



# ENTRE LA SOLIDARIDAD Y LA OBLIGACIÓN

RETOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN LA REPARACIÓN SIMBÓLICA



Institute for Business Ethics



University of St.Gallen

El **Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables (CREER)** investiga, evalúa y promueve el respeto de los derechos humanos y el desarrollo sostenible en el marco de actividades empresariales. En consonancia con el **Institute for Human Rights and Business (IHRB)**, CREER se propuso impulsar una agenda integral que conecte a gobiernos, comunidades, empresas y organizaciones de la sociedad civil a través de la construcción colectiva de conocimiento, de espacios de diálogo basados en la confianza y del fortalecimiento de capacidades locales.

El **Instituto de Ética Empresarial (IWE)**, fundado en 1989 en la **Universidad de St Gallen** (Suiza), es uno de los institutos de mayor tradición en Europa. Ha sido un pionero en la investigación y la docencia en temas relacionados con la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y los derechos humanos y la empresa. El Instituto tiene una gran reputación y bagaje tanto en la investigación básica como en la aplicada. De forma habitual, el IWE crea e impulsa iniciativas colaborativas y de investigación con otras instituciones del sector público y privado, así como con la sociedad civil.

Todos los derechos reservados. La responsabilidad de las opiniones aquí expresadas es únicamente del **Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables (CREER)** y del **Instituto de Ética Empresarial (IWE)**. CREER e IWE permiten la libre reproducción de extractos de esta publicación siempre y cuando se dé reconocimiento y se cite apropiadamente. Se requiere autorización de cada uno para la reproducción y traducción de esta publicación.

**Director Ejecutivo de CREER**  
Luis Fernando De Angulo

**Director de IWE**  
Florian Wettstein

**Coordinación de la investigación y elaboración de contenidos**  
Laura Cotrina, Jordi Vives y Germán Zarama

**Junio de 2019**

ISBN: 978-958-59805-8-7

Este proyecto fue posible gracias a la beca de investigación "One Year Research merger Grant" de la Leading House for the Latin America Region - State Secretariat for Education, Research and Innovation (SERI). Además, la iniciativa recibió el generoso apoyo académico de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
**State Secretariat for Education,  
Research and Innovation SERI**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

# TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	5
Listado de Acrónimos	7
<b>1</b> Introducción	<b>8</b>
<b>2</b> Metodología	<b>10</b>
<b>3</b> La reparación por violaciones de DD. HH.	<b>12</b>
3.1. Reparaciones simbólicas y materiales: dos caras de la misma moneda	14
3.2. Aproximación a la reparación simbólica desde el Sistema Interamericano de Derechos Humanos	15
3.3. Antecedentes de la reparación simbólica en Colombia	17
3.4. Reparación simbólica y empresas	21
<b>4</b> Las reparaciones simbólicas desde el sector empresarial: investigación documental	<b>23</b>
4.1. Iniciativas de tipo socioeconómico	23
4.2. Iniciativas para la reconstrucción del tejido social y la cultura de paz	24
4.3. Conclusiones a la investigación documental	24
<b>5</b> Hallazgos en el estudio de tres casos en profundidad	<b>26</b>
5.1. Contexto en el que se gestaron y desarrollaron las iniciativas empresariales analizadas	28
5.2. Barreras y frenos internos en el desarrollo de iniciativas de reparación simbólica y estrategias utilizadas para superarlas	29
5.3. El rol de los trabajadores y de la alta dirección	30
5.4. Beneficios e impactos positivos identificados	31
5.5. Aprendizajes de los estudios de casos	33
5.6. Reflexiones en torno a la reparación simbólica desde el sector empresarial	35
5.6.1. ¿Solidaridad u obligación? Rutas para la reconciliación y no repetición	35

	5.6.2. El alcance del lenguaje y los conceptos para la participación del sector empresarial en iniciativas de reparación simbólica	36
	5.6.3. Perspectivas frente al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición	38
<b>6</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>40</b>
	6.1. La construcción de confianza como medio para la reparación y no repetición	40
	6.2. Las pequeñas y medianas empresas y otros sectores económicos en la reparación simbólica	41
	6.3. El proceso de justicia transicional en Colombia y la justicia restaurativa	42
	6.4. El análisis del pasado como mecanismo para la construcción de políticas efectivas de respeto a los DD. HH.	43
<b>7</b>	<b>Propuestas</b>	<b>44</b>
	7.1. Para el sector empresarial	44
	7.2. Para el Estado	44
	7.3. Para el Sistema Integral Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición, con énfasis en la Jurisdicción Especial para la Paz	45
	7.4. Para las ONG, sindicatos y otros actores relevantes	46
	7.5. Para el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas en Empresa y Derechos Humanos y la ACNUDH	46
<b>8</b>	<b>Anexo 1: Simposio: Entre la solidaridad y la obligación. Retos para la participación de empresas en la reparación simbólica</b>	<b>48</b>
	» Los límites del concepto de reparación	48
	» Deberes del Estado y responsabilidades de las empresas	49
	» La construcción de reparación simbólica	49
	» Promoción de la reparación simbólica	50

# PRESENTACIÓN

El contexto de postacuerdo en Colombia ha originado varios retos para garantizar los derechos de las víctimas del conflicto armado y la sostenibilidad de procesos encaminados a la consolidación de la paz y reconciliación en los territorios. Uno de los retos ha sido la participación del sector empresarial en los distintos mecanismos, incluidos los generados en los Acuerdos de Paz, concebidos desde el Estado para este fin.

Este documento se enmarca en la línea de acción e investigación denominada *Territorio, Reconciliación y Convivencia*<sup>1</sup>, desde la cual el **Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables** (CREER) promueve una nueva agenda para que empresas y sectores económicos contribuyan en la consolidación de la paz territorial. Lo anterior, aunado a una mayor presencia del Estado para la protección de los ciudadanos y el fortalecimiento institucional a nivel local para la convivencia y la transformación de conflictos.

Bajo esta línea de acción, con el **Instituto de Ética Empresarial de la Universidad de St. Gallen** y con el apoyo del **Secretariado de Estado para la Educación, Investigación e**

**Innovación de Suiza**, CREER realizó un trabajo para abordarlo desde lo académico y lo práctico y fomentar la participación del sector empresarial en iniciativas de reparación simbólica e identificar las expectativas de las víctimas, las empresas, el Estado y otras partes interesadas, así como gestionar, desde la reparación simbólica, el rol del sector empresarial en el conflicto armado y la construcción de paz.

Abordar el tema de reparación simbólica, no solo desde el sector empresarial sino desde la sociedad en general, es uno de los grandes retos para las garantías de los derechos de las víctimas y para la consolidación de la paz territorial. A la fecha, y en el marco de los procesos de Justicia Transicional adelantados en el país, han primado las reparaciones de tipo administrativo e individual y la identificación de responsables armados legales e ilegales en un conflicto con participación de otros actores y sectores.

Para la gestión de violaciones a los DD.HH., enmarcados o no en el conflicto armado a través de la reparación simbólica, esta investigación se fundamenta en la premisa de la necesidad de que cada actor contribuya desde su quehacer, sus capacidades y sus obligaciones.

<sup>1</sup> La información sobre esta línea de acción puede ser ampliada en: [www.creer-ihrb.org/territorioyreconciliacion](http://www.creer-ihrb.org/territorioyreconciliacion)



En este sentido, el sector empresarial está ante un dilema: por un lado, desde la expresión de su solidaridad con las víctimas y el reconocimiento por el sufrimiento padecido puede contribuir desde lo simbólico e intangible a procesos de reparación y reconciliación y por el otro, puede aportar mediante su participación al esclarecimiento de los hechos acaecidos y la asunción de sus responsabilidades.

La resolución de este dilema es compleja y depende, en gran medida, de un contexto y una predisposición favorable de una gran variedad de actores. Por tal motivo, se presentan en este informe recomendaciones no solo a empresas, sino a otros actores que promuevan una participación más amplia y efectiva del sector empresarial en procesos de reparación simbólica.

Agradecemos a las empresas, trabajadores, comunidades, víctimas, académicos y servidores públicos, entre otros, por su disposición a dialogar sobre un tema poco abordado en el país, a pesar de ser relevante para la consecución de una sociedad más justa. También, a la Pontificia Universidad Javeriana por su entusiasta y generosa disposición al acoger el Simposio Internacional celebrado el 29 de abril de 2019 en Bogotá, donde se presentó este informe.

Finalmente, agradecemos especialmente el apoyo brindado desde la Leading House for the Latinamerican Studies, al Centro Latinoamericano-suizo de la Universidad de St. Gallen y al Secretariado de Estado Suizo para la Educación, la Investigación y la Innovación (SERI), que hicieron posible esta investigación.

# LISTADO DE ACRÓNIMOS

<b>ACUERDO DE PAZ</b>	Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera
<b>ACNUDH</b>	Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos
<b>CEV</b>	Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición
<b>CREER</b>	Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables
<b>DD.HH.</b>	Derechos Humanos
<b>DIH</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>FARC - EP</b>	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo
<b>IWE</b>	Instituto de Ética Empresarial de la Universidad de St. Gallen
<b>JEP</b>	Jurisdicción Especial para la Paz
<b>PRNU</b>	Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos
<b>Pyme</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>SIVJRN</b>	Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición
<b>ZOMAC</b>	Zonas Más Afectadas por el Conflicto



# 1.

# INTRODUCCIÓN

A la luz de diversos instrumentos internacionales y principalmente de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PRNU), adoptados por unanimidad por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en 2011<sup>2</sup>, se ha abordado la necesidad de que las empresas proporcionen recursos efectivos donde hayan causado o contribuido a causar -directa o indirectamente- impactos negativos sobre los derechos humanos (DD. HH.).

En este sentido, cualquier iniciativa empresarial que busque la reparación completa del daño para las víctimas individuales y/o colectivas requiere reconocer su dignidad y abordar necesidades particulares de restablecimiento. Los recursos de reparación fundamentados en la restitución material y los esfuerzos de compensación financiera pueden contribuir, pero no alcanzan a abordar ese componente de dignidad inherente a los DD. HH.

En cambio, las formas de reparación simbólicas (p. Ej. disculpas públicas, conmemoraciones y homenajes a las víctimas, etc.) se reconocen como mecanismos de remedio en una posición única para abordar esa dimensión emocional y moral intangible de las violaciones de DD.HH, y que contribuyen efectivamente a la restauración de la dignidad de las víctimas<sup>3</sup>.

Esto adquiere relevancia en particular para el caso colombiano, donde el conflicto armado interno ha dejado más de ocho millones de víctimas<sup>4</sup> y constituye un escenario en donde uno de los factores centrales para la construcción de paz está en la reparación integral frente a las graves violaciones a los DD. HH y al Derecho Internacional Humanitario (DIH). Lo anterior se presenta como un reto a la definición de las estrategias, acciones y herramientas de mayor idoneidad para dar respuesta a la amplísima demanda de verdad y justicia.

<sup>2</sup> Consejo de Derechos Humanos, Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Informe del Representante Especial del Secretario General sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, A/HRC/17/31 (2011). Art. 22.

<sup>3</sup> Ver Minow, M. (1998). *Between Vengeance and Forgiveness: Facing History after Genocide and Mass Violence*. Boston: Beacon Press; y United Nations. (2008). *Rule of Law Tools for Post-conflict States: Reparation Programmes* (Vol. HR/PUB/08/1). New York and Geneva: Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights.

<sup>4</sup> Según el Registro Único de Víctimas (RUV) y estadísticas del Centro Nacional de Memoria Histórica. Ver: <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/estadisticas.html> Consultado el 1 de marzo de 2019.



No obstante, en el campo de las empresas y los DD.HH. las formas simbólicas de reparación siguen siendo un tema poco discutido. Si bien la teoría y la práctica de la reparación simbólica ha sido objeto de una extensa discusión cuando la misma se ha dado bajo atribución o iniciativa de los Estados, y particularmente en contextos de justicia transicional<sup>5</sup>, la realidad y el potencial rol de los actores empresariales en tales esquemas de reparación sigue siendo apenas explorado.

El tema de empresas y reparación presenta interrogantes complejos: ¿Es imprescindible la asunción de responsabilidad para que las empresas desarrollen acciones de reparación simbólica? ¿Es posible hablar de formas simbólicas de reparación en virtud del deber ético, por ejemplo, cuando no ha habido una responsabilidad directa en la generación de impactos negativos sobre los DD.HH., pero se ha redituado en el marco de un conflicto armado? ¿Es posible hablar de iniciativas simbólicas que aporten a la reparación de las víctimas cuando estas se han impulsado desde un espíritu de solidaridad para la construcción de paz?

Este documento expone los principales hallazgos de la investigación realizada en Colombia, país que ofrece una excelente oportunidad para comprender, probar y evaluar diferentes aproximaciones y planteamientos frente a la reparación simbólica desde las empresas, y cómo pueden

contribuir de manera decisiva a los esfuerzos de consolidación de la paz en escenarios de transición.

Asimismo, presenta una serie de recomendaciones específicas sobre las posibilidades de involucramiento del sector empresarial en iniciativas simbólicas que aporten a la reparación de las víctimas, con énfasis en -aunque no limitadas a- los compromisos establecidos en el denominado *Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera* (en adelante el Acuerdo de Paz), firmado entre el gobierno colombiano y las FARC-EP, especialmente en el punto 5, que establece el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición (SIVJRNR), incorporado en el ordenamiento jurídico colombiano mediante el Acto Legislativo No. 01 de abril de 2017.

El informe está estructurado en seis capítulos. Después de esta introducción y la presentación de los detalles que conciernen la metodología implementada en esta investigación, el capítulo tercero explora brevemente el concepto de reparación, haciendo énfasis en la participación del sector empresarial. Asimismo, expone cómo se ha trabajado la reparación en Colombia desde el ámbito legislativo.

El capítulo cuarto expone las observaciones obtenidas del ejercicio de investigación documental y de las entrevistas sobre el terreno. En el capítulo quinto se describen las reflexiones surgidas del estudio de casos y presenta preguntas abiertas para seguir avanzando en la comprensión de las reparaciones simbólicas desde el sector empresarial. Finalmente, el sexto capítulo presenta propuestas para que distintos actores promuevan la participación del sector empresarial en iniciativas de reparación simbólica.

---

<sup>5</sup> Ver por ejemplo Dudai, R. (2011). Closing the gap: symbolic reparations and armed groups. *International Review of the Red Cross*, 93(883), 783-808. doi: 10.1017/S1816383112000082; Mégret, F. (2009). The International Criminal Court Statute and the Failure to Mention Symbolic Reparation. *International Review of Victimology*, 16(2), 127-147. doi: 10.1177/026975800901600202; y Hamber, B., & Wilson, R. A. (2002). Symbolic closure through memory, reparation and revenge in post-conflict societies. *Journal of Human Rights*, 1(1), 35-53. doi: 10.1080/14754830110111553.



# 2.

## METODOLOGÍA

El informe presenta los hallazgos de una investigación documental y cualitativa sobre el papel del sector empresarial en iniciativas orientadas a la construcción de paz y reconciliación. En primer lugar, se realizó un mapeo y análisis de los casos documentados por empresas, ONG, fundaciones, Estado, entre otros. En cada iniciativa se identificó:

- » Localización: departamento y municipio, de tipo rural o urbano.
- » Actor que lidera la iniciativa y otros involucrados: empresa, Estado, ONG, organización de la sociedad civil, entre otros.
- » Temporalidad.
- » Financiación.
- » Tipo de iniciativa: inclusión social, inclusión laboral, inversión económica, fortalecimiento institucional, construcción de paz y reconciliación.

