

IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN LA MITIGACIÓN DE  
RIESGOS DE LA ONU EN COLOMBIA.

NOMBRE ESTUDIANTE: EDWIN JAVIER ORTEGA ROJAS

CÓDIGO ESTUDIANTIL: D0104225



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

AÑO 2018

IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS EN LA MITIGACIÓN DE  
RIESGOS DE LA ONU EN COLOMBIA.

NOMBRE ESTUDIANTE: EDWIN JAVIER ORTEGA ROJAS

CÓDIGO ESTUDIANTIL: D0104225



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO  
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

RAMON RICARDO VALENZUELA GUTIERREZ  
DOCENTE ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 4  |
| 1. Problema de Investigación  | 5  |
| 1.1. Pregunta de Investigación y Planteamiento del Problema   | 5  |
| 1.2. Justificación de la Investigación a Raíz del Problema Identificado                                     | 5  |
| 2. Objetivos  | 6  |
| 2.1. Objetivo General   | 6  |
| 2.2. Objetivos Específicos  | 6  |
| 3. Marco de Referencia  | 6  |
| 3.1. Marco Teórico  | 6  |
| 3.1.1. Conceptos fundamentales y sus perspectivas   | 6  |
| 3.1.2. La comunicación interna y su evolución   | 6  |
| 3.1.3. La mitigación del riesgo en el contexto de la ONU  | 8  |
| 3.1.4. La comunicación interna y la mitigación del riesgo   | 11 |
| 3.1.5. La organización para las Naciones Unidas   | 11 |
| 3.1.6. La ONU y el mecanismo de verificación  | 12 |
| 3.1.7. Marco geográfico y temporal del proyecto   | 14 |
| 4. Metodología Empleada   | 15 |
| 4.1. Las Teorías y Enfoques para Abordar la Investigación   | 16 |
| 5. Factores de Riesgo en el Proceso de Verificación de la ONU   | 17 |
| 6. Análisis de Situación de Riesgo en la Zona Veredal de Mesetas Meta                                       | 23 |
| 6.1. Evaluación de la Seguridad: El Caso de la Zvtn Mesetas Meta  | 27 |
| 6.2. Las Condiciones de Seguridad y la Comunicación Interna   | 29 |
| 6.3. Evaluación de la Amenaza   | 29 |
| 7. Propuesta de Comunicación Interna para Organizaciones en el Contexto Colombiano<br>(Cartilla Piktochart) | 33 |
| Conclusiones  | 34 |
| Referencias   | 36 |

## COMUNICACIÓN INTERNA Y MITIGACIÓN DEL RIESGO: LA EXPERIENCIA DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN DE LA ONU EN COLOMBIA

### Introducción

En términos generales las comunicaciones tanto internas como externas coadyuvan a cumplir con los objetivos de las organizaciones. Con la presente investigación se pretende enfocar la investigación a la mitigación del riesgo con la aplicación de las comunicaciones internas de organizaciones internacionales, que no están familiarizadas con el entorno de seguridad del país, ya que en determinado momento podría impactar enormemente incluso la continuidad de las mismas.

Se tomará como referencia en específico a la Misión de Verificación de la (Organización Mundial de la salud, 2017) en Colombia, donde se efectuará la investigación de la aplicabilidad de estas comunicaciones, reflejándose hacia cualquier organización con o sin ánimo de lucro.

El proceso de verificación de la (ONU, 2017) es de vital importancia para la consolidación de la paz en Colombia, esto en la medida en la que genera confianza internacional y entre las partes directamente implicadas, exguerrilleros y gobierno nacional, para el desarrollo y cumplimiento de acuerdos, sin embargo, la naturaleza de este proceso en Colombia está caracterizada por una serie de circunstancias que representar riesgos potenciales.

De forma general podríamos citar factores como: las características de la geografía de Colombia, con sus retos y dificultades, las enfermedades tropicales a los que se pueden ver expuestos los funcionarios activos en el proceso de verificación, la existencia de minas quiebra patas así como de grupos terroristas, las carencias a nivel de comunicación e infraestructura para el desarrollo de actividades básicas como la atención médica-hospitalaria, entre otras.

Estos y otros factores son muchas veces ignorados por el verificador o funcionario de la ONU, quien en su calidad de extranjero no reconoce muchas de estas realidades anteriormente descritas, en este sentido se considera pertinente el desarrollo de una investigación que permita comprender la forma efectiva en la que la comunicación interna al interior de organización multilaterales como la (ONU, 2017) puede mitigar el riesgo y posibilitar la consecución de objetivos.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1. Pregunta de Investigación y Planteamiento del Problema**

La consecución de objetivos por parte de organizaciones suponen una serie de retos de tipo gerencial, una de ellos tiene que ver con la mitigación del Riesgo, aspecto que ha venido siendo estudiado de forma sistemática durante las últimas décadas. La presente investigación supone de forma hipotética, que uno de los factores principales para la mitigación del riesgo es una efectiva comunicación interna al interior de las organizaciones, tal supuesto, parte de la observación del proceso de verificación de la (ONU, 2017) en el marco del Posconflicto en Colombia, situación en la cual una serie de funcionarios y verificadores pertenecientes a la organización se enfrentan a una serie de circunstancias y amenazas muchas veces desconocidas. De esta forma se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto del manejo de las comunicaciones internas, enfocada al sistema de gerencia de riesgos en organismos internacionales (ONU) de acuerdo con el proceso de verificación en el marco del posconflicto en Colombia?

### **1.2. Justificación de la Investigación a Raíz del Problema Identificado**

En primera medida es importante mencionar que las circunstancias históricas que vive Colombia, caracterizadas por el postconflicto y la búsqueda de acuerdos con grupos armados al margen de la ley, FARC-EP y ELN, implican la participación de organizaciones multilaterales y no gubernamentales ONG. Estas organizaciones con diferentes objetivos y en diferentes formas participan de forma activa en el espacio geográfico colombiano.

Esto para la organización supone asumir una serie de retos de tipo gerencial, entre ellos la seguridad de sus empleados y funcionarios. La presente investigación, se centra en estudiar la experiencia del proceso de verificación de la ONU desarrollada en Colombia por 400 verificadores y demás personas, los cuales enfrentaron una serie de retos en materia de seguridad. Algunos de estos retos se relacionan de forma específica con la comunicación interna dentro de la organización ONU, estos de forma específica se convierten en objeto de investigación dentro del presente trabajo.

Pese a que el proceso de verificación ya se desarrolló y la fase de implementación del posconflicto se encuentra en otra etapa, el proyecto de investigación resulta fundamental ya que permite identificar las dificultades que en materia de comunicación interna se presentaron, a su vez la revisión de esta experiencia podría generar información de gran utilidad a organizaciones internacionales de características similares que pretenden desarrollar proyectos dentro del territorio colombiano. Por último, el desarrollo de la investigación posibilita que se genere información a organizaciones de características similares.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Comprender cuál es el impacto del manejo de las comunicaciones internas, enfocada al sistema de gerencia de riesgo en organismos internacionales (ONU) de acuerdo con proceso de verificación en el marco del posconflicto en Colombia.

### 2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores de riesgo en el marco de las comunicaciones internas que pueden perjudicar la consecución de objetivos en el caso del proceso de verificación de la ONU en el marco del posconflicto en Colombia.

2. Realizar un análisis de situación de riesgo en el contexto geográfico de la zona veredal de Mesetas Meta.

3. Realizar una cartilla como propuesta de comunicación interna que posibilite la disminución del riesgo en el caso del proceso de verificación de la ONU en Colombia.

## 3. Marco de Referencia

### 3.1. Marco Teórico

#### 3.1.1. Conceptos fundamentales y sus perspectivas

El proyecto de investigación establece una relación entre dos variables, por una parte la comunicación interna y su importancia en las organizaciones de tipo multilateral, en este caso, la Organización para las Naciones Unidas ONU y por otra parte la mitigación del riesgo a la hora de la implementación de proyectos. De esta forma se atribuye un papel fundamental a la comunicación interna, considerando en sentido hipotético que el desarrollo de mecanismos de comunicación interna por parte de este tipo de organizaciones redundará de forma positiva en la mitigación del riesgo.

El contexto teórico que rodea el planteamiento del proyecto implica la revisión de conceptos fundamentales y las relaciones que se establecen entre los mismos. De esta forma, en primera medida resulta fundamental definir el concepto de comunicación interna y su importancia.

#### 3.1.2. La comunicación interna y su evolución

Resulta fundamental definir ¿qué es comunicar? En un sentido general la Real Academia Española afirma "hacer a otro partícipe de lo que uno tiene" o "hacer saber alguna cosa", es decir informar o transmitir información. Por su parte desde la etimología encontramos que proviene del

Latín *communicare*, que significa intercambiar, compartir, poner en común (Cedaro, 2017).

Estas definiciones permiten identificar un elemento en común en la comunicación, su pretensión de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes, idea que reúne tres elementos básicos: la participación humana, la construcción de significados compartidos y el aspecto simbólico que implica el aspecto comunicativo (Cedaro, 2017).

También es importante tener en cuenta que el acto comunicativo se desarrolló en el marco de un proceso que Según Berlo (1993 citado por Cedaro, 2017) posee dos tipos de objetivos, transmitir un mensaje y segundo recibir una respuesta correcta, este acto implica una serie de componentes: un emisor, quien actúa como fuente o codificador del mensaje, un receptor, quien lo decodifica, un mensaje compuesto por códigos, un canal, entendido como los medios o vehículos de la comunicación.

Esta idea de comunicación dentro del presente proyecto de investigación se enmarca dentro de lo que los teóricos de la administración han denominado, comunicación organizacional, entendida según Collado (1991 citado por Cedaro, 2017) como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones actitudes o conductas de los públicos internos y externos de una organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Con base en esta definición podemos reconocer algunos elementos que resultan de gran importancia para el desarrollo del presente proyecto de investigación, en primera medida, la importancia de la comunicación en las organizaciones para el cumplimiento de objetivos, a su vez, se atribuyen dos roles básicos al cumplimiento de objetivos, su capacidad de influir en las actitudes y conductas y el desarrollo de mecanismos para facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de una organización (Cedaro, 2017).

Ahora bien, teóricos como Nosnik (1993 citado por Cedaro, 2017)) atribuye una serie de características en la comunicación organizacional con el fin de hacerla efectiva, su carácter debe ser: abierto, evolutivo, flexible, multidireccional e instrumentado. De igual forma Kreps (1995 citado por Cedaro, 2017) reconoce dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización, nivel de comunicación interno y externo.

El proyecto de investigación se enfoca en el nivel interno, entendiendo el mismo como aquel en el que se comparten mensajes entre los miembros de la organización.

Una revisión de la Teoría General de la Administración nos permiten entender cómo ha ido evolucionando la idea de la comunicación interna. En sus inicios la teoría de la administración científica descarta la comunicación como proceso clave al interior de las organizaciones, se privilegiaba el concepto de información al de comunicación, se concebía la idea de comunicación en un sentido vertical y su objetivo se limitó al envío de órdenes desde el superior hasta el subordinado.

La comunicación interna cobra importancia en la administración a partir de los 90s, debido al reconocimiento de la gestión de la información al interior de las empresas como elemento fundamental en consecución de objetivos, en este contexto podemos citar a dos autores: (Cedaro, 2017).

Guzmán & Parra, (2003 citados por Cedaro, 2017) dicen que para Thomas, la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna se crean las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general. Degot, (1998 citado por Cedaro, 2017) la comunicación interna constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite coordinar y cooperar a sus miembros.

