



# Los acuerdos de paz en prospectiva: una mirada mediante técnicas analíticas estructuradas

**Desiderio López Niño, Ph.D.**  
Economista, docente investigador de la ESDEG

Economista; docente investigador de la ESDEG; doctor en Administración; magister en Gestión Pública.

## Resumen

Los ejercicios de anticipación frente a los posibles escenarios futuros de paz en Colombia, son menos frecuentes de lo que sería deseable. El cortoplacismo ha prevalecido en la toma de decisiones, se ha perdido de vista que la firma de un acuerdo de paz no implica la ruptura con los comportamientos ancestrales de la violencia. En los asuntos de convivencia pacífica se requiere una visión de largo plazo y el objetivo del artículo es plantear que el empleo de técnicas analíticas estructuradas como el *Método Delphi* y la *Teoría de Juegos* hacen un valioso aporte desde la ruta cuantitativa y cualitativa a los estudios prospectivos sobre la construcción de procesos de paz, por cuanto son participativas e incluyentes, permiten escuchar a los expertos y generar nuevas miradas que tienen como centro de gravedad la interacción de los actores donde se valora que la elección de una estrategia por parte de un actor está relacionada con la estrategia elegida por el otro actor. El reto es ver el futuro y devolvernos al presente para diseñar las estrategias que llevan a escenarios de acuerdo pacífico en varias etapas, para ello se requiere creatividad, combinar la razón con la intuición, pero ante todo actitud de cara a visiones de paz donde el imperio de la ley esté garantizado para todos.

## Introducción

En la declaración de las Naciones Unidas se hace explícito el postulado de mantener la paz y la seguridad, lo mismo que



“... los indicadores son una presentación simplificada de un concepto, son un vehículo que puede transportar un concepto a una información concreta sobre un fenómeno social complejo que puede ser cuantificada, como es la paz, que sirven para comparar unidades de análisis, en nuestro caso se podrían comparar estrategias para diseñar procesos de paz en prospectiva”.



resolver por medios pacíficos cualquier situación que atenten quebrantamientos a la paz. Esos principios inspiran a que los Estados – nación se fundamen en el mismo sentido, de ahí que la Constitución política colombiana en su *Artículo 22* establece que la “paz es un deber y un derecho” y en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en el numeral 11 del *Artículo 3* de la *Ley 1955* de 2019 (DNP, 2019) determina el “Pacto por la construcción de paz: cultura de legalidad, convivencia, estabilización y víctimas”, es decir la paz es un imperativo normativo y positivo. En alineación con la Constitución y la ley, el Comando General de las Fuerzas Militares en su Plan Estratégico Militar de Transformación PENT 2042 en el objetivo estratégico No. 3 se fijó como una de sus metas “Coordinar y articular las capacidades de las Fuerzas Militares en lo concerniente a la terminación de conflictos e implementación de acuerdos de paz” (CGFM, 2020, p. 63) y agrega el documento que las “Fuerzas Militares como principal arquitecto de la paz seguirán apoyando técnicamente la mesa de diálogos y/o negociaciones si así lo decidiera el Gobierno Nacional y continuarán participando de forma activa en la implementación de los acuerdos de paz que se suscriban”. Bajo esa premisa, este artículo explora el empleo de técnicas analíticas estructuradas en la proyección de construcción de procesos de paz con un enfoque prospectivo.

De ahí que abordar el tema de la paz en Colombia es incierto, no solo por el contexto VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) que caracteriza al mundo de hoy, sino por la ausencia de consenso sobre los elementos que conforman el concepto "paz", convirtiéndose en un desafío encontrar propiedades comunes en sus diferentes acepciones, respecto a las cuales debaten tanto los académicos como los expertos civiles y militares, desde una perspectiva ideológica, teórica o empírica sobre asuntos jurídicos o sociológicos, ahondando en las dificultades que requieren ser observadas, evidenciadas y medidas en la identificación del alcance de la paz, sus procesos e implicaciones. Al respecto, Firchow (2020) estima que los investigadores cualitativos se interesan por la validez conceptual y son críticos de los indicadores cuantitativos por cuanto medir intangibles como "paz" resulta difícil dado que contienen elementos como los sentimientos, es bien sabido que los dolores de la guerra no son medibles. Pero, es importante considerar que los indicadores

son herramientas que generan respeto, le dan fortaleza a los estudios (Kelley y Simmons, 2015); igualmente se argumenta que los indicadores son una presentación simplificada de un concepto, son un vehículo que puede transportar un concepto a una información concreta sobre un fenómeno social complejo que puede ser cuantificada, como es la paz, que sirven para comparar unidades de análisis, en nuestro caso se podrían comparar estrategias para diseñar procesos de paz en prospectiva.