También se documentaron los aportes del sector en iniciativas enmarcadas en la responsabilidad social empresarial (RSE) o en proyectos de construcción de paz y reconciliación, así como los procesos internos que se realizan para la gestión de DD. HH. El estudio documental arrojó un número de casos muy limitado en los que la reparación

simbólica o los objetivos que esta implica hayan tenido un lugar destacado.

Debido a esto, se optó por ampliar la investigación mediante la realización de tres grupos focales con empresas y empresarios, instituciones estatales y académicos y expertos para abordar, desde los conocimientos y experiencias de cada uno, el rol del sector empresarial en iniciativas de reparación simbólica.

Se seleccionaron tres casos específicos de empresas colombianas que han empezado a abordar lo simbólico desde la perspectiva de memoria histórica y dignificación de las víctimas, con el objetivo de dar a la investigación de mayor profundidad. Se trata de empresas de gran tamaño vinculadas a los sectores de hidrocarburos y minero-energético, cuyas actividades tienen un impacto notable en los territorios donde operan.

Para el estudio de casos se realizaron un total de 22 entrevistas semiestructuradas con los actores que participaron en la implementación y seguimiento de dichas iniciativas. En la muestra de entrevistados se incluyen gerentes y gestores de las empresas, víctimas, representantes de las comunidades del área de operación de las empresas, representantes de las ONG que acompañaron la implementación de

los procesos y académicos que han hecho seguimiento a las iniciativas.

Es importante tener en cuenta que el desconocimiento y la desconfianza existentes en el sector empresarial sobre el tema de reparación, en parte por sus implicaciones legales o reputacionales en términos de responsabilidad en el conflicto armado, ha llevado a que sus procesos o proyectos no se enmarquen bajo la etiqueta de reparación simbólica. Como se explicará más tarde, parte de los hallazgos de esta investigación demuestran que los tres casos seleccionados están encaminados a alcanzar objetivos que responden a la reparación de las comunidades; sin embargo, ninguna de las empresas estudiadas asume o reconoce ser responsable de vulneraciones de DD. HH. en el marco del conflicto armado.

Los tres casos no se analizan de forma individual, sino agregada, dado que el documento tiene el objetivo de identificar buenas prácticas, retos y limitaciones extrapolables a otros actores empresariales. Más que explicar el detalle de cada caso, los esfuerzos se focalizaron en la identificación de patrones y variables comunes.

Dadas las reservas del sector empresarial con el tema de reparación, y por el interés de no afectar los procesos llevados a cabo por las empresas y comunidades, el equipo de investigación optó por mantener en todo momento el anonimato de las personas entrevistadas y mencionadas, así como de las organizaciones que representan. Esta decisión permitió que se generara un clima de mayor confianza y, en consecuencia, que se consiguieran insumos de mejor calidad.

Finalmente, es necesario aclarar que a lo largo del texto se hace referencia al **sector empresarial** como la agrupación de empresas de distintos sectores económicos, tamaños, tipos, lugares de operación, etc., que sirvieron

de fuente para la investigación y el diálogo alrededor de las reflexiones alcanzadas. Sin embargo, el uso de este concepto no busca presentar a las empresas como actores homogéneos, que se relacionan de la misma forma con el territorio o que vivieron igual las consecuencias del conflicto armado.

Por consiguiente, la información obtenida en esta investigación, las conclusiones a las que llegan las empresas y grupos de interés que participaron en las entrevistas y las reflexiones generales sobre la participación de las empresas en procesos de construcción de paz, especialmente de la reparación simbólica, no representan necesariamente los intereses y motivaciones de todas las empresas, gremios, sectores económicos, etc., que operan en el país.



# 3.

## LA REPARACIÓN POR VIOLACIONES DE DD. HH.

De forma simple, las reparaciones se entienden como aquellas iniciativas que tienen la voluntad de paliar, arreglar o subsanar un daño sufrido. Otras perspectivas más legalistas definen la reparación como aquellos esfuerzos que, de forma estructurada y bajo procedimientos justos, están encaminados a restaurar algo o a alguien al estado anterior a un daño, mediante su reparación o compensación<sup>6</sup>.

En la literatura académica sobre DD. HH., el concepto de reparación no es entendido como una serie de actos o mecanismos específicos, sino como el conjunto de procesos que contribuyen a aliviar el sufrimiento de las víctimas y a proveerles justicia mediante la eliminación, en la medida de lo posible, de las consecuencias negativas padecidas y la prevención de futuras violaciones a sus derechos<sup>7</sup>.

Los conceptos de reparación y del derecho a esta están presentes en un gran número de

declaraciones, tratados y convenciones dentro del cuerpo internacional de los DD. HH.<sup>8</sup>; por lo tanto, se puede afirmar que se trata de un derecho reconocido y bien establecido en el ámbito internacional. En el marco del derecho internacional, la Resolución 60/147 de la Asamblea de Naciones Unidas<sup>9</sup> reconoce el derecho a acceder a reparaciones de aquellas personas que hayan sufrido violaciones de DD. HH.

La idea subyacente en la mayor parte de los tratados internacionales es que las víctimas tienen derecho a una reparación “justa y adecuada”. En esta línea, la Resolución 60/147, en sus artículos 15 y 18, enfatiza la

6 Ver Hamber, B. (2006). Narrowing the Micro and Macro. A Psychological Perspective on Reparations in Societies in Transition. In P. De Greiff (Ed.), *The handbook of reparations* (pp. xxxiii, 1020 p.). Oxford; New York: Oxford University Press. p. 562.

7 Ver David, R. & Choi, S. Y. P. (2005). Victims on Transitional Justice: Lessons from the Reparation of Human Rights Abuses in the Czech Republic. *Human Rights Quarterly*, 27(2), 392-435. p. 393.

8 Algunos ejemplos: la Declaración Universal de los Derechos Humanos hace uso del término “recurso efectivo” (art. 8). La Convención Americana sobre Derechos Humanos habla acerca del “derecho a ser compensado de acuerdo a la ley” (art. 10) y la “justa compensación” (art. 63). El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos resalta el “derecho efectivo a obtener una reparación” (art. 9).

9 Resolución 60/147 aprobada por la Asamblea General el 16 de diciembre de 2005, Principios y Directrices Básicos sobre el Derecho de las Víctimas de Violaciones Manifiestas de las Normas Internacionales de Derechos Humanos y de Violaciones Graves del Derecho Internacional Humanitario a Interponer Recursos y Obtener Reparaciones. Disponible en: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/remedyandrepairation.aspx>

necesidad de que las reparaciones sean apropiadas, efectivas, plenas, rápidas y proporcionales. Además, reconoce cinco tipos distintos de reparación:

- » La restitución, es decir, siempre que sea posible hay que devolver a la víctima a la situación anterior a la violación de sus derechos (art. 19).
- » La indemnización debe concederse por todos los perjuicios económicamente evaluables como consecuencia de la violación (art. 20).
- » La rehabilitación debe incluir la atención médica y psicológica, así como servicios jurídicos y sociales (art. 21).
- » Medidas de satisfacción, incluidas aquellas que se orientan al esclarecimiento de hechos y de la verdad, la búsqueda de personas desaparecidas, declaraciones oficiales que restablezcan la dignidad y el buen nombre de las víctimas, disculpas públicas y reconocimiento de responsabilidades, conmemoraciones y homenajes a las víctimas, etc. (art. 22).
- » Las garantías de no repetición, que incluyen medidas orientadas a la prevención, por ejemplo, el refuerzo de las instituciones de justicia y seguridad de acuerdo con estándares internacionales, la protección de defensores de DD. HH., la educación en DD. HH., etc. (art. 23).

A pesar de este extenso y variado catálogo de medidas de reparación reconocidas internacionalmente, en realidad, tanto a nivel práctico como a nivel académico, el ideal que prevalece es el de la restauración

del *status quo ante*<sup>10</sup>. Es decir, predomina la idea de que hay que hacer lo posible para que a las víctimas les sea restablecida la situación que disfrutaban con anterioridad al perjuicio sufrido. Esto ha llevado a que, hasta la fecha, aquellos mecanismos orientados a la compensación y la restitución mediante indemnizaciones, prestación de servicios o provisión de bienes materiales hayan tenido mayor protagonismo<sup>11</sup>.

No obstante, las violaciones de DD. HH. son, a menudo, de naturaleza irreparable<sup>12</sup>, por lo que las reparaciones se enfrentan a la paradoja de intentar reparar aquello que es irreparable. Es por esta razón que la dimensión de satisfacción cobra una relevancia especial. A diferencia de otros mecanismos de tipo material, como la restitución o la indemnización, las medidas de satisfacción suelen ser de naturaleza intangible, por lo que también se las conoce como simbólicas<sup>13</sup>. Es precisamente su carácter simbólico el que les permite reconocer la irreparabilidad del daño sufrido y de esta forma contribuir de forma única a la reparación y la no repetición.

10 Ver De Greiff, P. (2006). Repairing the Past: Compensation for Victims of Human Rights Violations. In P. De Greiff (Ed.), *The handbook of reparations* (pp. xxxiii, 1020 p.). Oxford; New York: Oxford University Press. p. 455.

11 Ver Mégret, F. (2009). The International Criminal Court Statute and the Failure to Mention Symbolic Reparation. *International Review of Victimology*, 16(2), 127-147. doi:10.1177/026975800901600202. p. 14. Ver también United Nations. (2008). *Rule of Law Tools for Post-conflict States: Reparation Programmes* (Vol. HR/PUB/08/1). New York and Geneva: Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights.

12 Ver Hamber, B. (2006). p. 567.

13 Ver Mégret, F. (2009). p. 3.



### 3.1. Reparaciones simbólicas y materiales: dos caras de la misma moneda

Las reparaciones pueden ser divididas de forma genérica en dos grupos: materiales y simbólicas. Las primeras, vinculadas a la restitución, la compensación o la rehabilitación, se asocian a la provisión de recursos económicos o materiales, como el pago de indemnizaciones, la prestación de servicios médicos, alojamiento, educación, etc. Estas medidas, sin embargo, tienen limitaciones para reparar a las víctimas y sus relaciones de forma completa<sup>14</sup>.

Por otra parte, las reparaciones simbólicas apelan a mayor variedad de preocupaciones de las víctimas y toman seriamente sus necesidades de reconocimiento, respeto, dignidad y esperanza por un futuro mejor<sup>15</sup>; pueden tomar infinidad de formas y, dado su carácter intangible, a menudo se apoyan en expresiones artísticas y manifestaciones colectivas para hacer llegar su mensaje.

Las disculpas son probablemente la fórmula más paradigmática de reparación simbólica y, a su vez, la más exigente. Requieren, como mínimo, la aceptación de responsabilidades y la expresión de remordimiento por parte de quien las ofrece. Los memoriales y las actividades conmemorativas tienen la finalidad de provocar una reacción, ya sea de reconocimiento público de un acontecimiento,

de reflexión, luto, orgullo, tristeza, etc.<sup>16</sup>. Su función principal es la de preservar la memoria<sup>17</sup> y pueden tomar formas como monumentos, ceremonias, museos, archivos, centros educativos, etc.

Finalmente, las iniciativas de esclarecimiento de la verdad juegan un rol muy importante en la reconciliación en la medida en que pueden conducir a un reconocimiento de responsabilidades. Conocer de forma veraz hechos clave del pasado, así como su autoría y responsables, podría ayudar a las víctimas a superar el trauma y el sufrimiento que a menudo sigue a la falta de información sobre qué fue lo que exactamente pasó<sup>18</sup>.

Ahora bien, la línea que separa las medidas materiales de las simbólicas es muy tenue. De hecho, el pago de una indemnización, la restitución de un bien o una sentencia judicial pueden tener una connotación de reconocimiento muy elevado. Sin embargo, como afirma la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), el gran potencial de las reparaciones simbólicas está en el hecho de ser conductoras de significado y, por tanto, tener la capacidad de ayudar a las víctimas en particular, y a las sociedades en general, a construir un sentido a los eventos trágicos del pasado<sup>19</sup>.

14 Ver Minow, M. (1998). *Between Vengeance and Forgiveness: Facing History after Genocide and Mass Violence*. Boston: Beacon Press. p. 103.

15 Ver Mégret, F. (2009). p. 6.

16 Ver Bickford, L. (2014). Memoryworks/Memory Works. In C. Ramiirez-Barat (Ed.), *Transitional Justice, Culture, and Society. Beyond Outreach*. New York: Social Science Research Council. p. 494.

17 Ver Radzik, L. (2015). Reconciliation. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Summer 2015. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/archives/sum2012/entries/toleration/>. p. 7.

18 Ver Hamber, B. (2006). Narrowing the Micro and Macro. A Psychological Perspective on Reparations in Societies in Transition. In P. De Greiff (Ed.), *The handbook of reparations* (pp. xxxiii, 1020 p.). Oxford ; New York: Oxford University Press. p. 580

19 Ver también United Nations. (2008). p. 23.

Las reparaciones de tipo material y simbólico no son medidas excluyentes, sino complementarias; cubren necesidades distintas dentro del terreno de la reparación. No alcanzar el equilibrio adecuado entre las dos puede exacerbar el conflicto en vez de apaciguarlo y limita su efectividad<sup>20</sup>. Aquellas iniciativas excesivamente orientadas a la reparación material pueden llevar a que las víctimas sean percibidas únicamente como agentes económicos y se niegue toda su dimensión moral. Por el contrario, en casos en los que la reparación se limita a ejercicios de tipo simbólico, las víctimas pueden percibir dichos ejercicios como tácticas para desviar la atención frente a reclamaciones legítimas en términos de compensación o restitución material.

Cabe mencionar que la aplicación de sanciones judiciales o administrativas a los responsables de las violaciones también puede tener una gran carga simbólica. Sin embargo, esta investigación se centra en las reparaciones simbólicas de tipo no judicial, bajo la consideración de que son las menos conocidas a la fecha y las que albergan mayor potencial, en especial para el sector empresarial.

## 3.2. Aproximación a la reparación simbólica desde el Sistema Interamericano de Derechos Humanos

Es importante señalar que, bajo el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, los Estados miembros se ven obligados a acatar la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH), la cual, durante los últimos 30 años, ha creado un nuevo paradigma para las reparaciones en virtud del derecho internacional de los DD. HH<sup>21</sup>. Entre otros, la Corte ha recibido una gran cantidad de reclamos derivados de regímenes represivos y violentos en América Central y del Sur y, de conformidad con su mandato en la Convención Americana<sup>22</sup>, ha actuado como un órgano de adjudicación para estos reclamos.

Uno de los antecedentes emblemáticos se remonta a 1988, cuando la Corte inició un nuevo capítulo en el campo de las reparaciones con su decisión en el caso *Velásquez Rodríguez vs. Honduras*. En este caso, las autoridades hondureñas secuestraron, torturaron y presuntamente ejecutaron a Manfredo Velásquez-Rodríguez; el Gobierno organizó su desaparición y luego

<sup>20</sup> Ver Richards, M. (2007). *The design and implementation of an optimal reparation program: how should limited resources for material reparation be distributed across victims of the Colombian conflict?* Retrieved from Bogotá, Colombia. p. 32.

