

---

# LAS FARC Y LOS COSTOS DEL SECUESTRO

---

*María del Pilar Castillo V.\**

*Giácomo Balbinotto\*\**

A finales de los años noventa, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) decidieron poner en práctica el secuestro político como estrategia de largo plazo para obligar al Estado colombiano a intercambiar prisioneros. Desde ese momento, militares y policías capturados en combate, personajes políticos y aun tres contratistas estadounidenses se convirtieron en moneda de intercambio para esta organización. En 2012, después de casi catorce años en que muchos secuestrados murieron en intentos de rescate, otros fueron rescatados, algunos se fugaron y unos más fueron liberados unilateralmente, las FARC anunciaron el fin de esta actividad criminal<sup>1</sup>. Aunque han querido presentar esa decisión como un gesto de “buena voluntad”, otras pueden ser las razones que la motivan.

Los relatos de secuestrados liberados y rescatados dieron a conocer más de cerca y con más detalle la relación con sus guardianes y los efectos del secuestro político para la estabilidad de la organización (Betancourt, 2010; López, 2011; Pérez, 2009; Pinchao, 2009). El caso

\* Estudiante de Doctorado en Economía Aplicada, Programa de Posgraduación en Economía, Universidad Federal de Rio Grande del Sur (UFRGS), Brasil. Profesora de economía, Universidad del Valle, [mapica@gmail.com]. La autora agradece los comentarios y sugerencias de Boris Salazar y José Marcolino.

\*\* Doctor en Economía. Profesor del Programa de Posgraduación en Economía, Universidad Federal Rio Grande del Sur (UFRGS), Brasil, [giacomo.balbinotto@ufgs.br]. Fecha de recepción: 24 de marzo de 2012, fecha de modificación: 4 de septiembre de 2012, fecha de aceptación: 10 de septiembre de 2012.

<sup>1</sup> “Mucho se ha hablado acerca de las retenciones de personas, hombres o mujeres de la población civil, que con fines financieros efectuamos las FARC a objeto de sostener nuestra lucha. Con la misma voluntad indicada arriba, anunciamos también que a partir de la fecha proscribimos la práctica de ellas en nuestra actuación revolucionaria. La parte pertinente de la ley 002 expedida por nuestro Pleno de Estado Mayor del año 2000 queda por consiguiente derogada” (Secretariado del Estado Mayor Central de las FARC-EP, 2012).

más sonado, punto de partida para este análisis, fue el exitoso rescate de Ingrid Betancourt<sup>2</sup>, junto a tres estadounidenses y once agentes de la fuerza pública. Su cautiverio comenzó el 23 de febrero de 2002, cuando fue secuestrada por las FARC en San Vicente del Caguán, al sur del país. En ese entonces, las FARC anunciaron que el plagio de la candidata, junto a un grupo de policías y militares que tenían en su poder, era netamente político y que seguirían cautivos hasta que fuesen intercambiados por miembros de esa organización detenidos en cárceles colombianas.

Para el presidente de esa época, Álvaro Uribe Vélez<sup>3</sup>, la negociación con las FARC para intercambiar rehenes era una alternativa inviable y, por tanto, su gobierno seguiría intentando el rescate, a sangre y fuego, de los secuestrados. Por ello, cuando llegó la noticia del resultado de la Operación Jaque, el 2 de julio de 2008, en la cual el ejército rescató a quince secuestrados, no hubo dudas: el gobierno había cumplido uno de sus objetivos y, más aún, con un plan perfecto porque no se disparó ni una sola bala. Con el transcurrir del tiempo empezó a tomar fuerza una nueva hipótesis. La exitosa operación no fue un rescate sino el producto de una negociación secreta entre el gobierno colombiano y Estados Unidos y dos de los comandantes encargados de custodiar a los rehenes. Por supuesto, esa negociación se dio a espaldas de la cúpula de las FARC, e incluyó un pago millonario y la posibilidad de que estos comandantes y sus familias, con otras identidades, iniciaran una nueva vida en el exterior (Guillén, 2011).

Aunque esta versión no se reconoce oficialmente, y la investigación del periodista Gonzalo Guillén no ha sido desmentida, la tesis de que tal negociación no fue solo un resultado probable es muy plausible desde la visión racional de la teoría del principal-agente o teoría de la agencia. Y puede haber sido uno de los factores que llevaron a las FARC a poner fin al secuestro.

En este artículo, primero se presenta una breve definición de la teoría del principal-agente y acto seguido se muestra su pertinencia frente a los modelos de terrorismo. Luego se describe la organización de las FARC y se muestran los efectos del secuestro sobre su estructura. Después se proponen algunas soluciones para resolver los problemas de agencia. En la siguiente sección se exponen las consecuencias del secuestro para las FARC y a continuación se discute la relevancia

<sup>2</sup> Ciudadana colombo-francesa, Senadora en 1998 y candidata presidencial por el Partido Verde en 2002.

<sup>3</sup> Presidente de Colombia durante dos periodos consecutivos, 2002-2006 y 2006-2010.

política de estudiar los problemas de agencia en las organizaciones armadas. Por último se exponen las conclusiones.

### ¿QUÉ OFRECE LA TEORÍA DEL PRINCIPAL-AGENTE?

De uso frecuente en economía, la teoría del principal-agente supone una relación asimétrica entre ellos: el primero delega tareas al segundo para que actúe en su nombre en un contexto en el que no puede observar directamente su comportamiento ni verificar, sin incurrir en altos costos, si realiza las tareas que le encomienda. El principal debe ofrecer al agente un esquema de incentivos que lo motive a hacer su mayor esfuerzo<sup>4</sup>. Este arreglo, en forma de un contrato eficiente que establece los compromisos y obligaciones del principal y el agente, respectivamente, reduce los problemas de agencia o la incompatibilidad de intereses entre las partes. Suponiendo que ambos buscan su propio interés, tienen racionalidad limitada, diferentes actitudes ante el riesgo y que la información que circula entre ellos es valiosa, la teoría de la agencia propone soluciones estratégicas para reducir la incertidumbre que enfrenta el principal, debida a la nula o mala información sobre las acciones que realiza el agente y que afectan los resultados que aquel busca obtener.