Resultan interesantes las discusiones entre los científicos sociales sobre la ruta a seguir, cuantitativa o cualitativa, cuando se indaga sobre la paz, o la Seguridad y la Defensa nacionales, pero ello no es objeto de este artículo. Lo cierto es que los estudios que se sustentan en técnicas cualitativas y los que se soportan en instrumentos cuantitativos, ambos tienen fortalezas y debilidades en sus análisis sobre temas sociales, surgiendo el interrogante ¿Cuál sería el aporte que hacen las técnicas analíticas estructuradas que consideran las dos

rutinas en estudios prospectivos sobre los procesos de construcción de paz? Este artículo resolverá la pregunta en dos etapas mediante el desarrollo de un ejercicio hipotético, la primera empleando el *Método Delphi* que se denomina "entendimiento del contexto" y la segunda es la aplicación de la *Teoría de Juegos*, denomina "construyendo futuro". (Gándara y Osorio, 2017)

### Los acuerdos de paz

La firma de un acuerdo de paz rara vez marca la ruptura definitiva con los patrones históricos de la violencia (McFee y Rettberg, p.2). La sociedad colombiana en esta época contemporánea ha comprobado esa afirmación, desde septiembre de 1953 cuando el General

“En los acuerdos de paz están involucrados múltiples y diversos sectores poblacionales, pero se sintetizan en dos actores, el Estado y los Grupos Armados Organizados (GAO), un acuerdo se logra cuando los dos actores alcanzan un punto común donde se cruzan las estrategias con las cuales pretenden alcanzar sus objetivos”.



Alfredo Duarte Blum recibió el fusil de manos del guerrillero liberal Guadalupe Salcedo como señal de un acuerdo de paz, hasta la firma del Acuerdo de La Habana en noviembre de 2016, la violencia ha continuado en el territorio colombiano, atizada por diversos factores, ahora uno de ellos el narcotráfico. En los acuerdos de paz están involucrados múltiples y diversos sectores poblacionales, pero se sintetizan en dos actores, el Estado y los Grupos Armados Organizados (GAO), un acuerdo se logra cuando los dos actores alcanzan un punto común donde se cruzan las estrategias con las cuales pretenden alcanzar sus objetivos. La sociedad colombiana ha soñado con ese punto común, pero solo ha sido eso, un sueño. Si bien se han desarrollado varios procesos con

base en diagnósticos políticos, sociales, jurídicos y económicos e identificación de innumerables metas, se ha subvalorado el camino que hay que recorrer en el proceso de construcción de acuerdos.

En un estudio con enfoque prospectivo que aborde la construcción de procesos de paz se requiere que las estrategias tanto del Estado como de los GAO sean la unidad de análisis. Las estrategias salen a flote mediante el empleo de técnicas analíticas estructuradas. Para lograr un acuerdo de paz que se aproxime a las situaciones reales de la sociedad colombiana se requiere el empleo de técnicas que ayuden a ver largo, profundo y anticipar situaciones de diversa naturaleza para facilitar la toma de decisiones por parte

de los actores, de tal manera que la información se analice de manera sistemática, con rigor, es decir análisis estructurado que lleve a resolver preguntas que tienen que ver con lo que podría pasar, no con lo que ya se sabe, rompiendo modelos mentales y evitando errores de percepción.