<sup>21</sup> En ese sentido, la Corte ha desarrollado lo que muchos consideran “el régimen legal más completo sobre reparaciones en el campo de los derechos humanos en el derecho internacional”. Dean Claudio Grossman, *Reparations in the Inter-American System: A Comparative Approach*, 56:6 AM. U. L. REV. 1375, 1376 (2007).

<sup>22</sup> Convención Americana sobre Derechos Humanos, OEA. Serie de Tratados No. 36, 1144 U.N.T.S. 123. Entró en vigor el 18 de julio de 1978. Documentos Básicos de Derechos Humanos en el Sistema Interamericano, OEA / Ser.L.V / II.82 doc.6 rev.1 (1992).



obstruyó los esfuerzos de su familia para localizarlo.

Años después, la Corte revisó el caso y, para proporcionar reparación a la familia de Velásquez, se convirtió en el primer tribunal de DD. HH. en exigir que el Estado “prevenga, investigue y castigue cualquier violación de los derechos reconocidos por la Convención (Americana) y, además, si es posible, intente restaurar el derecho violado y *proporcionar la compensación que se justifique por los daños que resulten de la violación*”<sup>23</sup> [cursivas fuera del texto original].

A través de su razonamiento en este caso, la Corte estableció las bases para un marco innovador y extenso de reparaciones que se utilizaría para reparar a las víctimas de una amplia gama de abusos contra los DD. HH.<sup>24</sup> Asimismo, amplió el alcance de las reparaciones monetarias para dar cuenta de “la angustia mental, la angustia emocional, y el dolor y el sufrimiento de la víctima”<sup>25</sup>.

Estas formas de reparación se conocen como reparaciones morales o no pecuniarias. Las reparaciones morales pueden incluir tanto el sufrimiento y la angustia causada a las víctimas directas y sus familiares, y el deterioro de los valores importantes para ellos, como otras formas de sufrimiento que no pueden ser evaluadas en términos financieros. Esto es de suma relevancia para este análisis ya que, desde el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, se

ha reconocido que algunos tipos de daño no pueden cuantificarse monetariamente y, por lo tanto, se deben proveer otras formas de restitución.

En otros casos, dado que las reparaciones colectivas pueden abarcar potencialmente un gran número de víctimas, la CIDH ha manifestado que solo la compensación monetaria no siempre es una herramienta viable para la reparación. Esto puede verse, por ejemplo, en el caso denominado “Niños de la Calle” (Villagrán Morales y otros) vs. Guatemala, en el que la Corte determinó que los Estados responsables de violaciones de DD. HH. deben realizar actos u obras de naturaleza pública o de repercusión amplia que tengan efectos como recuperar la memoria de las víctimas y restablecer su reputación, consolar a sus familiares o transmitir un mensaje de condena oficial de las violaciones de los derechos en cuestión y de compromiso para garantizar que no vuelvan a ocurrir<sup>26</sup>.

Este antecedente también es significativo en cuanto compete a la reparación simbólica, ya que la Corte ordenó al Estado de Guatemala, entre otras medidas, designar un centro educativo con un nombre alusivo a las jóvenes víctimas de este caso y poner en dicho centro una placa con sus nombres.

Finalmente, es de mencionar el caso denominado Masacre Plan de Sánchez vs. Guatemala, en donde por primera vez un tribunal internacional ordenó reparaciones para los sobrevivientes de una masacre de comunidades indígenas a gran escala. Frente a este caso, que involucraba la restauración de toda la comunidad, la Corte determinó procedente la creación de un nuevo santuario

23 Corte IDH, Caso Velásquez Rodríguez vs. Honduras. Sentencia de 29 de julio de 1988.

Disponible en: [http://www.corteidh.or.cr/cf/jurisprudencia2/ficha\\_tecnica.cfm?nld\\_Ficha=189&lang=es](http://www.corteidh.or.cr/cf/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nld_Ficha=189&lang=es)

24 Jo M. Pasqualucci, *Reparación de víctimas en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos: una evaluación crítica de las prácticas y procedimientos actuales*, 18 MICH. J. INT'L L. 1, 23 (1996).

25 *ibidem*.

26 Corte IDH, Caso “Niños de la Calle” (Villagrán Morales y otros) vs. Guatemala. Sentencia del 27 de enero de 2009. Disponible en: [http://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha\\_tecnica.cfm?nld\\_Ficha=321](http://www.corteidh.or.cr/CF/jurisprudencia2/ficha_tecnica.cfm?nld_Ficha=321)



para reemplazar el hogar perdido y construir una comunidad segura que pueda crecer sin el temor de una nueva persecución por parte del Estado.

La Corte ordenó también como medida simbólica que el Estado realizara un acto público de reconocimiento de su responsabilidad en los hechos ocurridos en este caso y en agravio a las víctimas. Este acto debía realizarse en la aldea de Plan de Sánchez, donde ocurrió la masacre, con la presencia de altas autoridades del Estado y los miembros de la comunidad.

Como se ha visto, bajo el Sistema Interamericano -a partir de la jurisprudencia de la Corte- se ha entendido que, si bien las reparaciones morales y colectivas no pueden reconstituir completamente física o económicamente a las víctimas de abusos de DD. HH., sí logran contribuir de manera efectiva para abordar los componentes psicológicos, morales y simbólicos de la violación de los derechos<sup>27</sup>.

### 3.3. Antecedentes de la reparación simbólica en Colombia

Si bien en el marco de implementación de los mecanismos contemplados en el Acuerdo de Paz, -y de las actuales instancias de justicia transicional-, la reparación a las víctimas se presenta como uno de sus principales

ejes<sup>28</sup>, lo cierto es que esta figura ya ha sido abordada en distintos momentos históricos y ha sido desarrollada bajo diversos marcos jurídicos.

El primer antecedente puede encontrarse en la década de 1980, cuando se identifica un interés por minimizar las confrontaciones bélicas entre grupos armados ilegales y el Estado colombiano al posibilitar la amnistía o indulto a quienes hubieran cometido delitos políticos o conexos. De esta opción quedaban exentos autores de secuestros, extorsiones, homicidios fuera de combate, entre otros crímenes<sup>29</sup>.

Ahora bien, es solo hasta la consolidación de la Constitución Política de Colombia de 1991 cuando se empieza a dar un tratamiento especial a las víctimas de acciones bélicas y otras consumadas acciones de actores armados ilegales. En ese sentido, es de mencionar una primera aproximación al concepto “víctimas” en la Ley 104 de 1993<sup>30</sup>, que tiene por objetivo asegurar la “convivencia pacífica, la protección de los derechos y libertades de los individuos y adoptará medidas en favor de grupo discriminados o marginados”.

En dicha norma se entienden como víctimas a “aquellas personas que sufren directamente prejuicios por razón de los atentados terroristas cometidos con bombas o artefactos explosivos y las tomas guerrilleras que afecten en formas indiscriminada a la población”.

<sup>27</sup> Alice Riener, *Reparations and the Issue of Culture, Gender, Indigenous Populations and Freedom of Expression: “Children & Reparations”*, 56:6 AM. U. L. REV. 1439, 1442 (2007).

<sup>28</sup> *El Espectador*. Las Víctimas en el centro de la paz. Ver: <https://www.elespectador.com/noticias/paz/victimas-el-centro-de-paz-articulo-605602> Consultado el 1 de marzo de 2019.

<sup>29</sup> Yesica González Bermúdez y Ruby Stella Jaramillo Marín (2018): “El desafío de la reparación integral de las víctimas del conflicto armado colombiano”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (abril 2018).

<sup>30</sup> “Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones”.



Por primera vez, el Estado empieza a hacer un conteo de “damnificados” en el Fondo de Solidaridad y Emergencia Social, para verificar la “calidad de víctimas” de las personas que figuran en él y garantizarles su derecho a recibir asistencia humanitaria como herramienta para solventar necesidades urgentes.

Con el Acto Legislativo 03 de 2002, en el que se reforma la Constitución Política de Colombia para la introducción de un sistema penal acusatorio, el término víctima responde al “sujeto merecedor de un trato especial”, sin especificar si su uso se da en contexto del conflicto armado interno. También se declara la responsabilidad de la Fiscalía General de la Nación de proteger a “las comunidades y [...] las víctimas”, y de “solicitar [...] las medidas judiciales necesarias para la asistencia a las víctimas, lo mismo que disponer el restablecimiento del derecho y la reparación a los afectados en el delito” (art. 2, numeral 6). Todas estas disposiciones se dan teniendo en cuenta los mecanismos de justicia restaurativa de los que dispone la ley.

Es solo hasta la elaboración e implementación de la Ley de Justicia y Paz (Ley 975 de 2005)<sup>31</sup>, cuando se identifica un primer intento por parte del Estado colombiano en establecer una serie de instrumentos jurídicos y asignar tareas específicas a instituciones públicas para el juzgamiento y reincorporación de desmovilizados y la atención y garantías de derechos de las víctimas<sup>32</sup>. Es relevante

destacar el hecho de que esta Ley hace énfasis en la reparación a las víctimas bajo una connotación integral, es decir, propende a desarrollar acciones que vayan más allá de la indemnización netamente económica.

Por tal razón, se establece la existencia de acciones de reparación simbólica que tiendan a “asegurar la preservación de la memoria histórica, la no repetición de los hechos victimizantes, la aceptación pública de los hechos, el perdón público y el restablecimiento de la dignidad de las víctimas” (art. 8), y que así ayuden a restaurar los derechos de las víctimas y comunidades afectadas por el conflicto armado.

No obstante, se debe señalar que la legitimidad de esta Ley ha sido fuertemente cuestionada desde distintos procesos organizativos debido a que no hubo garantías para las víctimas y no se cumplieron los estándares internacionales para el ejercicio de los derechos de las víctimas a la verdad, justicia y reparación. Puntualmente para el tema de reparación, hubo un enfoque en las reparaciones individuales por vía administrativa y sin judicialización a los responsables, por lo que la relevancia dada a las indemnizaciones económicas anuló la atención a procesos de reparación simbólica o con carácter colectivo<sup>33</sup>.

31 “Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuya de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios”.

32 Mejía Walker, C. A. (Enero-Junio de 2011). Aproximación a los instrumentos jurídicos aplicados a los procesos de ‘negociación de la paz’ en Colombia. *CES Derecho*, 2(1), 58-71. Disponible en: <http://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/viewFile/1464/932>

33 Ver, por ejemplo, Comisión Colombiana de Juristas. Anotaciones sobre la ley de justicia y paz: Una mirada desde los derechos de las víctimas. 2007.

Fue hasta el año 2011, con la promulgación de la Ley 1448 de 2011<sup>34</sup> (o Ley de Víctimas y Restitución de Tierras), que aparece por primera vez en la legislación colombiana la justicia transicional como fórmula para tramitar el fin del conflicto y la construcción de paz y reconciliación. En dicha ley, a diferencia de la legislación precedente, el énfasis central está en la garantía de los derechos -especialmente a la verdad, justicia y reparación- de quienes han sufrido daños como consecuencia de infracciones al DIH o de violaciones graves y manifiestas a los DD. HH. Esto se estableció como condición *sine qua non* para la terminación del conflicto, que en la normatividad anterior estaba dada desde el enfoque de la desmovilización de los grupos armados.

La definición de víctima se amplía considerablemente en esta Ley, al incluir no solo a quienes fueron afectados por el conflicto directamente, sino también a víctimas de manera indirecta. Asimismo, integra violaciones a los DD. HH. que no son necesariamente materiales e individuales, sino que han afectado a las colectividades, sus tradiciones y su género, por ejemplo, quemas de caseríos, asesinato de líderes espirituales de comunidades étnicas o reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Las medidas de reparación contempladas comprenden la restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, las cuales proceden de los estándares internacionales de los DD. HH. En este punto es importante mencionar que en la Ley también se hace alusión directa a la reparación simbólica, como

“*toda prestación realizada a favor de las víctimas o de la comunidad en general que tienda a asegurar la preservación de la memoria histórica, la no repetición de los hechos victimizantes, la aceptación pública de los hechos, la solicitud de perdón público y el restablecimiento de la dignidad de las víctimas* (art. 141).”

Como una de las iniciativas de carácter simbólico para la reparación de las víctimas impulsada por la Ley 1448, es importante resaltar la creación del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH), una entidad pública del orden nacional que hace parte del entonces creado Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV). Su objetivo principal es reunir y recuperar los testimonios orales, textos, documentos y cualquier información que permita reconocer los hechos de violencia y visibilizar y dignificar a las víctimas del conflicto armado, sus familiares y demás personas que hayan intentado prevenir estas violaciones a los DD. HH.

Desde entonces, la información recopilada por el CNMH ha sido puesta a disposición de la ciudadanía, investigadores e interesados mediante distintas formas: publicaciones, actividades, exposiciones y demás, que ayuden a enriquecer el conocimiento de la historia política y social de Colombia. Adicionalmente, entre las medidas de carácter simbólico para la reparación integral, el CNMH ha impulsado acuerdos de la verdad, la creación del Museo Nacional de la Memoria, acciones en el territorio, medidas simbólicas de reparación colectiva, difusión de la memoria y desarrollo de archivos de los DD. HH.

A partir de esto, se han desarrollado otras iniciativas similares a las del CNMH, pero bajo enfoque local, como el Centro de Memoria, Paz y Reconciliación (CMPR), impulsado por

<sup>34</sup> “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones”.



la Alcaldía Mayor de Bogotá para fortalecer procesos participativos de construcción de paz, reparación simbólica de las víctimas y reconciliación<sup>35</sup>, y el Laboratorio de Memoria y Paz, impulsado por la Secretaría de Víctimas, Derechos Humanos y Paz de la Gobernación del Meta<sup>36</sup>.

Ya más recientemente, es de mencionar lo dispuesto en el Acuerdo de Paz, el cual aborda -entre los seis puntos acordados- la reparación integral de las víctimas. En este se acordó fortalecer el Programa de Reparación Integral de Víctimas que se venía implementando desde la creación de la Ley 1448 de 2011, para así cumplir con el objetivo de dignificar a las víctimas, contribuir a la convivencia y la reconciliación y garantizar la no repetición. En este Programa se contemplan varias medidas que apuntan a la reparación desde distintos enfoques. Algunas son:

- » Actos tempranos de reconocimiento de responsabilidad colectiva.
- » Acciones concretas de contribución a la reparación.
- » Reparaciones colectivas.
- » Planes de rehabilitación psicosocial.
- » Planes de retorno y reubicación de víctimas de desplazamiento forzado.
- » Medidas para la restitución de tierras.

<sup>35</sup> Centro de Memoria, Paz y Reconciliación (CMPR). Disponible en: [http://sitiosdememoria.org/es/institucion/centro-de-memoria-paz-y-reconciliacion-2\\_es/](http://sitiosdememoria.org/es/institucion/centro-de-memoria-paz-y-reconciliacion-2_es/).

<sup>36</sup> Gobernación del Meta. Laboratorio de Memoria y Paz, un escenario para la construcción de la reconciliación. <http://www.meta.gov.co/web/blog/laboratorio-de-memoria-y-paz-un-escenario-para-la-construccion-de-la-reconciliacion>.

