



**Las empresas
locales y la paz:**

**el potencial de
construcción de paz
del sector empresarial
nacional**

Resumen ejecutivo

Sobre International Alert

International Alert es una organización de construcción de paz, con sede en el Reino Unido, que trabaja en más de 20 países y territorios en el mundo. Trabaja directamente con poblaciones afectadas por conflictos violentos, y también a nivel de Gobiernos, de la Unión Europea y de la ONU, para configurar tanto las políticas como la práctica en la construcción de una paz sostenible. Su trabajo regional se desarrolla en los Grandes Lagos africanos, África Occidental, el Cáucaso, la Región Andina en América del Sur, Sri Lanka, Nepal y Filipinas. También investiga sobre el papel del sector empresarial, la ayuda humanitaria y el desarrollo, el género, la seguridad y la reconstrucción posconflicto en el contexto de la construcción de paz, tanto a nivel regional como internacional.

Esta es la versión en español del resumen ejecutivo del libro *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector* (Las empresas locales y la paz: el potencial de construcción de paz del sector empresarial nacional), publicado en 2006 por International Alert. Agradecemos a la Fundación Ideas para la Paz por su apoyo en la traducción, edición y publicación de este documento, y por su contribución con el estudio de caso sobre Colombia a la versión completa del reporte. Debe citarse la fuente completa en cualquier referencia.

Sobre FIP

Fundación Ideas para la Paz (FIP) es un centro de pensamiento independiente, sin ánimo de lucro, con sede en Bogotá y financiado por firmas del sector empresarial. Fue creado en 1999 por líderes empresariales colombianos con el objetivo de contribuir a una paz sostenible en el país mediante la difusión de capacidades y conocimientos en resolución de conflictos entre actores políticos claves; la influencia sobre la formulación de políticas públicas y la concientización entre la comunidad empresarial sobre la necesidad de una mayor vinculación del sector empresarial en la prevención de conflictos y la construcción de paz. Las tres áreas centrales de trabajo e investigación de la FIP son: 1) dinámicas de conflicto, los elementos de las negociaciones de paz y el rol de la comunidad internacional; 2) desmovilización y reinserción de grupos armados ilegales y la reconstrucción social y económica; y 3) el rol del sector empresarial en la prevención de conflictos y la construcción de paz. Visítenos en: <http://www.ideaspaz.org>



Para mayor información o para descargar u ordenar un ejemplar de la versión completa de *Local Business, Local Peace: the Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*, visítenos en www.international-alert.org

Desde el fin de la Guerra Fría más de 125 conflictos violentos en el mundo han cobrado la vida de cerca de siete millones de personas.¹ Aunque el número de conflictos ha disminuido de manera paulatina desde mediados de los noventa, aquellos que persisten son prolongados y siguen causando un alto número de víctimas. Las economías nacionales y regionales y las perspectivas de desarrollo se ven perjudicadas, y la población civil sufre muertes, abusos contra los derechos humanos, pérdida de sus medios de subsistencia y desplazamiento; en la actualidad, hay cerca de 25 millones de desplazados por guerras en el mundo.² Además, los acuerdos de paz y de cese al fuego que han puesto fin a la violencia en muchos contextos de conflicto son frágiles, y existe un peligro real de que esos países vuelvan a padecer guerras.

La prevención del conflicto armado, su superación en caso de que estalle, y la construcción de paz que le sigue, continúan planteando enormes retos. Estas tareas exigen los esfuerzos, las capacidades, los recursos y el compromiso combinados de una amplia gama de individuos y organizaciones, tanto en las sociedades afectadas por el conflicto, como a nivel internacional.

Publicado por International Alert, una ONG de construcción de paz con sede en el Reino Unido –con el aporte y la ayuda de colaboradores y organizaciones en el mundo entero–, el estudio *Local Business, Local Peace* (Las empresas locales y la paz), pone de relieve el potencial que tiene el sector empresarial del país afectado para contribuir a forjar una paz duradera como parte de ese esfuerzo colectivo. Enfatiza que el sector empresarial a menudo está estrechamente entrelazado en la dinámica del conflicto, y a la vez puede desempeñar un papel importante al atender esta dinámica en distintos niveles. A partir de las experiencias de empresarios en más de 20 países afectados por conflictos, el estudio se enfoca en los esfuerzos realizados por las empresas para apoyar procesos de paz formales, abordar temas socioeconómicos, tender puentes entre comunidades y grupos divididos, y atenuar preocupaciones de seguridad; finalmente, examina el papel especial que desempeñan las mujeres emprendedoras.

El sector empresarial local en zonas de conflicto

A nivel internacional, dos corrientes centrales de pensamiento sobre la formulación de políticas respecto al sector empresarial en zonas de conflicto sustentan en la actualidad las políticas y la asistencia al desarrollo, la resolución de conflictos y los esfuerzos de reconstrucción en el posconflicto.

La primera, que surgió de un consenso entre las organizaciones que trabajan sobre el desarrollo después del fin de la Guerra Fría, afirma el predominio de la economía de libre mercado y el crecimiento liderado por el sector empresarial como una ruta hacia el desarrollo económico, incluso en países que se recuperan de la guerra. Este paradigma se ha generalizado y está consagrado en numerosos documentos sobre políticas producidos por organismos de desarrollo.³ A los Gobiernos de los países en desarrollo se les enfatiza el papel crítico que cumple la inversión del sector empresarial extranjero y doméstico como motor del desarrollo y de la reducción de la pobreza, mediante una variedad de instrumentos de política y de acciones. Con frecuencia se presume que aun en zonas de conflicto es factible generar un círculo virtuoso de crecimiento económico que lleve a una reducción de la pobreza, lo que a su vez contribuye a la paz, con el sector empresarial como impulsor crucial.⁴

La segunda corriente internacional de pensamiento sobre el sector empresarial en zonas de conflicto matiza la confianza en el

Objetivos del estudio

En dondequiera que haya guerra o inestabilidad, el sector empresarial local se ve enormemente afectado. Experimenta una reducción en la inversión; daños a la infraestructura; ataques directos; pérdida de oportunidades, empleos, capital y acceso a los mercados; y costos relacionados con la imprevisibilidad o la operación en ambientes conflictivos. A diferencia de los inversionistas extranjeros, los empresarios locales a menudo no están en condiciones de responder simplemente reubicando su inversión.

Local Business, Local Peace demuestra que, debido a esos costos y otras razones, el sector empresarial a veces se siente motivado a contribuir a la construcción de paz. Además, tiene los recursos, las habilidades y las capacidades para hacerlo, en una variada gama de acciones tendientes a construir paz.