### Proceso de paz en prospectiva

Sobre los temas de paz en Colombia, los ejercicios de anticipación de los futuros posibles son mucho menos frecuentes de lo que sería deseable. El cortoplacismo ha prevalecido en la toma de decisiones y las consecuencias en materia de Seguridad y Defensa a mediano y largo plazo rara vez se han dimensionado. Es apremiante un análisis

Foto: <https://argmedios.com.ar/cinco-anos-primer-acuerdo-paz-colombia/>



“El cortoplacismo ha prevalecido en la toma de decisiones y las consecuencias en materia de Seguridad y Defensa a mediano y largo plazo rara vez se han dimensionado”.

prospectivo sobre los procesos de paz mediante técnicas analíticas estructuradas las cuales permiten que la intuición sustentada en la experiencia de los actores se expliciten de forma lógica, valorando el propósito del procedimiento, de hacer obvio lo invisible incluso de vincular hechos al parecer no relacionados, en síntesis mitigar las limitaciones cognitivas que generan los modelos mentales (Heuer & Pherson, 2015), estas técnicas mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos ayudan a profundizar sobre cada tema que se aborda dentro del proceso, lo cual es importante por cuanto

los modelos mentales pueden afectar la manera en que se pretende resolver algo.

Diferentes disciplinas científicas ofrecen técnicas para desarrollar una o varias etapas de un proceso prospectivo. Por espacio, en este artículo se abordan solo dos técnicas, *Método Delphi*, que corresponde a la primera etapa denominada “entendimiento del contexto” y la otra, *Teoría de Juegos*, que corresponde a la etapa “construyendo futuro” (Gándara y Osorio, 2017). Ambas técnicas han sido implementadas entre otros por RAND Corporation, organización privada con sede principal

en Estados Unidos, líderes en estudios prospectivos en temas de Seguridad y Defensa.

### Entendimiento del contexto

Se da aquí el primer acercamiento al objeto de estudio, proceso de paz; empleando el *Método Delphi* el cual se sustenta en entrevistar expertos y mediante rondas de preguntas construir consenso sobre la identificación de estrategias a seguir dentro de un proceso de paz, sustentados en herramientas estadísticas como la mediana y la desviación típica, se integran experiencias y saberes proporcionando un conocimiento profundo sobre el tema.

Como ejercicio hipotético y considerando las diversas experiencias sobre los acuerdos de paz y las nuevas tendencias mundiales en materia de participación en la elaboración de las políticas públicas por iniciativas

Foto: Archivo Ejército Nacional



de otros actores que no eran considerados en el pasado, y sin olvidar el accionar violento del GAO, como su herramienta privilegiada en la búsqueda del poder, como punto de partida se podrían formular las siguientes preguntas a un grupo de expertos:

1. ¿Sería conveniente una ley de impunidad para alcanzar un acuerdo de paz exitoso?
2. ¿Considera que la solución a los problemas de violencia ocasionados por los GAO es continuar las operaciones militares para su derrota definitiva?
3. ¿Cree que se deben fortalecer las relaciones diplomáticas con países limítrofes para lograr colaboración en la derrota de los GAO?
4. ¿Considera usted posible una negociación con los GAO?

5. ¿Cree que es conveniente convocar la participación de la ciudadanía a través de la academia y otras organizaciones sociales en búsqueda de una tercera vía como solución final al conflicto con los GAO?