- » Fortalecimiento de los espacios actuales de participación.

Merece atención especial el denominado Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición (SIVJRNR), creado con el Acto Legislativo 01 de abril de 2017<sup>37</sup> y que dio alcance a los compromisos del punto cinco (5) del Acuerdo de Paz. Tiene como objetivo brindar garantías de tipo restaurativo y reparador a las víctimas del conflicto armado por medio de mecanismos judiciales -la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP)- y no judiciales -la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición (CEV) y la Unidad para la Búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado-.

En el Acuerdo de Paz se estableció que, para los casos en donde ha habido una ausencia de reconocimiento de verdad y responsabilidad, el Tribunal para la Paz puede establecer obligaciones reparadoras simbólicas a cargo del Estado y organizaciones, respetando el debido proceso y siempre que la organización o el Estado hayan omitido procedimientos efectivos para prevenir la conducta sancionable.

<sup>37</sup> Es de anotar que en noviembre de 2017, la Corte Constitucional anunció el sentido del fallo sobre la revisión de constitucionalidad del Acto Legislativo 01 de 2017, mediante el cual se crea el SIVJRNR. La Corte precisó que la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) no podrá llamar a declaración a terceros (entre ellos, funcionarios públicos, empresas y empresarios), sino que su participación será voluntaria y en calidad de testigos.

## 3.4. Reparación simbólica y empresas

En 2011, las labores del Profesor John Ruggie como Representante Especial del Secretario General de Naciones Unidas culminaron con la aprobación unánime de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PRNU) del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Desde entonces, estos principios se han convertido en el referente normativo internacional para todas aquellas discusiones en las cuales se conecte el mundo empresarial con problemáticas de DD. HH. Estos principios se construyen alrededor de tres grandes temáticas o pilares.

- » El primer pilar versa sobre las obligaciones de los Estados de proteger y hacer cumplir los DD. HH. dentro de su territorio o jurisdicción (art. 1).
- » El segundo pilar hace referencia a la responsabilidad de las empresas de respetar los DD. HH., es decir, de abstenerse de infringir los derechos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas en las que hayan tenido alguna participación (art. 11).
- » El tercer pilar se enfoca al acceso a mecanismos de reparación y exhorta a los Estados y a las empresas a establecer herramientas y colaborar entre sí para garantizar el acceso efectivo de las víctimas a reparaciones judiciales y no judiciales.

En relación a la responsabilidad de las empresas en términos de reparación, los PRNU establecen que, cuando las empresas hayan provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas para los DD. HH., estas deberán reparar o contribuir a su reparación por medios legítimos (art. 22).

También puntualizan que donde se produzcan consecuencias negativas sin que la empresa las haya provocado o contribuido a provocar, pero que guarden una relación directa con sus operaciones o relaciones comerciales, la responsabilidad de respetar los DD. HH. no exige que la empresa misma deba reparar los daños, aunque eso no impide que pueda desempeñar un papel en el proceso de reparación (comentario al art. 22).

Los PRNU mencionan diferentes tipos de reparaciones: la restitución, la rehabilitación, las compensaciones económicas o no económicas, sanciones punitivas penales o administrativas, así como garantías de no repetición. Entre ellas, cabe remarcar, las disculpas se reconocen explícitamente como forma de reparación (comentario al art. 25).

En diferentes ocasiones, el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Derechos Humanos y Empresas ha hecho énfasis en la necesidad de ofrecer a las víctimas diversas formas de reparaciones. Entre estas, se reconoce de forma clara la dimensión de satisfacción de las reparaciones en sus múltiples formas. Así pues, el Grupo de Trabajo hace suyas las guías que ofrecen los Principios y Directrices Básicos sobre el Derechos de las Víctimas a la Reparación de Naciones Unidas<sup>38</sup>.

Es importante destacar que el Grupo de Trabajo ya advierte sobre las dificultades para el mundo empresarial de formar parte de ejercicios de disculpa pública y auténtica, y, en especial, destaca el temor a las consecuencias legales que puedan derivarse de tales iniciativas. Para ello, el Grupo de Trabajo cree conveniente promulgar una

<sup>38</sup> Ver Informe del Grupo de Trabajo presentado a la Asamblea General de Naciones Unidas el 18 de Julio de 2017 (A/72/162). Ver también el punto 40 del Informe del Grupo de Trabajo presentado al Consejo de Derechos Humanos el 5 de mayo de 2014 (A/HRC/26/25).



legislación que facilite e invite a las empresas a ofrecer disculpas, sin que las proteja de acciones judiciales legítimas<sup>39</sup>.

A pesar de estas breves consideraciones puntuales del Grupo de Trabajo alrededor de las medidas de reparación simbólicas o de satisfacción, la literatura académica al respecto es muy limitada. En términos generales, se podría decir que el Grupo de Trabajo ha enfatizado en la problemática del acceso a reparaciones, judiciales y no judiciales, más que a la discusión sustantiva de las reparaciones. A esto cabe añadir que, tanto desde el campo de investigación académica como desde la práctica, son prácticamente inexistentes los informes, trabajos y testimonios donde se analice y se pueda aprender sobre las motivaciones, dificultades, retos y consecuencias que las reparaciones simbólicas entrañan para el mundo empresarial.

Con respecto al caso colombiano, pensar en la reparación simbólica de daños que se dieron en el marco del conflicto armado bajo

las consideraciones de los PRNU se presenta como un reto por distintas razones. En primer lugar, en el marco de estos principios surge la pregunta de cómo se puede integrar la reparación simbólica cuando se está hablando de daños “irreparables” que se dieron en contextos en los que las empresas no solo no hicieron la debida diligencia, sino que infringieron de diferentes formas las leyes y normatividades del país.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que la participación por parte del sector empresarial en el SIVJNR es voluntaria y no garantiza que se vayan a asumir responsabilidades por posibles violaciones de DD. HH., cabe preguntarse cómo pueden las empresas reparar un daño sin que haya un responsable. Finalmente, en un escenario en el que no hay confianza entre los distintos actores, se presenta como un reto la promoción de procesos de reparación simbólica efectivos basados en la interacción, el diálogo y el consenso entre las partes.

---

39 Punto 51 del informe del Grupo de Trabajo presentado a la Asamblea General de Naciones Unidas el 18 de julio de 2017 (A/72/162).

# 4.

## LAS REPARACIONES SIMBÓLICAS DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se realizó una revisión de 48 iniciativas lideradas o apoyadas, en su mayoría, por grandes empresas que operan formalmente en el territorio. Los sectores económicos a los que pertenecen son estratégicos para la economía nacional y, en algunos casos, generan un alto impacto social y ambiental en la zona donde operan; por tal razón, dependen de relaciones sólidas con el territorio para poder hacer presencia con licencia social.

Las iniciativas apuntan a la transformación socioeconómica del territorio o a la construcción de paz y reconciliación y permiten identificar que las empresas vienen trabajando alrededor del tema de construcción de paz hace más de una década, debido a que, de una u otra forma, las implicaciones del conflicto armado y la limitada o nula presencia del Estado en algunas zonas del país lo hicieron necesario.

Se encontró, además, que las empresas realizan alianzas principalmente con instituciones y organismos estatales que tienen un papel relevante en la implementación de las medidas judiciales, administrativas, sociales y económicas planteadas en la Ley 1448 de 2011 para el beneficio de las víctimas del conflicto armado, por ejemplo con el Departamento de Prosperidad Social (DPS). El aporte del sector privado suele ser con recursos económicos o con participación

en estrategias específicas como la inclusión laboral. También trabajan en alianza con otras empresas, ONG, embajadas y fundaciones empresariales para la implementación de proyectos, y no en todos los casos los proyectos son liderados por las empresas.

En general, se puede afirmar que existe una tendencia del sector empresarial por los procesos o proyectos que apuntan a la reconciliación y transformación del territorio desde las contribuciones de tipo material. Estas apuestas, además, suelen estar acompañadas de un componente de tipo inmaterial en donde se trabaja por el fortalecimiento cultural e institucional y el cuidado del medio ambiente. Más recientemente, y de forma muy puntual, se han desarrollado también iniciativas de alta carga simbólica como la memoria histórica o el reconocimiento y dignificación de las víctimas. A partir de la investigación documental se han categorizado los diferentes casos a partir de dos categorías.

### 4.1. Iniciativas de tipo socioeconómico

Una gran parte de los casos revisados evidencia que las empresas han desarrollado estrategias para la inclusión económica y



social que van desde la implementación de programas de empleabilidad y creación de empleo para población vulnerable, víctimas y excombatientes, hasta la inclusión de grupos prioritarios dentro de la cadena de valor por medio de la financiación y promoción de proyectos productivos y de comercialización.

Asimismo, existen proyectos de inversión social que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades más afectadas por el conflicto, a través de la construcción de viviendas y espacios para la cultura y la recreación y el mejoramiento de la infraestructura vial y educativa. En este punto es importante mencionar que ya existen algunas empresas interesadas en hacer parte de la estrategia de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC), que nació de los Acuerdos de Paz.

## 4.2. Iniciativas para la reconstrucción del tejido social y la cultura de paz

Algunas iniciativas de los casos revisados buscan aportar a procesos de reintegración y reconciliación entre comunidades vulnerables y víctimas, con excombatientes y desmovilizados y con instituciones públicas y empresas. Con la justificación de realizar ferias comerciales, de mejorar alguna infraestructura comunitaria, entre otras, se han convocado espacios que buscan un mejor relacionamiento entre los distintos actores del territorio.

Estas iniciativas sobre construcción de paz y reconciliación incluyen constantemente el tema de educación y capacitación para la adopción de herramientas y capacidades que permitan una sana resolución de los conflictos. En estos espacios también se discute sobre DD. HH. y DIH, ciudadanía y democracia y se trabaja con metodologías como la de las

Escuelas de Perdón y Reconciliación. Los componentes de cultura, arte y deporte son muy utilizados en este tipo de iniciativas con la justificación de que ayudan a prevenir la vinculación a dinámicas del conflicto armado (como el reclutamiento de niños, niñas, adolescentes y jóvenes).

Aunque son escasas, cabe resaltar las iniciativas orientadas hacia la creación y divulgación de la memoria histórica, en las que se ha trabajado con comunidades afectadas directa (víctimas de masacres) e indirectamente por el conflicto. En estas se han creado espacios de diálogo entre las comunidades y los trabajadores de las empresas que lideran las iniciativas y sus contratistas, para identificar cómo se han gestionado los conflictos y descubrir conjuntamente aprendizajes que aseguren la no repetición de los hechos.

En la misma línea de trabajo de lo simbólico, se identifican unos pocos casos en los que también ha habido un interés por aportar a la resignificación de espacios, que habían entrado en desuso por parte de las comunidades debido a los recuerdos negativos en torno a ellos, y la construcción de obras (de distinto alcance) que tienen como objetivo recordar los hechos sucedidos en el marco del conflicto armado y su incidencia en la vida de la población.

## 4.3. Conclusiones a la investigación documental

En primer lugar, en la investigación documental no se ha identificado ningún caso donde una empresa u otro actor de índole empresarial hayan participado en procesos de reparación, ya sea material o inmaterial, como parte de un ejercicio propio de aceptación de



responsabilidades por impactos en los DD. HH. en el conflicto armado. Si bien existen casos documentados de empresas que han comparecido a la justicia ordinaria acusados de asociación a graves abusos a los DD. HH., hasta el momento ninguna lo ha hecho fuera del terreno judicial ni ha explorado vías de tipo simbólico que contribuyan a la reparación efectiva.

Sin embargo, existen iniciativas que, aunque no mencionan explícitamente los conceptos de reparación o responsabilidad, promueven desde distintos enfoques la reparación daños o afectaciones perpetuadas por otros actores legales e ilegales en el marco del conflicto armado o por precariedad de las instituciones estatales. Un ejemplo de ello son los procesos de memoria histórica con comunidades víctimas del conflicto armado<sup>40</sup> o la promoción de acciones para la recuperación del medio ambiente<sup>41</sup>.

Una hipótesis que puede explicar la tendencia de las empresas y empresarios a trabajar en iniciativas que aportan más en términos materiales es la existencia de relaciones de tipo puramente transaccional que la sociedad ha construido con ellas y que no permiten concebir su capacidad de acción más allá de lo económico. Asimismo, la prioridad que desde el Estado se le ha dado a invitar al sector empresarial desde la perspectiva socioeconómica.

En segundo lugar, se identifica que la mayor parte de iniciativas documentadas involucra a grandes empresas pertenecientes a sectores económicos que requieren grandes inversiones e infraestructura y cuyas operaciones conllevan un alto impacto sobre

el territorio (hidrocarburos, transportes o minero-energético). Es notorio el hecho de que la investigación documental no ha conseguido identificar ninguna iniciativa impulsada o participada por pequeñas y medianas empresas (pymes) o alguna asociación empresarial de estas.

En tercer lugar, es de resaltar que muchas de las iniciativas orientadas a la construcción de paz y reconciliación, específicamente aquellas de tipo material, están enmarcadas dentro de las políticas de RSE de las empresas. Así, estas iniciativas suelen posicionarse al lado de otras de muy diversa índole, con un mayor o menor impacto estratégico para el negocio y con voluntad eminentemente filantrópica. Una hipótesis que explicaría la preferencia por el uso del término de RSE podría ser una resistencia por parte del sector empresarial a trabajar de forma directa los temas de paz debido a las posibles repercusiones judiciales que podría implicar un enfoque desde procesos de reparación.

40 Disponible en: [https://www.isagen.com.co/informe-de-gestion/2016/pdf/Construccion\\_paz.pdf](https://www.isagen.com.co/informe-de-gestion/2016/pdf/Construccion_paz.pdf)

41 Disponible en: <http://nacionesunidas.org.co/blog/2014/12/29/en-buenaventura-se-siguen-construyendo-puentes-para-la-reconciliacion/>



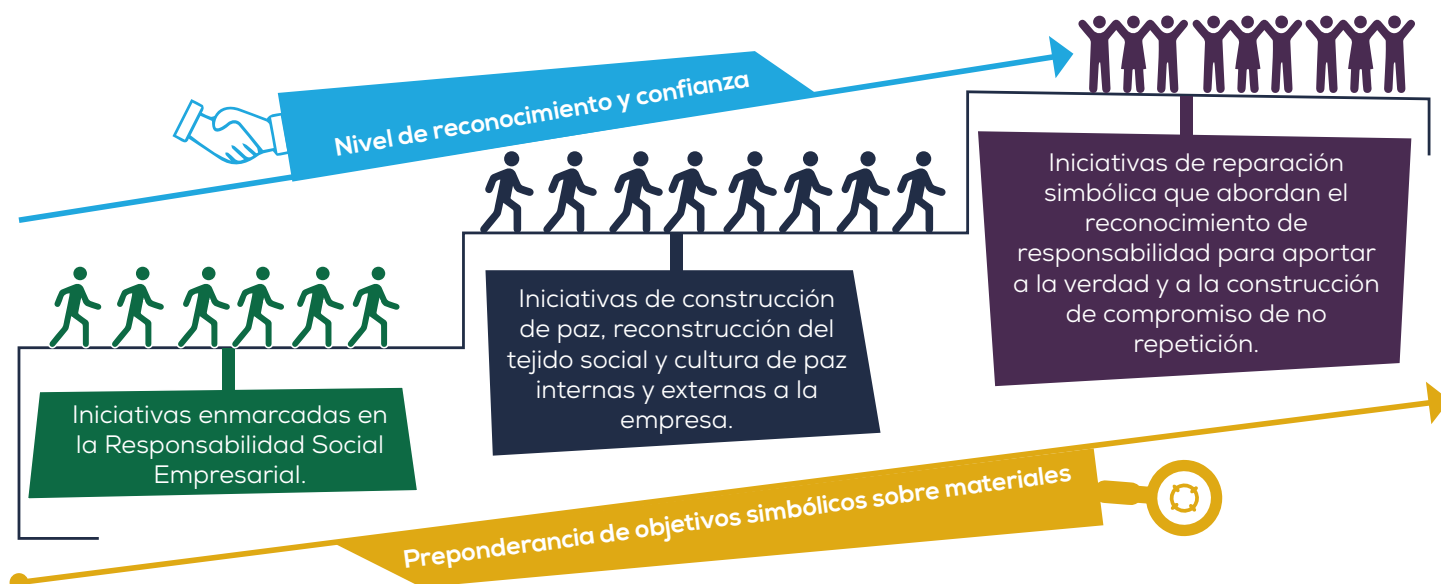
# 5.