El estudio busca suministrar ideas, estrategias y aliento a empresas locales que afrontan conflictos armados y quieren contribuir al logro de la paz, a partir de la experiencia de otros con retos similares. Trabajar con el ánimo de promover un papel constructivo para las empresas en zonas de conflicto y mejorar la comprensión de los requisitos económicos de la construcción de paz, está entre los objetivos de International Alert.

Además de ser de interés para los empresarios, el estudio se dirige a otras personas que trabajan en la superación del conflicto armado, en especial funcionarios públicos, la sociedad civil, así como organizaciones internacionales y no gubernamentales.

1. Smith, D. (2003), *The Atlas of War and Peace* (Londres, Reino Unido: Earthscan).
2. Human Development Report (2005), *International Co-operation at a Crossroads: Aid, Trade and Security in an Unequal World* (Nueva York, EE.UU.: PNUD).
3. Véanse, por ejemplo, CIDA (2004), *Sustainable Development Strategy 2004-06: Enabling Change* (Ottawa, Canadá: CIDA); Norad (2004), *Peacebuilding - A Development Perspective* (Oslo, Noruega: Norad); Commission on Private Sector and Development (2004), *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor* (Nueva York, EE.UU.: PNUD).
4. DFID (2005), *Fighting Poverty to Build a Safer World: A Strategy for Security and Development* (Londres, Reino Unido: DFID); Banco Mundial (2000), *Attacking Poverty: Opportunity, Empowerment and Security* (Washington DC, EE.UU.: Banco Mundial); SIDA (2005), *Promoting Peace and Security through Development Co-operation* (Estocolmo, Suecia: Edita).

impacto positivo de las empresas y la actividad económica privada, poniendo de relieve el tema de las “economías de guerra”. En la última década se ha conformado una literatura importante que hace énfasis en cómo las actividades empresariales con ánimo de lucro se relacionan con la perpetuación de la violencia en muchos conflictos actuales.⁵ Aunque hay diferencias de opinión en la literatura, el foco se ha puesto sobre los grupos armados que se benefician de la guerra, y los patrones de comercio que proveen una fuente de financiación para sostenerla. La extracción de recursos naturales es una característica específica de ambos problemas.⁶ La evidencia cada vez mayor de que ciertos tipos de actividad empresarial desempeñan un papel poderoso en determinar la duración, la intensidad y el carácter del conflicto ha propiciado esfuerzos por encontrar respuestas que busquen limitar esta dinámica destructiva. En su conjunto, la investigación y la respuesta a las economías de guerra representan una nueva área crítica para la construcción de paz.

Con este telón de fondo, *Local Business, Local Peace*, busca dar luces sobre cómo el sector empresarial puede contribuir a la paz y la seguridad, dados los problemas asociados con algunas actividades empresariales en zonas de conflicto y el hecho de que algunas compañías a menudo están estrechamente ligadas a la economía política más amplia y al sistema de Gobierno. Al explorar este tema, el estudio aborda una dimensión de la construcción de paz que no se ha investigado lo suficiente, y tiene como fin promover una mayor toma de conciencia sobre la construcción de paz entre las comunidades empresariales del mundo. El estudio comprende nueve informes de países o regiones: Afganistán, Bosnia, Colombia, Guatemala, Israel/Palestina, Nepal, Somalia, Sri Lanka y el sur del Cáucaso; y otros 21 estudios de casos más cortos.

Respuestas de las empresas locales al conflicto: trazando el espectro

Las intervenciones en materia de construcción de paz por parte de cualquier actor, sea local o internacional, tienen que estar informadas por una comprensión adecuada de la relación del organismo que interviene con el contexto del conflicto y sus temas subyacentes. Sin esto, cualquier esfuerzo por contribuir a la paz será en el mejor de los casos parcial y, en el peor, hará más mal que bien.⁷ Para entender el potencial del sector empresarial doméstico en la construcción de paz, es preciso apreciar la gama completa de sus vínculos potenciales con el conflicto y la paz.

Los estudios de caso contenidos en esta publicación revelan que las respuestas del sector empresarial al conflicto violento tienden a incluir una mezcla de estrategias que se adaptan con el tiempo a dinámicas, circunstancias y oportunidades cambiantes. Esta diversidad de respuestas empresariales se ubica en un espectro, como se ilustra en la figura 1. En un extremo se encuentran las actividades que mantienen el conflicto, como la participación en una economía ilícita que financia la prolongación del combate armado, así como los vínculos estructurales entre las empresas como clase social y las causas profundas de la violencia. En el medio se encuentran las estrategias de adaptación, a medida que las empresas buscan su razón de ser y se adaptan a las condiciones y los retos del conflicto. Las actividades de adaptación ejercen un impacto que puede tanto mantener el conflicto como reducir su intensidad. Finalmente, están las respuestas que buscan atenuar el conflicto y fortalecer las perspectivas de paz, que son las actividades que este estudio denomina “emprendimiento en acciones de paz”.



- Véanse, por ejemplo, Ballentine, K. y Sherman, J. (eds.) (2003), *The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance* (Boulder, EE.UU.: Lynne Rienner); Fischer, M. y Schmelzle, B. (eds.) (2004), “Transforming War Economies: Dilemmas and Strategies” en *Berghof Handbook Dialogue Series* No. 3 (Berlín, Alemania: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management); y Collier, P. (2000), “Doing Well Out of War: an Economic Perspective”, en Berdal, M. y Malone, D. (eds.), *Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil Wars* (Boulder, EE.UU.: Lynn Rienner).
- Véanse, por ejemplo, Le Billon, P. (2005), “Fuelling War: Natural Resources and Armed Conflicts”, *Adelphi Paper* No. 373, International Institute for Strategic Studies (Londres, Reino Unido: Taylor and Francis); Ross, M. (2003), “Oil, Drugs, and Diamonds: The Varying Role of Natural Resources in Civil Wars”, en Ballentine y Sherman, *op. cit.*; Global Witness (2004), *Same Old Story: A Background Study of Natural Resources in the DRC* (Londres, Reino Unido: Global Witness); y Global Witness (1998), *A Rough Trade: The Role of Diamond Companies and Governments in the Angolan Conflict* (Londres, Reino Unido: Global Witness).
- Véase Anderson, M. B. y Olson, L. (2004), *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, EE.UU.: Collaborative for Development Action).