Con base en estas definiciones y según Robbins (1999 citado por Cedaro, 2017), la comunicación interna tiene cuatro funciones al interior de una organización: el control del comportamiento, la motivación, la expresión emocional y la información. Sin embargo, dentro del presente trabajo se reconoce una quinta función que resulta importante para la consecución de objetivos, este básicamente consiste en la mitigación del riesgo.

### **3.1.3. La mitigación del riesgo en el contexto de la ONU**

Dentro de la política de seguridad de la (ONU, 2017) encontramos lineamientos generales respecto a la seguridad, sin embargo, es el Manual del Manejo de Riesgo de Seguridad (2017) el que fundamenta aspectos básicos que se tiene en cuenta dentro de la investigación, ya que este brinda lineamientos específicos para desarrollar acciones de seguridad es situaciones puntuales como el proceso de verificación por parte de la ONU.

El Manual (SRM, 2017) nos da una definición acerca del manejo de riesgos: El Manual del sistema de riesgos de seguridad en nuestro sistema consiste en identificar aquellos eventos futuros que puedan afectar a la consecución de objetivos: evaluando su impacto y probabilidad; determinando una respuesta adecuada.

En este sentido cualquiera de los objetivos de la (ONU, 2017) puede fracasar debido a obstáculos de seguridad, que son denominados, amenazas, es entonces, una función del gerente identificar dichas amenazas y determinar respuestas adecuadas.

Por otra parte, el riesgo es entendido como la combinación de la probabilidad de que una amenaza efectivamente se materialice y tenga un subsecuente impacto para una Organización. A este proceso de identificar, evaluar y generar respuestas se le conoce en el marco de la ONU como Gerencia del Riesgo. En importante tener en cuenta que este proceso debe ser sistemático y producto de procesos de investigación que responden a criterios tanto cuantitativos como cualitativos (ONU, 2017).

En este avance por comprender los riesgos resultan de gran importancia los conceptos prevención, mitigación, probabilidad y reducción los cuales se relacionan de la siguiente forma:



tomar medidas para la reducción de probabilidad se llama "Prevención", entendiendo la probabilidad como la clasificación del potencial evaluado ante un incidente dañoso con efecto en la Organización. Por otra parte, tomar medidas para la reducción del impacto es llamado "Mitigación".

De igual forma, resultan centrales dentro del presente proyecto de investigación los conceptos: amenaza, peligro y vulnerabilidad, los mismos se definen y relacionan de la siguiente forma: las amenazas son entendidas como una potencial causa de daño iniciado por una acción deliberada, en este sentido y trasladándose al contexto del proceso de verificación de la ONU, ejemplos de amenazas pueden ser: la existencia de grupos disidentes de las FARC, o de minas antipersona en los alrededores de las zonas veredales instaladas por el gobierno.

Por otra parte, el peligro es entendido como la potencial causa de daño debido a un ataque no deliberado, en este aspecto y contextualizando el concepto en el marco del proyecto, podríamos hablar de la existencia de enfermedades tropicales, o de aspectos relacionados con el entorno: falta de agua o inundaciones, entre otros. Por último, la vulnerabilidad hace referencia a la debilidad que puede permitir a la amenaza o al peligro causar daño, en este caso, para el contexto de verificación podríamos hacer referencia a circunstancias políticas y económicas o a condiciones específicas de infraestructura como telecomunicaciones, electricidad y acceso a internet, entre otras.

A continuación se resumen los conceptos anteriormente citados y la relación existente entre los mismos mediante el siguiente esquema:

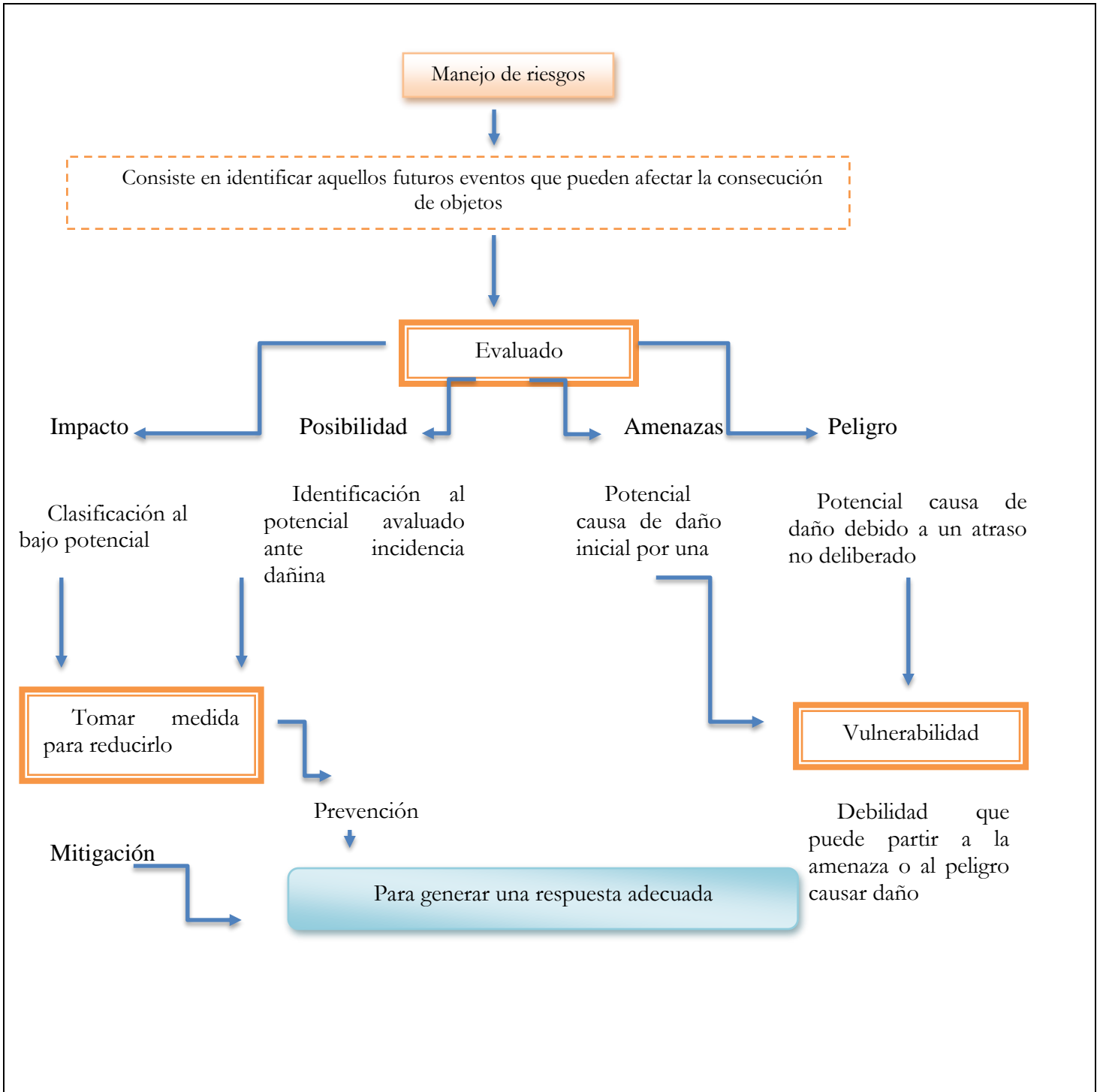


Figura 1. Manejo de Riesgos

El enfoque propuesto por la (ONU, 2017) para la gerencia del riesgo implica el desarrollo de una evaluación sistemática, en la que se busca eliminar el sesgo subjetivo y la intuición con el fin de tomar decisiones fundamentadas, este proceso es denominado estructurado, en él se tienen en cuenta las siguientes partes: descomposición/deconstrucción y externalización, el primero de ellos consiste básicamente en la descomposición del problema hasta sus mínimos componentes y la externalización retoma el problema y lo coloca en un formato de manera que puede ser visualizado y ajustado de manera estándar y estructurada. El objetivo de este proceso es lograr una gerencia del riesgo que responda a criterios de: validez, confianza, objetividad, aplicabilidad, despolitización y simplicidad.

### **3.1.4. La comunicación interna y la mitigación del riesgo**

Como se mencionó anteriormente el proyecto de investigación relaciona dos grandes dimensiones, por una parte la comunicación interna y por otra la mitigación del riesgo, concepto que se profundizará más adelante, pero que puede ser entendido inicialmente como: la disminución del riesgo a partir de un análisis sistemático de los factores que lo provocan (SRM, 2017) el presente proyecto de investigación establece de manera hipotética una relación directamente proporcional entre la comunicación interna y la mitigación del riesgo, es decir, la investigación e implementación de estrategias y de comunicación interna puede redundar en mitigar diferente tipo de riesgos que pueden afectar el desarrollo de proyectos y la consecución de objetivos.

La comunicación interna resulta determinante para la seguridad en la medida en que brinda herramientas para afrontar situaciones imprevistas, es importante recordar que en muchos eventos de seguridad se hace necesaria una respuesta rápida y oportuna y el desarrollo de mecanismos de comunicación interna previos guían la toma de decisiones para facilitar el desarrollo de a operaciones y la posterior consecución de objetivos (SMR, 2017).

Una comunicación interna a partir de métodos y canales apropiados también resulta fundamental debido a la naturaleza del proceso de verificación, en este sentido es necesario recordar que la Misión está integrada por cerca de 400 observadores internacionales principalmente de países de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe (CELAC): Argentina, Chile, Bolivia, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay y Uruguay, entre otros (SMR, 2017).

La condición de extranjeros por parte de los observadores asegura la neutralidad y genera confianza en las partes, sin embargo, también supuso un gran reto en materia de comunicación interna ya que es deber de las organizaciones informar a los verificadores sobre una variedad de realidades del contexto colombiano que pueden comprometer su seguridad y el éxito de la operación. En este sentido se hace evidente la relación entre comunicación interna y su papel como agente mitigador del riesgo.

### **3.1.5. La organización para las Naciones Unidas**

Una de las variables fundamentales del trabajo consiste en reconocer las dificultades generales que en materia de seguridad afrontó el proceso de verificación de ONU, al mismo tiempo se buscar

identificar algunas problemáticas de seguridad en una de las zonas veredales de transición, sin embargo, no podemos entender estos contextos sin aclarar aspectos esenciales sobre la ONU.

En principio, resulta fundamental comprender que una de las funciones constitutivas de la ONU, según la carta general de 1945, es el mantenimiento de la paz y seguridad internacional como se manifiesta en su artículo 1, de Naciones Unidas, a su vez, se buscan realizar cooperación internacional en la solución de problemas de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos como se manifiesta en el artículo tres (Naciones Unidas, 2017).

La ONU ha publicado una serie de documentos donde expone su pensamiento respecto a la seguridad, uno de los principales documentos es el documento tipo política: *policy documents are the highest form of guidance specific to the UNMSN. A policy in the basis of institutional consistency in managin security process of issues, Security Policy Manual, (2017)* en este sentido podemos entender que la política es generadora de modelos y estructuras que guían el desarrollo de otro tipo de documentos como los lineamientos y manuales.

Los principios que guían la política de seguridad reconocen en primera instancia la responsabilidad con la seguridad del personal empleado, sus familiares y dependientes, también como principio se reconoce la responsabilidad de los gobiernos locales de brindar seguridad en los países donde desempeñan labores, sin embargo, aclarar que la existencia de circunstancias atenuantes en las cuales es necesario reforzar o complementar las acciones del gobierno para brindar una seguridad efectiva. También es importante tener en cuenta principios como, "how to stay" en cambio de "when to leave", que implican mantener operaciones en lugares inestables.

