movilizar esfuerzos de desarrollo sostenible a nivel global alrededor de un conjunto de objetivos y metas, aspiraciones y prioridades comunes. Una característica reciente y exclusiva en este marco del desarrollo global es el reconocimiento por parte de la comunidad internacional de la importancia de la paz y la estabilidad como una base a largo plazo para el desarrollo.

Durante la consulta global que dio lugar al desarrollo de los ODS, hubo un esfuerzo deliberado para incluir la visión del sector privado en el proceso de creación del nuevo marco de desarrollo. Las empresas están hoy en día llamadas a desempeñar un papel activo en la implementación y el cumplimiento de los ODS.

Las empresas pueden ser un agente de cambio impactante en un mundo interconectado donde el sector privado, los gobiernos y la sociedad tienen distintas responsabilidades, pero comparten un interés en la estabilidad, la prosperidad, la paz y el desarrollo. Es por esto, que el Pacto Global de Naciones Unidas llama a las empresas, en primer lugar, a realizar negocios de manera responsable y buscar oportunidades para resolver los retos sociales a través de la innovación empresarial y la colaboración - ambas importantes contribuciones a los ODS. Realizar operaciones empresariales responsables en todas las zonas del mundo y tomar acción para avanzar en la paz es interés de todos, incluyendo a las empresas. El ODS 16 -para "promover sociedades pacíficas e incluyentes para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficientes, responsables y no excluyentes en todos los niveles"- ofrece una oportunidad fundamental para las empresas de alinear sus estrategias corporativas con un nuevo objetivo universal de paz, y fortalecer las responsabilidades y compromisos a estos esfuerzos.

Este documento realiza un aporte puntual para avanzar en la discusión sobre cómo las empresas pueden contribuir con el ODS 16, específicamente estableciendo una base para la medición de las acciones de la empresa que pueden promover la paz.

Con el fin de permitir a las empresas identificar las prioridades estratégicas basadas en las responsabilidades y oportunidades, establecer metas y reportar su progreso -en línea con los ODS- el Pacto Global de Naciones Unidas puso en marcha el SDG Compass. El objetivo del SDG Compass es guiar a las empresas en sus esfuerzos para contribuir a la realización de los ODS, y ofrecer una serie de recursos en línea para apoyarlas en la ejecución de dichos pasos.

Para obtener más información acerca del Compass y cómo actuar en apoyo a la agenda de desarrollo de manera más amplia, lo invitamos a visitar el sitio web especializado en el Compass (SDGcompass.org).

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Desarrollado en colaboración con **TROLLBÄCK+COMPANY** / TheGlobalGoals@trollback.com / +1.212.529.1010

Para preguntas sobre el uso contactar a: dpicampaigns@un.org

16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

16.1 Reducir considerablemente todas las formas de violencia y las tasas de mortalidad conexas en todo el mundo

16.2 Poner fin al maltrato, la explotación, la trata, la tortura y todas las formas de violencia contra los niños

16.3 Promover el estado de derecho en los planos nacional internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos

16.4 Para 2030, reducir de manera significativa las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecerla recuperación y devolución de bienes robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada

16.5 Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas

16.6 Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles

16.7 Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades a todos los niveles

16.8 Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial

16.9 Para 2030, proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos

16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales

16.a Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles, en particular en los países en desarrollo, para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia

16.b Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible

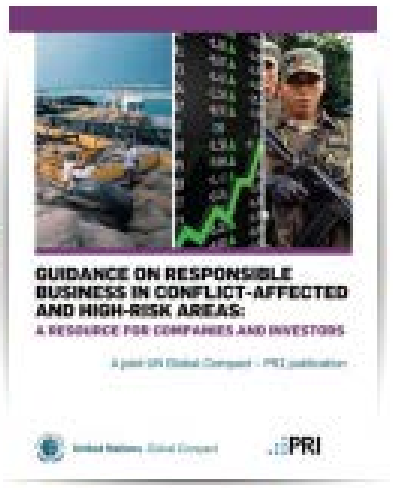
Desde el inicio de Pacto Global de las Naciones Unidas, se han llevado a cabo iniciativas junto con el sector privado para explorar el rol de las empresas en la contribución a la paz. Al reconocer que las empresas en todas sus formas -grandes y pequeñas, públicas y privadas, locales e internacionales- se enfrentan a desafíos al operar en entornos de alto riesgo, Pacto Global de Naciones Unidas desarrolló la *Guía sobre responsabilidad empresarial en zonas afectadas por conflictos y de alto riesgo*. Esta guía voluntaria se une a una serie de herramientas e iniciativas dirigidas a apoyar a las empresas en el desarrollo y la implementación de prácticas responsables, alineadas con los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidades en áreas de alto riesgo o afectadas por conflictos.

En septiembre de 2013, el Secretario General de Naciones Unidas Ban Ki-moon, lanzó la plataforma de liderazgo empresarial, Empresas por la Paz (B4P por sus siglas en inglés: Business for peace), para movilizar un mayor compromiso de las empresas en apoyar a la paz como un complemento de la acción del Gobierno. Dirigido por Pacto Global de Naciones Unidas con un Comité Directivo multiactor, esta plataforma pretende elevar y fortalecer el apoyo a las contribuciones de las empresas y el diálogo público-privado para avanzar en la paz. El crecimiento sin precedentes de la plataforma B4P indica un interés cada vez más fuerte de la comunidad empresarial global de tener un impacto positivo en la sociedad y comprometerse en apoyar la paz. Empresas con diferentes motivaciones y perfiles (ubicación geográfica, tamaño, sector y la familiaridad con los temas de sostenibilidad) se han unido a B4P. Entre ellos, algunos han expresado su interés en comprender e identificar mejor las maneras de medir los resultados de su compromiso en favor de la paz. **Este documento es un recurso que hace una contribución oportuna al movimiento Empresas por la Paz, para ir más allá de una gestión de riesgos y "acción sin daño" para avanzar en la discusión sobre las contribuciones intencionales a la paz y cómo las empresas pueden desarrollar estrategias para medir su impacto.**

Alcance, estructura y audiencia

Este documento está centrado en entender el rol del sector privado en el apoyo a la paz en las zonas afectadas por conflictos y de alto riesgo. Se pretende ampliar la comprensión de la paz, más allá del concepto de paz negativa o de la ausencia de la violencia. Busca explorar de qué manera las empresas pueden contribuir a la paz positiva, lo que incluye relaciones constructivas, instituciones efectivas, y la creación de sistemas sociales que aborden los determinantes subyacentes de conflicto y que respondan a las necesidades de toda la población y a la transformación constructiva de conflictos. Este documento es una primera introducción, y no proporciona una guía detallada para las empresas.

En 2010, Pacto Global de las Naciones Unidas publicó la *Guía de responsabilidad empresarial en las zonas afectadas por conflictos y de alto riesgo: un recurso para empresas e inversionistas,* que tienen como objetivo ayudar a las empresas en la implementación de prácticas empresariales responsables en las zonas afectadas por conflictos y de alto riesgo, consistentes con los Diez Principios del Pacto Global. Para obtener mayor información, visite la página www.unglobalcompact.org/library/281



El significado de zonas “afectadas por el conflicto” y “alto riesgo” en este documento:

No existe una única definición para los términos “afectado por el conflicto” o “de alto riesgo”. Este documento puede resultar relevante para una variedad de contextos, incluyendo países, áreas o regiones:

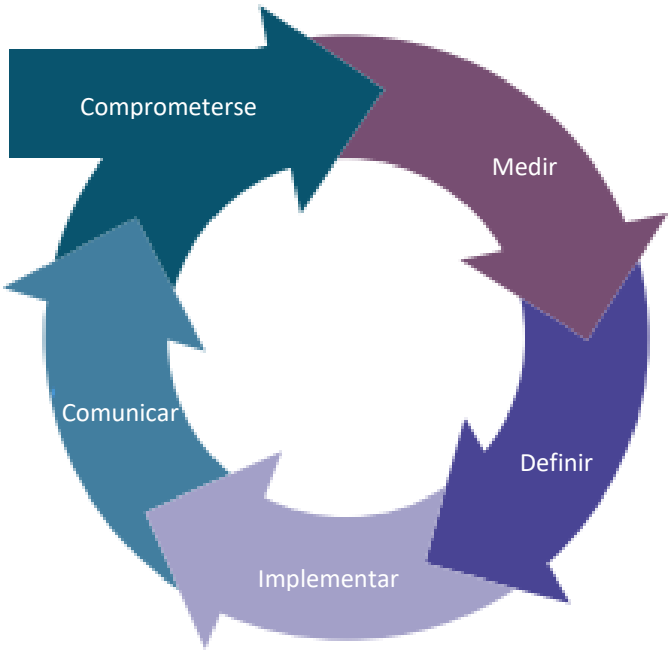
- Que no estén experimentando actualmente altos niveles de violencia armada, aunque prevalece la inestabilidad política y social, y hay presencia de un número de factores que hacen más probable el surgimiento de violencia en el futuro;
- En donde existan serias preocupaciones sobre los abusos de los derechos humanos, y las libertades políticas y derechos civiles, pero donde actualmente no hay conflictos violentos.
- Que estén experimentando un conflicto violento actualmente, incluyendo guerras civiles, insurrecciones armadas, guerras interestatales y otros tipos de violencia organizada; y
- Que se encuentren actualmente en la transición de un conflicto violento a la paz (éstos se refieren como al "posconflicto"; sin embargo, las situaciones de transición sigan siendo muy volátiles y en riesgo de recaer en un conflicto violento).

Por lo tanto, los objetivos de este documento son:

- Ofrecer al creciente movimiento de Empresas por la Paz una introducción sobre cómo las empresas pueden hacer contribuciones intencionales positivas a la paz;
- Avanzar en la comprensión de lo que constituye aportes empresariales a la paz; y
- Ayudar a clarificar cómo las empresas pueden medir su contribución por la paz y cómo los impactos pueden ser evaluados.

El Modelo de Gestión Pacto Global de Naciones Unidas proporciona una guía simple, pero amplia y flexible para empresas de todos los tamaños y sectores para alinear la estrategia de sostenibilidad de las empresas con el Pacto Global. En este sentido, también es un marco de gestión útil para las empresas ya que permite organizar y evaluar las contribuciones empresariales a la paz. El modelo ha sido adaptado para este documento con el fin de que este guíe a las empresas a través de los pasos y tipos de asuntos que se deben tener en cuenta al iniciar el proceso para hacer contribuciones positivas e intencionales a la paz.

Diseñado principalmente para empresas, asociaciones empresariales y Redes Locales del Pacto Global, la guía también es útil para los actores locales, nacionales e internacionales que participan con las empresas, así como los gobiernos, los profesionales de desarrollo y construcción de la paz, los políticos y académicos.



2 ESPECTRO DE COMPROMISO DE LA COMPAÑÍA CON ÁREAS AFECTADAS POR EL CONFLICTO Y DE ALTO RIESGO

El compromiso de la compañía con áreas afectadas por el conflicto y de alto riesgo cae dentro de un espectro que comprende: desde los riesgos de gestión, para evitar efectos negativos ("no hacer daño") y contribuir a los cambios positivos donde sea posible hasta, el otro extremo del espectro, el acercamiento de manera más directa a las causas principales del conflicto y la violencia. Este recurso (gráfica) se relaciona con el tercer nivel del espectro – entender cómo los negocios pueden hacer una contribución a la paz abordando las causas del conflicto y la violencia.