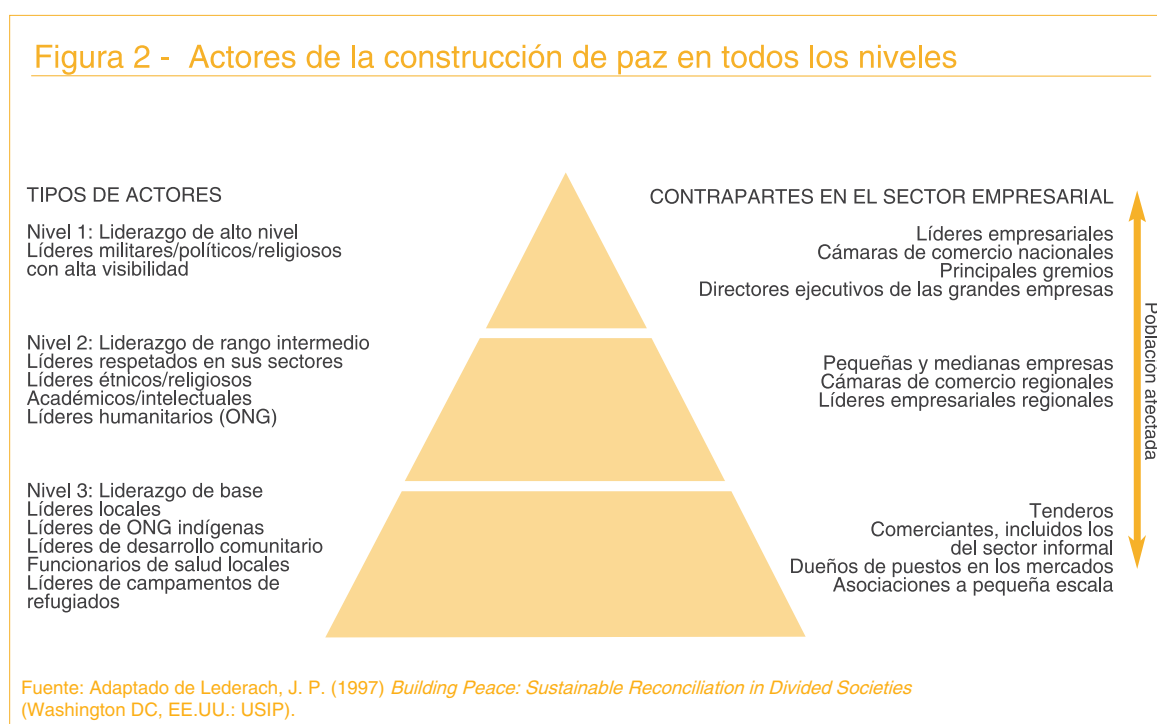
¿Qué se entiende por construcción de paz?

Los esfuerzos realizados para promover la paz son necesariamente complejos. Las causas del conflicto son múltiples, multidimensionales, y cambian con el tiempo e incluyen la interacción de factores sociales, culturales, políticos, de seguridad, económicos, ideológicos y geográficos. Estos involucran a una gran variedad de actores, percepciones y agendas. Al abordar estas diferentes dimensiones del conflicto, la construcción de paz es un proceso a largo plazo con diversas actividades que buscan “fomentar el desarrollo de las condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan un desarrollo social y económico pacífico, estable y en último término próspero. Las actividades de construcción de paz están diseñadas para contribuir a dar fin o evitar el conflicto armado, y pueden realizarse durante el conflicto armado, después de este, o como un intento por impedir el inicio de un conflicto armado anticipadamente”.⁸

Aunque la construcción de paz exige diferentes estrategias y actividades dependiendo del contexto de conflicto, éstas se pueden organizar en cuatro categorías amplias: políticas, económicas, de seguridad y de reconciliación. Los temas de interés dentro de estas categorías –y las actividades para abordarlos– inevitablemente se traslapan y son interdependientes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con una seguridad adecuada es improbable que estén dispuestas a invertir en el largo plazo para generar crecimiento económico. Así mismo, sin un sector empresarial robusto será mucho más difícil encontrar empleos sostenibles para los muchos combatientes que necesitan reincorporarse a la vida civil una vez finalizado un conflicto. Es claro que ningún actor o institución por sí solo es capaz de afrontar los cambios en todos los niveles; se requiere la participación de una gran variedad de actores, tanto locales como internacionales, con roles y mandatos complementarios.

Si bien los actores externos, como Gobiernos extranjeros, organizaciones intergubernamentales y ONG pueden desempeñar un papel importante en la facilitación de los procesos de transformación del conflicto, existe un consenso prácticamente unánime en cuanto a que la responsabilidad principal en el proceso de construcción de paz recae sobre los actores locales. De hecho, una aproximación estratégica a la construcción de paz promueve el predominio de estos y requiere la cooperación de diferentes sectores de la sociedad en diferentes campos políticos, sociales y económicos. Así mismo, mira más allá de las fronteras nacionales para garantizar que las intervenciones externas contribuyan a los esfuerzos locales.

El sector empresarial local abarca todos los niveles de la sociedad, a través de las redes y asociaciones, y puede ser altamente efectivo gracias a sus vínculos tanto entre la comunidad empresarial como con otros grupos.



8. Smith, D. (2004), *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together* (Oslo, Noruega: Ministerio Real de Relaciones Exteriores de Noruega).

Emprendimiento en acciones de paz – panorama de casos

Los estudios de caso recogidos en *Local Business, Local Peace* presentan una amplia gama de intervenciones por parte de empresas interesadas en promover la paz en diversos escenarios de conflicto. A continuación se resumen por país.