Con base en estos principios estructuradores podemos concluir que los esfuerzos en materia de seguridad en la ONU, (2017) tienen como prioridad la protección del empleado, su familia y dependiente, también se reconoce la necesidad de operar en medio de ambientes hostiles y en este mismo sentido se buscarán estrategias para mantener las operaciones antes que abandonarlas.

### **3.1.6. La ONU y el mecanismo de verificación**

En primera instancia es pertinente aclarar que el Mecanismo de Monitoreo y Verificación (MM&V) es tripartito, es decir, está conformado por el Gobierno, las FARC y un componente internacional, representado por la Misión Política Especial de la ONU. Este MM&V se creó para facilitar y garantizar el cumplimiento del cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo, así como la dejación de armas (Naciones unidas en Colombia, 2016).

La puesta en marcha del MM&V contempló 23 protocolos para el cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo, y para la dejación de las armas. Estos básicamente son:

Intercambio y flujo de información entre las partes antes y durante la ejecución de los procesos; los tiempos exactos en los que deberán llevarse a cabo; las acciones prohibidas como parte de la cesación del fuego y las hostilidades; las normas que regirán el funcionamiento de las zonas y puntos transitorios donde se efectuará todo el proceso; los esquemas de protección y seguridad que acompañarán a las partes; cuestiones logísticas; descripción detallada de cada una

de las fases del desarme; y el despliegue del Mecanismo de Monitoreo y Verificación (Calderón, Vanegas & Poole, 2017)

En este orden de ideas, la MM&V tendrá las funciones de: observación, inspección, recopilación, análisis de información sobre las 36 acciones ofensivas prohibidas, recomendación y medición en caso de incumplimiento. Estas treinta y seis acciones ofensivas buscan evitar que los acuerdos se rompan, no se afecte a la población civil, ni a las FARC. Estos "mandamientos" implican acciones conjuntas, por parte los excombatientes y del ejército como:

Entrar en contacto armado, impedir u obstaculizar la labor de monitoreo y verificación, ocultar información relevante para el funcionamiento del mecanismo de monitoreo, desplegar unidades armadas y personal no autorizado en las zonas veredales, adelantar acciones que impidan la protección o asistencia humanitaria, utilizar lenguaje difamatorio por cualquier medio, ejecutar actos de violencia o cualquier amenaza que ponga en riesgo la vida e integridad personal contra la población civil, realizar acciones que atenten contra la integridad física o moral de la contraparte, realizar acciones que vayan en contra de la integridad y seguridad física del personal que conforma el mecanismo de monitoreo y verificación, interferir en la labor del componente internacional de verificación frente a los procedimientos técnicos de registro, identificación, monitoreo, Usar las rutas de desplazamiento, la adecuación de los dispositivos en el terreno para propósitos diferentes, transgredir los acuerdos y protocolos relacionados con el ingreso y salida de las zonas veredales y los puntos transitorios, hacer presencia temporal o permanente en las zonas de seguridad delimitadas previamente de común acuerdo, transgredir los compromisos adquiridos en el acuerdo sobre cese al fuego y dejación de armas, afectar los derechos y libertades de la población civil (Equipo Nizkor, 2016).

Por su parte, para entonces FARC se comprometieron a no:

Hacer presencia armada y uniformada en cualquier lugar diferente a los campamentos, salir de las zonas veredales o de los puntos transitorios sin cumplir los procedimientos acordados, adquirir, fabricar, portar o transportar armas municiones y explosivos no autorizados, interferir en el normal desarrollo de las funciones de las autoridades civiles, militares y de policía, cometer actos de destrucción o de daño material, de las obras e instalaciones, infraestructura, instalaciones gubernamentales y de la Fuerza Pública, realizar actividades ilícitas para la financiación de la organización, incrementar su capacidad de combate, comercializar o preparar depósitos clandestinos de armas y pertrechos, modificar sin justificación la cantidad y relación de personas y armas autorizadas para permanecer en los Campamentos (Equipo Nizkor, 2016).

Por último, el gobierno se comprometió a no realizar las siguientes acciones:

Tener trato discriminatorio con el personal objeto de este acuerdo. Diseñar, planear y ejecutar vuelos militares, por debajo de 5.000 pies de los niveles de vuelo. Diseñar, planear y ejecutar operaciones de acción ofensiva contra los integrantes de las FARC. Controlar el suministro de alimentos y medicamentos destinados a las áreas definidas en las zonas veredales. Afectar o dañar las instalaciones adecuadas en las zonas veredales y puntos transitorios. Ingresar a las zonas veredales, puntos transitorios y a las franjas de seguridad sin informar o coordinar con el

mecanismo de verificación. Hacer propaganda hostil en contra de las FARC. Obstaculizar el desplazamiento de los integrantes de las FARC hacia las zonas veredales y los puntos transitorios. Obstaculizar la atención médica a los integrantes de las FAR (Equipo Nizkor, 2016).

De esta forma, las funciones de la ONU dentro del MM&V fueron claras y específicas e implicaron el cumplimiento de acciones no solamente por parte de lo para entonces miembros de las FARC sino también una ejército Colombiano y al gobierno nacional (Equipo Nizkor, 2016).

### 3.1.7. Marco geográfico y temporal del proyecto

El estudio del riesgo se aplica sobre un entorno definido, este puede ser determinado con base en el grado del análisis de la situación, la cual dependerá de la razón por la cual se aplica el SRM, en adelante (Manejo de Riesgos de Seguridad), en el caso de la presente investigación, la misma se enmarca en el contexto del proceso de verificación desarrollado por la ONU en Colombia en 27 puntos diferentes alrededor del país como se ilustra en el siguiente mapa (Oficina de alto comisionado para la paz, 2016).

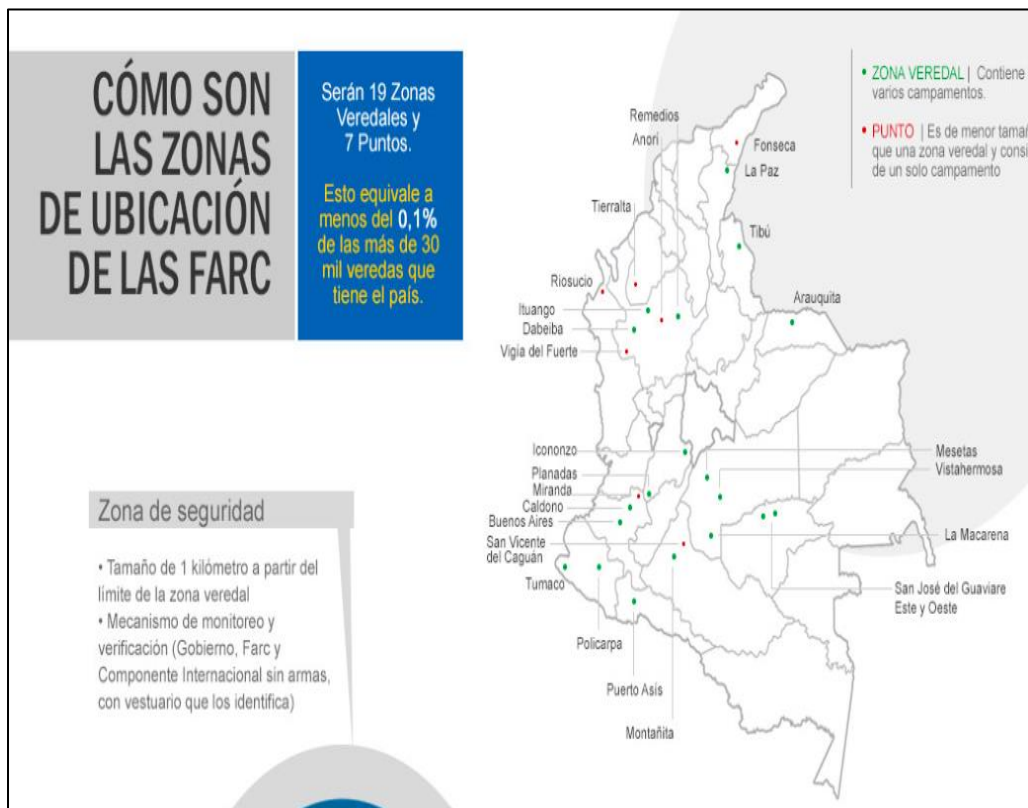


Figura 2. Zonas de Ubicación de Las Farc:

El mapa nos permite apreciar la distribución de las Zonas Veredales Transitorias de Normalización, en adelante ZVTN, estas zonas se encuentran delimitadas en una extensión razonable para permitir el monitoreo y la verificación. El objetivo de estas zonas conforme a los

propósitos del gobierno fue garantizar el Cese al Fuego y de Hostilidades Bilateral y Definitivo (CFHBD) y la dejación de armas, iniciar la preparación para la reincorporación de las FARC-EP a la vida civil y su tránsito a la legalidad. (OACP, 2016).

Teniendo en cuentas estos propósitos y la evaluación de un SRM (2017) es pertinente definir el grado del análisis, este se ubicará primeramente en un entorno general, lo cual implica identificar de forma general los riesgos a los que se vieron enfrentados los 400 verificadores y otros funcionarios que participaron en el proceso de verificación a lo largo del territorio colombiano y específicamente en torno a las ZVTN y la forma en que la comunicación interna posibilita militar estos riesgos.

Sin embargo, las características del sistema de gestión de riesgos implican la definición de un entorno particular, ya que demandan la recolección de datos específicos acerca de las condiciones ambientales, sociales y de infraestructura, en este sentido la investigación propone estudiar de forma particular la ZVTN Mesetas Vistahermosa, con el fin de comparar y contrastar la información general con el análisis sobre una zona del territorio. (SRM, 2017).

#### **4. Metodología Empleada**

El objeto de investigación se refiere a las comunicaciones internas dentro de la ONU en el marco del MM&V, como factor importante en la mitigación de riesgo al interior de esta organización, la naturaleza del objeto de investigación se caracteriza por su alto componente social, político y administrativo, lo cual en principio sirve de guía para orientar la investigación.

La investigación se puede categorizar dentro del ámbito cualitativo, sin embargo, es importante examinar de forma detenida sus componentes para determinar la forma como se puede abordar el proceso investigativo.

El primer ámbito de la investigación hace referencia al manejo de la comunicación interna, concepto que se enmarca dentro de la disciplina administrativa, esta ha venido cobrando importancia dentro de la disciplina y hoy en día es catalogada como parte fundamental dentro de los procesos gerenciales, pese a que se han venido generando diferentes mecanismos de medición de la comunicación interna está ámbito puede ser abordado de forma cualitativa, ya que tiene en cuenta el manejo de información a interior de la organización y también debido a que su objeto de estudio recae en la interacción entre una organización en este caso la ONU y un cuerpo de individuos que desempeñan labores al interior de la misma, en este caso los verificadores.

Por otra parte, otro de los grandes ámbitos hace referencia a la mitigación del riesgo para la ONU en el MM&V, esta categoría de estudio implica el análisis de una serie de variables tales como los actores externos: el aspecto geográfico, la infraestructura, el clima, la atención médico-hospitalaria, entre otros aspectos. Los mismos responden a criterios sociales y políticos, lo cual en primera instancia implicaría abordar la investigación desde un enfoque cualitativo, sin embargo, el análisis del riesgo responde a valores numéricos y en este sentido es pertinente tener en cuenta la ONU ha diseñado una serie de matrices que responden a

variables cuantificables y que permiten determinar con precisión el riesgo en escenarios como los definidos anteriormente.