## HALLAZGOS EN EL ESTUDIO DE TRES CASOS EN PROFUNDIDAD

Como se mencionó anteriormente, desde el sector empresarial en Colombia no existen iniciativas que se presenten como reparación. Sin embargo, para esta investigación se tuvieron en cuenta tres casos de empresas que han aportado desde lo simbólico a: 1) la reconstrucción de la memoria histórica de sus trabajadores y contratistas; 2) el apoyo y acompañamiento a la reconstrucción de la memoria histórica de una comunidad afectada por el conflicto armado, y 3) el reconocimiento de la calidad de víctimas de una comunidad para su dignificación, con miras a la construcción de confianza.

Si bien ninguna de estas iniciativas menciona tener como objetivo reparar a los actores participantes, uno de los hallazgos principales de la investigación es que estas empresas pudieron abordar las dimensiones de la memoria y del reconocimiento de la calidad de víctima de la población, luego de haber trabajado en la construcción de relaciones más cercanas y basadas en la confianza con sus grupos de interés y del entorno de su área de operación.

**Figura 1** Relación entre niveles de reconocimiento y confianza en la reparación simbólica vs. reparación material.



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1** Estudio de tres casos.

	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
	<b>ENERGÍA</b> 	<b>ELECTRICIDAD</b> 	<b>MINERO</b> 
<b>Titularidad</b>	Pública/Privada	Privada	Privada
<b>Iniciativa simbólica</b>	Trabajo interno de memoria histórica con trabajadores, contratistas y sus familiares. Cada participante contó la historia sobre cómo vivió el conflicto durante su vinculación laboral a la empresa.	Construcción de la memoria histórica de una comunidad víctima del conflicto armado. Apoyo psicosocial a las víctimas directas, y construcción de obras de memoria con la comunidad.	Acompañamiento de la empresa a las conmemoraciones del Día de las Víctimas de una comunidad perteneciente a una vereda que hace parte de su zona de operación.
<b>Audiencia objetivo</b>	Empleados y contratistas víctimas del conflicto armado durante su vinculación a la empresa.	Comunidad víctima del conflicto armado.	Comunidad víctima del conflicto armado.
<b>Posible motivación de la empresa para realizar la iniciativa</b>	Licencia social + Acto de solidaridad con las víctimas del interior de la empresa, que busca genera un clima laboral interno más favorable.	Licencia social + Acto de solidaridad con las víctimas del conflicto armado, que nace bajo la creencia genuina de que la empresa puede aportar a la construcción de paz.	Licencia social + Acto de solidaridad con las víctimas que fortalece los procesos de construcción de confianza entre la empresa y las comunidades + Protección de su reputación.
<b>Contexto en el que se da la iniciativa</b>	<b>2015.</b> Uno de los grupos de interés de la empresa trajo a colación durante una reunión del Comité de DD.HH., la necesidad de trabajar en procesos de memoria histórica.	<b>2014.</b> La empresa venía trabajando con la comunidad en procesos de acompañamiento psicosocial.	<b>2017.</b> La empresa es invitada por la comunidad a participar en un evento de conmemoración de víctimas.
<b>Estado de la iniciativa</b>	Finalizado	Finalizado	En proceso

Fuente: Elaboración propia.



Los resultados del estudio de casos permiten identificar que las empresas y los trabajadores y comunidades víctimas se encontraron o se están encontrando en espacios para la construcción de confianza que inciden positivamente en la convivencia y reconciliación. Allí, han trabajado en torno al reconocimiento del otro (Estado-empresa-comunidades) a través de conversaciones sobre cómo pensar de manera conjunta el territorio en un futuro.

*“Hay que hablar del futuro para poder hablar del pasado” –  
Líder de la comunidad*

La hipótesis de esta investigación es que en estos espacios se intentan alcanzar algunos de los objetivos de la reparación simbólica, pero cada actor tiene expectativas distintas de los procesos que puedan surgir más adelante. Se hace evidente la tensión entre la solidaridad expresada por las empresas y la necesidad de los trabajadores y comunidades de que las empresas cumplan con su obligación de reparar en donde haya habido posibles vulneraciones a los DD. HH. en el marco del conflicto armado.

Para los trabajadores y comunidades, el hecho de que las empresas trabajen sobre la memoria histórica o la dignificación de víctimas ha posibilitado sentar las bases para que, en un futuro y bajo acuerdos conjuntos, estas puedan aportar al esclarecimiento de la verdad en lo sucedido en el conflicto armado y contribuir así, de forma efectiva, a la construcción de paz y a garantía de los derechos de las víctimas.

Por su parte, las empresas parecen encontrar en el trabajo alrededor de la memoria histórica y la dignificación de las víctimas una forma de manifestar su reconocimiento de los impactos del conflicto armado en el territorio, así como su solidaridad con quienes más

sufrieron y fueron, o aún son, vulnerables a las dinámicas de la violencia.

## 5.1. Contexto en el que se gestaron y desarrollaron las iniciativas empresariales analizadas

En los tres casos analizados, las empresas tienen una relación cercana al conflicto armado porque su infraestructura se encuentra en zonas de vulnerabilidad, donde se han presentado violaciones a los derechos de sus trabajadores, contratistas y grupos de interés, o porque, ante la ausencia del Estado, han tenido un rol significativo en el desarrollo integral de los territorios en donde operan.

Ante este panorama, las empresas analizadas han tenido que tomar decisiones con respecto a las exigencias de actores armados ilegales (como frenar su operación u operar bajo la implementación de protocolos de seguridad), el llamado de trabajadores y comunidades que están viendo vulnerados sus derechos en el marco del conflicto armado (casos de desplazamiento forzado o secuestro de contratistas) o por la violencia estructural (ausencia de infraestructura vial, de educación, de salud).

El contexto internacional donde viene tomando fuerza la gestión y prevención de vulneraciones de DD. HH. en entornos de actividad económica ha tenido una fuerte incidencia en el tipo de decisiones que toman las empresas para gestionar los derechos humanos y el momento en que lo hacen.

En los casos analizados, las tres iniciativas se dieron porque los trabajadores o las comunidades se lo pidieron a las empresas, es decir, identificaron que el contexto garantizaba las condiciones para trabajar en temas de memoria histórica y dignificación de

víctimas. En el Caso Energía y el Caso Minería se especifica que el contexto social y político de negociaciones de los Acuerdos de Paz incidió positivamente en el clima empresarial y permitió el desarrollo de las iniciativas.

*“Con la caída de los precios del petróleo se empezaron a preguntar, Si yo hago este proyecto ¿cuántos sueldos dejo de pagar?” – Gestor responsable de la iniciativa*

En el Caso Energía, los actores divergen con respecto al porqué de su finalización. Por un lado, algunos afirman que el contexto económico incidió negativamente en su continuidad debido a la caída del precio del petróleo, que llevó a que la dirección optara por tomar medidas de contención de gasto y priorizar otras actividades. Por otro lado, se manifiesta que esta situación no tuvo nada que ver, pues la iniciativa no implicaba una cantidad alta de recursos y que la decisión de acabarla tuvo que ver con falta de interés y sensibilidad en el tema que se trabajaba.

*“Eso no se acabó por el precio [del petróleo], simplemente dejó de ser importante para la dirección.” – Gestor responsable de la iniciativa*

Finalmente, el Caso Minería se dio gracias a que el territorio donde habita la comunidad del área de operación de la empresa ha mejorado en términos de seguridad. Esto ha permitido, principalmente, que la comunidad sienta un mayor nivel de confianza para realizar conmemoraciones alusivas a los hechos victimizantes colectivos y, además, que la empresa y sus trabajadores puedan tener una presencia real en el territorio y en las actividades que la comunidad promueve.

## 5.2. Barreras y frenos internos en el desarrollo de iniciativas de reparación simbólica y estrategias utilizadas para superarlas

Se ha identificado un número considerable de barreras o elementos, tanto internos como externos, que han limitado de algún modo el buen desarrollo de las iniciativas empresariales que tienen objetivos de tipo simbólico. El reconocimiento de estas limitaciones es de gran importancia, ya que permite identificar temores y las eventuales estrategias implementadas por los gestores de las iniciativas para superarlos.

*“La reacción interna de la vicepresidencia del área legal fue ‘esto es un tiro al pie’ – Gestor responsable de la iniciativa*

En los departamentos legales de los tres casos fue donde se encontró la mayor de las resistencias al desarrollo de las iniciativas simbólicas, por no tener claros los alcances y posibles consecuencias legales y reputaciones del trabajo en temas de memoria histórica. Además, porque consideran que abordar estos temas puede llevar a que la sociedad establezca implícitamente que la empresa tuvo responsabilidad en el marco del conflicto armado.

Ante la pregunta sobre cómo se abordaron los temores internos para realizar las iniciativas, en el Caso Energía, los entrevistados apuntaron a tres estrategias implementadas en paralelo que resultaron efectivas. En primer lugar, un intenso trabajo interno de



convencimiento y pedagogía por parte de los promotores con las áreas y personas más reacias a la iniciativa.

En segundo lugar, el Comité de DD. HH. jugó un papel clave: en ese entonces, el Comité contaba con participación directa de la secretaría general de la empresa y de los sindicatos, hecho que permitió que la iniciativa fuera discutida en la alta jerarquía de la organización. Desde el comité, y en colaboración con el área jurídica, se realizó un seguimiento mensual exhaustivo de la evolución del proyecto y, además, se documentó por escrito y de forma detallada la metodología y alcance del proyecto.

Todo aquello que tiene relación con el conflicto armado y, por ende, los mismos ejercicios de memoria histórica desarrollados a su alrededor suelen tener una alta carga política e ideológica. Es por esto que un tercer factor clave para la iniciativa fue establecer de forma clara que el ejercicio no buscaba acusar a nadie, sino compartir una historia y dignificar a las víctimas de una forma despolitizada y no ideológica.

*"Su objetivo no se enmarca en la búsqueda de la verdad judicial ni en identificar victimarios. No nos vamos a poner a buscar culpables aquí, pues para eso están las instancias judiciales."* – Gestor responsable de la iniciativa

Otro factor que actuó como barrera fue la falta de sensibilización dentro y fuera de las empresas frente a la violencia y el conflicto armado. Algunos de los entrevistados apuntan hacia la falta de un contexto social en Colombia favorable a las iniciativas de carácter simbólico y de memoria histórica. Estos ejercicios, según uno de sus responsables, pretenden precisamente

generar empatía y disminuir actitudes de poca solidaridad o insensibles.

*"Hemos vivido tanta violencia que estamos acostumbrados. Estamos anestesiados".* – Gestor responsable de la iniciativa

Finalmente, a nivel más operacional, otra barrera que encontraron los promotores de las iniciativas simbólicas fue la dificultad en identificar indicadores de desempeño que mostraran el valor del proyecto al resto de la organización. Por su naturaleza, las iniciativas simbólicas son irremediamente intangibles y, en consecuencia, su impacto es difícil de cuantificar y trasladar a una cuenta de resultados. La falta de indicadores de tipo económico se apunta como un impedimento interno para mostrar y convencer a los mandos del valor de estas iniciativas para la empresa.

*"No teníamos indicadores de [la iniciativa]. No podía medir el impacto y resultaba difícil venderla a la dirección."* – Gestor responsable de la iniciativa

### 5.3. El rol de los trabajadores y de la alta dirección

Como se mencionó anteriormente, el tipo de iniciativas de construcción de paz y reconciliación que implementan las empresas

ha dependido del contexto nacional e internacional y de su relacionamiento con las comunidades del entorno. Sin embargo, también se identificó que las experiencias personales y laborales de sus trabajadores han sido determinantes para poner en discusión cómo gestionar daños de tipo inmaterial que han afectado al sector empresarial y sus grupos de interés.

En los casos estudiados se han observado dos dinámicas que, aunque funcionan en direcciones opuestas, aparecen como determinantes en el impulso interno de las organizaciones para el desarrollo de las iniciativas de carácter simbólico.

*“Este proyecto se vende por el corazón, no por la cabeza, yo me dedicaba a tocar corazones” – Gestor responsable de la iniciativa*

Por un lado, una dinámica de abajo a arriba, donde los propios trabajadores impulsores del proyecto, de forma directa o mediante representantes sindicales, ponen en conocimiento de la alta gerencia su voluntad de trabajar aspectos simbólicos que los vinculan, a ellos y a la empresa, con unos eventos trágicos conectados al conflicto armado. En el Caso Energía y el Caso Electricidad se observa cómo el interés genuino de los promotores y responsables de los ejercicios va mucho más allá de lo estrictamente profesional.

*“El presidente de la época estaba convencido en el tema y en su valor para la empresa.” – Participante de la iniciativa*

Está también la forma opuesta, de arriba a abajo, es decir que desde la alta gerencia se apuesta por trabajar en la línea de lo simbólico, se disponen los recursos y se toman las decisiones para que dichas iniciativas cobren vida internamente. Los casos estudiados muestran cómo estas dos dinámicas trabajan complementariamente, pero se evidencia que el factor más determinante para que estas iniciativas se puedan llevar a cabo es el compromiso y voluntad de la alta gerencia. En el Caso Energía y Caso Electricidad el compromiso del director general es explícito y notorio, lo que permite vencer oposiciones y barreras internas, así como dotar de legitimidad el conjunto del ejercicio.

Diferentes entrevistados convergen en vincular la motivación de la alta gerencia para dar apoyo a estas iniciativas a los valores humanistas, “a saber escuchar”, “la voluntad de aprendizaje” y a creer en el valor intrínseco del proyecto. Así pues, lo que permitió que estas iniciativas prosperaran fue un liderazgo empresarial basado en valores que van más allá de lo estrictamente económico. Un ejemplo de la importancia de dicho liderazgo en los dos casos mencionados es que en el momento en que hubo un cambio en la dirección general, los proyectos perdieron el apoyo de la nueva dirección y fueron discontinuados.

