



Paz y sostenibilidad

alternativas para la construcción de paz desde el sector privado

Paz y sostenibilidad

alternativas para la construcción de paz desde el sector privado

Elaborado en cooperación entre:

INALDE Business School y la Fundación Konrad Adenauer

Coordinadora e investigadora de proyecto:

Aurora María Pachano Álvarez

<https://orcid.org/0000-0001-9941-0453>

Investigadores:

Sandra Idrovo Carlier

<https://orcid.org/0000-0003-0922-4994>

Alfredo Rodríguez Pacheco

<https://orcid.org/0000-0002-3991-2969>

Junio de 2021



Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Paz y sostenibilidad : alternativas para la construcción de paz desde el sector privado / coordinadora e investigadora de proyecto, Aurora María Pachano Álvarez ; investigadores, Sandra Idrovo Carlier, Alfredo Rodríguez Pacheco. -- 1a. ed. -- Bogotá : Fundación Konrad Adenauer : Universidad de la Sabana, 2021.

p.

Incluye bibliografía.

ISBN 978-958-53147-8-8 -- 978-958-53563-0-6 (digital)

1. Reinserción - Investigaciones - Colombia 2. Reinserción - Legislación - Colombia 3. Construcción de la paz - Colombia I. Pachano Álvarez, Aurora María II. Idrovo Carlier, Sandra III. Rodríguez Pacheco, Alfredo

CDD: 303.6909861 ed.23

CO-BoBN- a1079080

© Fundación Konrad Adenauer
KAS, Colombia
Calle 93B No. 18-12, piso 7
(+57 1) 743 0947
Bogotá, D. C., Colombia
maria-paula.leon@kas.de
<https://www.kas.de/web/kolumbien>
Representante para Colombia
Stefan Reith
Coordinación del proyecto
María Paula León Linares

© Universidad de La Sabana
Km 7 Autopista Norte de Bogotá
Chía, Cundinamarca, Colombia
(571) 8615555
www.unisabana.edu.co
<https://publicaciones.unisabana.edu.co>
publicaciones@unisabana.edu.co