Estas matrices y esquemas buscan reducir la subjetividad en el análisis del riesgo, dando valores precisos basados en evidencias concretas, en este sentido más que hablar de una investigación de tipo cuantitativo, podemos hablar de que una investigación de tipo cualitativo que hace uso de elementos numéricos con el fin de establecer juicios de valor objetivos sobre factores que afectan la seguridad en el contexto del MM&V. A continuación se presenta un esquema que busca evaluar la matriz del riesgo, en el mismo tanto la probabilidad como el impacto sean evaluados en las escala de 1-5 de la siguiente forma.

| Matriz de Riesgo   |                        | Impacto        |       |          |          |             |
|--|------------------------|----------------|-------|----------|----------|-------------|
|  |                        | Insignificante | Menor | Moderado | Severo   | Crítico     |
| P<br>R<br>O<br>B<br>A<br>B<br>I<br>L<br>I<br>D<br>A<br>D | Muy Probable           | Bajo           | Medio | Alto     | Muy Alto | Inaceptable |
|  | Probable               | Bajo           | Medio | Alto     | Alto     | Muy Alto    |
|  | Moderadamente Probable | Bajo           | Bajo  | Medio    | Alto     | Alto        |
|  | Improbable             | Bajo           | Bajo  | Bajo     | Medio    | Medio       |
|  | Muy Improbable         | Bajo           | Bajo  | Bajo     | Bajo     | Bajo        |

Tabla 1. Matriz de Riesgo

#### 4.1. Las Teorías y Enfoques para Abordar la Investigación

La investigación social cualitativa busca la comprensión del objeto de estudio, entendiendo el mismo como resultado de un proceso histórico en el que intervienen varios actores, dotándolo de características subjetivas y específicas, asumiendo que el fenómeno social a estudiar es singular y por tanto acceder a su entendimiento implica un análisis de datos, recolección de información y diseño de entrevistas que permitan identificar la forma en que los actores intervienen en el fenómeno.



Para Martínez, (2011) La investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social. De esta forma, la presente investigación busca interpretar la forma en que los actores, en este caso, observadores de las ONU afrontaron el proceso de MM&V, y de forma específica busca evaluar la mitigación del riesgo y el papel que tienen los mecanismos de comunicación interna dentro del mismo. Al mismo tiempo, se toman en cuenta el entorno de seguridad del país, aspecto que es abordado bajo la categoría entorno de seguridad del país.

Al ser los verificadores actores fundamentales dentro del proceso de investigación, metodológicamente se buscará recoger información que permita interpretar su experiencia dentro del MM&V, para ello se propone como instrumento para la recolección de información el diseño de una entrevista de tipo semi-estructurada.

La entrevista de tipo semiestructurada ha sido ampliamente usada por investigaciones de tipo social con el fin de interpretar la vivencia del sujeto de investigación, la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas frente al problema propuesto" (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013).

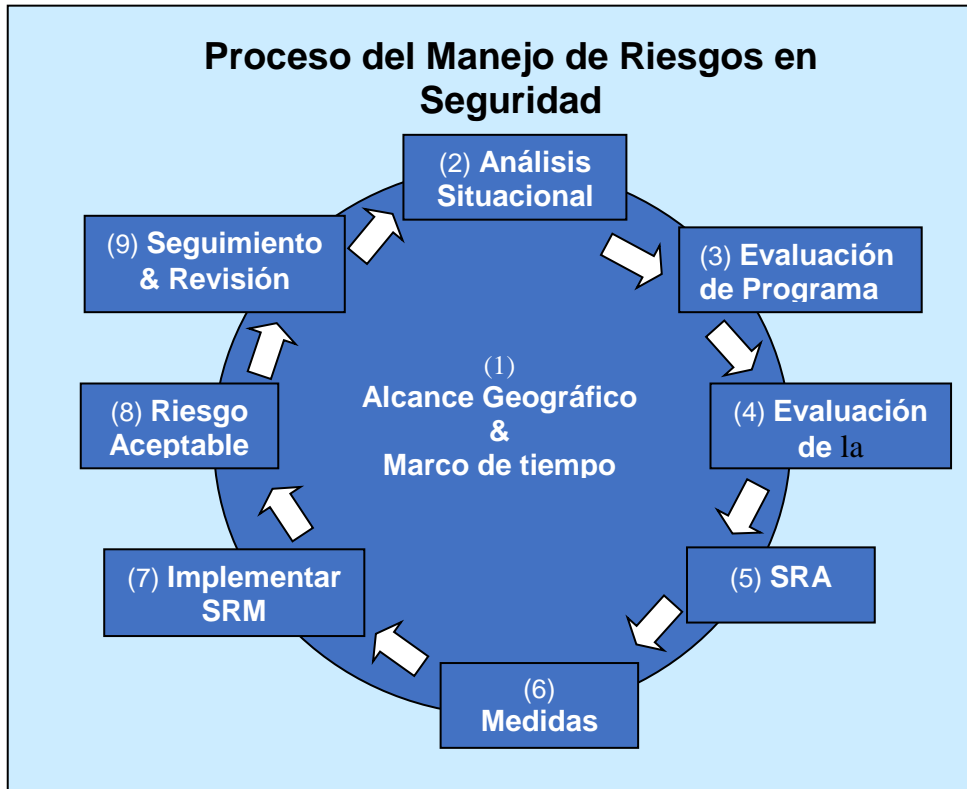
La entrevista de tipo semi-estructurada a diferencia de la estructurada permite un mayor grado de flexibilidad, debido a que las preguntas son planeadas, pero éstas pueden cambiar o ser ajustadas, permite aclarar términos, identificar ambigüedades y profundizar en elementos de mayor interés. Este tipo de entrevistas tienen un gran impacto dentro del producto de la investigación ya que permiten la triangulación de información, que consiste en la comparación y el contraste de diferentes fuentes, para el presente caso:

De igual forma, la investigación hace uso de otros elementos para la recolección de información, principalmente fuentes primarias, dentro de las cuales encontramos: documentos oficiales del gobierno, de la ONU y diarios de prensa periodístico, y también algunas fuentes secundarias como: investigaciones, análisis y otros trabajos de investigación que examinen problemáticas semejantes (Geocities, Sin fecha).

## **5. Factores de Riesgo en el Proceso de Verificación de la ONU**

El primero de los objetivos planteados supone una serie de tareas, en primera medida la identificación de los factores de riesgo en marco de las comunicaciones internas, en este sentido se toma en cuenta como documento base el Manual de Manejo de Riesgos de Seguridad (SRM) de la ONU, el mismo ofrece un enfoque sistémico y cíclico para la evaluación de los factores de riesgo, dentro del presente proyecto de investigación se retomaran aquellos pasos o momentos que se consideran relevantes para las comunicaciones internas.

La figura muestra las principales etapas en una diagrama circular reflejando la naturaleza cíclica del proceso.



*Figura 3.* Proceso del Manejo de Riesgos en Seguridad.

Como lo ilustra el gráfico un elemento en el proceso de manejo de riesgo de seguridad es el alcance geográfico y marco del tiempo, determinar el mismo es punto base para el desarrollo de la investigación, básicamente esto consiste en determinar un área específica en el que se producen estas amenazas en el marco de la comunicación interna.

El análisis de la situación puede ser general o específico, esto depende de la razón por la cual se aplica el SRM, para el caso de presente objetivo se plantea un análisis general, sin embargo, teniendo en cuenta que un análisis muy amplio pierde su significado el siguiente capítulo plantea un análisis de alguna de las zonas de forma específica (SRM, 2017).

Identificar los riesgos de forma general implican que el alcance geográfico hace referencia a los 19 puntos y siete zonas veredales definidas en el acuerdo para el desarrollo del MM&V, sobre el marco temporal es pertinente tener en cuenta que el proyecto se enmarca dentro de la primera misión de la ONU, la cual fue adoptada el 13 de septiembre de 2016 mediante resolución 2307, referente al tamaño de la operación y el mandato de la misión de doce meses, la misma se desarrolla entre 27 de septiembre de 2016 y se da por terminada el 26 de septiembre de 2017 (ONU, 2017).

Una vez definido el marco temporal y espacial se procede a realizar el análisis de la situación, este busca proveer información para evitar el sesgo subjetivo en la evaluación de la seguridad, el SRM, (2017) establece ocho áreas claves a considerar, dentro del proyecto se evalúa la importancia

de cada una de ellas haciendo énfasis en la comunicación interna de las mismas.

Dentro del primer aspecto encontramos el político. Sobre el mismo es pertinente mencionar que no se pretende realizar un análisis exhaustivo de la política del país, por el contrario se busca recopilar información concreta sobre varios factores que acompañar el panorama político y sobre los cuales se necesita desarrollar una comunicación interna previa, para tal efecto se tendrán en cuenta aspectos como: la estabilidad política del gobierno, información sobre grupos que reclaman derechos y recursos y conflictos internos.

Uno de los indicadores de estabilidad política es su capacidad institucional, en este sentido el Foro Económico Mundial (FEM) publica una evaluación anual Índice de Competitividad Global, el mismo para el 2017 muestra como Colombia pasó del puesto 61 al 66 descendiendo cinco puesto debido precisamente a su debilidad institucional. Cuando se hace mención a la debilidad institucional, esta se enmarca dentro de las instituciones estatales y su capacidad para llevar a cabo una serie de objetivos, el estudio de la debilidad institucional se ha desarrollado desde diferentes enfoques, el Foro Económico Mundial, entidad que evalúa anualmente la competitividad de los países toma en cuenta las siguientes variables para su estudio: tasa de homicidios, crimen organizado, índice de terrorismo, y de forma específica la calidad de las ramas del poder público, instituciones donde diferentes fenómenos de corrupción y falta de transparencia han reducido a estabilidad del gobierno (Staff, 2017).

Dentro del segundo aspecto, información sobre los grupos que reclaman sus derechos y recursos, encontramos información sensible y de relevancia para la comunicación interna en el marco de la operación. Sobre este tema es pertinente tener en cuenta que desde el 2016 han sido asesinados 282 líderes sociales y Defensores de Derechos Humanos según la Defensoría del Pueblo (Garcés, 2017).

Esta información basada en un informe de la entidad coincide con las cifras del informe anual Piedra en el zapato que hizo el programa Somos Defensores. Según las mismas durante el año 2017 "en promedio cada tres días fue asesinado un defensor o defensora de derechos humanos en Colombia" (Garcés, 2017).

Según las mismas investigaciones este panorama se explica debido a las siguientes razones: 1) la expansión del ELN que ha derivado en enfrentamientos con la Fuerza Pública, 2) la conformación de disidencias de las FARC y 3) la consolidación de área de dominio de los grupos armados pos desmovilización, algunos de ellos provenientes del paramilitarismo (Semana, 2018).

Esta información da cuenta de nuevos conflictos internos, los cuales en su mayoría se relacionan con la disputa del control territorial de grupos al margen de la ley, situación que a su vez evidencia fallas estructurales del estado y su debilidad institucional para ejercer el monopolio de la violencia, este tipo de situaciones son asumidas dentro de la evaluación del riesgo como amenazas externas, situaciones que se pueden mitigar en la medida en que la ONU de forma constante emita información interna que brindan pautas para evitar o mitigar el riesgo.