## 5.4. Beneficios e impactos positivos identificados

Durante la investigación se identificaron los impactos positivos de las iniciativas estudiadas en las personas que participaron y, de forma más amplia, en las empresas. Se ahondó principalmente en el Caso Energía, que con su iniciativa de memoria histórica interna invitaba a los participantes a contar, a través de una metodología y diferentes



sesiones de trabajo conjunto, sus historias personales en el conflicto desde la experiencia en la empresa.

El impacto generado en los participantes fue enormemente positivo, a la vez que permitió identificar que el concepto de reparación está en constante tensión entre ellos. Un grupo de participantes afirma que los ejercicios tuvieron efectos sanadores y reparadores, pues contar su historia les permitió sentirse escuchados y reconocidos. Adicionalmente, el ejercicio fue “más allá” de lo económico pues tenía como objetivo sensibilizar a los trabajadores sobre la necesidad de no ser indiferentes frente a los efectos del conflicto.

*“Escribir la historia, llorar, fue reparador, dignificante.” - Participante de la iniciativa*

El ejercicio es descrito como un gran generador de empatía que impactó a quienes contaban su historia y a quienes la escuchaban. Cabe destacar que, en este caso, los ejercicios de memoria histórica fueron conducidos por un equipo de profesionales que guiaron en todo momento las dinámicas y gestionaron activamente las elevadas cargas emocionales que los ejercicios implicaban.

*“La reparación implica pedir perdón y reconocer que ‘me equivoqué’, y en este ejercicio no se hizo” - Participante de la iniciativa*

Por otro lado, otro grupo afirma que el ejercicio se puede calificar en términos de reconciliación, mas no de reparación, pues en ningún momento la empresa reconoció o pidió perdón por haber tenido uno u otro papel en el conflicto armado. Además,

señalan el hecho de que el ejercicio se centró en la experiencia vivida en el conflicto y no en la identificación de actores y dinámicas.

Sobre los beneficios que trajo el desarrollo de estas iniciativas simbólicas para las empresas, los participantes establecen como conclusión que estos contribuyen a generar entornos de trabajo más favorables al permitir que se canalicen las emociones y se mitiguen riesgos psicosociales y posibles consecuencias de no gestionar adecuadamente eventos traumáticos del pasado (estrés, dolencias psicosomáticas, etc.).

Con respecto a los ejercicios de memoria del Caso Energía y Caso Electricidad, estos se concibieron como una posibilidad para que la empresa conociera más sobre el contexto en el que opera para así identificar “medidas de autoprotección y de mitigación de riesgos”, dado que “entender el contexto ayuda a tomar mejores decisiones y esto es básico para cualquier empresa”. Asimismo, porque permite “generar una perspectiva de riesgo más amplia, a “pensar en el suelo y no tanto en el subsuelo”.

Las iniciativas simbólicas también contribuyeron a transformar o reforzar las percepciones que distintos actores tenían de la empresa. Por ejemplo, algunos de los trabajadores se mostraban orgullosos o satisfechos de que sus empresas promocionaran iniciativas de este tipo.

Líderes comunitarios, ONG y directivos de las empresas coinciden en señalar que dichas iniciativas contribuyeron también al relacionamiento y a la construcción de confianza entre las empresas y las comunidades, principalmente en el Caso Minería. En este último, uno de los directivos afirma que el diálogo, basado en el reconocimiento del otro, ha permitido que tanto comunidades como empresa puedan pensarse en un futuro compartido, en el que es necesario pensar el desarrollo del territorio no solo en términos económicos.



*“La RSE es solo llevar proyectos. Si funcionan, bien, si no, también bien. Para la empresa el trabajo que están realizando no es de RSE, sino que va más allá de ella. Para nosotros la construcción de paz es relevante. Sin paz, nuestra operación se ve afectada” –*  
Directivo de la empresa

## 5.5. Aprendizajes de los estudios de casos

A pesar de las diferencias en cuanto a tiempo, lugar, motivación, duración y demás de las tres iniciativas, es posible identificar algunos aprendizajes comunes. En primer lugar, se observa que las iniciativas se dieron por interés de los trabajadores y comunidades del entorno de las empresas, que apoyaron su gestión, diseño, elaboración y desarrollo. Los entrevistados que forman parte de las empresas manifiestan la necesidad de que todos los proyectos e iniciativas que promueva el sector empresarial cuenten con una participación objetiva del público a quien están dirigidas, en este caso, los grupos de interés.

*“La comunidad debe poder participar y volverse crítica de todo lo que proponemos” –*  
Directivo de la empresa

En el caso específico de los ejercicios de memoria, también afirman que estos se deben desarrollar en donde los grupos de interés

o comunidades lo piden. Más allá de hacer una convocatoria extendida, las empresas se enfocaron en trabajar con personas y comunidades víctimas conflicto, que encontraban en la memoria una posibilidad enriquecedora para la construcción de paz. En el caso de la empresa que acompaña un proceso para la dignificación de una de las comunidades víctima de su entorno de operación, fueron los mismos pobladores quienes los invitaron a participar y pusieron las condiciones para su participación.

*“Tres o cuatro empleados [...] manifestaron querer participar, pero decían que ellos no habían sido víctimas y no sabían si podían participar. Estos también fueron incluidos en el ejercicio porque el conflicto nos atravesó a todos.”–*  
Responsable de la iniciativa

En segundo lugar, y para el caso de las empresas que desarrollaron ejercicios de memoria histórica, es importante destacar que hubo apoyo de un equipo de expertos de distintas disciplinas que ayudaron a los participantes a entender el alcance de conceptos como memoria o sanación e, incluso, a comprender que la iniciativa no estaba encaminada a la búsqueda de una verdad judicial. Su apoyo fue fundamental también para el trabajo individual, pues las empresas asumían que, sin un personal con capacidad de contener las emociones y trabajarlas en perspectiva de futuro, los ejercicios de memoria podían afectar de forma negativa la iniciativa.

En tercer lugar, los entrevistados consideran que las iniciativas analizadas son totalmente replicables si se tienen en cuenta dos elementos. Por un lado, deben responder a



las necesidades del contexto, a la experiencia y conocimientos de las comunidades, grupos de interés y víctimas, en otras palabras, no se trata solo de seguir un manual “paso a paso”. En este sentido, también se manifiesta que no solo se trata de dar voz y asegurar la participación de las víctimas y comunidades victimizadas, sino también de que la empresa adopte una actitud que permita oír distintas voces, estén o no de acuerdo con la posición o forma de operar de la empresa.

*“Nosotros podemos participar como aliados o como promotores, pero eso lo determinará el proceso que llevamos con las comunidades” – Directivo de la empresa*

Igualmente, es importante que estas iniciativas se trabajen luego de haber realizado ejercicios de generación de confianza que permitan un reconocimiento mutuo entre las partes y una mirada a la construcción de un futuro a largo plazo. Los casos muestran cómo, desde una actitud de escucha, diálogo y participación, las víctimas y sus comunidades se sienten más cómodas al ser reconocidas en su condición de víctimas. Por otro lado, cuando las empresas muestran desconocimiento, desinterés, silencio o incluso negación frente a esa condición, suelen generarse reacciones de frustración y rechazo por parte de las víctimas y comunidades implicadas.

*“En la comunidad, este tema nació del proceso. Hay que trabajar en lo que el proceso vaya diciendo” – Directivo de la empresa*

*“No se pueden hacer estos ejercicios dentro de la empresa de la noche a la mañana. Es necesario toda una trayectoria. Es necesario tratar al otro como igual, no ser paternalistas” – Directivo de la empresa*

En cuarto lugar, está la voluntad de las empresas de acercarse al tema de la reparación simbólica de una forma más despolitizada y no ideológica, en la que se pretenda la dignificación del sufrimiento de todas las víctimas, no la realización de un acto acusatorio. Para esto, las empresas optaron por el uso de un lenguaje en clave de reconciliación y respeto y apuntaron por objetivos que permitieran que su relacionamiento con las demás partes se enfocara en la posibilidad de pensar un futuro compartido.

*“No buscamos reemplazar la justicia (legal). Este no es el espacio. Quien busque apuntar a culpables tiene que ir a la justicia legal, esta no es su iniciativa.” – Responsable de la iniciativa*

Además, la idea de estar trabajando conjuntamente para la paz es usada de forma reiterada como un marco común en los tres casos. Esta narrativa es exitosa para crear puentes y salvar diferencias que puedan existir entre las diferentes partes que participan en la iniciativa.

*“Hay que encontrar un punto de apoyo común para todos los participantes. ¿Que nos une? Hay que poner un bien superior por delante que no genere discusión, por ejemplo: hacer un mejor país para todos, la paz.” – Responsable de la iniciativa*

## 5.6. Reflexiones en torno a la reparación simbólica desde el sector empresarial

Con base en los ejercicios de investigación documental y análisis de los casos presentados, y con el apoyo de los insumos obtenidos a partir de las diferentes entrevistas y paneles realizados, se presentan a continuación algunas conclusiones alrededor de siete temas identificados como claves al momento de hacer un balance de la investigación. Estos siete temas evidencian el reto de incorporar la perspectiva de reparación simbólica al mundo empresarial y enfatizan en su potencial como herramienta para contribuir a la construcción de confianza, reconciliación y no repetición.

Aunque puede parecer precipitado identificar tendencias, prácticas comunes y reflexiones sobre la reparación simbólica y las empresas con solo tres casos de estudio, es importante tener en cuenta que el campo de acción de las empresas en torno a este tema, así como su análisis y estudio, es aún muy limitado, sino nulo. A pesar de no haber identificado ninguna iniciativa que se enmarque estrictamente en la reparación simbólica, los tres casos investigados permitieron identificar desafíos y generar reflexiones sobre la participación de empresas y empresarios en estos procesos.

### 5.6.1. ¿Solidaridad u obligación? Rutas para la reconciliación y no repetición

A la luz de la investigación documental y de los tres casos analizados, las empresas pueden generar un impacto positivo para las comunidades, trabajadores y grupos de interés a través de la implementación de iniciativas de reparación simbólica, sin que necesariamente asuman o reconozcan responsabilidad por violaciones a DD. HH. El sentimiento de solidaridad y el deseo por aportar a la construcción de paz pueden despertar en cualquier empresa un interés genuino por reparar un daño, así no haya sido responsable del hecho.

En este sentido, en muchas de las iniciativas de empresas y empresarios se evidencia que, a pesar de no plantearse el objetivo de reparar a los participantes de sus procesos, sí hay un sentimiento de solidaridad y empatía con su dolor, los reconocen como víctimas para dignificarlos y aportan, de una u otra forma, a las garantías de no repetición.

La solidaridad expresada en las iniciativas de los casos estudiados puede tener un gran valor para todos sus participantes, incluidas las víctimas y la propia empresa. Mediante estos actos simbólicos, las empresas contribuyen activamente a una mejor convivencia y a la construcción de paz, al reconocer a personas o comunidades su estatus de víctimas, así como el sufrimiento padecido. Este reconocimiento refuerza los vínculos de confianza entre las partes y tiene un valor significativo en un contexto como el colombiano, donde empresas y sociedad en general tienden a ignorar, sino negar en ocasiones, la existencia de un conflicto y sus víctimas.

Ahora bien, para las víctimas, la construcción de relaciones basadas en la confianza es un mecanismo idóneo para poder abordar



en un futuro cercano, a través del diálogo, el esclarecimiento de los hechos. Es decir, las víctimas consideran que donde exista la posibilidad de que una empresa haya vulnerado DD. HH. no es suficiente que esta exprese su solidaridad, sino que debe aportar al esclarecimiento de la verdad para que haya una reparación efectiva.

*“Como comunidad no hemos recurrido al litigio sino al diálogo, porque es el mejor mecanismo para esclarecer la verdad” – Líder de la comunidad*

Así pues, si hubo vinculación directa o indirecta, o incluso silencio o inacción, por parte de cualquier empresa ante la violación de DD. HH., existe una obligación moral de proveer una reparación simbólica y material a las víctimas, en la que además se asuma dicha responsabilidad.

De lo contrario, que la empresa se quede en la posición de solidaridad puede percibirse por la sociedad como oportunismo e, implícitamente, culpabilidad.

Es importante señalar, finalmente, que las víctimas manifiestan que el reconocimiento de responsabilidades por vulneraciones a los DD. HH. es un proceso que puede darse por vía del diálogo basado en la confianza, sin acudir a las vías de señalamiento o acusación que suelen usarse por el sistema judicial ordinario, y que no aportan necesariamente a la reconciliación y no repetición.

*“Abordar estos ejercicios debe partir de la pregunta ‘Qué pasó, y no de ‘Quién tuvo la culpa’” – Participante de la iniciativa*

Según lo recogido en este informe, sería un error querer situar las reparaciones simbólicas adelantadas por el mundo empresarial exclusivamente como expresiones libres de solidaridad, o bien como respuestas a una obligación moral frente a la acción, complicidad u omisión de la empresa ante posibles violaciones de DD. HH. El estudio de campo demuestra que existe un valor en ambas aproximaciones cuando se piensan de manera conjunta: la solidaridad como un camino que abre puertas a la construcción de confianza entre actores y al reconocimiento del dolor sufrido por individuos y comunidades victimizadas.

## **5.6.2. El alcance del lenguaje y los conceptos para la participación del sector empresarial en iniciativas de reparación simbólica**

A lo largo de toda la investigación fue evidente la dificultad en torno a cómo cada actor tiene una definición de los conceptos tanto del entendimiento del “mundo empresarial” como de aquellos que sustentan el modelo de justicia transicional, especialmente el de reparación. Las dinámicas propias del conflicto armado en cada territorio, la posición y rol que cada uno tuvo en el conflicto, y las complejas relaciones entre los distintos actores, han dado lugar a que el entendimiento y alcance que se le da a conceptos como paz, perdón, verdad, reparación, reconciliación, empresa, etc., varíe dependiendo del contexto y lugar desde el que se habla.

*“Los conceptos de perdón y reconciliación no se dan por decreto, son personales” – Gestor de la iniciativa*

Ejemplo de esto es la asociación directa que, en el marco del conflicto armado, a menudo hacen muchos actores no empresariales del termino empresa, o grandes compañías de sectores industriales, agrícolas y extractivos, con el papel de victimarios; del termino reparación con un necesario reconocimiento de responsabilidad, o de la verdad como el relato entre actores antagónicos (víctima-victimario, comunidad-empresa, ejército-guerrilla, etc.).

El tema del lenguaje es totalmente relevante; los actos de reparación simbólica son, eventualmente, acciones semánticas que están construidas a partir del lenguaje. El estudio de los casos constata la necesidad de establecer de antemano definiciones claras de los conceptos clave (por ejemplo verdad, memoria histórica, responsabilidad, etc.), así como la determinación del alcance y los marcos de actuación de los proyectos.

*“Para mí, perdonar en términos de verdad o significa que vaya a desaparecer el conflicto, sino que haya la posibilidad de gestionarlo bajo la confianza” –  
Integrante de la comunidad*

Ante la posibilidad de contribuir a la consolidación de paz y al desarrollo integral del territorio desde una perspectiva simbólica, los expertos y representantes del empresariado consultados no se muestran en desacuerdo. Sin embargo, consideran que es necesario ser cautos en el uso del lenguaje y en la definición de los conceptos que se usan alrededor de la reparación simbólica. Por ejemplo, algunos sugieren enmarcar las iniciativas en términos de “solidaridad”, “convivencia” y “futuro”, y no tanto en “reparación”, “justicia” o “verdad”.