ISBN: 978-958-53147-8-8
Primera edición: junio 2021
Bogotá, D.C., Colombia

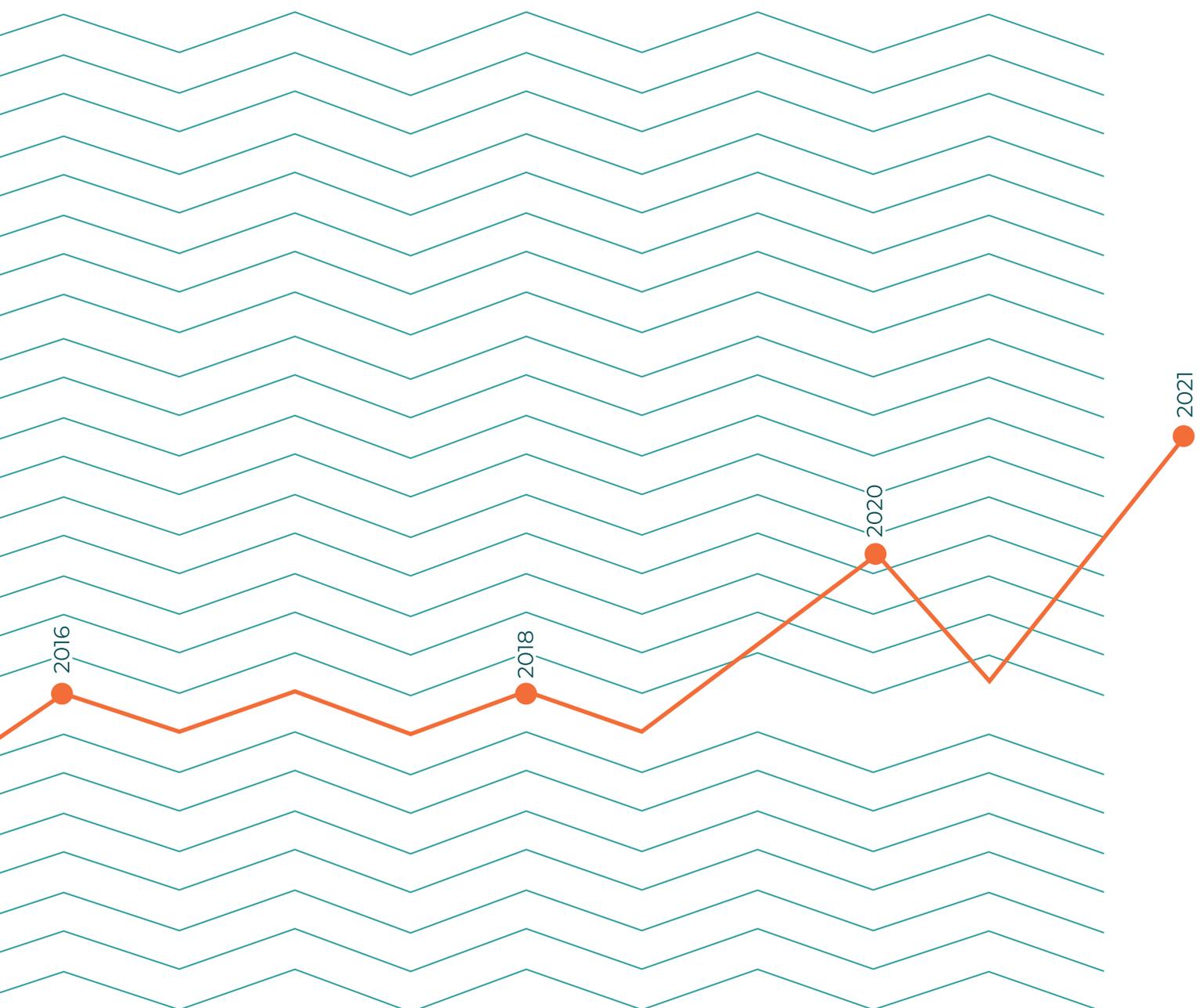
ISBN digital: 978-958-53563-0-6

DOI: 10.5294/978-958-53147-8-8

Diseño y diagramación
Karen Fonseca Saavedra

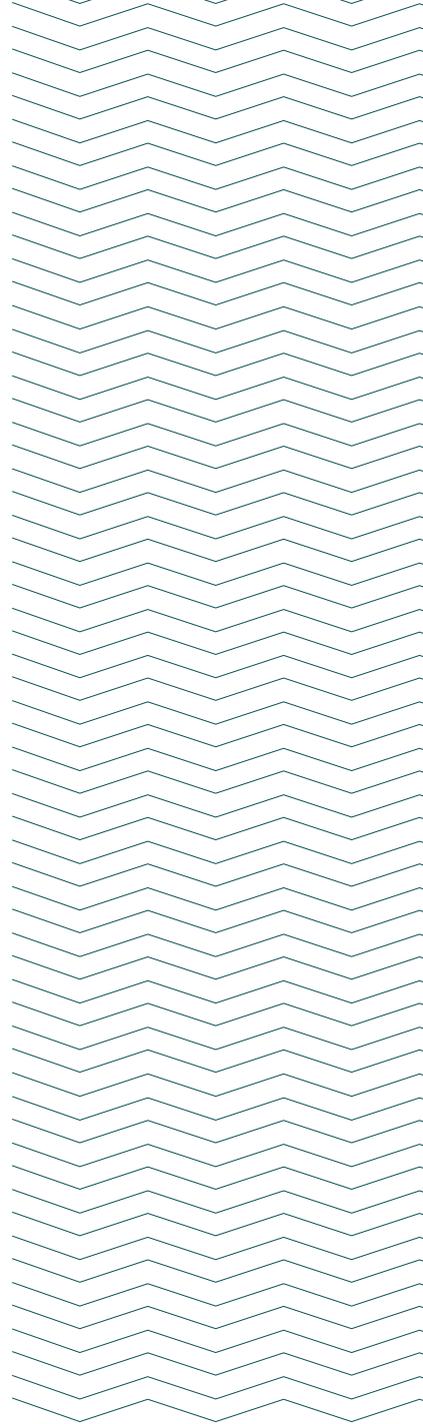
Producción gráfica
Opciones Gráficas Editores Ltda.
Marcela Manrique
Corrección de estilo
www.opcionesgraficas.com
instagram: @opcioneditores
(+57 1) 237 2383
Bogotá D.C., Colombia

Esta publicación se realizó gracias a la cooperación entre INALDE Business School y la Fundación Konrad Adenauer. Las opiniones, los comentarios y las posiciones que contiene esta publicación constituyen las posturas de los autores y no comprometen, ni necesariamente representan, el pensamiento de la KAS. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción y la comunicación pública total o parcial y la distribución, sin la autorización previa y expresa de los titulares.



Paz y sostenibilidad

alternativas para la construcción de paz desde el sector privado



Contenido

Foto: Ómar Osman: <https://www.istockphoto.com/es/foto/joven-mujer-diversa-concentrándose-mientras-opera-la-máquina-de-perforación-industrial-gm1189936006-337111315>

Página · **13** **Presentación**

Página · **17** **Introducción**

De la reintegración y la reincorporación Página · **20**

Motivaciones y objetivos Página · **23**

Nuestros aportes Página · **24**

La construcción de paz desde la empresa privada:
investigaciones previas Página · **26**

Página · **35** **Marco legal de la reincorporación**

Proceso de reincorporación social y económica Página · **39**

Componentes de sostenibilidad económica de la
reincorporación Página · **41**

- Fortalecimiento de formas asociativas y organizativas
- Desarrollo de proyectos productivos y generación de ingresos
- Empleabilidad: servicios de gestión y colocación
- Incentivos al sector privado para la vinculación laboral de
excombatientes

Página · **45** **Metodología**

Muestra Página · **47**

Página · **51** **Desarrollo, análisis y resultados**

Análisis de la información Página · **53**

Vinculación laboral de personas en proceso de reincorporación (PPR) Página · **53**