El segundo aspecto a tener en cuenta en el análisis de la situación es el económico, dentro de

este no se busca realizar un análisis específico, se pretende describir de forma general aquellos aspectos económicos que puedan poner en riesgo la seguridad del cuerpo de funcionarios de la ONU en el MM&V. En este sentido es pertinente afirmar que durante el periodo septiembre de 2016 a septiembre de 2017, no se presentaron situaciones económicas que pudieran afectar de forma directa el proceso de verificación, sin embargo, es necesario mencionar algunas características económicas que atravesó el país en entre 2016 y 2017 y que pueden agudizar diferentes fenómenos asociados al conflicto como la criminalidad (The Global Competitiveness Report, 2017).

Los principales indicadores macroeconómicos dan cuenta de periodo de desaceleración económica, caracterizado por el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) 2016 de 2.0% de 1.8% durante el 2017, los dos años de peor crecimiento en los últimos siete años, (Dinero, 2017). Es pertinente aclarar que estos ritmos de crecimiento se encuentran enmarcados por el bajo crecimiento económico que se ha presentado en el escenario internacional, lo cual se explica básicamente debido a que el mundo ha venido en un proceso de recuperación luego de la crisis económica del 2008. (Dinero, 2017).

Como se mencionó anteriormente tales condiciones macroeconómicas no representan amenazas externas directas, sin embargo, se convierten en fuente de exclusión social, delincuencia y dan pie a diferentes formas de economía ilegal que alimentan los conflictos internos. Sin embargo, no se pueden desconocer los esfuerzos que en esta materia ha venido desarrollando el gobierno, según el DANE la pobreza multidimensional del total nacional pasó del 30, 4% durante el 2010 a 17,0% en 2017, lo cual implica que alrededor de 6.432.000 habitantes salieron de la pobreza (Departamento administrativo Nacional de estadística, 2018).

Una variable económica que afecta de forma directa en desarrollo del MM&V es su financiación, en este sentido es preciso recordar que la ONU, es básicamente una organización de tipo multilateral que moviliza recursos provenientes de la cooperación internacional, la cual ha definido previamente un presupuesto entre enero de 2016 y diciembre de 2019, y ha creado Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Posconflicto, este tiene como meta recoger entre 150 y 300 millones de dólares para aportar a la estabilización y construcción de paz en el corto a mediano plazo (ONU, 2017). La recolección de estos fondos depende en gran parte de la voluntad política de los países donantes, tan disposición a donar puede variar de acuerdo a la consecución de resultados y el prestigio internacional proceso de paz. En este sentido también juego un papel importante la comunicación interna, ya que una falla en los procesos internos de comunicación puede derivar en desprestigiar en conflicto y su posterior des financiación (ONU, 2017).

Como tercer aspecto para evaluar la situación de seguridad encontramos el ámbito social, dentro del mismo la criminalidad tiene gran importancia como variable que afecta la seguridad. En el contexto del posconflicto el vacío de poder dejado por un actor armado, en este caso las FARC, podría ser reemplazado por otros actores no estatales o estructuras criminales, reciclando dinámicas de conflicto y violencia, situación que lamentablemente ha venido ocurriendo en Colombia, lo cual ha implicado el asesinato sistemático de líderes sociales y defensores de derechos humanos, situaciones que deslegitiman el proceso de paz y puede poner en riesgo otro tipo de activistas en derechos humanos.

Como cuarto aspecto para evaluar la situación de seguridad encontramos el entorno ambiental, la identificación de riesgos en este sentido implican la definición de un espacio geográfico específico, sin embargo, a continuación se presenta una descripción general de las condiciones geográficas en torno a las que se desarrolla El MM&V.

De forma general podemos decir que las 20 zonas veredales y siete campamentos están ubicados en zonas rurales donde hubo presencia guerrillera, las características del espacio geográfico de las mismas son tan variadas como la geografía colombiana, es este sentido una caracterización general pierde sentido, sin embargo, es pertinente afirmar que la condición de infraestructura en muchas de estas zonas es precaria como quedó evidenciado en el transcurso del proceso de MM&V.

La asignación de la zonas veredales respondió a criterios comunes respecto a las condiciones geográficas como: tener una extensión razonable que garantice la verificabilidad y la seguridad interna y externa, los sitios facilitan el suministro de la logística; distantes de áreas de frontera; y que no estén ubicadas en parques naturales, áreas de infraestructura estratégica, cultivos ilícitos, explotación minera, grupos étnicos y resguardos indígenas (Semana, 2016).

El siguiente aspecto a evaluar es el relacionado la infraestructura, este según el Manual de seguridad de la ONU incluye temáticas como: transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, electricidad y vivienda. Estas temáticas en torno al objeto de estudio nos remiten a los problemas que se presentaron para la habilitación de las zonas veredales, dificultades que, en términos logísticos, Según Victoria Sandino, miembro de la Comisión de Seguimiento y Verificación por las FARC se deben a la institucionalidad, ya que "Quién está llevando este proceso es precisamente la oficina de Fondopaz (Fondo de programas especiales para la Paz), una institución que no puede comprar ni siquiera una varilla. Es pertinente mencionar que estos problemas incidieron en la seguridad, según denunciaron miembros de las FARC, ya que quedaron expuestos a grupos armados ilegales ubicados cerca de las zonas veredales.

Otro de los grandes temas a evaluar es la presencia de grupos y organizaciones que amenazan la estabilidad y el control del gobierno legítimo en el área objeto de SRM. Éste resulta ser uno de los puntos neurálgicos y donde se presentar el mayor número de amenazas a la seguridad.

El estudio realizado por Vanegas & Calderón (2017) en la fundación idea para la paz muestra como la instalación de las ZVTN y de los PTN se da un contexto de fragilidad en términos de seguridad, esto debido a que el acuerdo con las FARC y la consolidación de la paz se encuentra en proceso de transición más no se ha finalizado, por el contrario, se siguen dando y han evolucionado otras formas de crimen organizado en ámbitos regionales y locales, según este estudio son cinco las amenazas externas:

1. Presencia de otros grupos armados y crimen organizado
2. Continuidad de economías criminales (narcotráfico y minería ilegal)
3. Corredores de narcotráfico
4. Cercanía con zonas de frontera

5. Presencia de disidencia

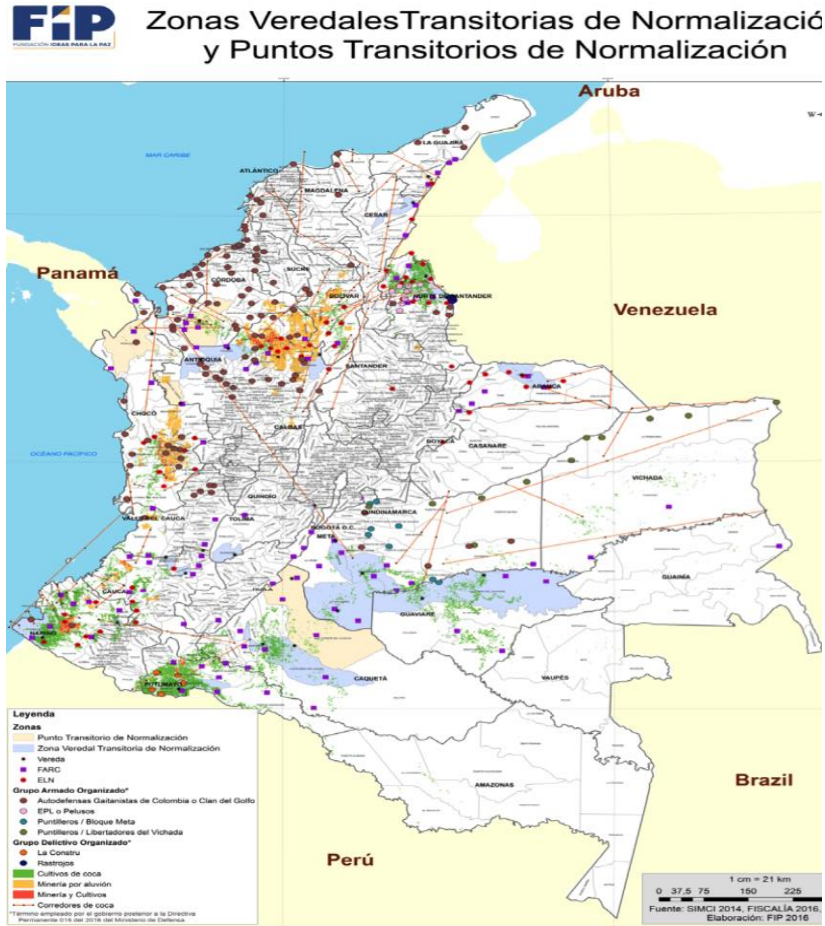


Figura 4. Zonas Veredales Transitorias de Normalización y Puntos Transitorios de Normalización.

El anterior mapa ilustra la presencia de grupos armados y crimen organizado en las zonas cercanas a las ZVTN y de los PTN, como se puede observar existe presencia de ELN (en las convenciones representado con rojo), alrededor de siete ZVTN y dos PTN, por otra parte en la región del Catatumbo los habitantes de la región identifican al EPL como una organización ilegal sabotadora que continúa financiado su accionar mediante acciones ilegales y que puede llegar a afectar el proceso de paz principalmente en el Norte de Santander como se aprecia en el mapa (Vanegas & Calderón, 2017).

Por último, dentro de las organizaciones criminales encontramos a las auto-denominadas "Autodefensas Gaitanistas de Colombia" (AGC) o "Clan del Golfo", los "Puntilleros" (Bloque Meta y Libertadores del Vichada), y otras que se limitan a ámbitos locales como Los Caqueteños, Los Botalones, Los Costeños, La Cordillera, La Constru, Los Pachenca, La Empresa y el Clan Isaza, entre otros. Todos estos actores armados son potencialmente desestabilizadores en el

escenario del conflicto y al mismo tiempo representar una amenaza externa para los verificadores de la ONU.

## **6. Análisis de Situación de Riesgo en la Zona Veredal de Mesetas Meta**

Una de los primeros elementos a definir en la aplicación de un análisis del riesgo es la definición del entorno sobre el cual se aplica el mismo, para el caso Colombiano en el contexto de la verificación, las condiciones de seguridad de cada una de las ZVTN y las PTN son diferentes, por tal razón, una descripción general no compadece con la realidad de contexto específicos, en este sentido, el presente trabajo busca evaluar de forma consistente las relaciones entre la comunicación interna y la seguridad a partir de una breve evaluación de las condiciones de la ZVTN de Mesetas Meta. Partiendo de esta forma de la siguiente premisa, el desarrollo de valoraciones sobre condiciones de seguridad debe partir de un objeto de estudio de carácter homogéneo (SMR, 2017).

De esta forma, el presente capítulo busca caracterizar el entorno de seguridad de la ZVTN de Mesetas Meta mediante el uso de diferentes tipos de fuentes, se busca contrastar la teoría y los diferentes informes e investigaciones sobre las problemáticas de la región con la información recopilada a partir de las entrevistas formuladas a diferentes verificadores que han venido desarrollando trabajo de campo en el terreno.

También es pertinente mencionar que las políticas de la ONU sobre manejo de la información impiden grabar las entrevistas o que se publiquen los nombre los participantes, por esta razón, en diferentes momentos se hace referencia a los entrevistados de los números uno al cinco.