AFGANISTÁN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Una conferencia de alto nivel insta al sector empresarial a entablar un diálogo con el Gobierno con el fin de fortalecer su papel en la reconstrucción del país. ■ El sector empresarial participa en el Programa Afgano de Nuevos Comienzos, un programa de Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR), capacitando y ofreciendo empleo a ex combatientes. ■ Empresarios locales participan en un <i>shura</i>, o consejo, que busca combatir la corrupción en la administración local. ■ Miembros de la diáspora afgana regresan para invertir en la economía del país. ■ La ONG estadounidense Business Council for Peace apoya a mujeres emprendedoras en la creación de empresas sostenibles.
BOSNIA HERZEGOVINA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nova Banka Bijeljina, el principal banco de financiación para Pymes, cabildea ante las autoridades para lograr la armonización de las regulaciones bancarias entre entidades, creando un mercado de banca unificado y facilitando la inversión en diferentes entidades. ■ Organic Medici, una empresa dedicada al cultivo y procesamiento de hierbas orgánicas, trabaja con campesinos de etnias y entidades enfrentadas en abastecimiento de productos y emplea a miembros de grupos minoritarios que han regresado. ■ La empresa croata Kras vuelve a invertir en la fábrica de galletas Mira Prijedor en República Srpska, y le ayuda a recuperarse de las pérdidas causadas por la guerra. ■ Mercados informales como Arizona, en el distrito de Brcko, proveen espacios para la cooperación económica entre grupos étnicos, al tiempo que garantizan modos de subsistencia. La Iniciativa de Desarrollo Municipal y Económico de la ONG internacional CHF apoya a asociaciones empresariales multiétnicas que conforman la Red Regional de Empresas, contribuyendo a la formulación de políticas económicas tanto a nivel local como nacional. ■ Ipak, una ONG con sede en Tuzla, forja una alianza con la empresa local de muebles Score, que ofrece empleos a jóvenes refugiados que han sido capacitados en carpintería por Ipak.
BURUNDI	<ul style="list-style-type: none"> ■ La red nacional de mujeres Dushirehamwe combina la transformación del conflicto con cooperación económica e iniciativas de generación de modos de subsistencia. ■ Se conforma la Red de Empresas de Burundi para cabildear y trabajar con el Gobierno con el fin de mejorar el clima empresarial y crear una economía más equitativa y pacífica.
COLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante el proceso de paz con las FARC en el gobierno de Pastrana, el sector empresarial desempeña un papel de alto perfil. ■ La empresa de energía Interconexión Eléctrica S.A. crea el Programa de Desarrollo para la Paz, una iniciativa que combate las causas profundas del conflicto a nivel comunitario. ■ En colaboración con el PNUD, la Compañía Envasadora del Atlántico ayuda en la organización de asociaciones campesinas productoras de maracuyá para exportación, ofreciéndole a los campesinos alternativas de subsistencia distintas al cultivo de coca. ■ Alianzas Red trabaja para comprometer al sector empresarial en iniciativas de vinculación que ofrecen capacitación y oportunidades de empleo a desplazados. ■ La iniciativa Empresas por la Paz de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio combina la capacitación en resolución de conflictos a nivel micro con apoyo a los participantes para iniciar empresas.
CHIPRE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empresarios griegos y turco-chipriotas participan en una iniciativa de diálogo entre las islas para desarrollar estrategias de cooperación económica y solución pacífica del conflicto.
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas locales en el oriente del Congo emplean a ex combatientes y cooperan con el Monuc para fortalecer la estabilidad a nivel comunitario y participar en un diálogo sobre políticas a nivel nacional.

EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> ■ La comunidad empresarial participa activamente en el proceso y las negociaciones de paz, dando forma al acuerdo final. ■ Líderes empresariales participan en la iniciativa ciudadana Movimiento Patriótico contra la Delincuencia, propugnando e implementando un plan de entrega de armas.
GUATEMALA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asazgua, la asociación nacional de productores de azúcar, crea Fundazúcar, una fundación que hace inversiones sociales para beneficiar a los trabajadores y comunidades del sector, y provee asistencia a los gobiernos locales en materia de planeación del desarrollo. ■ La fábrica de confecciones Koramsa abre una línea de producción independiente con el fin de ofrecer capacitación y empleo a jóvenes en riesgo de ingresar a bandas delictivas en las comunidades cercanas.
ISRAEL/PALESTINA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agrexco, una compañía israelí exportadora de frutas y vegetales, se asocia con cinco grupos de cultivadores en Gaza para exportar sus cultivos a mercados de la Unión Europea, y establece una marca distintiva para promover los productos palestinos. ■ Selzonas logísticas en los cruces limítrofes entre Israel y Palestina para solucionar problemas de acceso y facilitar el flujo transfronterizo continuo de mercancías y la cooperación económica entre empresas. ■ Los planes pre intifada de cooperación en el sector de tecnologías de la información resurgen después del retiro israelí de la franja de Gaza y abrigan el potencial de emprender futuros proyectos conjuntos. ■ Se canaliza el turismo para promover una mayor cooperación entre operadores turísticos palestinos e israelíes, a fin de elevar al máximo los beneficios mutuos del turismo en la región. ■ El Grupo de Turismo Alternativo promueve el “turismo de justicia” para garantizarles a las comunidades palestinas los beneficios que reporta el turismo a la región, al tiempo que educa a los visitantes sobre el contexto político y el conflicto. ■ El Centro Peres para la Paz y el Centro para el Desarrollo Económico Judío-Árabe fomentan vínculos corporativos mediante diversas iniciativas presentadas a las comunidades empresariales israelíes y árabes.
KOSOVO	<ul style="list-style-type: none"> ■ La ONG internacional Mercy Corps promueve el “desarrollo rico en diálogo” como una iniciativa para fomentar tanto la reconciliación como los vínculos comerciales que se perdieron durante el conflicto entre los kosovares albanos y serbios.
NEPAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Federación de Cámaras de Comercio Nepalesas inicia negociaciones para conjurar la amenaza maoísta de cerrar industrias y para abordar algunas de sus demandas políticas y laborales. ■ 14 organizaciones empresariales destacadas establecen la Iniciativa Empresarial Nacional para respaldar tanto el proceso de paz como el desarrollo socioeconómico justo con el fin de abordar algunas de las causas profundas del conflicto. ■ La Three Sisters’ Trekking Agency capacita y emplea mujeres en condiciones de desventaja social, atendiendo temas socioeconómicos y de género relacionados con el conflicto.
NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los mercados en Nigeria ofrecen espacio para la interacción económica entre grupos étnicos, fomentando las relaciones pacíficas e impulsando la cooperación para alcanzar la seguridad a nivel comunitario.
IRLANDA DEL NORTE	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Confederation of British Industry (CBI) emprende programas de sensibilización y apoyo al proceso de paz, enfatizando los beneficios de un “dividendo de paz”. ■ Junto con otras asociaciones empresariales, la CBI establece el Grupo de los Siete, que urge la solución del conflicto mediante campañas públicas y declaraciones en los medios en coyunturas críticas durante el proceso de paz, así como mediante el contacto directo con todas las partes en conflicto.
FILIPINAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Philippines Business for Social Progress (PBSP) facilita el diálogo público-privado sobre temas de gobernabilidad relacionados con el comercio transfronterizo regional en Tawi-Tawi con el fin de proteger los medios de subsistencia locales. ■ La iniciativa Profesionales Musulmanes Jóvenes por la Empresa y la Paz, de PBSP, ofrece a emprendedores musulmanes de la Región Autónoma Musulmana de Mindanao (ARMM, por su sigla en inglés) pasantías en empresas con sede en Manila para facilitar la transferencia de habilidades y propiciar la tolerancia religiosa en el lugar de trabajo. ■ Paglas Corporation y La Frutera Inc. invierten en zonas marginadas de la ARMM para establecer una plantación de banano que ofrece empleo tanto a musulmanes como a cristianos, incluyendo a ex combatientes, promoviendo la reconciliación y la tolerancia religiosa en el lugar de trabajo.