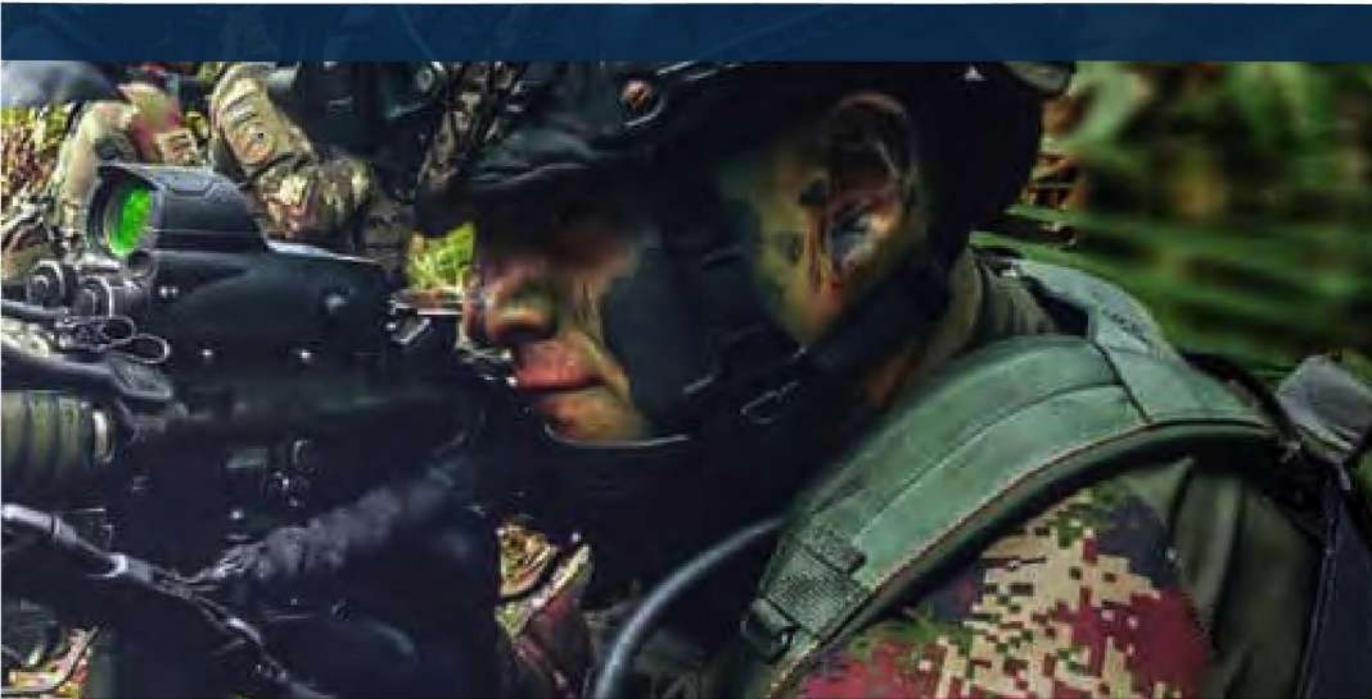
Una vez tabuladas las respuestas del ejercicio hipotético y realizados los cálculos estadísticos sugeridos por el *Método Delphi*, se podría identificar que los expertos privilegian dos posibles caminos de acción: uno, considerar que la solución a los problemas de violencia ocasionados por los GAO es continuar las operaciones militares para su derrota definitiva; dos, considerar que es posible una negociación de paz con el GAO.<sup>1</sup> Con esta bifurcación se ingresa a la siguiente fase.

<sup>1</sup> Estas dos estrategias obtuvieron la mediana más alta y la desviación típicas más cercana a cero.

## Construyendo futuro

Aquí se diseña a mano alzada el camino para alcanzar la convivencia pacífica, es el momento en que el escenario futuro y la estrategia se entrelazan para conformar un binomio indivisible (Godet, 2007). Sin duda, se trata de la etapa más compleja, en la que deben conciliarse los intereses de los actores, es donde se visualiza la evolución del sistema de la situación actual a la situación deseada en el futuro (Gándara y Osorio, 2017). *La Teoría de Juegos* resulta una técnica muy apropiada para visualizar a futuro la solución a problemas en Seguridad y Defensa como se evidencia en el libro *"Game Theory and National Security"* de los profesores Steven J. Brams & D. Marc Kilgour.

A partir de los resultados del *Método Delphi* se construye la matriz de pagos, creada por Von Neuman y Mogestern en la *Teoría de Juegos*, en ella se



identifican los jugadores, sus estrategias y las acciones que desarrollan (Monsalve y Arévalo, 2005). Para nuestro caso hipotético los jugadores son el Estado, por un lado y los GAO, por el otro; las estrategias para el Estado son:

**a. Ofensiva militar (o).** Desarrollar un plan operacional específico para los GAO.

**b. Negociación en busca de paz ( $n_1$ ).** Buscar un proceso de paz con los GAO utilizando todos los medios a su disposición.

Las estrategias de los GAO

**a. Combatir (c)** Continuar con su accionar delictivo contra el Estado colombiano.

**b. Buscar una negociación de paz con el Gobierno Nacional ( $n_2$ ).**

Matriz de Pagos		GAO Jugador 2			
		Combatir (c)		Negociación de paz ( $n_2$ )	
Estado Jugador 1	Ofensiva militar (o)	-3	-6	-6	-4
	Negociación de paz ( $n_1$ )	-6	6	1	1

Tabla 1. Matriz de pagos, construcción propia elaborada a partir de la siguiente "regla"

Resultando la siguiente matriz de pagos:

A partir de las estrategias de los dos jugadores, en la interacción, si el Estado elige su estrategia ofensiva militar obtiene -3 cuando los GAO deciden combatir, ambos tendrán pérdidas de vidas, el GAO obtendrá -6 por cuanto no tiene las mismas capacidades tecnológicas ni humanas, este valor lo obtendrá el Estado cuando se decida por la estrategia de negociación de paz y si los GAO se

mantiene en el combate, aquí un jugador obtiene un beneficio igual a la pérdida del otro. Si los GAO deciden entrar en negociación de paz en medio de una ofensiva militar tendrá un valor de -4 por cuanto la comunidad internacional pide al Estado el cumplimiento a las normas del Derecho Internacional Humanitario. En el caso de que ambos jugadores decidan "negociar la paz", ambos se ven beneficiados por haber detenido una eventual costosa carrera armamentista y se evitan

pérdidas humanas y materiales.

Este juego muestra que el Estado tiene una estrategia estrictamente dominante, mientras que GAO no tiene estrategia dominante. Si el Estado elige su estrategia ofensiva militar (o) siempre obtendrá un pago mayor que si elige su estrategia negociación de paz ( $n_1$ ).

Si C es la combinación de estrategias, entonces:

$C_1 = \{o, n_1\}$  combinación de estrategias del Estado

$C_2 = \{c, n_2\}$  combinación de estrategias de los GAO

$$u_1(o,c) = -3 > u_1(n_1,c) = -6$$

$$u_1(o,n_2) = 6 > u_1(n_1,n_2) = 1$$

La estrategia estrictamente dominante del Estado (jugador 1) es la ofensiva militar (o) por cuanto al ser elegida le otorga un mayor pago que la estrategia negociación de paz, sin importar qué elección hagan los GAO.

“... se podría identificar que los expertos privilegian dos posibles caminos de acción: uno, considerar que la solución a los problemas de violencia ocasionados por los GAO es continuar las operaciones militares para su derrota definitiva; dos, considerar que es posible una negociación de paz con el GAO”.

Ahora bien, por cuanto los GAO no tienen una estrategia estrictamente dominante, es necesario buscar una solución que permita visualizar una combinación de estrategias que tanto el Estado como los GAO predeciblemente escogerán en la cual ningún jugador podría mejorar su pago escogiendo unilateralmente una estrategia diferente, si supone que el otro sigue eligiendo la estrategia previamente escogida (Monsalve y Arévalo, 2005). Esta acción se conoce como el Equilibrio de Nash.

Se analiza cada uno de los cuatro productos cartesianos que componen la matriz de pagos (Tabla 1).

**a.** Para empezar, se toma la combinación de estrategias en la que el Estado juega la estrategia **o** y los GAO juegan la estrategia **c**, es decir (**o**, **c**). Si el Estado espera que los GAO jueguen **c**, él no tendrá motivos de desviarse a **n<sub>1</sub>**, por cuanto pasaría a obtener un menor pago de -6 en cambio de -3 que obtendría de mantenerse jugando **o**. En cambio, los GAO se desviarían a jugar **n<sub>2</sub>** para obtener un pago de -4 en vez de -6; por lo tanto, la combinación de estrategias (**o**, **n<sub>1</sub>**) no es un equilibrio de Nash.

**b.** Se toma ahora la combinación de estrategias (**o**, **n<sub>2</sub>**); Si el Estado se desvía de su estrategia **o** a **n<sub>1</sub>**, pasa de ganar 6 a ganar solo 1, luego será mejor que no lo haga; por su parte, si son los GAO quienes se desvían de **n<sub>2</sub>** a **c**, pasa de recibir un



Foto: <https://www.elespectador.com/politica/lista-la-nueva-ruta-de-sometimiento-para-grupos-armados-organizados-article/>



Foto: <https://www.semana.com/nacion/seguridad/articulo/ejercito-da-un-duro-golpe-al-grupo-armado-organizado-residual-adan-izquierdo-en-el-valle-del-cauca/202126/>



“Este juego muestra que el Estado tiene una estrategia estrictamente dominante, mientras que GAO no tiene estrategia dominante”.



pago de -4 a recibir un pago de -6, luego tampoco se desviara; Como ninguno de los jugadores tiene incentivos para desviarse unilateralmente, la combinación de estrategias puras  $(o, n_2)$  constituye un equilibrio de Nash de este juego.