Las razones que justifican la elección de esta ZVTN Mesetas se relacionen con sus características económicas, sociales, históricas y políticas. Históricamente es pertinente recordar que sobre el departamento del Meta se han desarrollado diferente tipo de colonizaciones, primeramente de grupos armados al margen de la ley como la guerrilla y luego de paramilitares y narcotraficantes. Políticamente el departamento ha sido escogido como zona de distensión o mesa de diálogo para el desarrollo de tratados de paz con el gobierno, económica y socialmente la región refleja gran parte de las problemáticas del país, un alto grado de corrupción, debilidad institucional, la carencia de oportunidades educativas y laborales entre otras. Todas estas características generan unas condiciones de seguridad de tipo homogéneo que se buscará evaluar de forma específica dentro del presente capítulo.

A continuación se retoman algunos de los puntos del Manual SRM (2017) específicamente aquellos que brindan información vital para la seguridad de los verificadores de la ONU y que por tanto deberían ser socializados a través de mecanismos efectivos de comunicación interna, el primero de ellos el Alcance Geográfico.

Meta es uno de los 32 departamentos de Colombia, este nace jurídicamente en 1960 y para 2010 cuenta con aproximadamente 789.276 habitantes y 29 municipios, el meta de divide en tres grandes regiones el Piedimonte, el Ariari Guayabero y el eje Puerto Gaitán, San Martín-



Villavicencio, el Municipio del Mesetas Meta se encuentra dentro del Ariari Guayabero una de las zonas más críticas en materia de seguridad dentro de un departamento marcada por la violencia (Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación, 2010).

En siguiente mapa nos permite reconocer algunas de las características geográficas de la ZVTN objeto de estudio, administrativamente el territorio es definido como vereda, la más pequeña subdivisión en la estructura administrativa territorial colombiana, esta limita con otros municipios como: La Uribe, Lejanías, Vistahermosa y los Parques Nacionales Naturales Sierra de la Macarena y Tinigua. Dentro de los aspectos físicos sobresalen la presencia de los ríos: Guayabero, Duda, y diferentes afluentes del Ariari al norte, en la zona representada con colores oscuros al norte encontramos el piedemonte llanero, en la parte central encontramos montañas con una baja altitud y al sur encontramos planicies. El mapa también nos permite identificar el territorio destinado a ZVTN, el mismo aparece delineado con color blanco, como es evidente buena parte del territorio carece de vías carreteables, principales o secundarias lo cual evidencia un problema de infraestructura que representa una amenaza para la seguridad de los verificadores (Reliefweb, 2016).

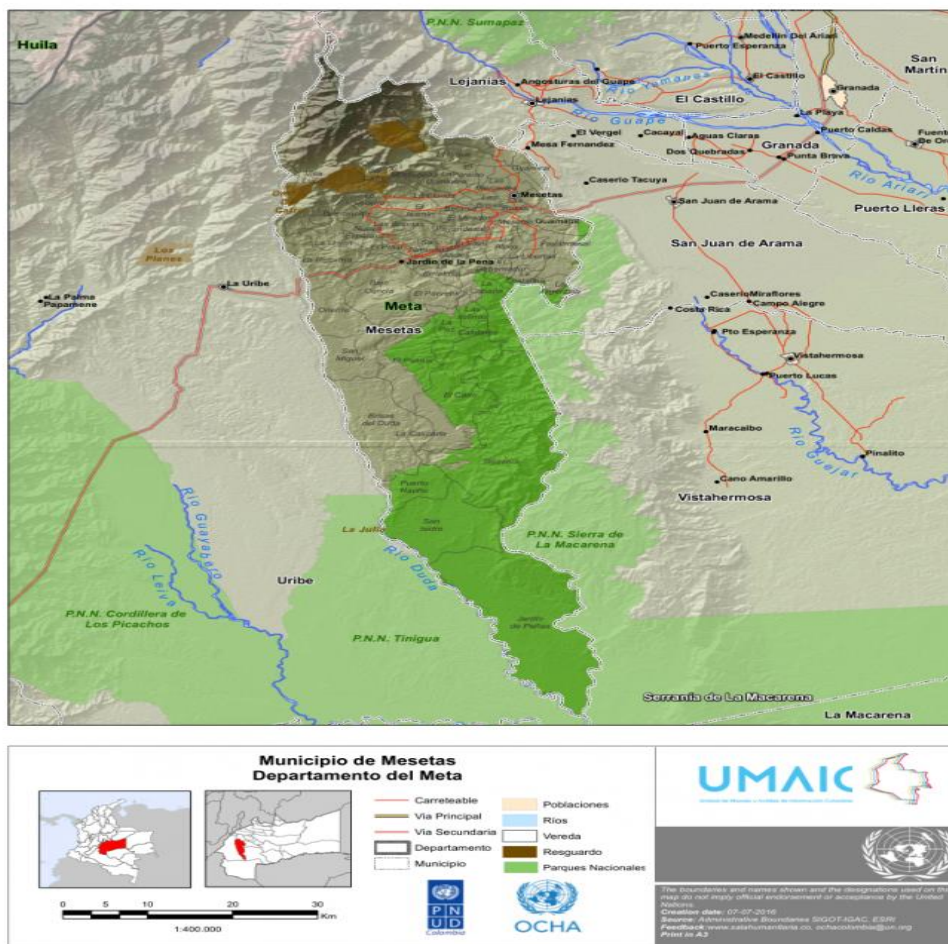


Figura 5. Municipio de Mesetas Departamento del Meta. Relief web, (2016).

Como segundo elemento encontramos el Análisis de la Situación, dentro del mismo se tendrán



en cuenta los aspectos que resultan determinantes para la seguridad de los verificadores.

El primer aspecto corresponde al panorama político de la ZVTN Mesetas Meta, dentro de este aspecto es importante hablar de las causas estructurales de los conflictos y sus actores, a nivel político encontramos que la debilidad institucional, el desequilibrio de poderes, la exclusión política y la escasa participación política de fuerzas diferentes a las tradicionales, la falta de opciones y oportunidades para que los ciudadanos metenses se expresen y participen libremente, así como las limitadas relaciones entre el centro y la región han sido detonantes de factores políticos de tipo coyuntural, dentro de ellos principalmente la infiltración de grupos armados ilegales en los diferentes ámbitos del departamento, los altos niveles de corrupción política y administrativa y la impunidad.

Ligado al abandono estatal nos encontramos con problemas económicos como la desigualdad social en la distribución del ingreso, esto históricamente ha desencadenado movimientos migratorios y tensiones sociales, según los analistas sociales del conflicto en el departamento se han dado tres diferentes formas de colonización que nos permiten entender su conflictividad: colonización armada, institucional dirigida e intermitente y espontánea (Reliefweb, 2016).

La colonización armada corresponde con los años 1954- 1957, fue auspiciada por el partido comunista en su plan de configurar las “repúblicas independientes”, luego viene un periodo de colonización institucional dirigida por el estado durante los 60s, estos proyectos estatales fracasaron ya que fortalecieron al empresario en detrimento del campesinado. Por último, se genera la colonización intermitente y espontánea, está motivada por diferentes intereses, la violencia en la región andina entre 1948 a 1953 y durante los años 80 impulsada por la bonanza cocalera, estos hechos históricos permiten entender el desarrollo las lógicas del conflicto actual y caracterizar los actores que pueden representar amenazas para la seguridad de los verificadores (Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación, 2010).

De forma específica en el Municipio de Mesetas Meta, los procesos de colonización corresponden con la bonanza cocalera durante los años 80 y la migración en el contexto de época de la violencia, en el municipio han predominado los conflictos derivados de la disputa por la tierra y las dificultades de la titulación de los colonos. Es precisamente en este territorio donde se configuran las FARC, donde se han desarrollado sus principales conferencias y a su vez estos territorios han sido sede para diferentes diálogos de paz con el gobierno.

Como se mencionó anteriormente durante los años 80 se presentó la colonización cocalera, esta trajo consigo los grupos de justicia privada que al llegar al Meta buscaban varios objetivos, primero, llevar su esquema anti-subversivo del norte a sur del país, entrar en el negocio de la coca, apoderarse de los corredores estratégicos, y controlar los aparatos y espacios políticos. La entrada del paramilitarismo modificó el conflicto y reconfiguró el poder en la región.

Al mismo tiempo la bonanza cocalera implica problemáticas para la seguridad que hoy en día se convierten en riesgos potenciales para los verificadores de la ONU, esto debido a que la respuesta del gobierno ante la extensión de cultivos ilícitos fue la política de erradicación forzada y manual, ante la cual la guerrilla respondió mediante la instalación de minas antipersona, muchas

de ellas localizadas en las zonas cercanas al proceso de verificación.

En este sentido la organización canadiense The Halo Trust anunció en marzo 28 de 2017, que destinará 10 millones de pesos para el proceso de desminado en el Meta, esto debido a que el departamento con 8.5 millones de metros cuadrados, es el departamento con la mayor contaminación estimada del país y dentro del mismo es Mesetas es el segundo municipio con mayor área contaminada en el departamento, después de La Uribe, con 1.6 millones de metros cuadrados (Cárdenas, 2017).

A partir de este momento se comienza configurar en mapa de los actores armados que son potenciales riesgos para la seguridad: guerrilla, paramilitares y narcotraficantes fueron entonces los grupos que durante los 90s se disputaron el control territorial, lo cual ha generado la continuas olas de desplazados hacia Villavicencio y Bogotá principalmente.

Otra serie de factores afectan la seguridad en la región, el Meta se caracteriza por ser una de las regiones que recibe más regalías en el país, de hecho entre Casanare, Arauca y Meta reciben el 41.5% de las regalías del país, adicionalmente Meta se convirtió en el 2008 en el mayor exportador de petróleo del país con el 28% de la producción nacional, según el área de Paz, Desarrollo y Reconciliación, (2010) sin embargo, esto no se ha convertido en un motor para el desarrollo, por el contrario ha sido fuente de clientelismo y corrupción así como de violencia en la medida en que los grupos armados han buscado influenciar el destino de estos dineros.

Pese a que riqueza petrolera del Meta, la minería no ha sido la principal forma de uso de suelo en el departamento, las principales usos se concentran en la ganadería con 2.636.403 hectáreas, seguido de la agricultura con 289.745 hectáreas, estas situaciones a su vez se relacionan con la violencia en dos sentidos, primero, debido a que según el informe pública por el PNUD en 2008, existe relación entre las tierras destinadas al cultivo de palma de aceite que creció en un 14% durante 2008 y el desplazamiento interno forzado, variables que se acompañaron de un escenario previo de violencia ejercido por diferentes grupos armados. Segundo, al ser el uso del suelo mayormente destinado a la ganadería extensiva, grupos de ganaderos han apoyado y financiado el accionar de grupos paramilitares, lo cual ha incrementado el riesgo en materia de seguridad (Sabogal, 2013).

La seguridad de los verificadores de la ONU no puede ser afectada de forma exclusiva por situaciones de violencia o terrorismo, uno de los principales riesgos tiene que ver con aspectos relacionados con la infraestructura y todo lo que ello implica: transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, electricidad vivienda y servicios públicos.

La infraestructura de la región presenta condiciones precarias en muchos sentidos, desde servicios como el agua potable hasta el desarrollo de carreteras o la atención médico hospitalaria, en cuanto al agua potable el informe presentado por el PNUD en 2008 concluye que el riesgo del agua destinada al consumo humano de la población es del 65% frente al 28.5% del promedio nacional. En general, las coberturas del departamento en servicios públicos se encuentran en niveles inferiores frente al promedio nacional, situación que también ha sido evidente en el proceso de verificación de la ONU (Sabogal, 2013).