SIERRA LEONA	<ul style="list-style-type: none"> ■ La rama sierraleonesa de la empresa de telefonía móvil Celtel, de la diáspora africana, se asocia con la ONG internacional Search for Common Ground para lanzar una nueva red de telefonía móvil en antiguos bastiones rebeldes en el norte, transmitiendo su lanzamiento en simultánea con un debate radial sobre la importancia de la reconciliación nacional y el papel de las comunicaciones. ■ La Asociación de Mujeres y Mercado de Sierra Leona ofrece programas de microfinanzas y capacitación a campesinas para reforzar sus medios de subsistencia y su contribución a la economía de posguerra.
SOMALIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ La empresa de telecomunicaciones Nationlink forja una alianza con Unicef y una ONG local para ofrecer capacitación vocacional y empleo a niños soldados desmovilizados. ■ Los facilitadores del proceso de paz invitan a empresarios a una conferencia de alto nivel para garantizar su aceptación y compromiso con un acuerdo de paz y con la reconstrucción del país. ■ Las empresas respaldan la Iniciativa de Seguridad y Estabilización Mogadishu, que busca abordar los problemas de seguridad en la capital, incluidos los bloqueos de carreteras. ■ Empresarios invierten y aportan bienes para la operación de servicios sociales locales como hospitales, y suministran ellos mismos servicios públicos básicos como electricidad.
SURÁFRICA	<ul style="list-style-type: none"> ■ El Consultative Business Movement (CBM) combina esfuerzos con otros para asesorar a las diferentes partes del conflicto a fin de facilitar un proceso de paz incluyente; como resultado es invitado a prestar funciones administrativas y de secretariado en el proceso de Convención para una Suráfrica Democrática, que da lugar a una nueva Constitución. ■ Después de las primeras elecciones, CBM y la Urban Foundations establecen la Iniciativa Nacional de Empresas con el fin de canalizar el apoyo de las empresas y trabajar conjuntamente con el Gobierno para abordar problemas sistémicos que impiden el desarrollo social y económico. ■ Dirigentes empresariales establecen Business Against Crime, una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es colaborar con el Gobierno para atender las amenazas de seguridad. ■ Se establece un Fideicomiso Empresarial independiente para tratar el problema del desempleo, con especial énfasis en la creación de empleos en la industria del turismo.
SUR DEL CAÚCASO	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Unión de Mujeres Emprendedoras de Abkhaz ayuda a microempresas del distrito económicamente marginado de Gal/i mediante capital semilla y capacitación. ■ La ONG internacional Conciliation Resources facilita una iniciativa de diálogo entre empresarios de Georgia y Abkhaz para construir confianza e identificar preocupaciones compartidas en el contexto del conflicto actual. ■ Campesinos de Georgia y Ossetia del Sur intercambian tierras ubicadas en la zona de conflicto entre ambas regiones para protegerse mutuamente de ataques. ■ Los mercados recientemente cerrados de Ergneti y Sadakhlo fueron importantes centros de generación de medios de subsistencia y confianza mediante el comercio transfronterizo entre georgianos y ossetianos del sur, y azeris y armenios, respectivamente. ■ La Red de Negocios y Desarrollo del Cáucaso busca facilitar los vínculos empresariales regionales mediante la promoción del intercambio de información. ■ Empresarios armenios y turcos establecen el Consejo de Desarrollo Empresarial Turco-Armenio para fomentar vínculos empresariales y proveer un foro que impulse el acercamiento político.
SRI LANKA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las grandes empresas con sede en Colombo lanzan la campaña Sri Lanka Primero, que moviliza el apoyo ciudadano a una negociación de paz antes de las elecciones del 2001, ayudando a llevar al poder un gobierno a favor de la paz y conduciendo a la firma de un cese al fuego en el 2002. ■ La Alianza de Empresas por la Paz, un grupo de trabajo de empresarios miembro de las cámaras de comercio regionales de la isla, promueve la construcción de confianza y las iniciativas conjuntas entre empresarios tameses, sinhaleses y musulmanes, así como la sensibilización de políticas con respecto a la capital.

Local Business, Local Peace agrupa las instancias de emprendimiento en acciones de paz según las cuatro dimensiones de construcción de paz esbozadas anteriormente, ilustrando el potencial de las empresas para ayudar a atender asuntos económicos, de seguridad, políticos y de reconciliación.

Figura 3 - Emprendimiento en acciones de paz ejemplos de intervenciones



Fuente: Adaptado de Smith, D. (2004), *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together* (Oslo, Noruega, Ministerio Real de Relaciones Exteriores de Noruega).

El papel de las empresas locales en las negociaciones de paz formales

En cuanto a los procesos de paz formales, el estudio revela que, en diversos contextos de conflicto, los empresarios han desempeñado un importante papel de apoyo: como *insiders*, por ejemplo como parte de un equipo de negociación; o como *outsiders*, ayudando a construir confianza entre las partes, movilizándolo la opinión pública, prestando asesoría y pericia, haciendo cabildeo a favor de la paz y realizando funciones necesarias, tales como apoyo administrativo y logístico. En el extremo superior del espectro, los líderes empresariales han aportado recursos y habilidades esenciales, y han puesto a disposición de los formuladores de decisiones políticas sus conexiones cercanas para apoyar las negociaciones de paz. Sus recursos y habilidades pueden ser insumos críticos para la implementación de acuerdos, incluido el cumplimiento de las expectativas de un "dividendo de paz". Puesto que el sector empresarial también está en la capacidad de vetar procesos de paz reteniendo recursos cruciales, obtener su compromiso activo es un factor importante en cualquier estrategia de paz.

Las empresas locales y las dimensiones económicas de la construcción de paz

Con base en el discurso estándar sobre desarrollo que enfatiza el papel crítico del sector empresarial en la creación de crecimiento, mucho se asume sobre la contribución económica que puede hacer el sector empresarial local a la construcción de paz. Sin embargo, esto se debe examinar con mayor cuidado. A veces sin darse cuenta, el sector empresarial puede perpetuar los problemas económicos que subyacen al conflicto. Los límites de acceso de ciertos grupos sociales a recursos, empleos y otras oportunidades pueden generar resentimiento, distorsionar el desarrollo y conducir a situaciones de violencia. Este estudio muestra cómo las empresas más reflexivas pueden dar pasos creativos para atender las causas, los móviles y las consecuencias del conflicto violento. Las iniciativas incluyen actividades en el lugar de trabajo, a través de relaciones comunitarias más amplias, cabildeo e iniciativas económicas conjuntas entre los grupos enfrentados por el conflicto. Mediante estas intervenciones las empresas empiezan a realizar su potencial para contribuir a las dimensiones económicas de la construcción de paz.