**c.** Se toma ahora la combinación  $(n_1, c)$ . Los GAO no tendrán incentivos para desviarse unilateralmente ya que reduciría su pago de 6 a 1. Sin embargo, el Estado sí tendría incentivos para desviarse, ya que, si cree que los GAO seguirán jugando **c**, escogerá **o** en vez de  $n_1$  le genera un pago de -3 en vez de -6. Así, esta combinación de estrategias tampoco constituye un equilibrio de Nash.

**d.** Para terminar, se considera la estrategia conjunta  $(n_1, n_2)$ ; El Estado tiene incentivos para desviarse ya que obtendría un pago de 6 en vez de 1, y los GAO también tendrían incentivos para hacerlo ya que ganarían 6 en vez de 1. Así, esta combinación de estrategias tampoco constituye un equilibrio de Nash.

En síntesis, en un juego estático la combinación de estrategias puras  $(o, n_2)$  es un equilibrio de Nash, cuando el Estado elige la ofensiva militar y los GAO eligen negociación de paz, esta es una solución inicial en un proceso que es de largo alcance. Existe la posibilidad que al desarrollar estrategias mixtas se podrían identificar otros equilibrios de Nash, o que en una segunda ronda en un juego dinámico también se

logren otros equilibrios visualizando nuevos escenarios que propicien la convivencia pacífica.

## Conclusiones

Las técnicas analíticas estructuradas, Método Delphi y Teoría de Juegos, hacen un valioso aporte desde las rutas cuantitativa y cualitativa a los estudios prospectivos sobre la construcción de procesos de paz, son participativas e incluyentes. Este abordaje mixto no solo es innovador, sino que también le toma el pulso de forma permanente al proceso en construcción y evita caer en definiciones de paz, éxito y poder, vocablos que se caracterizan por su polisemia generando impedimentos de validez conceptual para analizar la construcción de paz.

En aras de alcanzar escenarios de convivencia pacífica se requiere de técnicas y métodos cualitativos, escuchar a los expertos implica tener presente las lecciones aprendidas de los acuerdos que se han suscrito en Colombia y el mundo, no se parte de cero pero es necesario generar nuevas miradas y analizarlas con base en las potencialidad de las herramientas cuantitativas que tienen como centro de gravedad la interacción de los actores, donde se valora que la elección de una estrategia por parte de un actor está relacionada con la estrategia elegida por el otro actor, donde la intuición tiene su participación por cuanto cada uno piensa que el otro está pensando sobre lo que uno cree que piensa.

Los procesos de paz en prospectiva no pueden ser solo un sueño, el reto es ver el futuro y devolvernos al presente para diseñar las estrategias que llevan al escenario de convivencia pacífica, para ello se requiere creatividad la cual

depende de las capacidades cognitivas de los actores, lo mismo que su experiencia y las habilidades en la gestión de los recursos disponibles, pero ante todo actitud de cara a visiones de paz donde el imperio de la ley esté garantizado para todos. 🕯

## REFERENCIAS

- Brams, S., Kilgour, D. (1988). *Teoría de Juegos y Seguridad Nacional*. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Comando General de las Fuerzas Militares (2020). *Plan Estratégico Militar de Transformación PEMT 2042*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación (2019). *Plan de Desarrollo "Pacto por Colombia, pacto por la equidad"*. Bogotá.
- Firchow, P. (2020). *Recuperando la paz cotidiana*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gándara, G. y Osorion F. (2017). *Métodos Prospectivos*. México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*, PROSPEKTIKER, San Sebastián,
- Kelley, J. & Simmons, B. (2015). Politics by number: indicators as social pressure in international relations. *American Journal of Political Science*, 59(1), 55 - 70. <https://doi.org/10.1111/ajps.12119>.
- McFee, E. y Rettberg, A. (2019). *Excombatientes y acuerdos de paz con las Farc-EP en Colombia, Balance de la edad temprana*. Bogotá: Universidad de los Andes
- Monsalve, S. y Arévalo, J. (2005) *Un curso de teoría de juegos clásica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Wallensteen, P. (2015). *Qualiti Peace: Peacebuiding, Victory and World Order*. Oxford: Ozford University Press.