Es pertinente tener cuenta que la ZVTN Mesetas Meta, tiene una gran importancia en términos político e históricos, sin embargo, es precisamente en este lugar donde se han presentado varias quejas por parte de diferentes miembros de la guerrilla, así como por parte de la ONU, (2017) en cabeza de su representante Jean Arnault, quien solicitó al gobierno extender el plazo para la entrega de armas, esto debido a los retrasos para adecuar los campamentos y los problemas logísticos que evidenció.

Esta situación también fue evidente cuando se recopiló información de las entrevistas, una de las preguntas planteadas buscaba evaluar las condiciones de las mismas de forma previa al inicio del proceso de verificación, de esta forma ante la pregunta ¿Cómo evalúa usted la infraestructura en la zona que desarrolló el proceso de verificación en aspectos puntuales como: transporte, telecomunicaciones, acceso a internet y vivienda? El verificador afirma: “las condiciones en estos aspectos eran prácticamente inexistentes”.

Por último, la evidencia recopilada mediante las entrevistas nos permite entender que las amenazas a la seguridad no solo se relacionan con los aspectos que contempla el manual SRM anteriormente descritos, en este sentido, ante la pregunta: ¿Cuáles cree usted que fueron las principales amenazas o riesgos que enfrentan como observadores durante el proceso? uno de los verificadores realiza la siguiente afirmación, “desde mi punto de vista una de las mayores amenazas se relaciona con momentos álgidos en los que las relaciones con los actores se vuelven hostiles por diferentes circunstancias”.

La respuesta nos permite tener en cuenta circunstancias externas que afectan la seguridad de los verificadores de la ONU, una de ellas tiene que ver con el rol mismo de la organización, el cual ubica a la institución en el medio de dos actores directos, el gobierno nacional de Colombia y la guerrilla FARC y unos actores secundarios: medios de comunicación, comunidad internacional, partidos políticos, empresarios y la sociedad en general, entre otros.

La diversidad de actores y la importancia del proceso de verificación suponen una especial atención en aspectos como: neutralidad, imparcialidad y objetividad, ya que cualquier falla en los mismos puede desencadenar en una crisis de credibilidad por parte de la institución y del proceso, o en un ambiente hostil entre verificadores de la ONU y los excombatientes. Dentro de estos momentos que califica el verificador como hostiles, se pueden citar la celebración del inicio de año 2017, evento en el que se desarrolló un baile entre las dos partes, acto que fue aprovechado por una corriente política opositora al proceso para cuestionar la veracidad del proceso.

### **6.1. Evaluación de la Seguridad: El Caso de la Zvtn Mesetas Meta**

Como tercer punto dentro del programa de SRM (2017) se establece la necesidad de evaluar el programa, esto implica comprender los requerimientos de los programas de las Organizaciones del UNSMS, para ello básicamente se recolecta información general, sobre logros comunes de las organizaciones del UNSMS y sus roles específicos en la conducción de los programas a la hora de alcanzar esos logros e información específica, acerca del listado de acciones que involucran al

personal de NN.UU.

Respecto al ámbito general se puede afirmar que los logros comunes hacer referencia a la consolidación del proceso de paz entre el gobierno Colombiano y la guerrilla de las FARC, esto mediante una etapa específica dentro del posconflicto, encargada de la verificación de la entrega de armas, así como facilitar y garantizar el cumplimiento del cese al fuego y de hostilidades bilateral y definitivo.

En cuanto a los roles específicos dentro de este proceso es pertinente definir en qué consiste la Monitoreo y verificación, según El analista Jane Boulden Monitoreo se refiere a acciones concretas o generales que reúnen información sobre la implementación del acuerdo y verificación al “proceso por el cual se juzga a las partes en el cumplimiento de los términos del acuerdo”, estas acciones en el marco de un mecanismo tripartito implica otra serie de acciones como la observación, mirar pasivamente e inspeccionar, con algo de recopilación de información y finalmente “Enforcement” es asegurar la ejecución de los acuerdos de paz por medio de incentivos positivos y negativos. Según un estudio adelantado por la organización United States Agency for International Development USAID, (2015) estas acciones implican roles específicos para los verificadores tales como:

- Transparencia y claro involucramiento de todas las partes
- Acceso y verificación de la información relacionada con el cumplimiento de lo acordado por parte del actor neutral
- Medidas de cumplimiento, términos y condiciones son estandarizadas y previamente ratificadas
- Concesiones y flexibilidad son incluidos entre los roles de observación, verificación y “enforcement“ (USAID, 2015)

La información específica también hace referencia al personal empleado para el desarrollo del proceso de verificación, en este caso el personal está integrado por 400 miembros de las fuerzas militares de países en la mayoría centroamericanos, es decir personal internacional de habla hispana, con entrenamiento militar pero actuando en condiciones de civiles, los mismos residen en calidad de misión en el terreno, algunas viven en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación ETCR y en otras ocasiones en las poblaciones más cercanas a los mismos, pero en la medida en que se encuentra fuera del Head Quater HQ u oficina principal que para el caso es Bogotá, siempre se encuentra desempeñando labores en terreno.

Esta descripción supone una serie de retos en materia de seguridad para la ONU, el trabajo constante en terreno implica un mayor nivel de exposición a los diferentes tipos de amenazas, a su vez en la medida en que los verificadores viven en los ETCR o zonas cercanas a las mismas, su tránsito alrededor de Zonas Veredales es constante y su nivel de exposición a minas antipersona o grupos terroristas como las mismas residencias de las FARC aumenta, situación que sólo se puede afrontar con éxito en la medida en que se fortalecen los mecanismos de comunicación interna.

## 6.2. Las Condiciones de Seguridad y la Comunicación Interna

Esta breve caracterización de las condiciones de seguridad en la región permite reconocer que son varios los actores y las situaciones de riesgo a las que se ven enfrentados los verificadores, sin embargo, el desarrollo de las entrevistas permite identificar algunos vacíos de información por parte de los funcionarios sobre dichas situaciones. Ante la pregunta ¿Qué conocimientos o ideas previas poseía acerca de la zona veredal?, se identificó que los verificadores no poseían conocimientos específicos y detallados sobre el terreno, salvo algunos casos como el verificador 02, quien manifestó tener algunos conocimientos previos a partir de una “consulta autónoma en internet”, las respuestas de los observadores también permiten identificar que en algunos casos seguramente por la experiencia militar se atribuye más valor al en el campo trabajo de campo que al conocimiento teórico, “más que la teoría son importantes las experiencias o conocimientos empíricos de quienes se encuentran en terreno y conocen la dinámica del lugar” manifestó el observador 04 ante la pregunta, ¿Qué tipo de información o conocimientos considera usted necesario para afrontar los diferentes tipos de riesgos que se pueden presentar como observador? (ONU, 2017).

De esta forma, en términos generales las respuestas evidencian que los observadores recibieron tres momentos de capacitación de forma previa al trabajo en terreno, “ la inducción por parte del HQ, OR y Equipo Local”, la primera de ellas hace referencia a la capacitación en Bogotá (headquarter) OR, observador regional y una última al interior de la Zona de transición. Sin embargo, las características de estas capacitaciones obedecen a criterios generales y técnicos de procedimiento y en la gran mayoría de los casos no abordan situaciones particulares de seguridad específica y propia de la Zona Veredal (ONU, 2017).

En este sentido se hace evidente la necesidad de fortalecer y desarrollar nuevos mecanismos de comunicación interna que brinden herramientas para la mitigación del riesgo, esto es aún más evidente si tenemos en cuenta que en varios momentos durante el proceso de verificación aumentó la tensión entre los verificadores y los excombatientes.

## 6.3. Evaluación de la Amenaza

El SRM (2017) contempla como cuarta etapa la evaluación de las amenazas, este proceso busca identificar y evaluar aquellos actores y acciones en un área geográfica determinada que potencialmente podrían causar daño al Sistema de las Naciones Unidas, el propósito de la evaluación de amenazas generales consiste en proveer una descripción objetiva de las amenazas de Seguridad y peligros de una manera general existentes en al área específica objeto del SRM, dentro de las mismas se incluyen los aspectos: conflicto armado y terrorismo

El primero de los aspectos a evaluar conflicto armado se define dentro del SRM como una confrontación prolongada participación hostilidades militares llevadas a cabo por la fuerza de las armas entre las partes en el conflicto que involucra a uno o más fuerzas gubernamentales. Sobre este aspecto en el contexto del proceso de verificación es necesario aclarar que el proceso de paz y la dejación de armas no implica la terminación del conflicto, ya que este es un proceso más

complejo que no solo incluye el desarrollo de los diferentes puntos del acuerdo entre el gobierno y las FARC, sino que también incluye a otros grupos armados como el ELN.

El SMR (2017) brinda una serie de criterios para la evaluación y clasificación del riesgo en el aspecto conflicto armado a partir de la siguiente matriz:

|   | Intent  | Capability  | Inhibiting Context  |
|---|---|---|---|
| 1 | No intention to use armed / military force  | No or very limited presence of hostile military-type capability (no or very limited military-type weapons, training, etc.)    | Strong deterrent against initiating conflict                          |
| 2 | Indications that military force is seen as an option or statements threatening attack but political solution still possible | Small arms/Automatic (light) Weapons (AK47, mortars, RPG) but minimal military-type training/experience and loosely organized | Pressure/other incentives/agreements against hostilities              |
| 3 | Clear statements on imminent attack and peaceful options exhausted  | Organized and structured forces with increased mobility and/or standoff/indirect (medium) weapon capability                   | Peace talks or unstable peace/cease-fire agreement                    |
| 4 | Isolated / Limited / Sporadic armed conflict occurring  | Organized and structured forces w/ HW deployed and/or large numbers of forces and intensified military operations             | No restraint/pressure to prevent continuation or outbreak of conflict |
| 5 | Full-scale armed conflict occurring   | Organized structured forces with HW deployed or large number of forces fully engaged  | Armed conflict already occurring in area                              |

*Tabla 2. Conflicto Armado. Intent, capability and inhibiting context.*

Cada una de las cuatro categorías de amenazas citadas anteriormente esta evaluadas por tres variables: intención, capacidad y contexto inhibitor. La evaluación del criterio conflicto armado

dentro de la variable intención corresponden con el valor cuatro, ya que compadece con sus descriptores, es un conflicto aislado que se ha venido trasladando a los territorios periféricos o fronterizos de Colombia, especialmente con Ecuador y Venezuela, es esporádico, ya que los eventos de confrontación armada se han reducido significativamente en el transcurso del año y ligado a esto es limitado.

La categoría capacidad corresponde con el valor número tres, esto debido a que no se considera pertinente ubicar dentro de esta categoría a las disidencias de las FARC, grupos paramilitares o narcotraficantes, ya que con ellos no se ha venido desarrollando un conflicto armado, sin embargo, si es posible ubicar dentro de la categoría a otros grupos armados como el Ejército de Liberación Nacional ELN, ya que con ellos se ha presentado históricamente un conflicto armado, dentro del mismo el actor armado en mención representa una estructura antigua y organizada, con una mediana capacidad armada.

Finalmente dentro de la categoría contexto inhibitor el valor número tres corresponde con número tres, ya que se están desarrollando diálogos de paz con el ELN, el proceso de post-conflicto con las FARC y proceso de entrega de armas o cese de hostilidades.