Espectro de compromiso con contextos afectados por el conflicto

	Definición:	Objetivo principal:	¿Quién?	Análisis requerido:	Medidas de eficiencia:	Alianzas:
Riesgo de gestión Entender el impacto del contexto en las estrategias, operaciones y programas y minimizar los riesgos para la compañía/ organización y sus funcionarios.	**Riesgo de gestión de la compañía en áreas afectadas por el conflicto** Identificación, medición, priorización de riesgos y la asignación de recursos apropiados para minimizar, monitorear y mitigar los riesgos financieros, operacionales, legales y reputacionales relacionados a contextos de conflicto.	Determinar la viabilidad de las operaciones de negocios en áreas de conflicto, o tomar acciones para asegurar la continuidad del negocio, si es posible, y garantizar la seguridad de las personas y los bienes.	Las compañías implementan estrategias de riesgos de gestión en áreas afectadas por el conflicto.	Se requiere entender los principales riesgos del conflicto en un contexto dado, concentrándose en sus implicaciones sobre la protección y seguridad, el cumplimiento legal y los riesgos de reputación.	La compañía es capaz de continuar sus operaciones y la gente y los bienes están seguros y protegidos (o la compañía suspende sus operaciones).	El intercambio con otras compañías y autoridades es útil para mantenerse al día sobre los registros de conflicto. Se pueden tomar medidas de mitigación de riesgos junto con otras compañías, autoridades gubernamentales, servicios de seguridad, sindicatos u otros.
Sensibilidad al conflicto / "no hacer daño" Entender el impacto de las operaciones sobre el contexto y actuar de acuerdo a ese conocí miento. Minimizar los impactos negativos no deseados de las operaciones y los programas sobre el contexto y mejorar los impactos positivos donde sea posible.	**Sensibilidad al conflicto / "no hacer daño"** La capacidad de una compañía para garantizar que sus operaciones de negocio principales, relaciones con autoridades gubernamentales, compromiso con grupos de interés e inversiones sociales "no hagan daño", por ejemplo, no intensifiquen inadvertidamente conflictos existentes o creen otros nuevos, reduzcan los riesgos y, donde sea posible, ayuden a remediar el conflicto. Una aproximación sensitiva ante el conflicto es una en la cual la empresa: a. Comprende el contexto y los conflictos relevantes en los cuales opera; b. Entiende la interacción entre sus operaciones y el contexto del conflicto; y c. Planea e implementa todas sus actividades de una manera que evite los impactos negativos sobre el conflicto y maximice los positivos.	Trabajar en el contexto del conflicto para asegu-rar que las operaciones principales de negocio, inversión social, relacio-nes con autoridades gubernamentales y grupos de interés no empeoren el conflicto y tengan impac-tos positivos que ayuden a reducir las tensiones en donde sea posible.	Todas las compañías, todos los sectores, en todos las etapas del conflicto deben realizar negocios de manera sensible al conflicto.	Se requiere una adecuada comprensión de las posiciones e intereses de los actores locales (incluyendo la compañía misma), la relaciones entre ellos, divisores y conectores, y la evaluación del impacto social y ambiental.	Como mínimo, que las operaciones de la compañía no empeoren el conflicto e, idealmente, que hagan contribuciones positivas para mitigar el conflicto.	Además de integrar la sensibilidad frente al conflicto a las operaciones individuales de la compañía, se pueden requerir asociaciones, alianzas con otras compañías, autoridades gubernamentales, trabajadores y actores de la sociedad civil para comprender y abordar los riesgos del conflicto.
Abordando las causas del conflicto/contribuyendo a la paz Entender, abordar e involucrar de manera deliberada las principales causas del conflicto en un contexto dado. Maximizar la contribución a la paz por medio de operaciones, programas y alianzas.	**Contribuciones empresariales a la paz** Medidas deliberadas implementadas por actores empresariales para (i) poner fin a la violencia y abordar las principales causas del conflicto, y (ii) fortalecer las alianzas y asociaciones para coordinar y defender el desarrollo de estrategias integrales y multisectoriales para promover la paz.	Trabajar en cuestiones concernientes a dinámicas de conflicto, buscando abordar las principales causas del conflicto y la paz y contribuir a consolidar mayores esfuerzos socio-políticos de paz por medio de las operaciones propias de la compañía, esfuerzos colectivos o apoyo para otras iniciativas.	Las compañías en áreas afectadas por el conflicto y la fragilidad que tienen el objetivo de reducir la violencia y abordar las causas subyacen-tes del conflicto y tienen las capacidades, las relaciones de confianza y una adecuada historia de compromiso en un entorno determinado	Se requiere un entendimi-ento robusto de las princi-pales causas del conflicto a nivel macro y micro y sus dinámicas incluyendo un entendimiento de los actores principales y gru-pos de interés, así como oportunidades para que las compañías influyan positivamente en las causas del conflicto.	Las iniciativas empresariales reducen la potencia de las causas del conflicto y fortalecen las dinámicas para la paz.	Se requieren alianzas fuertes con otras empresas, asociaciones empresariales, organizaciones labores, gubernamentales de la sociedad civil y/o intergubernamental (ONU, organizaciones regionales) y otras organizaciones internacionales comprometidas con la construcción de paz en cada etapa del proceso.

Alianzas para hacer frente a los determinantes clave del conflicto en el Delta del Níger

El trabajo de una de las empresas petroleras en el Delta del Níger, Nigeria, es un caso en el cual la empresa identificó los determinantes clave del conflicto -como el alto nivel de desempleo y la débil capacidad de gobernanza- los cuales afectaban no solo sus operaciones sino también a un gran número de comunidades. Después de identificar los determinantes clave del conflicto, la empresa negoció un Memorando Global de Entendimiento con las comunidades locales. Reconociendo, sin embargo, que la resolución de ciertos asuntos de larga duración se encontraba más allá de la capacidad de la empresa, se creó la Fundación para Iniciativas de Alianzas en el Delta del Níger (PIND, por sus siglas en inglés) que desarrolló alianzas con el Estado nigeriano y los gobiernos locales, donantes internacionales, ONG y comunidades con el fin de reunir la experiencia técnica apropiada, la participación del Estado y la comunidad en programas que abordaran estos problemas a nivel regional. De esta manera, la PIND ha podido hacer frente a los determinantes clave del conflicto en la región del Delta del Níger y contribuir a la reducción de la violencia.

Mientras que las operaciones sensibles al conflicto son fundamentales para todas las operaciones en las zonas afectadas por el conflicto y pueden servir de base para las iniciativas de paz más directas, las empresas están llamadas a explorar de forma proactiva la manera como pueden ir más allá de la "acción sin daño" y maximizar sus contribuciones a la paz.

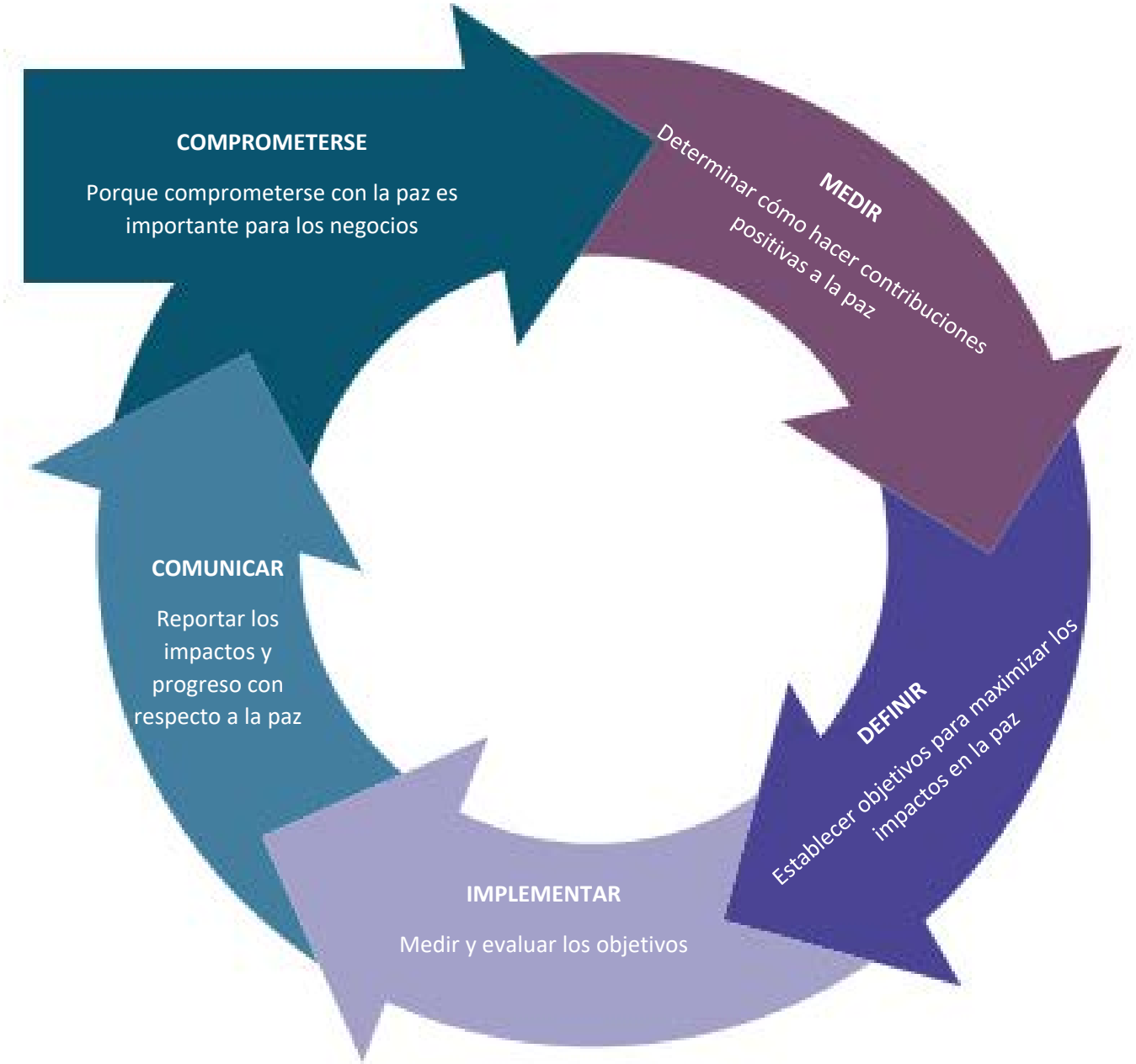
3 CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS A LA PAZ

Diferentes pasos para las empresas

El proceso de implementación de estrategias que aborden los determinantes clave del conflicto y que contribuyan a la paz puede ser un esfuerzo difícil y complejo que requiere un fuerte liderazgo. A medida que una empresa emprende el camino de hacer contribuciones internacionales y medibles a la paz, el liderazgo de la empresa puede encontrar el Modelo de gestión del Pacto Global de Naciones Unidas como marco de referencia útil.

El modelo es un proceso iterativo para el mejoramiento continuo, que reconoce que las contribuciones del sector privado a la paz evolucionan con el paso del tiempo y que necesitan ser adaptadas a los cambios en las dinámicas del conflicto.

Si bien, cada uno de los pasos proporciona una pieza esencial para apoyar las iniciativas de una empresa, las empresas podrían beneficiarse al personalizar el orden de los pasos para satisfacer sus necesidades específicas, dependiendo del contexto. Por ejemplo, una empresa podría comunicar los resultados de su evaluación a las partes interesadas, antes de definir el mecanismo de medición y evaluación para contribuir a la paz

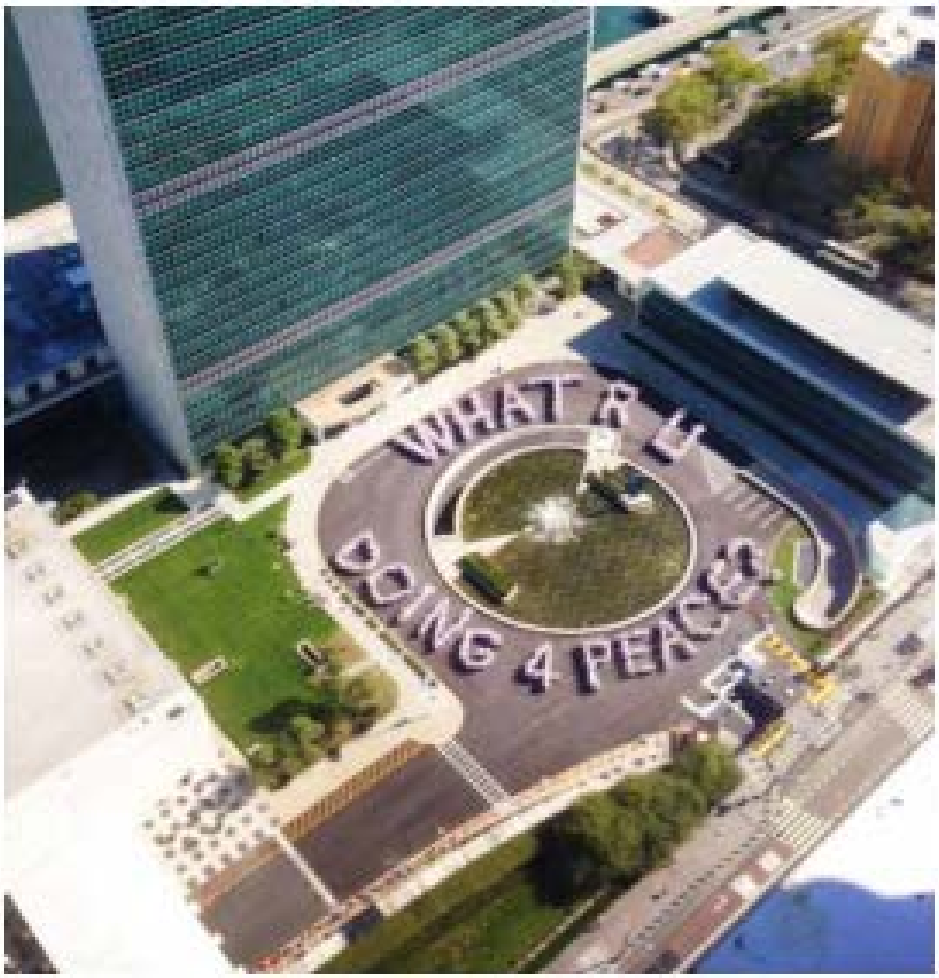


3.1 COMPROMETERSE: ¿Por qué Contribuir a la Paz es Importante para los Negocios?

Dirigir operaciones de empresas responsables en todas las áreas del mundo y tomar acción para avanzaren la paz es del interés de todos, incluyendo a las empresas. Los conflictos y la inestabilidad no sólo afectan a las personas y al medio ambiente, sino que también representan un riesgo para todos los actores empresariales.

Existe una evidencia abrumadora sobre el costo del conflicto para la economía. Contextos de operación pacíficos y estables son propicios para las empresas, presentan más y mejores oportunidades de inversión, y reducen el riesgo y los costos operativos y de seguridad. Las empresas que operan en contextos afectados por el conflicto requieren una sólida comprensión de las dinámicas del conflicto para crear valor compartido, reconociendo que las necesidades sociales finalmente son las que definen los mercados.