En la aplicación de los instrumentos analíticos de esta teoría a las FARC, el primer objetivo es mostrar que uno de los efectos negativos del secuestro político fue el aumento del número de desmovilizados, junto con la captura y muerte de algunos de sus líderes más importantes, en el mismo periodo en que mantuvieron en cautiverio a los secuestrados. El aumento del número de desertores refleja un problema de agencia en la organización y es también una de las razones que impulsó a las FARC a decidir poner fin al secuestro. En este análisis se identifican dos elementos. El primero, la incompatibilidad que el secuestro político generó entre los intereses de los mandos medios –encargados de custodiar a los secuestrados– y los fines de la cúpula. El segundo, la posibilidad de acuerdos y alianzas entre secuestrados y guardianes, a medida que se prolongaba el cautiverio. Sin olvidar, por supuesto, el impacto del fortalecimiento del programa de desmovilización y reintegración del gobierno de Álvaro Uribe Vélez.

La hipótesis que se intenta probar es que el secuestro político, ideado por las FARC como estrategia para llegar a la negociación y el intercambio de prisioneros, no cumplió su objetivo, y en cambio tuvo efectos negativos sobre su cohesión. Una comparación simple entre la

<sup>4</sup> Ver Arrow (1985), Gibbons (2002), Gorbaneff (2003), Macho y Pérez (1994), Ross (1973), Shapiro (2005), Sower (2005) y Grossman y Hart (1983).

cifra de desmovilizados y la duración de los secuestros políticos más relevantes de las FARC corrobora esa hipótesis.

En teoría de juegos, el secuestro se estudia como una relación estratégica entre el secuestrador y el representante de la víctima en el proceso de negociación (Mejía, 2000; Selten, 1976; Crettez y Deloche, 2009). Por su parte, la teoría de la agencia, una rama de la teoría de juegos, dedicada al análisis del comportamiento de las organizaciones legales, ha pasado del campo de la empresa, donde se concentra la mayoría de sus aplicaciones, al análisis de otro tipo de relaciones: entre miembros de grupos religiosos (Zech, 2001), ejércitos regulares (Schneider, 2009; Sower, 2005) y organizaciones terroristas (Byman y Kreps, 2010; Shapiro, 2005). Son pocos los estudios de temas relacionados con organizaciones armadas que practican el secuestro, pues por su carácter ilegal los mecanismos para verificar las acciones de sus miembros deben ser generados dentro de ellas mismas. No obstante, se han hecho trabajos sobre grupos rebeldes que intentan explicar las razones que los motivan a aterrorizar a la población civil (Haer, 2010; Schneider, 2010; Schneider et al., 2010), los cuales sugieren que un menor control del principal sobre los agentes —y un mayor conflicto entre los objetivos iniciales de los combatientes— los lleva a escalar el terror y la violencia contra los civiles, sin visibles variaciones en la relación entre principales y agentes. A diferencia de esos trabajos, aquí se usa la teoría de la agencia para estudiar las relaciones entre cúpula y comandantes en el contexto del secuestro, y sus efectos sobre la organización.

Dada la dificultad para conseguir información precisa de los combatientes que refleje en forma directa la aparición de problemas de agencia, se optó por usar cautelosamente la información cualitativa tomada de los relatos de los secuestrados<sup>5</sup>. A nivel cuantitativo se usaron los datos de la Presidencia de la República sobre desmovilizados de las FARC. El enfoque principal-agente permite dar una interpretación alternativa y complementaria de estos datos, que hasta ahora solo se ven como un resultado del programa de desmovilización y reintegración del gobierno de Álvaro Uribe Vélez. Y, además, proponer algunas medidas de política, más en el campo estratégico, que acentúen los problemas de agencia existentes y aceleren la desestabilización de las guerrillas.

### ¿QUÉ OMITEN LOS MODELOS ESTÁNDAR?

El modelo clásico del crimen y la aplicación de la ley se centra en un agente que decide cometer o no un crimen basado en el análisis del

5 Ver Betancourt (2010), López (2011), Pérez (2009) y Pinchao (2009).

beneficio derivado del delito y del costo de la severidad de la pena en caso de ser capturado y castigado (Becker, 1968). El interés por reducir los actos de terrorismo, y formular una política antiterrorista, ha extendido el análisis del crimen al terrorismo considerando las preferencias de los terroristas y centrándose principalmente en el análisis costo-beneficio de sus acciones y en una política efectiva de penas (Garoupa et al., 2006). Esto supone encontrar el mejor sistema de castigos que los criminales actuales o potenciales consideren severo; y no solo la sociedad que es, en últimas, la víctima directa.

La extensión del modelo del criminal racional al contexto del terrorismo requiere modificar algunos supuestos. Ante todo, que quien decide cometer el crimen no es el individuo sino la organización y sus redes, responsables directas de los actos terroristas realizados. El análisis centrado exclusivamente en los agentes puede ser equívoco, por ejemplo, cuando los terroristas son suicidas que ponen bombas, quienes obviamente no temen la condena judicial o no se arredran por altas que sean las sanciones económicas. Mientras que quienes dan las órdenes, los apoyan y patrocinan pueden tener grandes recursos y estar realmente interesados en no sufrir fuertes castigos.