De esta forma, finalmente tenemos que la suma de las tres variables nos da un total de 10, puntaje que el marco del SRM (2017) se clasifica en la siguiente tabla como de amenaza Sustancial.

| Rango de puntuación de la amenaza | Evaluación de la amenaza |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 3 a <5                            | Mínimo                   |
| 5 a <7                            | Bajo                     |
| 7 a <9                            | Moderado                 |
| 9 a <11                           | Sustancial               |
| 11 a <13                          | Alto                     |
| 13 a 15                           | Extremo                  |

*Tabla 3. Evaluación de Amenaza.*

La segunda categoría corresponde con el terrorismo, esta se define como el un acto que implica violencia física (destructiva) destinada a causar daños a la persona (s) y/o la infraestructura pública o privada, las variables para su medición son las mismas tres y los criterios se recogen mediante la siguiente matriz (SRM, 2017).

|   | Intent  | Capability   | Inhibiting Context   |
|---|---|--|--|
| 1 | Intent to use terrorism against the UN acknowledged worldwide                                   | No known terrorist capability (threats and harassment only tactic)   | Security forces effective  |
| 2 | Intent to use terrorism and/or small-scale attacks  | Limited to small-scale/individual basic operations   | Security effective and/or social support of cause                                    |
| 3 | Wide-spread small-scale attacks on local infrastructure   | Some isolated but coordinated operations which produce limited effects                                     | Security moderately effective and/or active assistance to terror cells in some areas |
| 4 | Sustained or large-scale attacks and/or statements or actions demonstrating intent to target UN | Demonstrated capacity in wider-range and varied terror attacks   | Security forces challenged to prevent terrorist activities                           |
| 5 | A group has already attacked the UN and is still operational in the area                        | Demonstrated ability in all terror tactics to produce mass destruction and/or casualties (complex attacks) | Minimal ability to deter terrorist attacks. Terrorists have safe havens              |

*Tabla 4.* Terrorismo. Intent, capability and inhibiting context.

Dentro de esta categoría podemos ubicar grupos armados específicos y organizados al margen de la ley como: autodefensas Gaitanistas o clan del golfo, puntilleros bloque Meta y recientemente las disidencias de las FARC, pese a que los tres no tiene la misma capacidad de incidencia es posible evaluar su intención dentro de la escala con el valor número uno, ya que intención de atacar de forma directa a los miembros de la ONU no ha sido evidente ni las fuentes primarias como entrevistas ni en las fuentes secundarias como análisis e investigaciones.

En cuanto a la segunda categoría capacidad se evalúa dentro de la escala con el valor número cinco ya que los grupos citados anteriormente han demostrado mediante diferentes ataques terroristas su capacidad desestabilizadora y de accionar, finalmente, dentro de la categoría contexto inhibitor la escala corresponde con el valor número tres, ya que la seguridad a lo largo del territorio es moderadamente efectiva y se encuentran activas algunas fuentes de terrorismo. En la categoría terrorismo la suma de las tres variables da como resultado nueve, esto implica que el terrorismo también representa una amenaza sustancial para la consecución de objetivos en el contexto de la verificación de ONU.



Finalmente, se encontró que el proceso de verificación en la ZVTN Mesetas Meta supone una serie de retos para la organización en materia de comunicación interna, la realidad del conflicto en la zona es cambiante y compleja, son varios los actores, intereses y lógicas que se tejen en su interior. Es indispensable socializar situaciones que pueden afectar la consecución de resultados, entre ellas principalmente: las dificultades de infraestructura de la región, la definición de mecanismos alternativos para superar problemas de comunicación debido a las continuas fallas de la internet, la existencia de zonas contaminadas por minas antipersona.

## **7. Propuesta de Comunicación Interna para Organizaciones en el Contexto Colombiano (Cartilla Piktochart)**

Anexo a esta investigación se creó una cartilla que, en el contexto de comunicación interna, sería aplicable como parte de la preparación para el personal de la ONU al momento de ingresar a la zona de Mesetas y de igual forma sirve como referencia para la creación de otras cartillas para la zona donde se requiera aplicar (ver anexo).

## Conclusiones

La investigación permitió en un primer momento realizar una breve caracterización de las condiciones de seguridad del territorio Colombiano, como producto de la misma se reconocen condiciones de heterogeneidad del territorio, razón por la cual se considera necesario que la ONU fortalezca la comunicación interna con el cuerpo de verificadores, esto con el fin de socializar las características del territorio en torno a cual desarrollarán sus labores.

La investigación evidencia en varios momentos la importancia de la comunicación interna al interior de las organizaciones, también resalta la necesidad de que administrativamente este tipo de funciones se tomen a nivel gerencial, de forma constante y mediante diferentes mecanismos. La comunicación interna se considera una función gerencial que debe ser planificada de forma previa, la inexistencia de espacios para la socialización de experiencias podría conducir a la pérdida del conocimiento empírico de los verificadores, estos momento no se puede pueden generar de forma espontánea, por el contrario deben ser propiciados desde la administración gerencial.

El desarrollo de las entrevistas nos permite identificar que la comunicación interna al interior de la ONU en el marco del MMYV se realizó de forma previa en la ciudad de Bogotá, esta información se impartió de forma general, dejando por fuera análisis específicos de las condiciones de seguridad de cada una de las ZVTN, esto genera un vacío de información que expone a los funcionarios a diferentes tipos de riesgos.

El desarrollo histórico del conflicto ha generado una serie de situaciones y actores que se convierten en potenciales riesgos para la seguridad. Una de los riesgos potenciales tiene que ver con existencia de campos minados en muchas de las zonas que fueron escogidas para instalar las ZTNV, esta situación es particularmente grave en el caso de Mesetas Meta, territorio con más área contaminada en Colombia. Estas características de las condiciones de seguridad demandan una continua comunicación interna entre la organización y los verificadores.

Por otra parte, se encontró que el nivel de exposición al riesgo por parte de los verificadores es alto, esto en la medida en que la mayoría de los verificadores viven en los ETCR, lo cual implica la continua movilización en zonas que tal solo hace unos años fueron controladas y minadas por grupos armados y en la cual aún existen presencia de actores al margen de la ley, de acuerdo a la evidencia presentada.

Sumado a esto se encontró que las condiciones logísticas en las ZTNV fueron en muchas ocasiones precarias al inicio del proceso de verificación, esto en aspectos fundamentales como acceso a servicios públicos, y vivienda, pese a que algunas de estas necesidades fueron cubiertas en el transcurso de la verificación, estas falencias se convirtieron en factores que afectaron la seguridad de los verificadores y ante las cuales es fundamental una continua comunicación interna.

También se encontró que los mecanismos de comunicación interna de la ONU a los verificadores, son primordialmente previos y en menor medida durante o después, razón por la

cual se considera importante desarrollar mecanismo de retroalimentación de información, la cual puede servir de base para mejorar las condiciones de seguridad en el terreno.

A su vez, la investigación encontró que el proceso de verificación es altamente vulnerable en términos políticos, ya que los medios de comunicación y algunos partidos políticos de oposición, entre otros actores, continuamente cuestionan y buscan modificar los diferentes procesos que se llevan a cabo en el marco de posconflicto. En este sentido resulta fundamental que los verificadores tengan en cuenta los principios institucionales de la ONU, imparcialidad, objetividad y neutralidad.

Finalmente, el proyecto encuentra que organizaciones de tipo multilateral como la ONU necesitan socializar información mediante diferentes métodos y en diferentes momentos, esto con el fin preparar a sus funcionarios en temas que puedan comprometer su seguridad, obedeciendo a la diversidad de características de terrenos en contextos como el Colombiano, donde la diversidad geográfica supone retos diferentes acordes con la características del espacio geográfica del lugar.

## Referencias

Área de Paz, Desarrollo y Reconciliación. (2010). Meta: Análisis de la conflictividad. Impresol. 4-77.

[https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220\\_Analisis%20conflictividad%20Meta%20PDF.pdf](https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220_Analisis%20conflictividad%20Meta%20PDF.pdf)

Cárdenas, N. (2017). Gobierno inicia labores de desminado humanitario en Mesetas, Meta. Presidencia de la republica. <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170328-Gobierno-inicia-labores-de-desminado-humanitario-en-Mesetas-Meta>

Calderón, D., Vanegas, E & Poople, A. (2017). Retos y riesgos del monitoreo y la verificación del fin del conflicto. Fundación idea para la paz. <http://www.ideaspaz.org/publications/posts/1453>

Cedrano, K. (2007). Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas. Editorial de la universidad tecnológica nacional. [http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad\\_comunicacion\\_universidades.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf)

Departamento administrativo Nacional de estadística. (2016). Índice de precios del consumidos, estadísticas del DANE. <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4026-indice-de-precios-al-consumidor-ipc-ano-2016-y-diciembre-2016>

Díaz, L., Torruco, U., Martinez, M & Varela, M. (2013). Investigación en Educación Médica. Universidad Nacional Autónoma de México. 2 (7). 162-167. <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Dinero. (2017). Crecimiento de la economía. <https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-o-pib-en-colombia-en-2016/242252>

Equipo Nizkor. (2016). Texto completo del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. <http://www.derechos.org/nizkor/colombia/doc/paz824.html>

Geocities. (Sin fecha). Metodología cualitativa. 1-7. <http://www.geocities.ws/uaexam/Felipe-Entrevista.pdf>

Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. Silogismo. (8). <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Naciones unidas. (2018). Paz y seguridad. <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/peace-and-security/index.html>

Naciones unidas en Colombia. (2016). Comunicado de prensa – mecanismo tripartito de monitoreo y verificación. <http://nacionesunidas.org.co/blog/2016/12/09/comunicado-de-prensa-mecanismo-tripartito-de-monitoreo-y-verificacion-mmv/>

Oficina del alto comisionado para la paz. (2016). Acuerdo del fin del conflicto. Todos por un país mejor. <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/fin-del-conflicto.html>

Organización mundial de la salud. (2017). Información oficial de la ONU sobre fondos y objetivos. <http://mptf.undp.org/factsheet/fund/4CO00>

ReliefWeb. (2007). [Mapa municipio de Mesetas departamento de Meta]. Recuperado de: <https://reliefweb.int/map/colombia/colombia-municipio-de-mesetas-departamento-del-meta-07-07-2016>

Sabogal, C. (2013). Análisis espacial de la correlación entre cultivo de palma de aceite y desplazamiento forzado en Colombia. Bdigital. 32, (61) 683-718  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/42494/45954>

Security policy manual. (2017). United nations security management system. UNDSS. [https://www.un.org/undss/sites/www.un.org.undss/files/docs/security\\_policy\\_manual\\_spm\\_e-book\\_as\\_of\\_29\\_nov\\_2017\\_0.pdf](https://www.un.org/undss/sites/www.un.org.undss/files/docs/security_policy_manual_spm_e-book_as_of_29_nov_2017_0.pdf)

Semana. (2016). Proceso de paz. <https://www.semana.com/nacion/articulo/proceso-de-paz-y-cese-al-fuego-35-reglas-que-verificara-la-onu/484692>

Schwab, K. (2017). The Global Competitiveness Report. Committed to improving the state of the world. [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Staff, I.(2017). Índice Global de Competitividad 2017. <https://imco.org.mx/temas/indice-global-competitividad-2017-via-wef/>

United States agency for international development. (2015). Monitoreo y verificación de los acuerdos de paz: análisis de casos. Organización internacional para las migraciones.

Vanegas, E. & Calderón, D. (2017). Entornos y riesgos de las Zonas Veredales y los Puntos Transitorios de Normalización. Fundación ideas para la paz. <http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/588d509ecd0be.pdf>