Las contribuciones a la paz son multifacéticas y pueden incluir un número de temas que están dentro del ámbito de influencia del sector privado, tales como el empoderamiento económico, la inclusión étnica, el diálogo público-privado, las instituciones gubernamentales eficaces, la corrupción o la eficacia del sector de seguridad. Si estos temas son relevantes para la paz y de qué manera pueden serlo, dependerá de una comprensión específica del contexto de los determinantes del conflicto. Las empresas nacionales e internacionales tienen un rol importante que jugar no solo para aportar ingresos y conocimientos técnicos, sino también para ayudar a encontrar soluciones a los retos nacionales, locales y regionales que, al mismo tiempo, promuevan sus intereses comerciales a mayor plazo y su alcance operativo.



Cooperación Regional Empresarial en el Cáucaso Meridional [2]

En el Cáucaso Meridional, a nivel regional, se han organizado esfuerzos colectivos por parte de las empresas locales a través de la Red de Negocios y Desarrollo del Cáucaso (CBDN por sus siglas en inglés) que buscan facilitar la cooperación económica regional basada en una visión compartida de un Cáucaso Meridional pacífico y cooperativo, y conectado económicamente. Está conformado por empresarios, activistas de la sociedad civil y académicos, y ha sido apoyado por la International Alert desde el 2005. En un entorno con pocos canales de interacción entre los divisores del conflicto, la CBDN es la única red funcional vinculada con el sector privado y los actores económicos en toda la región -incluidos los territorios en disputa de Abjasia, Nagorno Karabaj y Osetia del Sur. Los supuestos subyacentes básicos y las teorías del cambio para este trabajo son los siguientes:

(i) los intereses económicos compartidos y las relaciones comerciales proporcionan un interés común en todas las partes;
(ii) el desarrollo empresarial y económico son intereses comunes y un tema (perceptiblemente) menos politizado para discutir; y
(iii) las pequeñas y medianas empresas se han identificado como agentes de cambio estratégicos en su rol como actores relativamente independientes.

Aunque la cooperación entre las empresas locales nunca se detuvo entre las empresas de Armenia, de Turquía, de Georgia, de Osetia del Sur, de Abjasia y de Azerbaiyán durante las diversas etapas y niveles de conflicto en la región, esto no siempre ha ocurrido con el fin de contribuir a la transformación del conflicto. Los marcos legales y regulatorios mutuamente aceptados fueron implementados con el objetivo de superar la corrupción, las economías ilegales, la búsqueda de rentas y con el fin de aumentar la confianza entre la población. El impacto de las acciones del sector privado en una resolución política de los conflictos en el Cáucaso Meridional es limitado. Sin embargo, iniciativas como la CBDN representan un aspecto importante de contribución a la confianza y a la colaboración regional.

[2] Ver International Alert. 2012. Mediation and Dialogue in the South Caucasus. A reflection on 15 years of conflict transformation initiatives.

3.2 Evaluar: Determinar Cómo Hacer Contribuciones Positivas a la Paz

3.2.1 Análisis del conflicto

Una empresa que determina hacer una contribución positiva a la paz necesita considerar la naturaleza del conflicto, así como su papel específico en un contexto determinado.

Comprender la naturaleza del conflicto: la necesidad de un análisis del conflicto

Las dinámicas del conflicto y la naturaleza de la empresa son factores decisivos para determinar las posibles contribuciones de las empresas a la paz. Realizar un análisis del conflicto y obtener una profunda comprensión del contexto es crítico, al igual que analizar las oportunidades, limitaciones y enfoques para la participación.

Preguntas Claves para el Análisis del Conflicto:

Contexto del conflicto: ¿cuál es el contexto socioeconómico y sociopolítico general? ¿Qué dinámicas regionales, transfronterizas e internacionales importantes influyen en la situación? ¿Qué áreas, regiones o comunidades están siendo particularmente afectadas por el conflicto?

Causas estructurales del conflicto, determinantes del conflicto y factores desencadenantes: ¿Cuáles son las causas estructurales profundamente arraigadas de los conflictos violentos? ¿Qué hechos y desencadenantes del conflicto podrían agravar aún más el conflicto existente? ¿Cuáles son los patrones de comportamiento y las estrategias que propician la violencia? ¿Cuál es la relación entre los diferentes factores de conflicto y cómo éstos se interrelacionan?

Actores: ¿Quiénes son las "personas claves" en la situación de conflicto?, ¿Quién tiene el poder y puede decir "sí" o "no" a la paz? ¿Quiénes son los principales actores que perpetúan la violencia? ¿Quiénes son los líderes de la paz? ¿Cuál es la relación entre los actores claves y las principales dinámicas del conflicto? ¿Quiénes son "difíciles de alcanzar" y quién tiene acceso a ellos?

Capacidades para la paz: ¿Cuáles factores están o pueden contribuir a la paz y a la estabilidad? ¿Qué es lo que, actualmente, reúne personas a través de las divisiones y puede construirse o reforzarse? ¿Cuáles son los mecanismos existentes en la sociedad que desempeñan un rol constructivo para la transformación del conflicto? ¿Cuáles de estos establecen una diferencia significativa para la paz y el conflicto?

Escenarios: ¿Cuáles son los posibles escenarios en la situación actual del conflicto? ¿Cuáles son las tendencias actuales? ¿Cuál es el impacto de estos escenarios en los determinantes del conflicto y los potenciales de paz?

Evaluación de la Relevancia

Identificar y evaluar las contribuciones de las empresas a la paz requiere definir claramente criterios de relevancia basados en el análisis de los determinantes clave del conflicto y la paz. El **análisis del conflicto** junto con el análisis de la **relevancia** de la empresa y de las iniciativas empresariales para el conflicto son, por lo tanto, claves para evaluar las contribuciones empresariales a la paz. El **análisis del conflicto** ayuda a entender los determinantes clave del conflicto y la paz, y la evolución de los dichos determinantes durante un período de tiempo. El **análisis de relevancia** consiste en identificar si los cambios más abordados por iniciativas, políticas o acciones empresariales están conectados a los cambios necesarios especificados en el análisis del conflicto; en lo que se refiere a la planificación, este ayuda a asegurar que las actividades son estratégicas, y en cuanto a la evaluación, para evaluar si la empresa ha tenido un impacto en la paz.

En la planificación, las empresas deben decidir dónde y cómo pueden hacer la mayor contribución en un contexto en particular, basada en: **las características de la empresa**, su **posición** en el contexto, cómo estas están siendo **percibidas** por los grupos de interés dado su mandato, intereses, valores, naturaleza e historia de las operaciones comerciales, y sus recursos, habilidades, limitaciones, redes y relaciones. Las empresas nacionales y locales, en la mayoría de los casos, tienen características, relaciones, intereses, incentivos y puntos de entrada muy diferentes en comparación con las empresas multinacionales con operaciones mundiales. Las diferentes **historias** y **relaciones** a nivel nacional y local, los diferentes **procesos para la toma de decisiones corporativas** o los diferentes **recursos** disponibles, todos ellos juegan un papel en la determinación de los posibles tipos de involucramiento.

Hacer un análisis del conflicto puede poner una carga adicional al personal de la empresa. Para disminuir esta carga, puede ser de gran ayuda involucrar el análisis del conflicto dentro de otros procesos de evaluación y reporte, y a la vez hacer alianzas con otras agencias (como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, donantes bilaterales o la sociedad civil) en procesos de análisis del conflicto. Por ejemplo, Los Principios Voluntarios en la Seguridad y los Derechos Humanos (VPs por sus siglas en inglés), requieren la comprensión de las causas originales y la naturaleza de los conflictos locales, así como el nivel de adherencia a los estándares de derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario por los actores clave bajo el principio de una evaluación de riesgos.

Asimismo, la *Guía sobre la responsabilidad empresarial en áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos* del Pacto Global de las Naciones Unidas sugiere que las empresas necesitan hacer uso del análisis del conflicto de manera continua de forma que permita a la empresa entender continuamente el contexto.[3] Los procesos que se usan para conducir los análisis pueden construirse fácilmente para generar un análisis de los determinantes clave del conflicto y la paz en un nivel más amplio, donde se incluya la manera en cómo estos determinantes influyen en las dinámicas locales en el área de operación de las empresas.

Otros marcos que se enfocan en reportar los riesgos de los derechos sociales y derechos humanos también se pueden usar para informar acerca de los análisis del conflicto. Éstos incluyen: las Normas de Desempeño de la IFC y la Evaluación y Gestión del Impacto Social y Ambiental (ESIA) o la Evaluación y Gestión de Impactos Acumulativos (CIA) conducido para implementar la Norma de Desempeño 1 de la IFC (Evaluación y gestión de riesgos e impactos ambientales y sociales); el marco para la presentación de reportes sobre los Principios Rectores de las Naciones Unidas de Empresas y Derechos Humanos (UNGP por sus siglas en inglés), el Marco de Reporte y Aseguramiento en Derechos Humanos (RAFI por sus siglas en inglés) y el Marco de Reporte de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, versión G4, del GRI.

Asociarse en los procesos de análisis del conflicto -por ejemplo las evaluaciones en todo el país llevados a cabo por el sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial o donantes bilaterales, la sociedad civil u ONG- pueden reducir también la carga sobre las empresas y ofrecer buenas oportunidades para que las empresas trabajen junto con otros actores y mejoren su impacto y competencias.

[3] Guía sobre la responsabilidad empresarial en áreas de alto riesgo y afectadas por conflictos del Pacto Global de las Naciones Unidas https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/Guidance_RB.pdf

3.3 Definir: Fijar Objetivos para Maximizar los Impactos en la Paz

Comprender cuáles son los determinantes clave del conflicto y la relevancia que tiene la empresa permite a las empresas entender la naturaleza de las oportunidades para influenciar positivamente las dinámicas del conflicto.

3.3.1 Identificar áreas de influencia y una "teoría del cambio" Sólida

Las contribuciones empresariales a la paz deben ser planeadas, incluyendo una clara articulación de las metas, suposiciones sobre el cambio y un plan acerca de cómo medir resultados. Para muchas empresas un caso empresarial claro y bien articulado sobre sus actividades operativas constituye su “teoría del cambio” para alcanzar sus objetivos.

Cabe decir que debe ser igual para una iniciativa que apunta a contribuir a la paz: la empresa necesita tener clara una teoría del cambio sobre las actividades relacionadas con la paz para garantizar que sus esfuerzos son estratégicos y contribuyen a un cambio mayor. Por lo tanto, identificar una "teoría del cambio" válida es un aspecto importante de la planeación.

Teoría del cambio

Una teoría del cambio es una explicación de cómo y por qué se cree que una acción es capaz de lograr sus objetivos planeados, es decir, los cambios que se pretenden crear a través de sus actividades, revelando así los supuestos subyacentes. Una teoría del cambio clara ayuda a articular el flujo lógico desde el punto de inicio (análisis) a la acción (objetivo) hacia el cambio que la empresa quiere hacer.

Con el fin de captar contribuciones a la paz, se deberían considerar las siguientes preguntas:

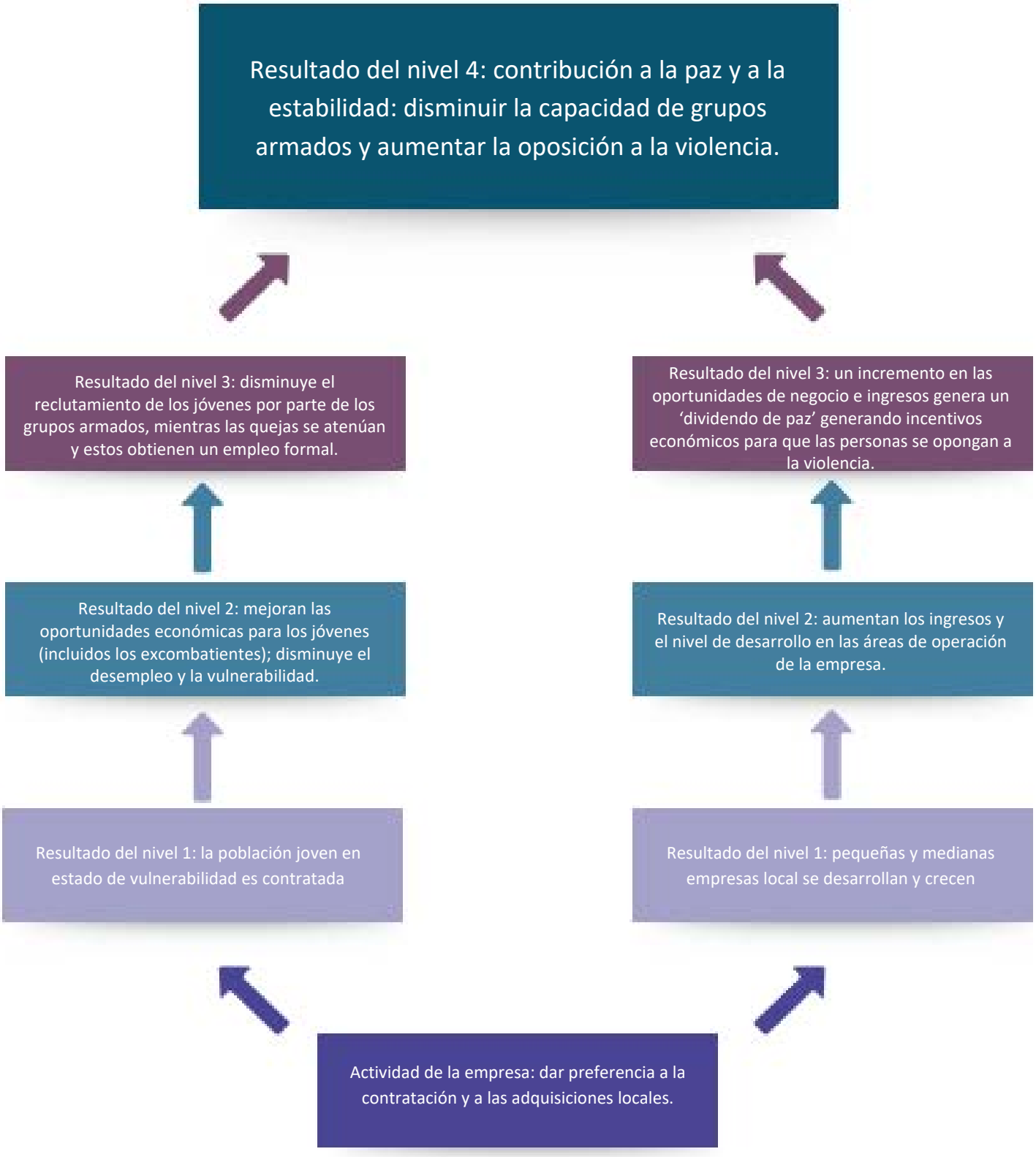
¿Cuáles determinantes del conflicto o la paz planea la empresa influenciar a través de las principales operaciones específicas de la empresa, la inversión social, las relaciones gubernamentales o las relaciones con los grupos de interés? En otras palabras, ¿cuál es la meta en relación con la paz? ¿Es esta clara, concreta y basada en el contexto?

¿Cómo las políticas, prácticas, inversión social y operativa y demás relaciones conducirán al cambio deseado? En otras palabras, ¿cuál es la teoría del cambio de cómo las actividades contribuirán a la paz?

La figura 4 ilustra una teoría del cambio simplificada para la contribución de la empresa a la paz, basada en generar ingresos y oportunidades de empleo que aumenten el apoyo hacia la paz y reduzcan los incentivos a comprometerse o a apoyar la violencia.

Se incluyen los resultados directos de las actividades empresariales (trabajos/contratación, crecimiento de la pequeña empresa) y los resultados posteriores que explican cómo esos programas afectarán a los determinantes clave del conflicto.

Figura 4: Teoría del cambio – ejemplo de la estrategia de Empresas por la Paz



Ser explícito en cuanto a los objetivos de la empresa para hacer una contribución a la paz es muy útil para la *planificación*, la *supervisión* y la *evaluación* porque permite la creación de **puntos de referencia** e **indicadores** específicos para medir el progreso y el impacto en cada nivel de la teoría del cambio. **La planificación y evaluación de los impactos sobre la paz conlleva a la comprensión de la relación de los objetivos del programa con los determinantes del conflicto.** En el ejemplo anterior, los puntos de referencia e indicadores fueron desarrollados para:

Supervisar el número de puestos de trabajo ocupados por empleados locales, o el número de proveedores locales contratados por la empresa (actividad de la empresa).

Evaluar la relevancia del objetivo y las actividades para el conflicto (proporcionando empleos locales y un mayor ingreso a las empresas locales). ¿Son significativos para el contexto en las áreas de operación de la empresa el desempleo y los incentivos económicos para la paz?

Monitorear si mejoran las oportunidades económicas para los jóvenes (es decir, si los jóvenes fueron contratados, y si en consecuencia el índice de desempleo disminuyó—como resultado del nivel 2, y si se logró un cambio en el sentido de injusticia y en las actitudes hacia los grupos violentos - como resultado del nivel 3).

Los siguientes principios generales deben tenerse en cuenta en el desarrollo de los indicadores:

Identificar los indicadores relevantes del conflicto. Los indicadores del conflicto supervisan los cambios en los determinantes claves del conflicto en los que una empresa pretende influir y en otros determinantes que afectan a la empresa. Dichos indicadores proporcionan una base para la evaluación de cambios en el contexto en que la empresa puede contribuir y para decidir cuándo y cómo adaptar o cambiar las políticas y las actividades; el empeoramiento de las tendencias del conflicto podrá dar lugar a preguntas con el fin de determinar si es necesario aplicar un cambio de estrategia y si la empresa está contribuyendo a aquellas tendencias.

Extraer información a partir de una serie de indicadores. Ningún indicador por sí solo puede contar una historia completa y precisa sobre el progreso. En consecuencia, las combinaciones (grupo de indicadores) de los indicadores son útiles para reducir al mínimo el riesgo de resultados engañosos que los indicadores particulares pudieran sugerir. Además, deben incluirse un balance de información objetiva (por ejemplo, el número de homicidios), subjetivas y basada en experiencia (la percepción de inseguridad, experiencias de discriminación, etc.) y datos fuentes de medición.

Desagregar datos. Examinar cómo las diferentes políticas y acciones afectan a grupos diferentes que pueden ser recolectados mediante la desagregación de datos sobre otros indicadores (por ejemplo, empleo, ingresos y accesos a servicios, etc.) por el origen étnico, la religión, la ubicación geográfica, el género u características que generen divisiones. Los mecanismos confidenciales e imparciales para la recolección de datos son preferibles debido a que la desagregación puede llevar a susceptibilidades/riesgos políticos para los grupos vulnerables.

Considerar las limitaciones de la recolección de datos. Durante los procesos de monitoreo y evaluación, incluido la selección de indicadores, es importante tener en cuenta los retos que se encuentran en la recolección de datos en las contextos afectados por el conflicto o de alto riesgo. Las limitaciones van desde la disponibilidad de los datos estadísticos básicos en los servicios o en los ingresos, hasta el acceso limitado a las personas y a los lugares (debido razones de seguridad y otros), y la falta de capacidad de organización (recursos humanos, presupuesto, habilidades). La recolección de datos necesita ser hecha de una forma en que respete la confidencialidad, especialmente en situaciones en las que los grupos de interés se puedan poner en una posición difícil o peligrosa.

Monitorear y Evaluar para Mejorar los Impactos

Desde que el gobierno democrático fue establecido en Sudáfrica en 1994, el gobierno promulgó una legislación para el Empoderamiento Económico de la población Negra (BEE por sus siglas en inglés) con el objetivo de reparar la significante injusticia y potencial fuente de un conflicto violento renovado: la marginación económica de la mayoría de la población. La legislación promovió la propiedad y la gestión del control de las empresas por parte de la población negra, así como el empleo equitativo, el desarrollo de habilidades, la adquisición preferencial, y el desarrollo socioeconómico y empresarial. El método de evaluación del BEE fue promulgado como ley en 2007 con criterios más claros y con una ponderación de los mecanismos permitidos para una evaluación práctica del desempeño BEE de una empresa. Si bien, ésta no fue explícitamente diseñada como una iniciativa de "construcción de la paz", el Empoderamiento Económico de la Población Negra fue relevante para la paz en la medida en la que abordó un determinante clave del conflicto -la exclusión de la mayoría de la población del desarrollo económico. Desde una perspectiva de monitoreo, la aplicación del “método de evaluación” del BEE en Sudáfrica tiene un criterio claro y amplio, y una ponderación de las prioridades para evaluar el desempeño de las empresas para fomentar el empoderamiento económico de la población negra. Esto jugó un papel importante en el fortalecimiento del compromiso y la contribución de una empresa surafricana de equipos y herramientas industriales en abordar la marginación económica de la población negra. La empresa recibió una evaluación inicial de "no cumplimiento", en parte porque la empresa no realizó el seguimiento de su desempeño social lo suficientemente bien como para saber donde debía ubicarse según los criterios del BEE. A medida que la empresa fue desarrollando objetivos, políticas y prácticas más claras para fomentar la justicia económica, estableció sistemas para supervisar el progreso, usando el método de evaluación del BEE, así como un monitoreo adicional de logros y desafíos, incluyendo el desempeño individual por parte de la administración. La claridad de la supervisión y evaluación condujo a la integración de desempeño social en conversaciones normales de gestión y al desarrollo de estrategias innovadoras y eficaces que corresponden a objetivos comerciales con el objetivo social de abordar la desigualdad.

El seguimiento y la evaluación basados en indicadores pueden complementarse con procesos basados en investigaciones y procesos más abiertos para exponer los mecanismos por los cuales ha ocurrido el cambio.

Uso de Procesos Participativos

La población local ya sea a nivel nacional o comunitario suele estar mejor ubicada para identificar cuál sería la situación de mejora necesaria, y para identificar los impactos positivos y negativos de la empresa en el conflicto, especialmente los imprevistos. Una amplia consulta con las personas desde una variedad de perspectivas y la participación de los grupos de interés en el desarrollo de indicadores pueden ser útiles en el seguimiento y la evaluación.

3.4 Implementar: Monitorear y Evaluar los Objetivos

La siguiente sección está destinada a proporcionar una visión general de las consideraciones claves para el monitoreo y la evaluación de la ejecución de actividades que contribuyen a la paz y las diferencias entre la efectividad del programa y la efectividad de la paz.

3.4.1 Diferenciar la Eficacia Operacional y del Programa y la efectividad de la Paz

La evaluación de los intentos deliberados de una empresa para contribuir a la paz -si en realidad hacen una contribución y si es así, cómo estas contribuciones se logran - requiere distinguir la **efectividad operativa y del programa de la efectividad de la paz.**

- *El seguimiento y la evaluación operacional de la efectividad del programa* implica evaluar si un proyecto está logrando los objetivos previstos de manera efectiva.

  Esta forma de evaluación pregunta si la operación y/o el programa tuvieron éxito en sus propios términos, por ejemplo, si la empresa generó puestos de trabajo, afectó el desempleo o implementó una política de lucha contra la corrupción.

- *El seguimiento y la evaluación de la efectividad de la paz* implica investigar si una iniciativa aborda cualquiera de los determinantes claves del conflicto identificados durante el análisis de este.

Cinco Criterios Intermedios para la Efectividad de la Paz

El Programa sobre Consolidación de la Paz de la CDA ha desarrollado varios criterios para evaluar los impactos de nivel intermedio sobre la situación socio-política, basados en una extensa experiencia de trabajo de evaluación de esfuerzos de paz alrededor del mundo. La CDA encontró que se está haciendo un esfuerzo hacia una contribución significativa más amplia a la paz si se abordan dinámicas claves del conflicto y de la paz:

1. Da resultados en la creación o reforma de instituciones políticas para manejar agravios en situaciones donde estos realmente conducen el conflicto;
2. Contribuye al impulso de la paz al hacer que los participantes y las comunidades desarrollen sus propias iniciativas de paz en relación con elementos críticos del análisis del contexto;
3. Incita constantemente a las personas a resistir la violencia y las provocaciones de esta;
4. Da como resultado un aumento de la seguridad de las personas y en su sentido de seguridad; y
5. Da como resultado una mejora significativa en las relaciones intergrupales.[4]

4 Para una discusión completa de los criterios de efectividad de la Paz de la RPP, también Bloques Consolidadores de la Paz, ver Anderson M.B. y L. Olson 2003. Confrontando la guerra: lecciones críticas para los practicantes de la paz. CDA

Ver también Chigas, D., M. Church y V. Corlazzoli. 2014. Ealuando los impactos de las intervenciones de Construcción de Paz: Acercamientos y métodos, retos y consideraciones. CCVRI Documento de Guía. Londres: DFID. Disponible en http://www.cdacollaborative.org/media/181401/Evaluating-Impacts-of -peacebuilding-Interventions.pdf

Un marco para monitorear y evaluar los impactos empresariales sobre la paz, ayuda a comprender cómo el contexto (del conflicto) en su totalidad, es impactado por las operaciones empresariales; no se centra sólo en las dinámicas específicas del conflicto y los desencadenantes en los que la empresa podría tener una participación directa.

Monitorear las contribuciones empresariales a la paz, involucra:

Recolección continua de datos sobre la evolución de las principales causas o determinantes del conflicto, la paz y la fragilidad en el país o ámbito de interés; y

Recolección continua de datos sobre cómo las empresas (o el sector privado en su conjunto) afectan dichos determinantes a través de sus principales procesos empresariales, su inversión social, sus relaciones con el gobierno y el relacionamiento con grupos de interés.

Evaluar las contribuciones a la paz suele ser un análisis en etapas concretas, bien sea único o periódico, de los resultados de los esfuerzos empresariales en relación con los principales factores determinantes del conflicto y la paz.

La recolección de datos concretos sobre los resultados de las actividades y la validez de las teorías del cambio son importantes para medir el impacto de los esfuerzos para la paz. El impacto sobre la paz no se representa en las actividades del proyecto, como por ejemplo la construcción de un colegio o la ejecución de un programa de capacitación. Los "resultados" y el "impacto" en los esfuerzos para la paz van más allá de las actividades hacia cambios más sostenibles en las dinámicas del conflicto, que podrían ser catalizados por dichas actividades.