Garoupa et al. plantean dos razones fundamentales para atribuir la responsabilidad legal al grupo y no solo al individuo. La primera es que el terrorismo tiene “beneficiarios” ajenos a la organización, que se lucran con los actos terroristas. Y la segunda, que las organizaciones son responsables directas al tener la capacidad para controlar a sus miembros e impedir actos terroristas de manera más efectiva. En la estructura de responsabilidad legal, cuando el gobierno ejerce control directo sobre las organizaciones, delega la tarea de vigilar a los criminales potenciales, reduciendo de paso no solo sus costos, sino los costos para la sociedad en su conjunto. Por ello, los autores sostienen que cuando los modelos estándar tratan los grupos terroristas como unidades cohesionadas, se pierde la riqueza de relaciones que existe en estas organizaciones criminales.

En ellas, el crimen es resultado de la acción interdependiente o concertada de varios actores y no de la decisión de un solo individuo. Los modelos centrados en los problemas de agencia e información asimétrica, incluidos la coordinación o los temas de equipos, son más adecuados para analizar las actividades de estas organizaciones. Considerar que son unidades cerradas y aisladas también deja de lado las redes (familiares y amigos) de sus miembros (Atran, 2010) que pueden apoyar, directa o indirectamente, los actos terroristas, ocultando su paradero o financiándolos. Por tanto, cuando se consideran

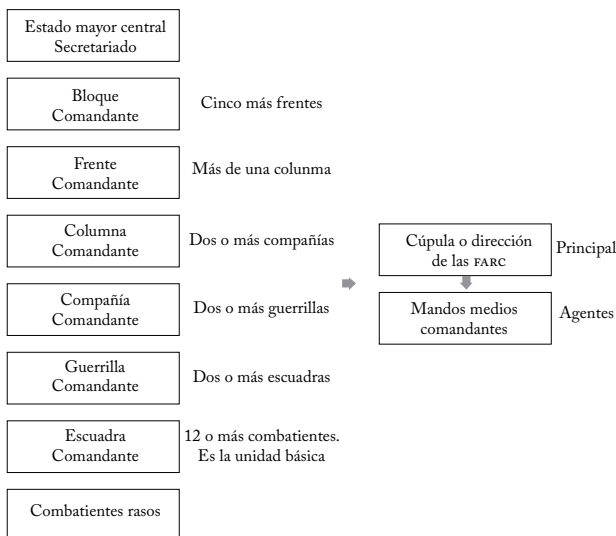
los problemas de agencia, o el conflicto de intereses entre miembros de una organización, el modelo estándar se debe modificar para que tenga poder descriptivo. Y, frente a los modelos neoclásicos de agentes que cometen crímenes en forma aislada, es más conveniente adoptar un modelo de agente-principal, el cual tiene la ventaja de que es más directo e intuitivo y más acertado, no solo para predecir el comportamiento de las organizaciones terroristas, sino para identificar los problemas de coordinación e información asimétrica entre sus miembros, los cuales pueden ser usados por los Estados como herramientas en el diseño de políticas antiterroristas.

## LAS FARC COMO ORGANIZACIÓN

Las FARC tienen una estructura organizativa vertical de subordinación parecida a la de cualquier ejército, con un comando central o Estado Mayor que toma las decisiones en el campo militar, financiero y estratégico, y es la máxima autoridad, a la que deben obedecer los demás miembros (gráfica 1, lado izquierdo). En algunos casos, los comandantes de bloque tienen autonomía para asignar ciertas tareas o definir operaciones sin previo consentimiento del comando central, dependiendo del espacio geográfico en que actúan, de sus actividades ilegales y de la dinámica que impone el conflicto armado.

### Gráfica 1

#### La estructura organizativa de las FARC



Fuente: FARC-EP (2009), elaboración propia.

Para hacer más simple el análisis del principal-agente se adopta el concepto de estructura jerárquica de Arias et al. (2010). En esta estructura, en primer lugar están los jefes o “cúpula”, encargados de guiar y dirigir a los miembros de la organización y conducir los procesos de negociación. Estos tendrían el papel de *principal*. Después están los mandos medios, que representan al *agente* y actúan como correa de transmisión entre quienes toman las decisiones estratégicas y los combatientes que las ejecutan y llevan a cabo, es decir, la base o soldados rasos. Estos constituyen el grueso de la estructura armada (gráfica 1, lado derecho). Según los autores, los mandos medios controlan el territorio, la población y la tropa, conocen en detalle la región donde actúan y suelen ser los encargados de las tareas operativas de menor envergadura y de asignar funciones específicas a los miembros de niveles más bajos.

En cuanto a las actividades ilegales, las FARC se dedican principalmente a combatir al ejército colombiano, en una guerra de guerrillas. Las actividades de financiación han evolucionado y hoy las FARC derivan sus recursos económicos de actividades más ligadas al tráfico ilícito de sustancias psicoactivas. El impuesto al gramaje de la base de la coca, el uso de pistas de aterrizaje clandestinas y la comercialización de clorhidrato de coca son algunas de sus fuentes de financiación. La extorsión a comerciantes y empresarios (vacunas o impuestos a la revolución), el rescate por secuestros extorsivos y el abigeato o hurto de ganado (Junta de Inteligencia Conjunta, JIC, 2005) son otras actividades que les aportan recursos. Cabe resaltar, sin embargo, que las FARC siempre han informado a la opinión pública, a través de sus comunicados, su posición frente al narcotráfico, al que consideran un fenómeno social, político y económico que debe ser combatido y tratado de igual forma, no por la vía militar represiva (ver Fernández, 2002), aduciendo que ni la coca ni el narcotráfico determinan su existencia como organización revolucionaria.

Aunque el secuestro extorsivo era una de sus fuentes de recursos económicos, a finales de los años noventa y comienzos del siglo las FARC incorporaron el secuestro político como estrategia política permanente. Desde ese momento aumentó la ola de secuestros individuales y masivos de personajes políticos, que se juntaban a los retenidos en años anteriores, muchos de ellos militares y policías capturados en combate. Según estadísticas de la Fundación País Libre (2010), entre 1996 y 2008 las FARC llegaron a tener en su poder 693 personas, entre secuestrados para exigir un rescate monetario y

secuestrados políticos<sup>6</sup>. Un número tan alto de secuestrados da una idea de los costos, no solo monetarios sino en hombres, en los que tuvieron que incurrir para mantenerlos en cautiverio. Su duración y el tipo de manejo, una constante interacción entre captores y secuestrados, también tuvieron costos en la moral de la tropa. En cambio, en los secuestros efectuados por terroristas árabes, la interacción con los rehenes es nula; muchos de los que han sufrido esta experiencia relatan que nunca llegaron a ver a sus carceleros pues les vendaban los ojos cuando estaban cerca (Keenan, 1993).