La construcción conjunta y acordada de estos conceptos entre todas las partes resulta importante, en especial ahí donde

coinciden realidades empresariales con realidades sociales muy distintas y poco equilibradas. Por ejemplo, el usar términos que semánticamente no son relacionados por las víctimas con el reconocimiento de sus derechos puede incidir en su percepción de las motivaciones de las empresas al realizar proyectos que apuntan a la consolidación de la paz. En otras palabras, que una empresa reconozca y dignifique a una comunidad víctima por “solidaridad” puede tener un menor o nulo impacto para las víctimas que cuando lo hace para repararlas.

Este panorama lleva a algunos de los entrevistados y participantes de grupos focales a proponer, en primer lugar, la reelaboración del concepto de reparación, en el que no necesariamente deba haber un reconocimiento de responsabilidad en el marco del conflicto armado. Consideran que esto podría incidir positivamente en que las empresas desarrollen o se involucren en iniciativas de construcción de paz y de reparación simbólica.

Un primer argumento que sustenta esta posibilidad es que el complejo contexto colombiano hace necesario aplicar un “derecho flexible” (o *soft law*), en el cual el concepto de reparación se adapte a las condiciones actuales para poder encaminarse en la exigibilidad de los derechos de las víctimas. Lo anterior no quiere decir que el daño no se deba reparar de manera objetiva o que se haga por altruismo, pues se insiste en que las medidas de reparación deben construirse y acordadas entre las víctimas y quien o quienes ocasionaron los daños para que sean realmente efectivas.

Un segundo argumento es que si no se establece una relación directa entre reparación y responsabilidad, se podría identificar que algunos procesos liderados o acompañados por las empresas apuntan a la reparación de hechos victimizantes que se han dado o no en el marco del conflicto



armado. Estas iniciativas apuntan más a la oportunidad de crear de manera conjunta mecanismos de resolución de conflictos que creen y fortalezcan lazos de confianza e incidan positivamente en la convivencia en el territorio.

En segundo lugar, académicos y representantes de las empresas plantean la necesidad de conceptualizar el “mundo empresarial”, teniendo en cuenta elementos como el tamaño de la empresa, tipo, sector, ubicación, entre otros. Esto incidiría en que se haga una lectura de la empresa en el conflicto armado que aporte integralmente a la verdad e incentivaría la confianza de las empresas en los mecanismos de justicia transicional. También permitiría realizar un ejercicio más reflexivo sobre la caracterización de los daños y la responsabilidad, en donde esta última se entienda no solo en términos de culpa, como pasa en la actualidad. Así, las reparaciones concertadas para los daños ocasionados atenderían de manera oportuna a las especificidades de cada territorio.

### 5.6.3. Perspectivas frente al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición

Desde que se presentó el borrador del punto cinco del Acuerdo de Paz sobre el establecimiento del SVJRN se han generado innumerables discusiones frente al alcance que deberían tener las instancias que lo componen para judicializar y sobre el rol del sector empresarial. Este último fue formalmente incluido dentro del ordenamiento jurídico mediante el Acto Legislativo 01 de 2017, que especificó los mecanismos judiciales y no judiciales para la consecución de sus objetivos.

La Corte Constitucional revisó este Acto Legislativo para determinar que se ajustara a la Carta Política y, mediante la Sentencia 674 de 2017<sup>42</sup>, resolvió su exequibilidad bajo algunas precisiones. Entre estas se resalta que la JEP no tiene competencia forzada sobre la investigación de la participación de terceros en el conflicto (quienes sí podrían acogerse voluntariamente a ella), pues esta recae en la justicia ordinaria.

Pese a dicho pronunciamiento del alto tribunal, todavía persisten los cuestionamientos jurídicos y políticos en torno a las competencias de la JEP y sus procedimientos. De manera particular, se resaltan las objeciones presentadas por el recientemente electo presidente Iván Duque, quien objetó seis de los 159 artículos de la Ley Estatutaria de la JEP y anunció que presentaría una reforma constitucional para modificar el Acto Legislativo 01 de 2017. Así, la ley debería volver al Congreso luego de pasar por una nueva revisión de la Corte Constitucional de las objeciones presidenciales. Sin embargo, tampoco existe claridad sobre la forma en que se desarrollará o no este trámite de revisión en ambas instancias.

Mientras se resuelven estas cuestiones, la JEP continúa operando bajo un escenario de incertidumbre jurídica<sup>43</sup> que arroja un interrogante de particular interés para este análisis: ¿Cuáles son las expectativas, tanto de la sociedad como del sector empresarial, sobre el rol de las empresas frente a la JEP y, en general, frente al modelo de justicia transicional?

Dar una respuesta satisfactoria frente a este tema es bastante complejo y puede

42 Corte Constitucional, Sentencia C-674/2017. Disponible en: <https://www.jep.gov.co/Documents/Transparencia/383809236-C-674-de-2017.pdf>

43 Actualmente se cuentan 1.958 miembros de la Fuerza Pública y cerca de 3.500 excombatientes de las FARC que se han sometido a la JEP.

terminar dando lugar a más preguntas. Teniendo en cuenta el actual contexto de inseguridad jurídica frente a la operación de la JEP y la CEV, se ha generado un escenario de total especulación para todas las partes interesadas, incluyendo al sector empresarial. Este último incluye no solo a los empresarios que se vieron directa o indirectamente involucrados en la profundización del conflicto, sino también a aquellos que fueron víctimas de dinámicas violentas como secuestros y a los que quieren definir estrategias para aportar a la construcción de paz.

El hecho de que aún no exista plena claridad sobre la forma en que la JEP llevará adelante su mandato está retrasando el diálogo con ciertos sectores empresariales, que se han mostrado reticentes a hablar de lo ocurrido en el medio del conflicto. Por supuesto, una condición sine qua non para que se implementen de manera apropiada mecanismos dispuestos en un determinado marco jurídico, en este caso de Justicia Transicional, es que haya plena claridad sobre sus procedimientos, alcances e implicaciones.

Además, aun cuando la Corte Constitucional limitó la posibilidad de que la JEP llame de manera obligatoria a terceros a comparecer ante tal instancia, las iniciativas voluntarias para aportar a la verdad y a la reparación se están viendo limitadas al no estar definidos plenamente los alcances y procedimientos de las instancias judiciales y no judiciales.

Bajo esas consideraciones, y como había sido anticipado en análisis previos<sup>44</sup>, persisten muchos temores e interrogantes, en particular por parte del sector empresarial, con relación a las implicaciones de involucrarse con las

instancias que hacen parte del SIVJNR, por ejemplo en cuanto a si sus narrativas o eventuales testimonios pueden llegar o no a tener implicaciones judiciales.

Finalmente, surge también el interrogante de cómo evitar que los valores reputacionales y de legitimidad de una empresa entren en juego cuando esta forme parte de iniciativas simbólicas que aporten al restablecimiento de los derechos de las víctimas del conflicto, y si ello puede llegar a entenderse como aceptación de responsabilidad directa en conductas violatorias de derechos. En otras palabras, y tal como lo ha evidenciado esta investigación, hay disposición para hablar de iniciativas simbólicas enmarcadas en la reparación, siempre y cuando se den las condiciones para que esto no sea leído y gestionado como una aceptación de responsabilidad.

---

<sup>44</sup> Ver, por ejemplo, "Retos y Oportunidades para el involucramiento de empresas y comunidades en procesos de construcción de paz", CREER 2018. Disponible en: [https://docs.wixstatic.com/ugd/134a42\\_78d-7817347b54e4880a49c99870f8468.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/134a42_78d-7817347b54e4880a49c99870f8468.pdf)



# 6.

## CONCLUSIONES

El presente informe busca aportar a la discusión en torno al tema de la reparación simbólica desde el sector empresarial, que, hasta la fecha, no ha recibido toda la atención que merece. En el caso colombiano, existen muy pocas iniciativas documentadas y poco se sabe acerca de su implementación, alcances y beneficios, por lo que los insumos generados en esta investigación pueden motivar a que se profundice en el tema.

Antes de elaborar las conclusiones, es necesario mencionar que, por las propias limitaciones de la investigación, se debe continuar trabajando alrededor de las siguientes preguntas, que podrían aportar a la superación de las barreras y temores del sector empresarial para trabajar en reparación simbólica.

- » ¿Qué reformas o incentivos pueden ofrecerse desde el marco de justicia transicional colombiano para que las empresas implementen reparaciones de tipo simbólico?
- » ¿Qué impacto tienen las reparaciones simbólicas entre los trabajadores y directivos de las empresas? ¿Reformulan estos su visión y entendimiento de la organización y sus valores?
- » ¿Qué impacto tienen para las víctimas y comunidades las reparaciones simbólicas en su percepción de la empresa?

- » ¿Cómo pueden incorporar las empresas su propia memoria histórica en sus ejercicios de debida diligencia? ¿De qué forma la debida diligencia puede orientar las políticas empresariales de derechos humanos hacia la no repetición?

### 6.1. La construcción de confianza como medio para la reparación y no repetición.

Uno de los temas que mayor controversia ha generado entre todos los consultados en la elaboración de este estudio, y en general en la sociedad, ha sido el de la necesidad o no de que las empresas reconozcan abiertamente su responsabilidad por las posibles vulneraciones de DD. HH. en que hayan incurrido. En esta investigación se parte de reconocer que donde ha habido responsabilidad existe la obligación moral de proveer reparaciones; sin embargo, también se concluye que, dependiendo del camino que se tome, el reconocimiento de responsabilidad puede aportar o no a la reconciliación y convivencia.

Las empresas, comunidades, académicos, instituciones y demás que participaron en el estudio manifestaron constantemente la necesidad de promover procesos de construcción de confianza, no solo para alcanzar



la reparación simbólica o la consolidación de la paz, sino como condición para garantizar el desarrollo integral y digno del territorio.

En este sentido, la confianza se vislumbra como un medio legítimo para que comunidades, empresas y la sociedad en general puedan reconocerse mutuamente y lograr una mayor comprensión del conflicto armado: cuáles fueron los roles (muchas veces cambiantes) que cada uno vivió en el conflicto, cuáles fueron las situaciones que tuvieron que enfrentar, y los distintos grados de afectación o daño, y cuáles son los niveles de responsabilidad que se deben asumir.

Alcanzar esta comprensión y reconocimiento garantiza, desde lo individual, como comunidades, como sectores y como sociedad, el compromiso de no volver a permitir la repetición de los hechos violentos que se dieron en el marco del conflicto armado ni de aquellas dinámicas (muchas veces legales) que profundizaron la violencia estructural en la cual se forjó el conflicto.

*“La evaluación de riesgos estableció la necesidad de trabajar en la gestión del pasado por la asociación que se hace de la empresa al conflicto” –  
Directivo de la empresa*

Las reparaciones simbólicas requieren de las empresas un compromiso firme y trabajo de fondo en la construcción de confianza con sus grupos de interés. Que las empresas no aborden o traten de evitar la asunción de responsabilidad cuando la hay, y que opten por no participar en reparaciones construidas como expresión de solidaridad o como forma genuina de rendir cuentas y reconocer una posible responsabilidad, implica que

convivan permanentemente con el riesgo de que en cualquier momento sean tildados de victimarios: cuando una comunidad o actor de la sociedad civil las denuncia, cuando un excombatiente las menciona en sus declaraciones, cuando se revela información clasificada, etc.

Este tipo de situaciones, además, promueve la extensión y aceptación de discursos que no reconocen las distintas realidades y papeles que el sector empresarial tuvo en el conflicto armado y, así, se continúa legitimando su supuesto y “único” rol como victimario. Como consecuencia, la relación de las empresas con sus grupos de interés y con la sociedad en general se deteriora, así como su reputación y legitimidad, lo que afecta su operación y pone en tela de juicio su licencia social para operar.

*“El informe sirvió como mecanismo de presión para que las empresas empezaran a trabajar en el tema” –  
ONG que acompaña a comunidad víctima*

## 6.2. Las pequeñas y medianas empresas y otros sectores económicos en la reparación simbólica.

Apesar de la importancia de grandes empresas y sectores económicos estratégicos para la economía colombiana, cabe preguntarse por el rol de otros actores económicos como las pymes, que son de particular interés porque tienen presencia en todo el territorio colombiano y son parte crucial del tejido económico y social del país.



El carácter más personal de las pymes, su arraigo en el territorio y su reducido tamaño puede haberlas expuesto más directamente a las vicisitudes de la violencia; han sido objeto de extorsiones, secuestros, asesinatos, entre otros.

Además, estas mismas características les dan una mayor posibilidad de haber violado, de una u otra forma, DD. HH. en el marco del conflicto armado. No obstante, en esta investigación no se encontró ninguna iniciativa de reparación simbólica impulsada por estos actores.

Parece entonces inevitable preguntarse por cómo y de qué manera pueden las pymes participar en procesos de reparación simbólica. Es necesario insistir en que su vinculación a procesos de reparación material y simbólica es de gran relevancia para la garantía de los derechos de las víctimas y para la reconciliación y consolidación de la paz territorial, teniendo en cuenta que su relacionamiento con el territorio es mucho más cercano que el de las grandes empresas.

También cabe preguntarse por el rol que pueden jugar las cámaras de comercio y otras agrupaciones empresariales en la construcción de paz, y específicamente en la promoción de ejercicios de reparación simbólica. Muchas de estas instituciones aglutinan nutridos grupos de empresas y empresarios y ejercen funciones de representación de un determinado sector o región. Aquellas que disfrutan de un elevado grado de legitimidad podrían estar bien posicionadas para explorar, de forma colectiva y en nombre de sus miembros, reparaciones de tipo simbólico.

### 6.3. El proceso de justicia transicional en Colombia y la justicia restaurativa.

Para incentivar la participación del sector empresarial en procesos de reparación sería relevante incluir una perspectiva de justicia restaurativa que busque la construcción conjunta de medidas de reparación que apunten no solo a la gestión de la violación de la legalidad, sino también a la reconstrucción, en el presente y futuro, de las relaciones entre comunidades y empresas (daño social) a través del diálogo.

Este tipo de justicia permite crear las condiciones para que los distintos actores puedan expresar sus sentimientos y emociones y, así, elaborar de manera conjunta medidas y políticas de reparación que satisfagan sus derechos y necesidades. También aporta a que, por medio de la construcción de confianza, eventualmente se pueda dar una discusión clara sobre el pasado para construir en el futuro.

La justicia restaurativa nació dentro del campo del derecho penal, pero en las últimas décadas se ha expandido de forma exitosa a otros campos como la gestión de conflictos dentro de organizaciones, las prácticas de matoneo en los colegios o la resolución de conflictos familiares. En este sentido es útil, por ejemplo, al interior de las empresas, pues puede aportar al mejoramiento de los índices de salud ocupacional, o a mejorar la cultura empresarial de la resolución de conflictos.