Las empresas locales como conectores: reconstruyendo relaciones entre grupos en conflicto

Por lo general, las relaciones entre comunidades divididas por conflictos violentos se deterioran y son extremadamente precarias, con altos niveles de desconfianza e ira por las atrocidades cometidas en el pasado. El estudio muestra que, como líderes de la sociedad, las empresas locales pueden contribuir ampliamente a reparar los lazos rotos entre las comunidades enfrentadas. Esto puede asumir la forma de participación en procesos de diálogo diseñados para reunir a individuos de lado y lado, o la organización y participación en actividades económicas conjuntas entre comunidades divididas por el conflicto. Las iniciativas de diálogo pueden suscitar en los empresarios una sensación de propósito común, lo cual les permite ver el conflicto bajo una nueva luz, y así incidir en sus sectores de influencia. Los negocios pueden ser uno de los pocos puntos de contacto existentes entre dos partes de un conflicto, y son una de las primeras cosas que se restablecen cuando este termina. En muchos casos, esos puntos de contacto son rentables e inspiradores a la vez, en la medida en que demuestran que la interacción pacífica en busca de un beneficio mutuo no solo es posible sino deseable.

“Existía una sensación de rabia contra esta gente por haber causado semejante devastación... pero luego descubrimos que podíamos sentarnos y conversar con ellos. Al cabo de unos pocos segundos, nos dimos cuenta de que teníamos problemas comunes”.

Un representante de una empresa regional del sur de Sri Lanka recuerda su primera reunión con empresarios del norte y oriente del país.

El papel de las empresas locales para atender las dimensiones de seguridad de la construcción de paz

Las empresas locales también pueden ayudar a enfrentar algunos de los principales retos de seguridad en los contextos del conflicto y el posconflicto de la siguiente manera: procurando ofrecer empleos a ex combatientes, ya sea como parte de un programa nacional de desarme, desmovilización y reinserción, o con mecanismos *ad hoc*; aportando financiación y logística para programas de entrega de armas ligeras y de bajo calibre; fortalecer las estructuras de seguridad oficiales; y operar a manera de fuentes de información de alerta temprana sobre recurrencia del conflicto y deterioro de la seguridad a nivel comunitario.

Cuando no existe un entorno de seguridad confiable o las fuerzas estatales no operan adecuadamente, a menudo las empresas se sienten motivadas a proveerse su propia seguridad, ya sea contratando compañías de seguridad privadas o mediante grupos de vigilancia. Aunque esto puede tener beneficios positivos al ofrecer empleo no militar a ex combatientes, también puede significar una erosión adicional de una fuerza de seguridad incluyente y que pueda rendir cuentas. Este tema debe ser manejado con sumo cuidado por las empresas que busquen contribuir a una estabilidad a más largo plazo.

El papel de las mujeres emprendedoras en la construcción de paz

El discurso sobre desarrollo predominante en la actualidad contempla el fortalecimiento del rol de las mujeres como actores económicos, especialmente a nivel de base, mediante programas de microfinanciación. Así mismo, cada vez se aprecia más el papel que pueden desempeñar las mujeres en materia de promoción de paz y mediación en distintos niveles de la sociedad. Las empresarias se posicionan en la intersección entre estas dos capacidades de intervención, y los casos estudiados confirman que han tomado la delantera en varias iniciativas importantes, sobre todo al ocuparse de temas de género en los conflictos. Entre los ejemplos están una red de mujeres que trabajan con etnias enfrentadas para regenerar los medios de subsistencia a nivel comunitario, y una organización de emprendedoras que promueve la reconciliación mediante actividades económicas conjuntas entre pequeñas empresas ubicadas en lados enfrentados del conflicto.

“Después del conflicto, a menudo las mujeres son una poderosa fuerza de crecimiento económico”.

María Livanos Cattai, ex Secretaria General de la Cámara de Comercio Internacional

¿Qué motiva el emprendimiento en acciones de paz?

Local Business, Local Peace arroja algunas luces sobre la pregunta clave: ¿qué es lo que hace posible que las empresas adopten estrategias de construcción de paz? En otras palabras, ¿qué impulsa el emprendimiento en acciones de paz?

Del estudio se desprenden cuatro factores claves de motivación que impulsan la participación de las empresas en la construcción de paz:

Los costos del conflicto

La sensibilización sobre los costos del conflicto para el sector privado es un tema de interés crucial para los empresarios. La contracción de la actividad económica; la pérdida de inversiones; la destrucción de infraestructura; el daño producido al capital y las fuerzas laborales; el daño ocasionado a socios comerciales de bandos contrarios; la falta de seguridad en el entorno de operaciones y la falta de oportunidades de crecimiento, son algunos de los impactos más directos que sufren los negocios durante un conflicto. La toma de conciencia y la investigación y sensibilización respecto a este tema son herramientas esenciales para que otros promuevan el compromiso del sector empresarial, y muchas empresas grandes las han utilizado para convencer a otras de que aúnen sus esfuerzos por promover la paz.

El imperativo moral

El emprendimiento en acciones de paz no se puede reducir en su totalidad a razones de tipo económico: a menudo, el imperativo moral que sienten los individuos participantes es un factor igualmente importante. El deseo de aliviar el sufrimiento y promover la paz por el bien de la sociedad con frecuencia complementa los intereses económicos que motivan el emprendimiento en acciones de paz. Este factor pone de relieve una distinción crucial entre empresas locales e inversionistas extranjeros; los primeros forman parte del tejido social de un contexto de conflicto, y por consiguiente experimentan de primera mano el trauma y la destrucción que produce en sus propias comunidades y familias.

Oportunidades catalizadas por otros

Los organismos de desarrollo internacional o de mantenimiento de la paz, los grupos armados, los grupos locales de la sociedad civil y sus homólogos internacionales han buscado activamente instar a las empresas a abordar temas de conflicto específicos y participar de distintas maneras en la construcción de paz. El compromiso de las empresas se puede catalizar mediante socios que ofrezcan espacios para el diálogo y el análisis; intercambios con individuos que han participado en otros procesos de paz; ganancias políticas y de seguridad; y, desde luego, apoyo e incentivos financieros. En varios casos, a las empresas les han ofrecido atractivas oportunidades en las que “todos ganan”, que las han inducido a asociarse en el apoyo de la paz.