## EFFECTOS DIRECTOS DEL SECUESTRO

### DIVERGENCIA DE OBJETIVOS ENTRE LOS MANDOS MEDIOS Y LA CÚPULA

Con el secuestro, la cúpula de las FARC delegó en sus mandos medios algunas tareas operativas relacionadas con la custodia de los rehenes. En principio, la asignación de nuevas tareas no debe afectar a los miembros si comparten las metas políticas de la organización. Los resultados obtenidos deben ser iguales a los esperados, salvo cuando las condiciones externas son adversas a la organización. Es decir, se debe cumplir cualquier tarea con el máximo esfuerzo de los mandos medios. Pero las nuevas tareas, muy diferentes a las relacionadas con el combate —que alentaron su ingreso a la organización—, provocaron una divergencia entre los intereses de los principales, representados por la cúpula, y los de los agentes, representados por los mandos medios, así como el surgimiento de mecanismos para eludir las tareas que les habían encomendado.

Francisco Gutiérrez (2008), en un estudio comparativo entre combatientes de las FARC y de los paramilitares<sup>7</sup>, presentó evidencia contraria a la hipótesis, tan común en la economía política del crimen, de que todos los ejércitos armados ilegales se parecen en su forma de actuar, a la vez que exploró los motivos de los jóvenes para entrar a la guerrilla. Encontró que, aunque las motivaciones económicas tenían un papel importante, los móviles principales de la base de estas organizaciones eran la venganza, la disolución familiar y el gusto por

<sup>6</sup> Entre los secuestros más destacados cabe mencionar el del 9 de julio de 2001 cuando secuestraron a 41 personas en el casco urbano de Valledupar, Departamento del Cesar, al norte de Colombia. En ese mismo mes obligaron a salir de madrugada a 17 personas del edificio donde residían, en Neiva, Huila, en el centro occidental del país. El 11 de abril de 2002 llevaron en bus a once diputados de la Asamblea del Valle a las selvas de Colombia. El recinto estaba ubicado en el centro de Cali, la tercera ciudad del país.

<sup>7</sup> Los paramilitares o autodefensas son grupos armados ilegales de derecha cuyo propósito principal es combatir a las guerrillas de izquierda.



las armas. Para muchos jóvenes campesinos, portar un arma les daba poder y prestigio. Como señaló un campesino del Caguán:

¿Por qué los muchachos se quieren ir de guerrilleros? Porque les gustan las armas, la fuerza, el estatus. ¿Los guerrilleros trabajarían con un machete? ¡Nunca! Ellos besan las armas y dicen que a las mujeres les encanta el cobre: los tipos que son del Ejército, de la Policía, de la guerrilla (*Semana*, 2004).

Para los guerrilleros las armas eran, además, un símbolo de reconocimiento social y, por tanto, su valor aumentaba cuando las usaban en combate. Esto implicaba que un rol diferente del de ser combatiente reportaba una satisfacción mucho menor, y como reflejo de ello algunos mandos medios manifestaron su descontento con esa nueva asignación de tareas.

Incluso los guerrilleros expresaron, muchas veces, que en el fondo no estaban de acuerdo con esa práctica de barbarie que es el secuestro, y no compartían el hecho de que nosotros estuviéramos sufriendo semejante situación. Entre otras cosas porque iba en contravía de los conceptos expresados por Jacobo Arenas, el ideólogo de las FARC, quien escribió varios artículos que aparecen en las cartillas, que ellos mismos en alguna ocasión nos prestaron. Ahí se manifestaba de manera transparente su repudio total al secuestro como práctica política, y mucho más como una forma de financiación de la guerra (Pérez, 2009, 178).

El paso de individuos preparados como combatientes a ser carceleros los inducía a usar mecanismos, no visibles a los ojos de la cúpula, para evadir esas tareas o hacer más llevadera la situación. Esto reflejaba, de paso, que su disposición a realizar cualquier actividad que encomendara la organización no era infinita y que el orden de preferencias del conjunto de acciones que debían realizar no coincidía con el orden de preferencias de la cúpula. Las nuevas tareas implicaban dejar de lado el combate y dedicarse exclusivamente a velar por la vida de las personas en cautiverio, huyendo de la persecución del ejército para no ser capturados. En sus relatos, los secuestrados describen las constantes quejas de los guerrilleros por tener que andar por la selva con personas que no estaban emocional ni físicamente preparadas, y mucho menos bajo la presión intensa y sin tregua del ejército. Su papel de carceleros distaba mucho de su motivación personal para entrar a la guerrilla y traía consecuencias negativas que afectaban la moral y la cohesión del grupo.

El segundo problema que debieron enfrentar las FARC es que, debido a su ideología, sus miembros no tenían una retribución económica por las funciones que desempeñaban. A diferencia de otras organizaciones legales o ilegales, las desviaciones con respecto a la conducta esperada no se podían mitigar con recompensas en dinero. Sus estatutos establecen que quien ingresa a la organización tiene un

compromiso ideológico con ella. Por tanto, al no existir incentivos económicos para valorar una tarea más que otra, el problema estaba destinado a agravarse al no cumplir las tareas asignadas. Había algunos mecanismos, por ejemplo, los mandos medios tenían acceso a ciertos privilegios o podían ascender si mostraban “buen desempeño”. Pero ante la desutilidad producida por el trabajo asignado, estos privilegios eran insuficientes y el deseo de eludir este tipo de acciones crecía en el grupo de custodios.