*“Los trabajadores, en el bienestar, son veinte veces más rentable que en el malestar” - Participante de la iniciativa*

Por último, en un contexto como el colombiano, en el que la sociedad prefiere la sanción punitiva y el uso de la justicia ordinaria, el hecho de que las empresas promuevan o se vinculen a iniciativas enmarcadas en Justicia Restaurativa, donde prevalece el perdón y la reconciliación, plantea grandes retos para toda la sociedad, en especial para el esclarecimiento de la verdad, si se tiene en cuenta que la responsabilidad suele asumirse únicamente en perspectiva de culpabilidad.

## **6.4. El análisis del pasado como mecanismo para la construcción de políticas efectivas de respeto a los DD. HH.**

Los PRNU y los informes del Grupo de Trabajo sobre Empresa y Derechos Humanos señalan la necesidad de poner a disposición de las víctimas diversas clases de reparaciones y destacan el valor de las de tipo simbólico. Una de las constataciones clave de este estudio es el poder que la reparación simbólica, y en especial los ejercicios de memoria histórica, tiene como fuente inspiradora de políticas empresariales que propendan a la no repetición.

Por tal razón, es posible afirmar que las reparaciones desde el sector empresarial no solo se circunscriben dentro del tercer pilar de los PRNU sobre acceso a reparación, sino que también pueden enmarcarse -cuando corresponda- dentro del segundo pilar sobre la responsabilidad de las empresas de respetar los DD. HH.

Esta responsabilidad frente a los DD. HH. requiere que el sector empresarial desarrolle mecanismos de debida diligencia para

identificar las consecuencias negativas sobre los DD. HH. que las acciones de la empresa hayan provocado o contribuido a provocar a través de sus actividades, o que guarden relación directa con sus operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales.

En consecuencia, ejercer la debida diligencia requiere conocer y analizar el pasado, para evitar que en un futuro se vuelvan a repetir los mismos impactos en términos de DD. HH. Así, la gestión del pasado por medio de iniciativas de reparación simbólica se convierte en una parte clave de la responsabilidad empresarial reconocida internacionalmente. Enmarcar las iniciativas simbólicas dentro del segundo pilar de los PRNU podría ser una buena estrategia para dotarlas de mayor visibilidad e impacto.



# 7.

## PROPUESTAS

Se ofrecen una serie de recomendaciones fruto del análisis y reflexión a lo largo de la investigación. Las recomendaciones, aunque sintéticas, intentan contribuir a que cada actor pueda identificar rutas claras para promover la participación del sector empresarial en iniciativas de reparación simbólica.

### 7.1. Para el sector empresarial:

- » Incorporar la perspectiva de memoria histórica como fuente de información para desarrollar un ejercicio de debida diligencia en DD. HH. que esté enfocado a la no repetición.
- » Buscar el apoyo de organizaciones y expertos en trabajo de memoria histórica y reparaciones simbólicas para guiar a empresas, víctimas y comunidades a lo largo de todo el proceso.
- » Compartir experiencias y aprendizajes en términos de reparación simbólica con otras empresas del sector, así como a través de organizaciones empresariales a las cuales pertenezca.
- » Consultar con la JEP y la CEV sobre cómo participar en la construcción de

estrategias y ejercicios que involucren la reparación simbólica en sintonía con sus mandatos.

*“Entre los empresarios tienen la capacidad de convencerse a sí mismos porque hablan el mismo idioma” – Gestor de la iniciativa*

### 7.2. Para el Estado:

- » Sensibilizar a la sociedad, especialmente al sector empresarial, sobre la importancia de las iniciativas de tipo simbólico para la reparación efectiva de las víctimas.

*“Yo pienso que el Estado no entiende la importancia de la memoria” – Gestor de la iniciativa*

- » Sensibilizar a la sociedad y al sector empresarial sobre la posibilidad de que aporten a la consolidación de la paz no solo en términos económicos, para empezar a transformar las relaciones puramente transaccionales que se dan entre ellas, el Estado y la población.
- » Articularse con el sector empresarial para difundir las distintas dimensiones que pueden abordar para acompañar la consolidación de la paz (socioeconómica, reconstrucción del tejido social y consolidación de una cultura de paz, gobernanza y fortalecimiento institucional, seguridad y DD. HH., entre otros), y que se pueden enmarcar en iniciativas de reparación simbólica.

*“¿Quién dijo que las empresas son expertas en procesos de paz?” –  
Directivo de una empresa*

- » Involucrar a las pymes de una manera contundente en todos los mecanismos que, desde el proceso de Justicia Transicional, se concibieron para garantizar los derechos de las víctimas.
- » Fortalecer el trabajo que se viene haciendo desde la justicia ordinaria y con la implementación de las leyes 975 de 2005 y 1448 de 2011, especialmente las investigaciones sobre la participación de terceros en el conflicto. Esto podría motivar a las empresas que hayan incurrido en posibles vulneraciones a los DD. HH. a participar en el SIVJRN R.

### 7.3. Para el Sistema Integral Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición, con énfasis en la Jurisdicción Especial para la Paz:

- » Indagar sobre experiencias internacionales y metodologías idóneas que faciliten la inclusión de empresarios y empresas en procesos de Justicia Restaurativa.

*“Tenemos que pensar en clave de incentivos” –  
Directivo de una empresa*

- » Promover los mecanismos de Justicia Restaurativa de manera especial en las zonas en donde las empresas se han visto también afectadas negativamente por el conflicto, con el fin de asegurar el esclarecimiento de los hechos para todas las partes involucradas y afectadas.
- » Vincular en las actividades de las instancias del SIVJRN R a aquellos actores de la sociedad que no son víctimas del conflicto, o que al menos desde el punto de vista formal no son reconocidas como tal, pero que vivieron en distintos niveles los efectos de la guerra y, por tal razón, pueden abordar otros campos de la verdad.
- » Crear y consolidar alianzas clave, especialmente con actores del nivel local, para la construcción de confianza en el territorio. Se aconseja, para esto, convocar a las distintas organizaciones que trabajan en construcción de paz,



así como a gremios y representantes del sector empresarial, para crear conciencia sobre la necesidad de desarrollar iniciativas simbólicas para el restablecimiento de las víctimas.

- » Generar claridad para todas las partes interesadas sobre el uso que se le va a dar a los testimonios que se aporten en el marco de los mecanismos dispuestos por el SIVJRN.
- » Socializar la metodología de aproximación que tendrán órganos como la CEV y la JEP cuando lleguen a los territorios.
- » Promover espacios de diálogo y convivencia que permitan la construcción de confianza entre distintos actores sociales para que la verdad esclarecida sea producto de un esfuerzo colectivo que tenga en cuenta distintas posiciones y puntos de vista.
- » Explorar la posibilidad de construir un mecanismo de soft-law, es decir una iniciativa de carácter público, no vinculante, construida a partir de la consulta de los parámetros con los actores clave y que aporte claridad al sector empresarial sobre su potencial impacto en términos de reconciliación y convivencia, así como los posibles canales y herramientas para lograr dicho impacto.
- » Propiciar reparaciones colectivas construidas y acordadas entre los responsables y las partes afectadas, para así garantizar compromisos de no repetición.

## 7.4. Para las ONG, sindicatos y otros actores relevantes:

- » Informar a las víctimas y comunidades sobre la posibilidad de explorar reparaciones de tipo simbólico sin menoscabo de otras vías de reparación o acceso a los mecanismos judiciales disponibles.
- » Acompañar a víctimas y comunidades en los procesos de reparación respetando su voluntad, tiempos y necesidades.
- » Crear puentes entre distintos actores, en especial entre empresas, comunidades y víctimas, que contribuyan a la generación de confianza para plantear de forma abierta ejercicios de reparación simbólica.
- » Promover investigaciones académicas que aborden de una manera más amplia y objetiva cuál fue el papel y la participación del mundo empresarial en el conflicto armado.

## 7.5. Para el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas en Empresa y Derechos Humanos y la ACNUDH:

- » Incorporar, dentro de las consultas y trabajo de campo que viene adelantado el Grupo de Trabajo y la ACNUDH, la perspectiva de reparación simbólica en términos de reparación no judicial para así identificar buenas prácticas, barreras y elementos que faciliten su implementación.
- » Promocionar, a través del estudio de casos en diferentes escenarios y sectores económicos, la reparación

simbólica como medida especialmente relevante en contextos de Justicia Transicional y como forma efectiva de contribución a los procesos de reconciliación postconflicto.

- » Promocionar los ejercicios de memoria histórica como fuente de información para ejercer la debida diligencia de forma completa y orientada a la no repetición, de acuerdo con lo expuesto en el segundo pilar de los PRNU.
  
- » Finalmente, se extiende la invitación a profundizar, investigar y experimentar alrededor de la reparación simbólica a todos los actores involucrados, institucionalidad pública, sector empresarial, sociedad civil y, en especial, al sector académico. Conocer más y mejor acerca de cómo el mundo empresarial puede vincularse a iniciativas de reparación simbólica proporcionará más pistas, a todas aquellas sociedades que transitan del conflicto a la paz, sobre el rol que las empresas pueden jugar en estos momentos decisivos. Este informe aspira a ser un primer paso en esta dirección.



# ANEXO 1

## SIMPOSIO: ENTRE LA SOLIDARIDAD Y LA OBLIGACIÓN. RETOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN LA REPARACIÓN SIMBÓLICA

### PRINCIPALES APORTES GENERADOS EN EL MARCO DE LAS SESIONES DE DISCUSIÓN

El 29 de abril de 2019, IWE y CREER organizaron de forma conjunta una jornada de debate sobre empresas y reparación simbólica en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. El evento contó con la participación de 15 panelistas y más de 50 participantes de distintos sectores: representantes empresariales, académicos, institucionalidad pública, miembros de la CEV, de la JEP, entre otros.

Durante la jornada se debatieron gran cantidad de aspectos relacionados con las reparaciones simbólicas y el sector empresarial. A continuación, se presentan los puntos más destacados del debate organizados alrededor de cuatro grandes ejes:

- » Los límites del concepto de reparación
- » Deberes del Estado y responsabilidades de las empresas
- » La construcción de reparación simbólica
- » Promoción de la reparación simbólica

### Los límites del concepto de reparación

El Estado ha llevado a cabo la mayor parte de las reparaciones simbólicas realizadas en Colombia en relación con el conflicto armado y como consecuencia de sentencias judiciales. Sin embargo, hasta la fecha, las reparaciones simbólicas no han tenido un papel estratégico para la institucionalidad.

La reparación simbólica es de una gran complejidad; a menudo, vincularse a este tipo de reparación se asocia, de forma explícita o implícita, con una asunción de responsabilidades, ya que, de otra forma, la reparación simbólica no se podría entender como reparación. En la jornada, los panelistas enfatizaron en la importancia del vínculo entre el reconocimiento y el daño ocurrido. Esto llevó a discutir diferentes formas de involucramiento empresarial en el conflicto, desde la complicidad de quien financió grupos armados, hasta aquellas organizaciones que, sin vincularse directamente, se beneficiaron o benefician de las consecuencias del conflicto.

Ante esta diversidad de formas de involucramiento, el sector empresarial tiene diferentes opciones para formar parte en reparaciones de tipo simbólico. Estas pueden construirse desde la solidaridad con las



víctimas hasta el reconocimiento, cuando sea el caso, de las propias responsabilidades empresariales. Sin embargo, se advirtió sobre el riesgo de que si las iniciativas empresariales no tienen una correlación explícita con los hechos ocurridos, pueden confundirse con iniciativas de RSE, que no necesariamente coinciden con las lógicas de reparación. Vale la pena destacar, finalmente, que hubo consenso en identificar los PRNU como el marco de referencia para la discusión sobre reparaciones empresariales, incluidas las de tipo simbólico.

## Deberes del Estado y responsabilidades de las empresas

El punto de partida de esta discusión fue la idea de que es el Estado quien debe liderar las iniciativas de defensa de la paz: donde se presente un caso de violación de DD. HH. es el Estado, en primer lugar, quien debe garantizar la correspondiente reparación. No obstante, las empresas también deben apoyar los procesos de verdad, aun cuando no tengan responsabilidad en los hechos, teniendo en cuenta que, a menudo, algunas de sus actividades sí pueden haber originado problemáticas en los territorios.

Ahora, la posibilidad de que las empresas puedan ser reconocidas como actores legítimos en la reparación es una dimensión sobre la cual no se ha prestado la atención debida. Uno de los obstáculos que hay para poder hablar de reparación empresarial es la superación de las relaciones empresa-comunidad basadas exclusivamente en transacciones económicas y no en la generación de confianza.

Por otro lado, cabe destacar el hecho de que los vínculos de los empresarios con los territorios, así como con el mismo conflicto, son dinámicos y diferenciados. No es lo mismo un

empresario en Bogotá o Medellín a otro que tiene actividades en Tumaco. Los conflictos, y la vinculación empresarial a estos, son diferentes dependiendo, entre otras variables, de las zonas y las industrias; por lo tanto, es necesario prestar atención a estos matices.

## La construcción de reparación simbólica

A lo largo de toda la jornada de discusión se constató que hay una gran necesidad de desestigmatizar y humanizar a todas las víctimas, incluso a las empresariales, a menudo olvidadas o en segundo plano. Para esto hay que apoyar iniciativas que tengan como eje central valores como la creatividad, la resiliencia y la verdad. Las reparaciones simbólicas, también cuando son participadas por el sector empresarial, entran dentro de esta categoría.

Al preguntar a los panelistas sobre cómo desarrollar reparaciones de tipo simbólico con la participación del sector empresarial, estos fueron los principales aspectos que se señalaron:

- » La reparación simbólica puede traer un gran valor a aquellas empresas y comunidades que la trabajen, pero el enfoque de reparación no puede ser exclusivamente el simbólico.
- » Para la reparación necesariamente tiene que haber un proceso de diálogo y de escucha con las víctimas y comunidades. Las comunidades saben qué significa la reparación simbólica, es cuestión de preguntarles.
- » Es clave priorizar el proceso y no el resultado; es necesario equilibrar el poder en el diálogo y establecer mecanismos de resolución de conflictos. Todo esto está ligado con la condición de



seres humanos y la necesidad de tener que relacionarse permanentemente en el territorio.


- » Es de destacar la importancia del reconocimiento de las historias y las experiencias de los diferentes actores, de sus historias de vida, sus luchas y memorias, como una forma de humanizar. Existen múltiples verdades que hay que saber manejar correctamente a lo largo de todo el proceso.

## **Promoción de la reparación simbólica**

Panelistas y participantes resaltaron la necesidad de dar a conocer y, a su vez, conocer más y mejor las reparaciones de tipo simbólico, por lo que es necesaria una mayor presencia de estos contenidos en la universidad, tanto desde un enfoque de formación como de investigación.

Finalmente, se hizo hincapié en el potencial que tiene la universidad como institución, como foro protegido que aliente el diálogo y en donde los diferentes actores (empresas, empresarios, comunidades, víctimas) puedan participar y expresarse con libertad.



[www.creer-ihrb.org](http://www.creer-ihrb.org)  
[creer@ihrb.org](mailto:creer@ihrb.org)  
 [@creer\\_ihrb](https://twitter.com/creer_ihrb)

Institute for Business Ethics



University of St. Gallen

<https://iwe.unisg.ch/>  
[ethik@unisg.ch](mailto:ethik@unisg.ch)  
 [@iwehsg](https://twitter.com/iwehsg)

ISBN: 978-958-59805-8-7



9 789585 980587