Contar con un buen **sistema de monitoreo** en práctica es fundamental para comprender el impacto. Como un evaluador ha observado, *"Si el personal no está recopilando y analizando los datos relevantes de monitoreo, entonces terminarán con una cantidad de proyectos pequeños los cuales en su momento se ven muy viables. No es sencillo de evaluar. Se necesita ver los datos que utilizan para tomar las decisiones pertinentes, y hacer un juicio propio sobre su viabilidad."*[5] La teoría del cambio ofrece un punto de partida para desarrollar el sistema de monitoreo.

Existen diversos enfoques de monitoreo y evaluación para los diferentes niveles de participación en los conflictos a lo largo del *espectro del compromiso empresarial con el conflicto (véase Figura 1)*. La naturaleza de los objetivos, procesos y esfuerzos específicos de la empresa en entornos afectados por el conflicto determinará cuál resulta ser el más apropiado. La Figura 3 a continuación, ilustra los objetivos específicos de los diversos tipos de seguimiento y evaluación con sus respectivos enfoques para las empresas en entornos afectados por el conflicto, así como la naturaleza superpuesta en algunos elementos, que más adelante se explicarán.

Figura 3: Los diversos enfoques del M&E

[5] Ver *Kessler, A. y Tanburn, J. 2014. Por qué las evaluaciones fallan: la importancia del buen monitoreo. DCED Paper.*

Incorporación e Implementación de Estándares Internacionales - Oportunidades y Limitaciones para Maximizar las Contribuciones Empresariales a la Paz

Existe una amplia gama de **marcos, lineamientos y estándares internacionales** para ayudar a las empresas a apoyar negocios responsables dentro de una serie de ámbitos. Creados para identificar y mitigar los impactos empresariales negativos, estos estándares no vinculantes establecen puntos de referencia de las responsabilidades, mientras que los marcos y lineamientos internacionales proporcionan recomendaciones y opciones para mejorar los procesos. Ambos están diseñados para abordar temas que van desde los derechos humanos (tales como los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, o los Principios Voluntarios sobre las Empresas y los Derechos Humanos), abastecimiento (tales como el *Kimberley Process*), transparencia y corrupción (tales como la Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva - EITI, o los Principios de Transparencia Internacional y Responsabilidad Social Internacional para Combatir el Soborno), impactos y riesgos sociales y ambientales (tales como los Estándares de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional y Notas Orientativas), impactos empresariales en los estados frágiles afectados por el conflicto (tales como los Lineamientos del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre las empresas responsables en áreas afectadas por el conflicto y de alto riesgo o los Lineamientos de Debida Diligencia de la OCDE para Cadenas Responsables de Suministro de Minerales provenientes de Áreas Afectadas por el Conflicto y de Alto Riesgo), así como los lineamientos generales en múltiples áreas de impacto (tales como los Lineamientos de la OCDE para Empresas Multinacionales o los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas). Asimismo, se han elaborado diversos **lineamientos nacionales** para mejorar una serie de impactos sociales.

En algunos casos, existen zonas potenciales de convergencia y superposición entre los marcos internacionales, los mecanismos de reporte, y la agenda más amplia de paz. Por ejemplo, si la adopción de políticas contra la discriminación o contra la corrupción por parte de una empresa sirve como un modelo que catalice a la discusión, o si la gestión de los recursos naturales, específicamente relativos con los temas de transparencia de los recursos es un determinante clave del conflicto en una situación determinada, entonces es probable que la adhesión de la Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI) pueda afectar de forma más amplia la situación sociopolítica. No obstante, para tener cualquier certeza de que la gestión de ingresos aborde un factor determinante clave del conflicto, y para entender cómo las acciones de una empresa afectan las dinámicas de los conflictos, la empresa tendría que realizar un análisis del conflicto y monitorear a tiempo los determinantes claves a lo largo del tiempo.

Sin embargo, en varios casos, la aplicación exitosa de estándares o directrices como los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, o los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos humanos de Naciones Unidas, no significa que una empresa contribuya a la paz. Es importante comprender las zonas de sinergias potenciales entre los estándares y directrices actuales y el objetivo más general, para percibir el impacto del sector privado sobre la paz en las áreas de sus operaciones. Ninguno de los actuales marcos, principios orientadores y normas voluntarias está diseñado para reflejar o identificar contribuciones a la paz, además, la mayoría de los informes de las normas y marcos existentes se relacionan con la actividad de la empresa con respecto a los estándares, sin capturar los resultados más generales en temas sociopolíticos de una situación determinada. Adoptar una fuerte política contra la corrupción, junto con mecanismos de capacitación y rendición de cuentas dentro de una empresa y a lo largo de su cadena de suministro, puede asegurar que una empresa no fortalezca la corrupción en la sociedad. Para entender si este esfuerzo promueve la paz, se necesitaría identificar cuándo y cómo la corrupción fue determinante del conflicto, y cómo las acciones de la empresa afectan de manera más amplia las dinámicas del conflicto y la paz.

Del mismo modo, establecer estándares de negocios para las industrias o multiactor pueden ser también medios potentes para instaurar responsabilidad conjunta entre empresas, gobiernos, y sociedad civil con respecto a asuntos regionales y mundiales que afectan las dinámicas del conflicto.

Alianzas empresariales para el apoyo de la implementación de normas de los derechos humanos [6]

Una empresa hidroeléctrica colombiana líder buscó desarrollar sus operaciones en una región donde predominaban grupos guerrilleros, y el Estado no tenía presencia institucional. Después de un exhaustivo análisis del conflicto en la región del Río Amaya, la empresa instauró una Mesa de Transparencia en Derechos Humanos que comprometía a las comunidades locales, autoridades gubernamentales locales y regionales, representantes de las fuerzas armadas nacionales y un Observatorio en Derechos Humanos. El Observatorio se encarga de recibir y realizar un seguimiento de las denuncias de la violación de los derechos humanos que presentan las comunidades locales. La empresa no tiene una participación directa en el trabajo de grupo más allá de actuar como observador, sin embargo, su inversión social desempeña un factor esencial en el suministro de recursos y requerimientos de logísticas para las reuniones. Estos mecanismos ilustran cómo el sector privado puede crear y adoptar mecanismos que contribuyan a la construcción de paz y al diálogo entre actores diversos y desconfiados, para así asegurar un ambiente sostenible y viable para sus operaciones.

3.4.3 Monitorear y Evaluar Resultados no Deseados

Incluso cuando las iniciativas están bien diseñadas e implementadas según lo planeado, el comportamiento humano y las respuestas no son siempre predecibles. Además, en las zonas afectadas por conflictos y de alto riesgo, las condiciones cambian constantemente. En este contexto, es importante también monitorear y evaluar los **resultados no deseados** de los esfuerzos, tanto los positivos como los negativos.

Algunas *consecuencias inesperadas*, especialmente los impactos negativos inesperados, pueden ser anticipadas y se puede planear algo. La guía sobre la sensibilidad al conflicto, los instrumentos de evaluación de riesgos y los procesos destacados anteriormente en este documento, pueden ayudar a identificar los riesgos negativos potenciales relacionados con el conflicto en cada nivel de la teoría del cambio. Por lo tanto, Los riesgos y medidas de mitigación desarrollados para abordarlos pueden ser identificados y monitoreados.

Sin embargo, algunas consecuencias, son tanto imprevistas como no deseadas. Estas se encuentran a menudo fuera del ámbito de la visión del esfuerzo de los esfuerzos de paz, y requieren tener los "ojos bien abiertos" en los procesos monitoreo y evaluación para identificarlos[7], tales como:

- Desarrollar diversas fuentes entre y más allá de los grupos de interés de la empresa, verificar quien está proveyendo información, y quien se está dejando de lado;
- Desarrollar formas creativas para obtener información sobre y acerca de los no participantes o los beneficiarios de actividades de la empresa (empleados, proveedores, beneficiarios de programas de inversión social, etc.)
- Complementar el monitoreo basado en indicadores para incluir preguntas abiertas en los procesos de monitoreo y evaluación. Los mecanismos de quejas y reclamos y otros mecanismos de participación de los grupos de interés de la empresa, pueden también proporcionar información útil sobre impactos imprevistos;
- Intercambiar y cooperar con otros actores de construcción de paz en la región, desde organizaciones internacionales y donantes hasta ONG

6 Ejemplo proporcionado por la red Local del Pacto Global en Colombia. Para mas información ver http://www.ideaspaz.org/tools/download/59644

7 Bamberger. 2012. "Consecuencias inesperadas de la evaluación del desarrollo: un punto ciego en la teoría y la práctica de la evaluación" http://www.ipdet.org/files/2012%20Guest%20Lectures/Bamberger_Guest_Lecture.pdf.

3.5 Comunicar: Reportar el Impacto y progreso hacia la paz

Se invita a las empresas a incorporar en sus comunicaciones y reportes para los grupos de interés sus contribuciones e impactos en la paz. Las pequeñas, medianas y grandes empresas se benefician de reportar y comunicar públicamente su compromiso y aportes a la paz.

Los indicadores que una empresa define en el proceso de evaluación de impactos y en la definición de objetivos contra los determinantes del conflicto son puntos de partida importantes para seleccionar los indicadores pertinentes a reportar. Estos indicadores e informes permiten a los accionistas y demás grupos de interés tomar decisiones bien informados sobre las inversiones o las relaciones con la empresa. Estas prácticas también pueden conducir al desarrollo de información estandarizada que permite evaluar los riesgos y las oportunidades de hacer una contribución positiva a la paz.

Además de los mecanismos internacionales de reporte, las empresas deben tener en cuenta los requisitos de información tanto de su país de origen (en el caso de las empresas multinacionales) como del país de operaciones.

Las empresas estadounidenses que operan en Myanmar, por ejemplo, tienen un Requerimiento de Reporte obligatorio sobre Inversión Responsable, el cual debe ser presentado al Departamento de Estado de los Estados Unidos. Hacer públicas todas o algunas de las metas y objetivos específicos sobre cómo la empresa tiene la intención de hacer una contribución positiva a la paz, puede ser una herramienta de comunicación efectiva para expresar las aspiraciones de la empresa. Hacerlo puede inspirar y comprometer a empleados y socios aliados, y puede proporcionar una buena base para un diálogo constructivo con grupos de interés y aliados externos.

Las empresas pueden anunciar metas alineadas con el ODS 16 y otros ODS en el sitio web de las Naciones Unidas, en business.un.org. Esto incluye un requisito de transparencia en forma de compromiso de comunicar anualmente sobre los avances en el logro de metas utilizando los canales existentes como los informes de sostenibilidad o informes integrados.

4 ENFOQUES DE LAS CONTRIBUCIONES DEL SECTOR PRIVADO A LA PAZ

¿Cuáles son las formas en que las empresas pueden contribuir proactivamente a la paz? Las dinámicas de conflicto son complejas, formadas por diversas fuerzas, factores y actores, y por lo tanto no se facilitan soluciones "fáciles" o estandarizadas. Sin embargo, es posible identificar una serie de formas, o enfoques, para que las empresas contribuyan positivamente a la paz en diferentes circunstancias.

La siguiente sección proporciona algunos ejemplos de posibles iniciativas que las empresas pueden emprender para contribuir a la búsqueda de la paz e influir positivamente en los principales determinantes de conflicto. Para ser efectivos, deben abordar los determinantes del conflicto y la paz en el contexto particular y ser implementados de manera sensible al conflicto, es decir, a través de la identificación y minimización de posibles efectos secundarios negativos no deseados.

4.1 Promover el Desarrollo Económico

Es importante comprender cómo el desarrollo económico se interrelaciona con los principales ejes del conflicto:

Sin duda, el desarrollo económico puede desempeñar un papel muy importante en la reducción de incentivos para la confrontación y la violencia. Sin embargo, estos procesos no pueden abordar por si mismos la multitud de determinantes del conflicto que están interrelacionados. Los procesos económicos no logran por sí solos una paz sostenible. Los procesos políticos son esenciales para generar acuerdos políticos en los que las personas tengan confianza. Los procesos económicos pueden apoyar los acuerdos políticos. Por lo tanto, es importante que las empresas vayan más allá de los supuestos relacionados con sus las operaciones básicas -como la generación de empleo o el pago de impuestos- y sus efectos indirectos, y de la idea que promover la inversión social es la única contribución a la paz que ellas pueden hacer. Las empresas están bien posicionadas para hacer más que eso y tener un mayor impacto en la paz. **Al intentar hacer una contribución positiva a la paz, es importante entender cómo el desarrollo económico se interrelaciona con los determinantes claves del conflicto:** ¿Son los factores económicos determinantes claves del conflicto? y si es así ¿cómo (y cómo no)? y ¿Cómo la introducción de recursos y beneficios económicos agravan o promueven, en lugar en lugar de mejorar el conflicto?

La pobreza, la privación económica o la falta de servicios pueden o no, en un contexto particular, ser un determinante del conflicto.

Por ejemplo, si el acceso desigual a las oportunidades de empleo y el desempleo son determinantes claves del conflicto en una situación específica, sería deseable que las empresas traten de proporcionar acceso equitativo a empleos e inviertan en formación y tutoría para así tener una buena oportunidad de hacer una contribución significativa a la paz en ese contexto.