*Primer efecto: la aparición de diferencias entre la cúpula y los mandos medios.*

## LA RELACIÓN CON LOS SECUESTRADOS

El grupo encargado de vigilar a los secuestrados estaba formado por un comandante (el rango más alto dentro del campamento), los guardianes (encargados de cuidar y vigilar) y los recepcionistas (en su mayoría mujeres encargadas de alimentar al grupo). La comunicación entre los comandantes y la cúpula, en asuntos relacionados con los secuestrados, se hacía a través de un intermediario. Cualquier petición de los secuestrados se pasaba al comandante, y este la transmitía al intermediario, quien se encargaba de llevarla a la cúpula. En los largos años de cautiverio, los secuestrados registraron visitas esporádicas de algunos miembros de la cúpula, quienes evaluaban en forma indirecta el desempeño del comandante y los demás guerrilleros. Después de esas visitas solía haber relevos en el personal que los custodiaba y las peticiones se resolvían de manera inmediata. El “buen desempeño” estaba determinado por las relaciones que establecían los mandos medios con las personas secuestradas. Es difícil saber qué significaba para las FARC ese concepto, pues todo dependía de cómo percibían los demás esas relaciones y qué señales enviaban los cautivos. Un comandante o mando medio no podía mostrarse muy suave o muy rígido porque podía ser acusado de colaborar con el enemigo. De hecho, la orden expresa de la cúpula a sus comandantes era no hablar con los prisioneros y matarlos si se intentaba un rescate. En últimas, todo dependía de esa relación que, a medida que transcurría el tiempo, se podía fortalecer o debilitar, con consecuencias poco predecibles por el principal. Este no sabía si los vínculos que se generaban beneficiaban o perjudicaban a la organización. Y su incertidumbre creció con el paso del tiempo, pues no solo debía saber si el comandante estaba haciendo la tarea, sino también cuáles eran los efectos de la interacción constante con los secuestrados. Por un lado, esta generaba maltrato y recriminaciones continuas a los secuestrados y, por otro, llevaba a

formar alianzas o acuerdos secretos entre guerrilleros y cautivos, en torno a la convivencia diaria, al intercambio de productos y favores. Las consecuencias podían ser variopintas: alianzas, fugas y aun la muerte de los secuestrados<sup>8</sup>.

Una tesis que se puede probar, no solo en esta situación sino en otras parecidas, es que cuando un agente está expuesto o interactúa con el objeto relacionado con la tarea encomendada, y esa relación se prolonga, es cada vez más difícil que el principal conozca con precisión las acciones del agente y, por tanto, estará obligado a incorporar en el sistema de incentivos algún elemento que refleje o señalice esa nueva relación, bien sea para alentarla o para desincentivarla<sup>9</sup>.

*Segundo efecto: se incorpora un nuevo elemento en la ya existente relación entre cúpula y mandos medios, la relación entre mandos medios y secuestrados.*

### ¿SOLUCIONES PARA LAS FARC?

Shapiro (2005) plantea algunas medidas que pueden ser efectivas para solucionar los problemas de agencia que enfrenta este tipo de organizaciones. Primera, la dirección puede asignar un monto importante de recursos económicos para supervisar y controlar a sus mandos. Segunda, los líderes pueden dar compensaciones basadas en incentivos económicos adicionales, manteniendo pagos por servicios según los resultados que obtenga la organización, por ejemplo, un ataque exitoso. Tercera, pueden imponer castigos ejemplarizantes cuando tengan evidencia de evasión de responsabilidades.

Dadas las limitaciones de la falta de retribución económica a sus combatientes, las FARC optaron por medidas parecidas a las que menciona Shapiro. Crearon sistemas de castigos más severos, como señala un secuestrado en uno de sus relatos:

1. Hacer trincheras de un metro con cincuenta de profundidad y un metro de ancho, hechas para los bombardeos aéreos.
2. Traer leña, veinte, cincuenta y cien viajes de leña, y podían durar entre quince y veinte días castigados.
3. Las ranchas. La rancha es la cocina. Todos cocinan a excepción del jefe, era uno de los privilegios que tenía. El castigo era tener turnos seguidos, es decir, unos cinco días o diez días seguidos cocinando.
4. El más severo era la muerte. La pena de muerte se daba por traición al movimiento, infiltración,

<sup>8</sup> Después de casi seis años de cautiverio de once diputados de la Asamblea del Valle del Cauca, las FARC anunciaron la muerte de diez de ellos a manos de sus propios hombres. La atribuyeron a un error de seguridad entre los custodios.

<sup>9</sup> Los relatos de los secuestrados dejan ver que la rotación de los comandantes encargados de custodiarlos era alta. Era frecuente que la cúpula de las FARC relevara al comandante cuando percibía algún cambio en la conducta de los secuestrados.

intento de fuga, complicidad con el enemigo, violación de una guerrillera o de mujeres de la población civil (Pérez, 2009, 180).

E incrementaron la rotación de los comandantes que cuidaban a los secuestrados. El objetivo de corto plazo de este mecanismo era impedir el contacto permanente entre secuestrado y comandante. Pero, en el largo plazo, aumentó los costos, porque se debían retirar nuevos hombres del combate para cuidar a los secuestrados, agudizando el descontento. La manifestación de ese descontento, las alianzas o represalias contra los secuestrados, provocaba mayores castigos y más rotación.