Internalización de las normas de responsabilidad social empresarial (RSE)

La divulgación cada vez mayor de las normas de RSE es otra tendencia que se desprende de los estudios de caso. La RSE, que atañe sobre todo a las empresas que han alcanzado cierta escala, puede proveer un marco para abordar ciertos temas del conflicto directamente –por ejemplo la corrupción o las prácticas de empleo injustas–, ya sea mediante el cambio de enfoque de las actividades propias del negocio o la ampliación de las relaciones a nivel comunitario y político. Al mismo tiempo, los principios de la RSE pueden ser un mecanismo poderoso para alterar las percepciones negativas de las empresas como impulsoras o colaboradoras en maneras que quizás mantengan el conflicto.

¿Qué configura el emprendimiento en acciones de paz?

Si el sector empresarial está motivado, este estudio deja en claro que ciertos factores internos y externos pueden instar a que su interés en la construcción de paz se traduzca en acciones concretas, y determinarán la trayectoria que tome:

Factores internos

Liderazgo

Si bien gran parte de los estudios de caso examina las actividades de las empresas, son los empresarios que las dirigen quienes propician estos logros. En último término, el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa de construcción de paz depende de la fuerza y el compromiso personal de los individuos que la lideran. Por lo general, son personalidades capaces de defender la necesidad de un papel más amplio del sector empresarial en la construcción de paz y de convencer a los escépticos de participar, que pueden ejercer su influencia sin temor a represalias y que son respetados tanto por sus pares como por la sociedad en general.

Acción colectiva

Las iniciativas más exitosas en términos de su impacto a nivel macro incluyen sectores de la comunidad empresarial que trabajan de manera cohesionada para potenciar la incidencia sobre la dinámica política, o en que la gente tome conciencia sobre el conflicto y la paz. Algunas de las iniciativas más efectivas han contado con una participación intersectorial a través de organizaciones coordinadoras, como las cámaras de comercio, que reúnen a varios sectores. El trabajo con el sector empresarial puede fortalecer la credibilidad y legitimidad de una iniciativa, y facilitar una agenda y un impacto ampliados. La dinámica competitiva dentro del sector empresarial debe superarse mediante un sentido de interés compartido para alcanzar una meta identificada conjuntamente.

Legitimidad

Para que la acción colectiva y la cooperación con otros sea posible y efectiva, el sector empresarial, como cualquier otro actor que busque participar en la construcción de paz, tiene que tener credibilidad, legitimidad, y el apoyo de otros sectores. Esto es crucial para obtener la aceptación tanto de las partes en conflicto como de un público más amplio. Adquirir legitimidad puede constituir un reto para el sector empresarial si algunas empresas han desempeñado –o así se las percibe– un papel en la perpetuación del conflicto. Los esfuerzos por comprometer a la comunidad empresarial deben abordar las percepciones negativas.

Análisis del conflicto y autorreflexión

Las percepciones sobre el conflicto muchas veces son subjetivas, y es posible que se basen en prejuicios y supuestos sobre los roles que otros desempeñan. Un enfoque analítico riguroso que incluya una consulta amplia con otros grupos de interés puede ayudar a superar el sesgo dentro del sector empresarial y construir un cuadro completo de las causas del conflicto. Esto debe incluir un buen entendimiento del rol del sector empresarial percibido por la sociedad, y sus propios vínculos con la dinámica del conflicto. Esta autorreflexión es crucial para que el sector empresarial aborde temas clave del conflicto de forma transformadora. Quizás incluso revele puntos de entrada para abordarlos, por ejemplo mediante el mejoramiento de las prácticas de contratación.

Tamaño y tipo del sector empresarial

El tamaño de una empresa incide en su participación en la construcción de paz y en los tipos de actividad en los que probablemente se involucre. Algunos de los ejemplos más atractivos de construcción de paz han sido los de empresas grandes que utilizan su influencia para hacer presión por la paz a nivel político. Sin embargo, eso no significa que las pequeñas o microempresas estén excluidas de los procesos de construcción de paz, aunque su impacto tiende a ser más localizado porque su influencia sobre el Gobierno central es a menudo limitada. No obstante, su contribución puede ser crucial porque con frecuencia se encuentran en primera fila del conflicto.

Factores externos

El entorno empresarial

El entorno en el que opera una empresa inevitablemente afecta su capacidad para contribuir a la paz, y configurará los tipos de intervenciones que asuma. La imprevisibilidad que genera el conflicto tiende a reducir los horizontes de tiempo en inversión y rentabilidad. En lugares en donde los empresarios no confían en el futuro, invertir en la paz puede parecer una prioridad remota. Al mismo tiempo, las características del entorno empresarial afectado por el conflicto que dificultan los negocios pueden brindar oportunidades de participación. Por ejemplo, las fronteras cerradas o los lazos de negocios rotos afectan el comercio; muchos de los esfuerzos descritos en los estudios de casos buscan superar precisamente estos bloqueos.

El contexto político

El espacio político para discutir abiertamente asuntos del conflicto puede estar restringido. Es posible que al sector empresarial se le dificulte desempeñar un papel de paz cuando el Gobierno es la principal fuente de contratación. Quienes toman las decisiones a menudo hacen caso omiso de la voz y los intereses de las empresas pequeñas. Estos asuntos influyen en si los empresarios impulsan el emprendimiento en acciones de paz, y en cómo lo hacen.

Al mismo tiempo, el emprendimiento en acciones de paz se tiene que adaptar a un contexto político en constante evolución. Puede haber momentos en los que algunas opciones, como abogar por la paz frente a las partes en conflicto, sea imposible. En tales casos, habrá que identificar alternativas con un horizonte de más largo plazo. Las estrategias exitosas pueden responder –y de hecho lo hacen– frente al entorno, las circunstancias cambiantes y las oportunidades, e incluso motivarlas. Los ejemplos más fuertes de emprendimiento en acciones de paz siguen un camino flexible, moldeado por una comprensión cada vez más profunda del contexto cambiante, y contribuyen a la construcción de paz en varios frentes.