Sin embargo, incluso en este caso, si la generación de empleo por parte de la empresa afecta a la paz (o no) dependerá de los tipos de desigualdades en la sociedad, las carencias en las habilidades existentes, una comprensión de qué grupos sociales se podrían haber favorecido por encima de otros en el pasado y por qué razón, y una comprensión de lo que constituye un empleo socialmente deseable, y cuáles son los incentivos para que ciertos grupos adopten tipos específicos de empleo. En este sentido, diversos programas de empleo juvenil en el posconflicto "pierden la marca" en términos de contribuciones positivas de paz, porque, en primer lugar, el desempleo no es un determinante clave de conflicto, o porque las preocupaciones fundamentales que motivan a los jóvenes a recurrir a la violencia, como el respeto, el estatus o la justicia, no se abordan.

Además, **la forma en que opera una empresa** -como genera empleos, adjudica contratos, decide las inversiones sociales, interactúa con los grupos de interés, etc.- puede ser tan importante como los beneficios económicos. Si la generación de empleo, las inversiones sociales, o la contratación, por ejemplo, benefician a algunos grupos o marginan a otros, pueden exacerbar en lugar de mejorar los conflictos, aun cuando proporcionan beneficios positivos agregados para la sociedad.

Los Beneficios Económicos son Importantes - pero no Necesariamente Siempre Hacen una Contribución Significativa la Paz [8]

Empresarios chipriotas griegos y turcos participan en diálogos y prácticas comerciales entre las islas con el fin de intensificar la cooperación económica entre comunidades griegas y turcas, esperando avanzar hacia una solución pacífica del conflicto. No cabe duda de que los negocios desempeñan un rol importante en el comercio y la colaboración transfronteriza y, que dichos beneficios económicos, son importantes para ambas partes.

Existe evidencia de que los esfuerzos, como el fortalecimiento del comercio a lo largo de la Línea Verde[*1] el empleo transfronterizo y la capacitación intersectorial de los sindicatos de trabajadores contribuyeron positivamente a la situación en general. Sin embargo, los impactos económicos reales en ambas partes, así como los impactos a la paz por parte de estas prácticas comerciales, han sido escasos.

Una de las razones principales es el hecho de que el compromiso empresarial en Chipre no necesariamente aborda algunos de los determinantes subyacentes del conflicto, tales como las dinámicas en torno a la identidad y que los propios problemas económicos aparentemente, no son los determinantes clave del conflicto.

[8] Katsos, John | Forrer, John: [illegible] practices and peace in post-conflict zones: [illegible] A European Review [illegible] 23, Number 2, April 2014

4.2 Promover la cohesión social y el diálogo

Las empresas pueden estar bien posicionadas para contribuir positivamente a la cohesión social, al diálogo entre grupos y a la construcción de relaciones en las sociedades emergentes de un conflicto violento. Los negocios proporcionan espacios únicos donde diversos grupos de personas pueden (y deben) interactuar, trabajar en conjunto y aprender a entenderse entre sí – entre grupos, a lo largo de las zonas de conflicto o entre los civiles y las autoridades estatales y locales. Por medio de la adopción de prácticas de contratación que promueven la diversidad en el lugar de trabajo, la integración de grupos multiétnicos y el fomento de oportunidades de empleo para grupos marginados, por ejemplo, las empresas pueden promover la construcción de relaciones y de confianza entre las zonas de conflicto, y ayudar a abordar las desigualdades que pueden potencializar el conflicto.

El apoyo empresarial a las iniciativas que promuevan la diversidad, el diálogo y la cooperación entre las zonas de conflicto también puede proporcionar los recursos necesarios y la credibilidad, así como la protección a dichas iniciativas en ambientes polarizados.

En situaciones de posconflicto, la reintegración de los excombatientes en la comunidad y el apoyo para que se desvinculen de los grupos armados, puede ser un desafío importante. Por medio del apoyo y la generación de empleo para estas personas clave, las empresas también pueden contribuir a la paz y a la cohesión social. Al mismo tiempo, se necesitan abordar otros incentivos que las personas puedan tener para vincularse a, o desvincularse de los grupos armados, con el fin de garantizar que el empleo sea aceptable y duradero.

Apoyo a la cohesión social en contextos de conflicto

En los Balcanes, una empresa trató de promover el mejoramiento de las relaciones interétnicas en la zona, al reunir personas de Serbia, Kosovo y Bosnia para trabajar en la reconstrucción de la infraestructura eléctrica dañada por la guerra. En otro contexto de conflicto, algunas empresas brindaron apoyo a la Defensoría del Pueblo de Perú y a la creación de una comisión de mediación dentro del Ministerio de Minas y Energía con el fin de fortalecer la capacidad del Gobierno para resolver los conflictos y mantener la cohesión social. En otro ambiente de posconflicto, una empresa líder realizó esfuerzos concertados (a pesar de la oposición inicial de sus empleados), a contribuir tanto a la desmovilización como a la reintegración mediante la contratación de excombatientes y al desarrollo de habilidades como técnicos de reparación. Los empleados técnicos leales, quienes llevaron los servicios de reparación de la empresa a zonas anteriormente desatendidas, ayudaron a normalizar la vida cotidiana para muchas más comunidades.[9]

Al igual que con los enfoques de desarrollo económico, si estos esfuerzos impactan las dinámicas del conflicto, dependerá de sí y de qué manera las relaciones y las actitudes intergrupales, las relaciones entre los ciudadanos y el estado estén relacionadas con los determinantes del conflicto y así mismo, con la profundidad y la sostenibilidad de los cambios producidos en estas iniciativas.

9 Jenkins, B. & J. Nelson. 2009. y Ganson, Brian. 2013. Gestión en Entornos Complejos: Preguntas para los Líderes

4.3 Contribuir al Proceso de Paz

Las empresas también pueden desempeñar un rol importante dentro de los procesos de paz de una manera más directa, por ejemplo, durante las negociaciones de los acuerdos de paz, en procesos de transición a seguir tras haberse firmado un tratado de paz, o tras un cambio drástico en las dinámicas de poder de un país. Además de presionar a los políticos a que negocien, las empresas, en algunos casos, entablan un diálogo (informal) como "segunda vía" con el fin de preparar el terreno para las negociaciones, y directamente facilitar y proveer servicios y soporte logístico (al igual que financiero) para apoyar las negociaciones de paz. Es importante resaltar el rol que las empresas pueden desempeñar en dichas situaciones dados los vínculos con las iniciativas de construcción de paz a largo plazo. En la mayoría de los casos, las empresas no "actuaron de forma independiente", sino que actuaron en estrecha colaboración con otras empresas, asociaciones empresariales, al igual que con agentes y redes gubernamentales y de la sociedad civil.

Facilitación de las Empresas en las Negociaciones en Sudáfrica [10]

El Movimiento Consultivo Empresarial (CBM, por sus siglas en inglés) en Sudáfrica fue fundado en 1988 por un grupo de ejecutivos de empresas de toda Sudáfrica dedicados a eliminar el apartheid. El grupo facilitó la interacción entre los diferentes partidos políticos. Junto con el Consejo Sudafricano de Iglesias y las organizaciones de la sociedad civil, el grupo desarrolló y facilitó el proceso que condujo al Acuerdo Nacional de Paz en 1991, un momento decisivo en el proceso de paz. El CBM actuó de secretaría para el proceso de negociación constitucional que proseguiría, y en 1994 gestionó y apoyó los esfuerzos de mediación que eventualmente conllevaron al acuerdo entre los partidos para realizar las elecciones tal y como se habían planeado. Ayudó a resolver los puntos cruciales en el proceso trayendo expertos locales e internacionales para discutir los problemas con ambas partes y desarrollar alternativas.

10 The Portland Trust. 2013. The Role of Business in Peacemaking: Lessons from Cyprus, Northern Ireland, South Africa and the South Caucasus. Londres.

Apoyo de las Empresas en las Negociaciones de Paz en Colombia [11]

El sector empresarial colombiano se ha involucrado durante mucho tiempo en las negociaciones y en el proceso de paz de Colombia. Sus roles y tipos de participación han evolucionado con el tiempo y se han convertido más profesionales debido a su experiencia y conocimiento acumulado de los desafíos involucrados en la construcción de la paz. Al mismo tiempo, los incentivos para que las empresas contribuyan en los esfuerzos de paz han cambiado. En ocasiones, el impacto y los costos del conflicto en las condiciones económicas del país han sido los principales factores que han dado lugar al apoyo de las empresas. En otras ocasiones, otros factores, como el conocimiento de oportunidades vinculadas a las actividades comerciales que se enfocan en las iniciativas de paz y en los beneficios previsibles, han desempeñado un rol en la mejora del apoyo corporativo de negociaciones de paz. Entre 1998 y 2002, el sector empresarial se convirtió en un aliado importante para el Gobierno. Algunos líderes empresariales participaron en el grupo negociador como facilitadores, y asumieron un rol importante de liderazgo en el desarrollo de los esfuerzos de paz. Algunos de estos empresarios tuvieron su primer contacto con los diálogos de paz en la década de los 80. Si bien el éxito que tuvieron las fuerzas militares entre los años de 2002 y 2010 socavó el compromiso del sector privado en la construcción de la paz, algunas actividades esenciales continuaron, como la participación de programas de desmovilización y reintegración que el Gobierno llevó a cabo. Hoy en día, el sector corporativo está de nuevo desempeñando activamente un rol en la promoción del diálogo como parte de la reanudación del proceso de paz que Colombia puso en marcha en el 2012. Por ejemplo, la comunidad empresarial ha participado como facilitador entre el Gobierno y los grupos armados no estatales y ha contribuido a la construcción de la confianza.

11 Rettberg, Angelika. 2013. Peace is Better Business, and Business Makes Better Peace: The Role of the Private Sector in Colombian Peace Processes – GIGA Hamburg.

4.4 Habilidades y Alianzas para Contribuir a la Paz

Las **habilidades, recursos y relaciones** que las empresas tienen y están dispuestas y capaces de invertir son importantes a tener en cuenta al momento de determinar qué hacer. Comprender qué significa para una empresa contribuir a la paz requiere experiencia especializada en áreas como análisis de conflicto, habilidad para establecer relaciones cómodas, de confianza y de transparencia con un amplio rango de grupos de interés local, nacional e internacional, habilidades de facilitación y mediación, habilidades de escucha -y también se requieren mecanismos internos que permitan adaptar las operaciones empresariales de una manera acorde. Las empresas que poseen capacidades internas relacionadas con la participación social y comunitaria son capaces de construir con base en esas capacidades.

Otra habilidad indispensable es la de poder desarrollar y sostener alianzas –con grupos de interés, con aliados internacionales, gobierno y sociedad civil. Aprovechar estas relaciones y asociaciones existentes proporciona una sólida base para una colaboración mayor en los impactos a la paz. Un solo actor no puede impactar a la paz, ni tampoco una sola empresa, gobierno u ONG. La experiencia indica que el sector privado puede estar mejor posicionado para maximizar sus aportes a la paz a un nivel socio-político mayor si actúa de manera colectiva con otros socios empresariales, el gobierno y la sociedad civil.

Alianza Público-Privada: abordar la Ley y el Orden, la Resolución de Conflictos y el Fortalecimiento de la Gobernabilidad en Papúa Nueva Guinea [12]

En el 2014 se desencadenó un conflicto entre dos tribus de la región de Porgera en la provincia de Enga, Papúa Nueva Guinea. Durante el inicio del conflicto, dos personas fueron asesinadas y parecía inminente el incremento de la violencia. Este hecho ocurrió en una región con antecedentes de violencia que, en el pasado, cobró las vidas de muchas personas y afectó tanto a las comunidades como a la actividad económica de la región.

En respuesta, un grupo de líderes comunitarios y empresariales junto con el comandante de la policía y los magistrados de los tribunales locales intervinieron. Ellos reunieron a las tribus en combate y mediaron para la resolución del conflicto antes de que este escalara y de que se desencadenara la ya conocida guerra tribal. Este grupo de actores locales, establecido en los últimos tres años, es hoy en día conocido como la Asociación de Iniciativas para la Restauración de la Justicia (RJIA, por sus siglas en inglés). La RJIA trabaja con una extensa red de grupos de interés y aliados que contribuyen a la mejora de la seguridad de la comunidad y al fortalecimiento de la gobernabilidad.

Si bien la RJIA es actualmente una ONG activa, ésta representa una alianza público-privada exitosa que surge de las industrias extractivas. La RJIA inició como una asociación entre una compañía extractiva internacional y la comunidad local en respuesta a la gran preocupación del colapso del orden público dentro y fuera de la mina de Porgera. La provincia de Porgera está ubicada en una de las regiones más socialmente complejas, remotas, y subdesarrolladas de Papúa Nueva Guinea. Esta región ha enfrentado problemas de pobreza, crimen, conflictos tribales, violencia de género, brujería y minería ilegal. Todos estos problemas se han exacerbado en un contexto de capacidad limitada para hacer cumplir de la ley y el acceso a servicios gubernamentales.