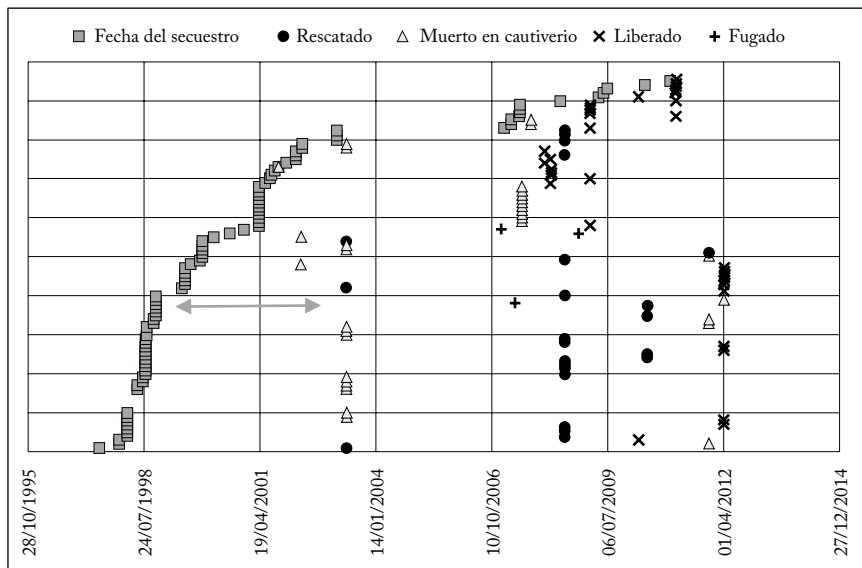
La aplicación de los castigos estaba ligada a la desconfianza entre los mismos guerrilleros. Las FARC, como toda organización ilegal, alentaban la desconfianza y la delación entre los miembros de los niveles más bajos de la estructura. Es decir, cualquier compañero podía ser un traidor o un infiltrado, y ese ambiente de sospecha permanente hacía que todos vigilaran a los demás. Esto, por supuesto, facilitaba el control de la cúpula sobre los comandantes de los campamentos. Pero aunque esta solución podía atenuar el problema de información asimétrica, pues ayudaba a supervisar las acciones de los agentes e incentivar a quienes delataran las conductas o comportamientos contrarios a los objetivos de la organización, no paliaba los problemas de riesgo moral que estaban surgiendo. Por el contrario, los agravaba y aumentaba aún más la probabilidad de desertión. Y las desertiones que en efecto ocurrían, a su vez, daban más información al ejército y en algunos casos facilitaron la captura de los jefes máximos.

## LAS CONSECUENCIAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Las decisiones de una organización armada sobre las acciones que puede acometer se pueden entender en términos del balance entre el beneficio de generar gran impacto y su costo: la reacción inmediata del Estado o de la fuerza pública para contrarrestar sus efectos.

Dentro de las FARC, el secuestro dio lugar a un *trade off* entre los recursos dedicados a cuidar a los secuestrados, no solo económicos sino también en combatientes, y los que se restaban a otras actividades (incluso financieras). La decisión se basaba en los beneficios políticos que podían obtener las FARC, en el mediano plazo, si el gobierno aceptaba negociar. Apostaban a que el secuestro de políticos y militares de alto rango tendría un enorme impacto político y mediático, que llevaría al gobierno a buscar mecanismos para intercambiar prisioneros. Pero solo en 2001 consiguieron la libertad de 15 guerrilleros a cambio de 310 militares secuestrados.

Gráfica 2  
Resultados de los secuestros de las FARC



Fuente: información de *El Espectador*, *El Tiempo*, *El País* y *Semana*, elaboración propia.

A la espera de mejores resultados, prolongaron el cautiverio durante años, lo que elevó aún más los costos. Y la forma en que se fueron definiendo los secuestros fue muy distinta de la que esperaban: muertes de secuestrados en intentos de fuga, con fuego amigo, rescates y liberaciones sin nada a cambio, en medio de la continua persecución del ejército. Con elevados costos militares y políticos, sumados al inmenso y acelerado deterioro de su imagen y su credibilidad como guerrilla revolucionaria. La gráfica 2 muestra los resultados de casi catorce años de cautiverio. El eje horizontal indica las fechas de inicio y terminación del secuestro. Cada cuadrado señala la fecha del secuestro de cada una de las 90 personas incluidas en la *lista de canjeables*<sup>10</sup>. Los demás puntos indican la fecha y la forma en que terminó el secuestro. A cada cuadrado le corresponde un punto con otro diseño que cierra el ciclo de la persona secuestrada. La correspondencia entre un cuadrado y un punto en forma de cruz indica que el secuestrado fue liberado. Un triángulo indica que murió en cautiverio, porque fue asesinado por las FARC en un intento de rescate, en un intento de fuga o falleció por enfermedad. Un punto en forma de equis indica que fue liberado sin intercambio de prisioneros, y un círculo indica

<sup>10</sup> A quienes se podía intercambiar por guerrilleros presos en las cárceles colombianas.

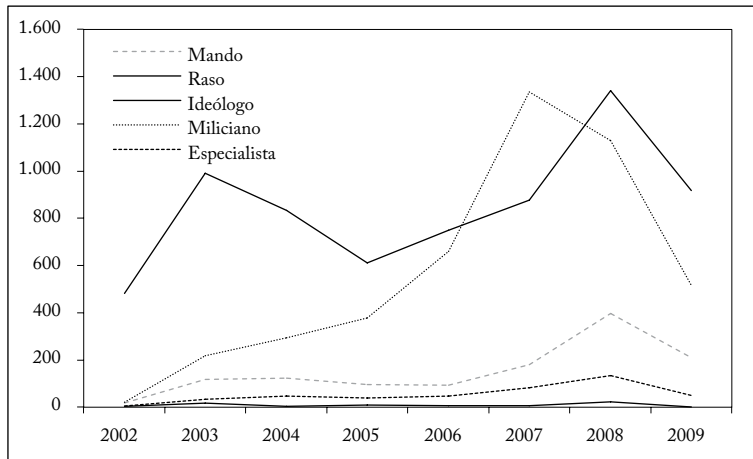
un rescate. La distancia entre los cuadrados y los demás puntos refleja el tiempo de cautiverio. Por ejemplo, la flecha señala dos puntos: el cuadrado corresponde a un sargento del ejército secuestrado el 21 de junio de 1999 y rescatado el 5 de mayo de 2003.