Facilitación y apoyo externos

Las iniciativas de otros actores –entre ellos donantes internacionales, Gobierno y sociedad civil– han sido efectivas en cuanto a catalizar y apoyar el papel de las empresas en la construcción de paz. El material

recopilado en *Local Business, Local Peace* tiene implicaciones sobre la manera en que los actores externos interactúan con el sector empresarial nacional, y la forma en que se aborda el desarrollo económico en sociedades propensas al conflicto. Un primer paso crucial es entender las complejas relaciones que pueden tener diferentes grupos del sector empresarial con el mismo. Esto permite evaluar su potencial para contribuir a la paz. A continuación se incluyen algunos puntos de entrada útiles:

- **Intervenciones económicas sensibles al conflicto.** Hasta la fecha, pocas agencias de desarrollo internacional que trabajan para promover el crecimiento económico han integrado el análisis y la sensibilidad del conflicto en sus intervenciones. Las intervenciones que no son sensibles al conflicto pueden exacerbar los vínculos entre economía y conflicto sin quererlo, en detrimento tanto de la construcción de paz como del crecimiento, ya sea al nivel macro, mediante programas de privatización, o instrumentos directamente orientados a los actores empresariales locales en diferentes escalas, como desarrollo del sector empresarial y actividades de microfinanciación.
- **Convocar y proveer una plataforma para los emprendedores por la paz.** Varios estudios de casos señalan el valioso rol que pueden desempeñar los organismos externos al poner al sector empresarial en contacto con otros actores relevantes, y proveer un espacio que de lo contrario quizás no estaría disponible para explorar retos e ideas comunes. Esta capacidad de convocatoria les permite a las empresas formular sus propios análisis y estrategias y garantizar que los resultados estén sustentados en su apropiación por el sector empresarial, en vez de ser impuestos desde afuera.
- **Sensibilización y divulgación.** Sensibilizar a las empresas sobre sus impactos potencialmente positivos y negativos ofrece nuevas posibilidades de apoyo. Compartir lecciones de otros contextos de conflicto puede ser una fuente de ideas para las empresas deseosas de comprometerse. Elevar la conciencia acerca de la RSE ofrece un camino indirecto hacia el entendimiento de las demandas más profundas de la construcción de paz, al igual que la mayor concientización sobre los costos que implica el conflicto para la economía y para sectores empresariales específicos.
- **Forjar alianzas.** Las alianzas entre las empresas, la sociedad civil, el Gobierno y los actores internacionales, pueden amplificar el impacto de las iniciativas, al construir con base en fortalezas individuales y mutuas. La construcción de paz es una tarea multifacética, por lo cual es esencial agrupar los recursos y la pericia en iniciativas específicas. Estas alianzas ayudan a las empresas a obtener la aceptación y la confianza de otros interesados.
- **Promover entornos facilitadores y el establecimiento de redes empresariales.** El ambiente empresarial es crucial para estimular el crecimiento, y tiene también implicaciones para el emprendimiento en acciones de paz. En particular, los actores externos deben reconocer y apoyar el papel activo que puede desempeñar el sector empresarial para atender problemas estructurales y una gobernabilidad débil. Los sistemas de organización y de trabajo en red, como las cámaras de comercio o los gremios en cada sector, pueden facilitar y canalizar la acción empresarial colectiva para apoyar el emprendimiento en acciones de paz.
- **Promover la actividad económica entre comunidades enfrentadas.** El potencial para que el sector empresarial actúe como “conector” entre comunidades en conflicto se puede aumentar con apoyo externo. Negocios perdidos durante el conflicto, o áreas nuevas y potenciales de cooperación –que a menudo surgen de manera informal– se pueden fortalecer al atender los obstáculos estructurales que impiden la cooperación, compartir información y proveer lugares y oportunidades seguros para el intercambio.
- **Planeación temprana.** Sea cual fuere el mejor camino para estimular el emprendimiento en acciones de paz en un contexto específico, son muy importantes los análisis tempranos tanto de las oportunidades como del papel del sector empresarial en la sociedad afectada por el conflicto. Cerciorarse de que las perspectivas de las empresas se incluyan en la planeación y la implementación de estos actores desde etapas tempranas, ayudará a garantizar que las iniciativas se sustenten en las realidades que afrontan, así como en las capacidades reales y la voluntad para comprometerse.

El potencial del sector empresarial local en materia de construcción de paz ha sido descuidado o malentendido durante mucho tiempo. Su rol ha sido caracterizado como puramente económico por la comunidad internacional, la sociedad civil o incluso las empresas, y por consiguiente se ha enfocado sobre todo en el crecimiento y la creación de riqueza o, más recientemente, en términos negativos, se ha enfocado en sus dimensiones de sostenimiento del conflicto por vía de economías de guerra. Como demuestra *Local Business, Local Peace*, el papel que puede desempeñar el sector empresarial local en la construcción de paz es tan variado y de amplio alcance como el de otros actores, aunque utilice diferentes competencias, habilidades y recursos. Las experiencias de empresarios locales que reúne *Local Business, Local Peace* ejemplifican, por consiguiente, una reserva que se ha pasado por alto. Al recoger y analizar estas iniciativas, este estudio señala una multitud de lecciones, ideas y recomendaciones, tanto para los empresarios como para otros actores que tienen la posibilidad de apoyar un compromiso más proactivo y positivo del sector empresarial para atender el conflicto. International Alert espera que los lectores lo encuentren lo suficientemente estimulante como para catalizar un compromiso más profundo de su parte en el trabajo por una paz sostenible a futuro.

Este proyecto contó con la generosa ayuda de: el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido; el Ministerio Federal de Alemania para la Cooperación y el Desarrollo; la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica; y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos. El análisis y las opiniones incluidas en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista o las políticas de los donantes del proyecto.

© International Alert, 2006.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación, incluido cualquier material electrónico, se puede reproducir, guardar en un sistema de recuperación o transmitir de cualquier manera o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación u otro, sin una mención completa de la fuente. ISBN 1-898702-73-X

Ilustraciones de cubierta:

Ilustración principal © International Alert. **Cuatro ilustraciones a la derecha de ilustración principal:** extremo superior izquierdo © Stefan Boness/Panos; extremo superior derecho © Pep Bonet/Panos; inferior izquierda © Andrew Alvarez/AFP/Getty Images; extremo inferior derecho © International Alert. **Cuatro ilustraciones debajo de ilustración principal:** extremo superior izquierdo © International Alert; extremo superior derecho © Piers Benatar/Panos; extremo inferior izquierdo © International Alert; extremo inferior derecho © Sven Torfinn/Panos.

International Alert
346 Clapham Road, Londres SW9 9AP, Reino Unido
Tel. +44 (0)20 7627 6800, Fax. +44 (0)20 7627 6900
Correo electrónico: general@international-alert.org
<http://www.international-alert.org>