Entre los logros positivos que la RJIA alcanzó a lo largo de los últimos tres años está el establecimiento y crecimiento de cuatro grupos de la sociedad civil de la RJIA. El Grupo de Interés de Líderes, el Grupo de Interés de Negocios, el Comité Directivo FSV y el Comité Disciplinario de las Escuelas de Porgera, los cuales son guiados por respetados líderes comunitarios locales junto con el constante apoyo de integrantes de organismos de justicia formales como la policía y los tribunales locales y distritales. El exitoso apoyo gubernamental por parte de dichos grupos ha llevado a que los servicios legales y penales sean más efectivos. Asimismo, los miembros de los grupos de la sociedad civil han llevado a cabo activamente iniciativas para la construcción de la paz en respuesta a los numerosos conflictos tribales que se desencadenan en diferentes partes de la región. De acuerdo con testimonios evidénciales, durante los últimos años se han reducido las disputas y las víctimas fatales entre las tribus de la región de Porgera y esta iniciativa ha contribuido en gran manera a ello.

En muchas ocasiones, las empresas y las comunidades para la construcción de la paz actúan por separado y, frecuentemente, con objetivos que se superponen en algunos temas. Esto constituye una magnífica oportunidad para generar una participación más estratégica y proactiva entre ambas partes a través de foros organizados por ONGs, Redes Locales de Pacto Mundial, sistemas de las Naciones Unidas y otros de las Naciones Unidas y otros mecanismos de coordinación, al igual que por medio de proyectos o actividades específicas en las que las empresas crean que no tienen todas las habilidades que se requieren. En la mayoría de los casos, dicha participación será más efectiva cuando esta sea continúa y afecte una situación conflictiva determinada o un objetivo en común.

12 Ejemplo proporcionado por Barrick.

Alianzas Público-Privadas para la Prevención de Violencia Electoral en Kenia [13]

Después de las elecciones presidenciales disputadas en 2007-2008 en Kenia, las cuales causaron una violencia generalizada por todo el país, existía el temor de que las elecciones del 2013 pudieran generar pérdidas humanas y desplazamiento forzado nuevamente. Sin embargo, estas elecciones resultaron ser una de las más pacíficas en la historia de Kenia. Entre otras razones, esto se debió a las reformas legales e institucionales que se llevaron a cabo en el marco para la reforma constitucional del 2010, el fortalecimiento de la sociedad civil, la iglesia y la movilización mediática para elecciones pacíficas, así como el establecimiento de organismos nacionales particulares encargados de supervisar los discursos de los políticos, las figuras públicas y los medios de comunicación. A la vez, actores del sector privado también desempeñaron un rol importante durante el proceso. Representantes empresariales se comprometieron en actividades de campaña de comunicación pública y de medios de comunicación y, se organizaron ellos mismos bajo el paraguas de una organización empresarial como la Alianza del Sector Privado de Kenia (KEPSA, por sus siglas en inglés) que incluye las asociaciones de la industria para pequeñas y grandes empresas.
Una de las campañas de paz más destacadas ("*Mkenya Daima",* que significa "keniano para siempre.") involucró un compromiso con los aliados para el desarrollo, dueños de medios masivos, grupos interreligiosos y la sociedad civil. La campaña *Mkenya Daima* y otras iniciativas utilizaron actores clave del sector privado, así como líderes de la sociedad civil y de organizaciones religiosas, para trabajar con candidatos políticos relevantes y funcionarios del Gobierno con el fin de lograr un compromiso para unas elecciones pacíficas. Al parecer tres aspectos fueron el factor determinante que contribuyeron positivamente a la paz por parte de actores del sector privado:

1) el intercambio de información entre diferentes actores (gobierno, empresas, sociedad civil y organizaciones religiosas) que trabajaron en pro de elecciones pacíficas;

2) el fomento de alianzas fuertes entre los representantes de empresas y otros grupos de interés con el fin de aprovechar el impacto de las empresas para la paz; y

3) el liderazgo local y nacional entre las empresas.

Es claro que a Kenia aún le queda trabajo por hacer para que pueda enfrentar divisiones internas y polarizaciones en su camino de consolidar un futuro pacífico para el país. El sector privado parece ser un aliado importante en estos esfuerzos.

Owuor, Victor / Wisor, Scott. 2014. The Role of Kenya's Private Sector in Peacebuilding: The Case of the 2013 Election Cycle. One Earth Future

5 CONCLUSIÓN

Los ODS ofrecen un marco para todos los actores de la sociedad para avanzar en el desarrollo sostenible, la paz y la estabilidad. Destacando la importancia de la paz, su adopción es una oportunidad sin precedente para que las empresas inviertan y hagan una contribución positiva para alcanzarlos.

Teniendo en cuenta que las comunidades empresariales de todo el mundo reconocen su potencial contribución para la paz, esta guía establece los fundamentos para un relacionamiento proactivo, estratégico y positivo en apoyo de la paz, más allá de la gestión de riesgos, y de la "acción si daño". Como introducción a la discusión sobre cómo se pueden identificar, monitorear y evaluar las contribuciones empresariales a la paz, este documento proporciona la base conceptual con el objetivo de promover el movimiento a escala de empresas por la paz. La exploración y articulación de un entendimiento e intercambio de experiencias serán la clave para los próximos pasos.

Junto con otros grupos de interés, el Pacto Global de Naciones Unidas, la plataforma de Empresas por la Paz, y las Redes Locales del Pacto Global se comprometen a apoyar a las empresas en su viaje para descubrir formas más eficaces para que el sector privado pueda contribuir a la paz y de esta forma lograr el más fundamental de los objetivos de la ONU.

Investigación Adicional

Algunas de las preguntas clave para la investigación y la recopilación de pruebas incluyen las siguientes:

- ¿Bajo qué condiciones los diferentes enfoques de la empresa conducen a esfuerzos que contribuyan a la paz?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones para las empresas comprometidas con la paz? ¿Cómo pueden las actividades que contribuyen a la paz fluir e integrarse en las operaciones centrales y sistemas de gestión?
- Teniendo en cuenta los diferentes roles que pueden desempeñar las empresas, ¿cómo pueden las empresas locales e internacionales colaborar para tener el mejor impacto posible sobre la paz?
- ¿Cuál de los estándares voluntarios, las guías y marcos de marcos reporte existente son más propicios para mejorar las contribuciones empresariales para la paz, y en qué condiciones?
- Con el fin de identificar y construir sobre las zonas donde puedan tener un efecto en la paz, ¿cómo se pueden incorporar los análisis de impactos sociales existentes con otras herramientas para el análisis de los conflictos en curso con el objetivo de identificar ?
- ¿Qué pueden aprender las empresas y las comunidades de construcción de la paz entre ellas y cuáles son las vías más constructivas y viables para la colaboración?
- ¿Cuáles son los puntos de entrada a nivel de políticas para una mayor inclusión de los actores empresariales en la consolidación de la paz y para aprovechar las sociedades y alianzas?

ANEXO I

GRUPO CONSULTOR

Este documento es el resultado de un compromiso entre la plataforma de Empresas por la Paz del Pacto Global de Naciones Unidas, CDA Collaborative Learning Projects (Proyectos de aprendizaje colaborativo) y un Grupo Consultor (AG, por sus siglas en inglés). Los miembros del AG fueron seleccionados con base a su experiencia y a sus conocimientos con el fin de proporcionar aportes y compartir sus puntos de vista sobre la contribución empresarial para la paz. Dichos actores participaron en un diálogo entre marzo y junio de 2015. Los resultados de las deliberaciones y discusiones del AG se reflejan en este documento de guía.

Empresas

Barrick Gold Corporation	Jonathan Drimmer	Vicepresidente y asesor general adjunto
Barrick Gold Corporation	Mark Wall	Vicepresidente
Dal Food	Shimaa Abdelfadeel	Gerente de sostenibilidad y RSC
Holcim	Ariane Luethi	Especialista en Derechos Humanos
Holcim	Stefanie Koch	Directora de RSC
Kosmos	Reg Manhas	Vice-Presidente, Asuntos externos
Pacific E&P	Alejandro Jiménez	Gerente de responsabilidad social corporativa
Pacific E&P	Pamela Gómez	Coordinadora de sostenibilidad
Telefónica	María Margarita Reyez	Directora de relaciones públicas y de RSC
Unilever	Marcela Manubens	Vicepresidenta global de Impacto Social

Organizaciones y especialistas de la sociedad civil

American University	John E. Katsos	Profesor asistente, Derecho y Ética empresarial
Business for Peace	Per L. Saxegaard	Fundador y Presidente ejecutivo
Business for Peace	Anne Jorun Aas	Directora General
Business for Peace	Pilar Castillo	Directora de operaciones
Global Reporting Initiative	Andrea Pradilla	Directora de Punto Focal en Colombia
Institute for State Effectiveness	Ali Dahlin	Oficial de Investigación
International Alert	Roper Cleland	Oficial de Programa Senior-Participación Corporativa
International Alert	Yadaira Orsini	Oficial de Programa Senior-América Latina
Safeworld	Tim Midgley	Asesor Senior de seguridad y conflicto
Swisspeace	Rina Alluri	Líder de Empresas y Paz
Swisspeace	Andrea Iff	Investigador Senior

Naciones Unidas y Organizaciones Internacionales

OCDE	Donata Garrasi	Coordinadora del diálogo internacional sobre construcción de la Paz y del Estado
Pacto Global	Sir Mark Moody-Stuart	Fundación Pacto Global y miembro del Comité Directivo de Empresas por la Paz
Pacto Global Red Colombia	Anamaria Vargas	Coordinadora de Relaciones Institucionales
Pacto Mundial Red Sudán	Nasser Ahmed Bur	Punto Focal de la Red

ANEXO II TERMINOLOGÍA

Este documento guía utiliza los siguientes términos:

Paz Negativa: es la ausencia de violencia.

Paz Positiva: incluye relaciones constructivas, instituciones eficaces y la creación de sistemas sociales que hacen frente a los determinantes subyacentes del conflicto, y atienden las necesidades de toda la población y la transformación constructiva del conflicto.

Conflicto: es una parte natural de la interacción humana que no es intrínsecamente negativa. El foco de interés son los medios y los mecanismos mediante los cuales se previenen, gestionan y transforman los conflictos y las relaciones tensas dentro de una sociedad. Estos mecanismos pueden ser pacíficos o violentos. En muchas situaciones, el conflicto es una fuerza de cambio positiva cuando se encamina de manera proactiva o mediada. Los conflictos violentos, en la mayoría de los casos están fundamentados en la interrupción fundamental de las relaciones constructivas entre o dentro de los diferentes grupos de la sociedad. Esto puede ocurrir debido a diferentes razones (por ejemplo, las luchas de poder, la instrumentalización de etnias o religiones, la competencia por los recursos) y pueden manifestarse a nivel nacional, local, comunitario o por niveles transfronterizos.

Hacer las paces: se centra en los procesos que están directamente relacionados con el establecimiento de un acuerdo de cese al fuego o un acuerdo de paz. El objetivo principal es dar fin a la violencia abierta y a las operaciones militares por medio del diálogo, la negociación o la mediación.

Mantenimiento de paz: son operaciones destinadas a mantener la paz o los acuerdos de cese al fuego entre las naciones o comunidades mediante el despliegue de fuerzas militares internacionales, principalmente por las Naciones Unidas.

Construcción de paz: incluye los siguientes dos significados de construcción de la paz: "el trabajo directo que se centra intencionalmente en abordarlos factores que determinan y mitigan el conflicto; y "los esfuerzos para coordinar una estrategia comprensiva, multi-nivelada, y multisectorial , incluyendo el desarrollo, la asistencia humanitaria, la gobernabilidad, la seguridad, la justicia y otros sectores que no pueden utilizar el término de construcción de la paz para describirse a sí mismos."

Gestión del riesgo: requiere un análisis detallado del contexto en relación con las amenazas directas e indirectas que una empresa podría enfrentar en un entorno determinado

Prácticas empresariales sensibles al conflicto: es la práctica de las empresas que se extiende más allá del cumplimiento con la legislación nacional del país anfitrión y los estándares internacionales. Esto implica los esfuerzos para garantizar que la empresa no cause o exacerba inadvertidamente el conflicto a través de sus operaciones, las inversiones sociales, las relaciones con el gobierno o compromisos con las partes interesadas.

Contribuir a la paz: se centra en la comprensión del papel de una empresa en relación con la situación socio-política general de un país o región. Se extiende más allá de la gestión de riesgos y las prácticas empresariales sensibles al conflicto para participar directa e intencionalmente con los principales determinantes del conflicto y la paz. Los determinantes claves son factores que principalmente influyen en gran medida sobre la existencia y la naturaleza del conflicto. Estos pueden incluir las quejas, los recursos y las capacidades para librar conflictos, relaciones y actitudes violentas, y las estructuras (sociales, económicas, políticas y culturales) que generan el conflicto o la paz, y la dinámica entre ellos.

Schirch, L. 2013: Conflict Assessment and Peacebuilding Planning, Glossary

ANEXO III REFERENCIA Y RECURSOS

Andersson, Jan Joel, Tobias Evers, and Gunnar Sjöstedt. 2011. Private sector actors & peacebuilding: a framework for analysis. Stockholm: The Swedish Institute of International Affairs

Anderson, Mary B. False promises and premises? in Williams, Oliver F. (editor) 2008. Peace through commerce. Chicago: University of Notre Dame Press. Reprinted in 2011.