Por supuesto, las FARC no previeron la rotunda actitud del gobierno de Álvaro Uribe Vélez de no negociar ni que la duración, que a veces vieron como un elemento a su favor, les acarrearía costos tan enormes como los que señalamos. Este análisis es estático y no refleja la complejidad ni el valor real del secuestro para la organización, y mucho menos para la sociedad. Pero deja entrever que la duración y la actitud del gobierno, junto a la continua presión del ejército nacional y la fuerte inversión en programas de desmovilización y reintegración, redujeron gradualmente el impacto y el valor de los secuestrados como moneda de intercambio. La gráfica 3 muestra la evolución del número de desmovilizados de las FARC entre 2002 y 2009, el periodo en que tuvieron mayor número de personas secuestradas. En esos años, la deserción se concentró en los soldados rasos y los milicianos. Los primeros, que cumplían el papel de guardianes, tenían contacto más directo con los secuestrados. Los milicianos se encargaban de las actividades logísticas para garantizar la supervivencia de los cautivos; conseguir alimentos, productos para su cuidado y medicamentos. En las demás categorías el número de desmovilizados fue menor.

Por otro lado, en el proceso de entablar conversaciones con las FARC para la liberación de secuestrados, de ida y venida de emisarios interesados en sus ciudadanos (Ingrid Betancourt y los estadounidenses) y de familiares de los secuestrados, se pudo conocer más de cerca la organización. La comunicación constante con los mediadores y el intercambio de información permitieron conocer detalles que antes se ignoraban, datos que permitieron determinar, en algunos casos, la ubicación de sus unidades operativas y la forma de actuar de los frentes o las unidades guerrilleras<sup>11</sup>.

11 Entre otros hechos militares, en los que hubo participación directa de desmovilizados (e informantes) y que socavaron la estructura organizativa de las FARC, se destacan la operación en la que murió Raúl Reyes, miembro del Secretariado; la Operación Jaque, en la que se liberó a Ingrid Betancourt, junto a once personas más; el caso de Isaza, quien se fugó con el congresista Óscar Tulio Lizcano; el de "Iván Ríos", miembro del Secretariado, muerto a manos de su jefe de seguridad; la desmovilización de "Karina", comandante del Frente 47, que operaba en el Departamento de Antioquia; el de "Bruno", quien desertó en 2008 cuando hacía parte del anillo de seguridad del "Mono Jojoy" y cuya información a las autoridades ayudó a debilitar el dispositivo de seguridad del comandante guerrillero. La captura de "Martín Sombra" en Machiqué, Venezuela, quien llevaba más de 35 años en la organización (esta nota se basa en *Semana*, 2010).

Gráfica 3  
Evolución de la desertión en las FARC



Fuente: Arias et al. (2010).

## RELEVANCIA POLÍTICA

Este análisis tiene relevancia política porque muestra y describe los problemas de agencia que el secuestro generó en las FARC. Con base en ellos se pueden debatir algunas opciones de política que podrían adoptar los gobiernos no solo para agudizar esos problemas, sino para conseguir resultados derivados de la desestabilización de la guerrilla. Por ejemplo, el análisis a posteriori de la situación de los secuestrados aportó elementos para concluir que, en términos estratégicos, la decisión del gobierno de no crear las condiciones para un intercambio de prisioneros con las FARC fue efectiva, mientras que fortalecía los programas de desmovilización y reintegración en las zonas donde ese grupo reclutaba jóvenes. Esta estrategia acentuó la divergencia entre las preferencias de la cúpula y de algunos mandos medios, y llevó a que un alto número de mandos medios y soldados desertaran y se acogieran a los programas de desmovilización, o a que, como en el caso del secuestro de Ingrid Betancourt, negociaran con el gobierno su liberación, a espaldas de las FARC. También obligó a las FARC a entregar unilateralmente a los secuestrados que hacían parte de la lista de canjeables, y a poner fin a esta práctica delictiva. Pero en términos de la vida de los rehenes, esta decisión tuvo costos muy altos, no solo para las familias de los que murieron en cautiverio sino para quienes perdieron muchos años de su vida secuestrados en la selva. Este es un elemento fundamental que debería tenerse en cuenta a la hora de evaluar las decisiones políticas de los gobiernos.

## CONCLUSIONES

Este artículo adopta el enfoque de la elección racional y usa elementos analíticos de la teoría de la agencia para estudiar los problemas entre principal y agente en una organización armada que practica el secuestro. El enfoque de la elección racional es particularmente útil porque resalta los dilemas organizativos y estratégicos que enfrentan los miembros de las organizaciones, no solo convencionales sino de otro tipo. También ayuda a explicar patrones de comportamiento que parecerían poco probables a los ojos de la organización misma pero que pueden ser racionales desde la óptica de la teoría económica. Con el uso de la teoría del principal-agente se intentó mostrar que el secuestro –adoptado por las FARC como estrategia política de largo plazo– tuvo dos efectos visibles sobre su organización. Primero, un conflicto de intereses entre la cúpula, encargada de diseñar estrategias y asignar tareas, y los mandos medios, encargados de ejecutarlas. La divergencia surgió por el cambio de expectativas de los comandantes, quienes preferían las actividades ligadas al combate que las relacionadas con el secuestro. Ante la desutilidad de custodiar a los secuestrados, y poner en peligro su propia vida, una alternativa viable y eficiente era acabar con el secuestro o eludirlo. La negociación con el gobierno, a espaldas de las FARC, era otra alternativa, con costos iguales o menores que los de seguir siendo carceleros. El segundo efecto fue la incorporación de la nueva relación entre mandos medios y secuestrados a la ya existente entre los mandos medios y la cúpula, que generó más información escondida para la cúpula y más dificultades para controlar los actos de los mandos medios.