Bailey, Rob / Jolyon Ford / Oli Brown and Siân Bradley. 2015. Investing in Stability - Can Extractive-Sector Development Help Build Peace? Chatham House Energy, Environment and Resources.

Bardouille-Crema, Dost; Ernstorfer, Anita; Berwind-Dart, Chloe; and Cechvala, Sarah. 2014. Understanding and Assessing Corporate Contributions to Peace. Presented at the inaugural meeting of the UN Global Compact's Business for Peace conference, Istanbul, September 2014 http://www.cdacollaborative.org/media/196743/UNGC-B4P_IST-Discussion-Paper_CDA.pdf

Ford, Jolyon. 2015. Regulating Business for Peace: The United Nations, the Private Sector, and Post-Conflict Recovery, Cambridge University Press

Fort, Timothy / Oetzel, Jennifer / Westermann-Behaylo, Michelle / Koeber Charles, and Rivera, Jorge. Business and Peace: Sketching the Terrain. Journal of Business Ethics. 2010. 89:351–373

Fort, Timothy / Schipani, Cindy A.. 2007. An Action Plan for the Role of Business in Fostering Peace. American Business Law Journal, Vol. 44, No 2, pp. 359–77

Forrer, John / Fort, Timothy / Gilpin, Raymond Gilpin. 2012. How business can foster peace. Washington, DC: U.S. Institute of Peace. http://www.usip.org/publications/how-business-can-foster-peace

Ganson, Brian (Ed). 2013. Management in Complex Environments: Questions for Leaders. Stockholm: International Council of Swedish Industry http://www.nir.se/en/wp-content/uploads/2013/11/Management-in-Complex-Environments-Questions-for-Leaders.pdf

Iff, Andrea: 2013. What guides businesses in transformations from war to peace? In: Companies in Conflict Situations. Building a Research Network on Business, Conflicts and Human Rights. ICIP Research 01/2014, pp. 153-178 http://icip.gencat.cat/web/.content/continguts/publicacions/arxius_icip_research/web_-_icip_research_num_01.pdf

Iff, Andrea, Damiano Sguaitamatti, Rina M. Alluri, Daniela Kohler. 2010. Money Makers as Peace Makers? Business Actors in Mediation Processes. SwissPeace Working paper 2/2010. http://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/WP2_2010.pdf

International Alert: • 2015: Vernon, Phil. Peace through Prosperity. Integrating peacebuilding into economic development. http://www.international-alert.org/sites/default/files/Economy_PeaceThroughProsperity_EN_2015. pdf

2012. Mediation and Dialogue in the South Caucasus. A reflection on 15 years of conflict transformation initiatives. http://www.international-alert.org/sites/default/files/Caucasus_MediationDialogue_EN_2012.pdf

2005: Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries. http://www.international-alert.org/sites/default/files/Economy_2005_CSBPGuidanceForExtractives_All_EN_v2013.pdf

2006. Banfield, Jessica / Gündüz, Canan / Killick, Nick (editors). Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector http://www.international-alert.org/resources/publications/local-business-local-peace

2000. Nelson, Jane: The Business of Peace. http://www.international-alert.org/sites/default/files/publications/The%20Business%20of%20Peace.pdf

Jenkins, Beth and Nelson, Jane. 2009. Business as a Partner in Conflict Prevention and Resolution. An Agenda for Action. A series of dialogues and issue papers in support of the Clinton Global Initiative. https://www.clintonglobalinitiative.org/ourmeetings/PDF/actionareas/BusinessConflictResolution.pdf

Katsos John / Forrer, John. Business practices and peace in post-conflict zones: lessons from Cyprus. Business Ethics: A European Review, Volume 23, Number 2, April 2014

Killick, Nick / Srikantha VS / Gündüz, Canan. 2005: The Role of Local Business in Peacebuilding. Berghof Handbook for Constructive Conflict Management. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/killick_etal_hand book.pdf

Lieberfeld, Daniel: Evaluating the Contributions of Track-Two Diplomacy to Conflict Termination in South Africa, 1984-90, Journal of Peace Research, Vol. 39, No. 3 (May, 2002), pp. 355-372

Sage Publications, Ltd. MacSweeny, Naoise. 2008. Private sector development in post-conflict countries: a review of current literature and practice. London: Donor Committee for Economic Development http://www.enterprise-development.org/page/download?id=1294

Miller, Ben, Dost Bardouille, and Sarah Cechvala. 2014. "Business and Armed Non-State Actors: Dilemmas, Challenges and a Way Forward". Business, Peace and Sustainable Development. 2014 (4): 7-40.

MacDonald, Shawn: Peacebuilding and the Private Sector, in: Zelizer, Craig (ed.): Integrated Peacebuilding: Innovative Approaches to Transforming Conflict. Boulder, CO. Westview Press 2013.

Oetzel, Jennifer/ Westermann-Behaylo, Michelle / Koerber, Charles / Fort, Timothy / Rivera, Jorge. Business and Peace: Sketching the Terrain. Journal of Business Ethics. 2010. 89: 351 – 371.

Owuor, Victor / Wisor, Scott. 2014. The Role of Kenya's Private Sector in Peacebuilding: The Case of the 2013 Election Cycle. One Earth Future.

The Portland Trust. 2013. "The Role of Business in Peacemaking: Lessons from Cyprus, Northern Ireland, South Africa and the Caucasus. London: The Portland Trust. http://www.portlandtrust.org/sites/default/files/pubs/role_of_business_2.pdf

Ralph, Nathalie (September 2015): Peacemaking and the Extractive Industries. Greenleaf Publishing

Rettberg, Angelika. 2013. Peace is better business, and business makes better peace: the role of the private sector in Colombian peace processes. German Institute of Global and Area Studies

Wennmann, Achim. 2012. “The Role of Business in Armed Violence Reduction and Prevention.” International Review of the Red Cross. Volume 94 Number 887.

Zandvliet, Luc. 2011. Conflict Transformation and the Corporate Agenda - Opportunities and Strategies.” in Advancing Conflict Transformation: The Berghof Handbook http://www.berghof-foundation.org/fileadmin-/redaktion/Publications/Handbook/Articles/zandvliet_handbook.pdf

Zandvliet, Luc, and Anderson, Mary B. 2009. Getting It Right. Making Corporate-Community Relations Work. CDA Collaborative Learning Projects. Greenleaf Publishing. Resources related to peace and development, conflict analysis, peacebuilding, peacebuilding effectiveness, and conflict sensitivity (Selection)

Anderson, Mary B. 1999. Do No Harm. How aid can support peace – or war. Lynne Rienner Publishers, Colorado. CDA Collaborative Learning Projects / Norwegian Church Aid / Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict. 2012. Conflict Analysis Framework: Field Guidelines and Procedures http://www.cdacollaborative.org/publications/reflecting-on-peace-practice/rpp-guidance-materials/conflict-analysis-framework (also contains references to other conflict analysis resources)

Ernstorfer, Anita; Chigas, Diana V.; Vaughan-Lee, Hannah (April 2015): From little to Large: When does Peacebuilding Add Up? Journal of Peacebuilding and Development. Volume 10, Issue 1/2015; Special Issue: Vertical Integration in Peacebuilding. http://www.tandfonline.com/-doi/abs/10.1080/15423166.2015.1009323?journalCode=rjpd20#

Resources related to monitoring and evaluation of peace efforts (Selection)

Corlazzoli, Vanessa; White, Jonathan. 2013. Back to Basics. A compilation of best practices in design, monitoring and evaluation in fragile and conflict-affected environments. Search for Common Ground/CCVRI – Conflict, Crime, and Violence Results Initiative. March 2013 http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/M-files/CCRVI/CCVRI-DFID-Back-to-Basics.pdf

Chigas, Diana / Church, Madeleine / Corlazzoli, Vanessa. 2014. Evaluating Impacts of Peacebuilding Interventions. CCVRI Practice Product. London: DFID.http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/819-evaluating-impacts-of-peacebuilding-interventions

Donor Committee for Enterprise Development: Measuring Achievements of Private Sector Development in Conflict-Affected Environments Practical Guidelines for Implementing the DCED Standard: http://www.enterprise-development.org/page/cae Fowler

Ben / Kessler, Adam. 2015. Measuring Achievements of Private Sector Development in Conflict-Affected Environments. Practical Guidelines for Implementing the DCED Standard. Donor Committee for Enterprise Development (Version 3/February 2015) www.enterprise-development.org/download.ashx?id=2098

Goldwyn, Rachel (CARE) and Chigas, Diana (CDA). 2013: Monitoring and evaluating conflict sensitivity. Methodological challenges and practical solutions. CCVRI – Conflict, Crime, and Violence Results Initiative. http://insights.careinternational.org.uk/media/k2/attachments/Monitoring_and_evaluating_conflict_sensitivity_challenges_and_solutions_vfinal.pdf

Kessler, Adam / Tanburn, Jim. 2014. Why Evaluations Fail: The importance of Good Monitoring. Donor Com

OECD DAC. 2012. Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results. Paris. http://oecd-ilibrary.org/docserver/download/4312151e.pdf?expires=1438723926&id=id&accname=guest&checksum=5F54D67DAF58E42500DED84E4B8E345F

Woodrow, P. and D. Chigas. 2011. Connecting the Dots: Evaluating Whether and How Programs Address Conflict Systems, in Ropers, N. et al. (editors) The Non-Linearity of Peace Processes: Theory and Practice of Systemic Conflict Transformation. Berlin: Berghof Foundation: http://www.berghof-peacesupport.org/-books/sct_book_2011_Woodrow.pdf

Select international Standards, guidance/guidelines, reporting frameworks, and indices Global Reporting Initiative. G4 Sustainability Reporting Guidelines and Framework, Implementation Manual https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf

International Finance Corporation:

2014. Cumulative Impact Assessment and Management: Guidance for the Private Sector in Emerging Markets. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3aebf50041c11f8383ba8700-caa2aa08/IFC_GoodPracticeHandbook_CumulativeImpactAssessment.pdf?MOD=AJPERES

2012. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. http://www.ifc.org/wps/wcm/-connect/e280ef804a0256609709ffd1a5d13d27/GN_English_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES

2007. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington, DC. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES

Institute for Economics and Peace (Global Peace Index etc.): http://economicsandpeace.org/ International Petroleum Industry Environment Conservation Association (IPIECA). 2010. Guide to Operating in Areas of Conflict for the Oil and Gas Industry. http://www.ipieca.org/focus-area/reporting (update expected in 2015)

OECD Guidelines for multinational enterprises. 2011. http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf United Nations. United Nations Guiding Principles Reporting Framework. 2015. Shift Project Ltd. United Nations.

United Nations Guiding Principles Reporting Framework Implementation Guide. http://www.ungpreporting.org/

UN Global Compact:

2013: Responsible Business – Advancing Peace: Examples from Companies, Investors & Global Compact Local Networks. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_-_doc/Peace_and_Business/B4P_ResourcePackage.pdf

2010. Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected & High-Risk Areas: A Resource for Companies and Investors. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_- doc/Peace_and_Business/Guidance_RB.pdf

oluntary Principles on Security and Human Rights: http://www.voluntaryprinciples.org/ All online resources accessed on August 4th, 2015.

Créditos por las Fotografías

Portada	© gettyimages / Eric Audras
	© UN Photo / Martine Perret
	© UN Photo / Evan Schneider
	© Anvar Ilyasov
Página 6	© UN Photo / Cia Pak
Página 7	© UN Photo / Amanda Voisard
Página 8	© gettyimages / Eric Audras
Página 14	© UN Photo / Martine Perret
Página 16	© UN Photo / Rick Bajornas
Página 28	© iStock / ismagilov
Página 29	© UN Photo / Paulo Filgueiras
Página 31	© Shehzad Noorani
Página 33	© AFP / Luis Acosta
Página 34	© The World Bank / Scott Wallace
Página 35	© UN Photo / Eskinder Debebe

Créditos por la traducción del documento a la Universidad EAN

Con las siguientes personas:

Sandra Bibiana Clavijo Olmo *(Profesora asociada Ph.D. (c))*

Estudiantes:

Cristhian Leornardo Córdoba Cogollos

Kelly Tatiana Delgado Chacón

Sara Catalina Díaz Sierra

Sthefany Julieth Espinosa Martínez

Jessica Juliana Gómez Puentes

Sebastián Felipe González Salamanca

Aura Yanitza Gutiérrez Martínez

Lina Geraldine Huertas Bernal

Yerly Estefany Vega Martínez

Jorge Luis Lara García

Carolina Moreno Cáceres

Mabel Yurani Pardo Rodríguez

Mariana Puentes Clavijo

Ilehana Paola Ríos García

Natalia Rodríguez Báez

Michelle Sthefy Rodríguez Higuera

Gina Marcela Rodríguez León

Nicolás Esteban Sánchez Velasco

Los Diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas

El Pacto Global de Naciones Unidas le pide a las empresas que se involucren, apoyen y actúen en su esfera de influencia con base en un conjunto de valores en las áreas de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción

DERECHOS HUMANOS

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

ESTÁNDARES LABORALES

Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

MEDIO AMBIENTE

Principio 7: Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

ANTICORRUPCIÓN

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

UN GLOBAL COMPACT

United Nations
Global Compact