Estos efectos son esenciales para entender la decisión estratégica de las FARC de poner fin al secuestro político y la entrega unilateral de todos sus secuestrados. La actitud del gobierno de no negociar e invertir en programas de desmovilización y reintegración fue también fundamental para agudizar los problemas de agencia y hacer ver que el secuestro era una mala estrategia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, G. I.; N. Herrera y C. A. Prieto. “Mandos medios de las FARC y su proceso de desmovilización en el conflicto colombiano: ¿Una propuesta para la paz o para la guerra?”, *Serie Informes* 10, FIP, 2010.
2. Arrow, K. J. “The economics of agency”, Pratt, J. W. y R. J. Zeckhauser, eds., *Principals and Agents*, pp. 37-51, Boston Harvard Business School Press, 1985.
3. Atran, S. *Talking to the Enemy*, New York, Harper Collins Publisher, 2010.



4. Betancourt, I. *Não há silêncio que não termine*, São Paulo, Companhia das Letras, 2010.
5. Byman, D. y S. Kreps. "Agents of destruction? Applying principal-agent analysis to state-sponsored terrorism", *International Studies Perspectives* 11, 2010, pp. 1-18.
6. Crettez, B. y R. Deloche. "A cliometric analysis of the Aldo Moro kidnapping and assassination", *Cliometrica* 3, 2009, pp. 123-139.
7. FARC-EP. *Resistencia*, 2009, [<http://www.farcep.org.co>].
8. Fernández A., E. M. *El narcotráfico y la descomposición política y social: el caso de Colombia*, México, D.F., Plaza y Valdez, 2002.
9. Fundación País Libre. "Estadísticas Secuestros Generales", 2010, [[http://www.redepaz.org.co/IMG/pdf/Estadisticas\\_Generales\\_del\\_secuestro\\_en\\_Colombia.pdf](http://www.redepaz.org.co/IMG/pdf/Estadisticas_Generales_del_secuestro_en_Colombia.pdf)].
10. Garoupa, N.; J. Klick y F. Parisi. "A law and economics perspective on terrorism", *Public Choice* 128, 2006, pp. 147-168.
11. Gibbons, R. "Incentives between Firms (and within)", 2002, [[http://web.mit.edu/rgibbons/www/Gibbons\\_Mgmt\\_Sci\\_02.pdf](http://web.mit.edu/rgibbons/www/Gibbons_Mgmt_Sci_02.pdf)].
12. Gorbaneff, Y. "Teoría del agente-principal y el mercado", *Revista Universidad EAFIT* 129, 2003, pp. 75-86.
13. Grossman, S. J. y O. Hart. "Analysis of the principal-agent problem", *Econometrica* 51, 1983, pp. 7-45.
14. Guillén, G. "Operación Jaque: una jugada no tan perfecta", documental presentado en Quito, 11 de junio de 2011.
15. Gutiérrez, F. "Telling the differences: Guerrilla and Paramilitaries in the Colombian War", *Politics and Society* 3, 3, 2008, pp. 1-33.
16. Haer, R. "The management of armed groups. Constraining human right abuses in the Democratic Republic of the Congo", presentado en la *10th Dutch Political Science Association*, Lovaina, 28-29 de mayo de 2010.
17. Keenan, B. *An Evil Cradling*, London, Random House, 1993.
18. Junta de Inteligencia Conjunta. República de Colombia. "Estimación de los ingresos y egresos de las FARC durante 2003 basados en información de inteligencia recolectada por las agencias del Estado", Bogotá, 2005, [[www.semana.com/documents/Doc-1760\\_2008926.pdf](http://www.semana.com/documents/Doc-1760_2008926.pdf)]
19. López T., S. *El triunfo de la esperanza*, Bogotá, Planeta, 2011.
20. Macho S., I. y D. Pérez C. *Introducción a la economía de la información*, Barcelona, Ariel, 1994.
21. Mejía, D. "El secuestro en Colombia: una aproximación económica en un marco de teoría de juegos", *Coyuntura Económica* 30, 2, 2000, pp. 149-170.
22. Pérez, L. E. *Siete años secuestrado por las FARC*, Bogotá, Aguilar, 2009.
23. Pinchao, J. *Mi fuga. Hacia la libertad*, Bogotá, Planeta, 2009.
24. Ross, S. "The economic theory of agency: The principal's problem", *Decision Making under Uncertainty*, 63, 2, 1973, pp. 134-139.
25. Schneider, G. "Incentives to kill: The organizational roots of one-sided violence, 2010, [<http://stockholm.sgir.eu/uploads/organizational%20roots%20one%20sided%20violence%20stockholm.pdf>]
26. Schneider, G.; L. Banholzer y R. Haer. "Cain's choice: Causes of one-sided violence against civilians", T. G. Jakobsen, ed., *War: An Introduction to Theories and Research on Collective Violence*, 2010.

27. Secretariado del Estado Mayor Central de las FARC-EP, 2012, [<http://www.farc-ep.co/>].
28. Selten, R. "A simple game model of kidnapping", 1976, [<http://www.imw.uni-bielefeld.de/papers/files/imw-wp-045.pdf>].
29. *Semana*. "Las guerras personales", 29 de febrero de 2004, [[http://www.semana.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=76806](http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=76806)].
30. *Semana*. "Tres años de golpes a las Farc", 23 de septiembre de 2010, [<http://www.semana.com/nacion/tres-anos-golpes-farc/144994-3.aspx>].
31. Shapiro, S. "Agency theory", *Annual Review of Sociology*, 31, 1, 2005, pp. 263-284.
32. Sower, Th. "Beyond the soldier and the State: Contemporary operations and variance in principal-agent relationships", *Armed Forces & Society*, 31, 3, 2005, pp. 385-409.
33. Zech, Ch. "An agency analysis of Church-pastor relations", *Managerial and Decision Economics* 22, 2001, pp. 327-332.