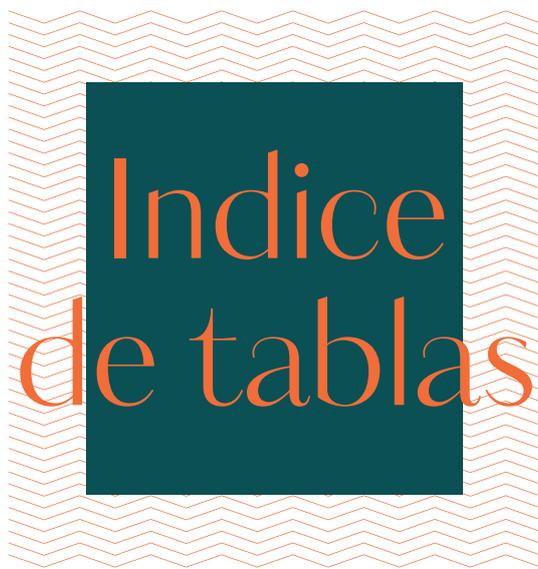
- Motivaciones
- Compromiso con la iniciativa o el programa
- Procesos, métodos o aprendizajes
- Articulación con otras empresas
- Retos
- Respuesta de la población en proceso de reincorporación
- Propuestas o invitaciones para los empresarios y el sector privado en general
- Impacto de la pandemia en las iniciativas con desmovilizados

Organizaciones productivas de personas en proceso de reincorporación (PPR) Página · **72**

- Descripción de las cooperativas
- Retos
- Desarrollo de las cooperativas
- Ventajas y aprendizajes

Página · **95** **Conclusiones y recomendaciones**

Página · **106** **Bibliografía**



Indice de tablas

Tabla 1. Procesos ARN	Página · 22
Tabla 2. Normograma de la reincorporación en Colombia	Página · 37
Tabla 3. Componentes de la reincorporación a largo plazo	Página · 39
Tabla 4. Sostenibilidad económica	Página · 41
Tabla 5. Muestra de empresas	Página · 48
Tabla 6. Muestra de las cooperativas	Página · 49
Tabla 7. Descripción general de las cooperativas	Página · 74
Tabla 8. Síntesis de la proyección de las cooperativas	Página · 85



Siglas y abreviaturas

Acuerdo Final de Paz o Acuerdo de Paz: Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera.

ARN: Agencia para la Reincorporación y la Normalización.

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

CCB: Cámara de Comercio de Bogotá.

CVC: creación de valor compartido.

DD. HH.: derechos humanos.

FIP: Fundación Ideas para la Paz.

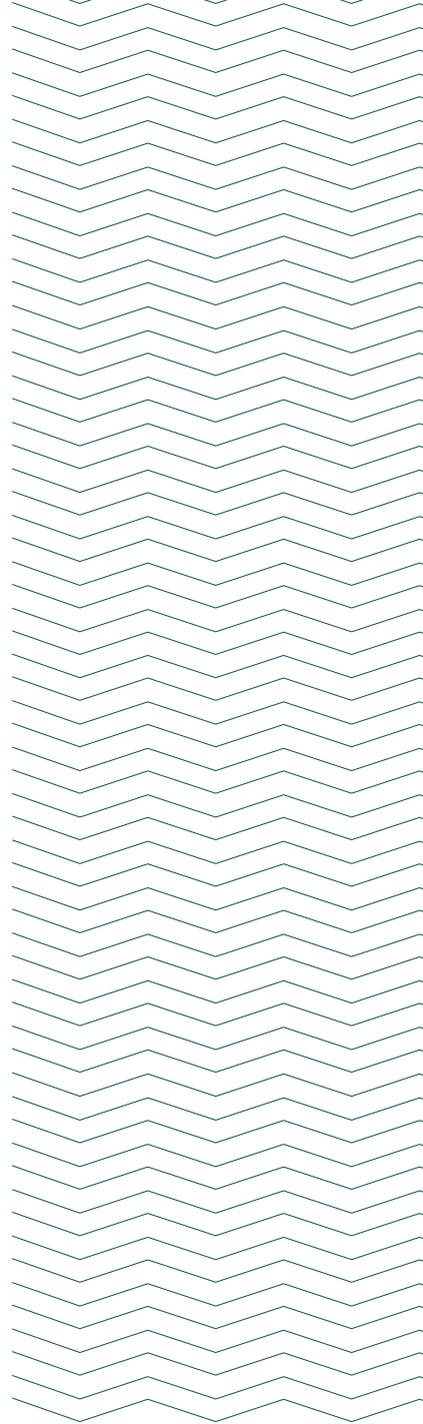
GAOML: grupos armados organizados al margen de la ley.

ICIP: Instituto Catalán Internacional para la Paz.

PPR: personas en proceso de reincorporación.

RSC/RSE: responsabilidad social corporativa/empresarial.

UARIV: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.





Presentación

Foto: Pressfoto: https://www.freepik.com/free-vector/business-team-planning-work_6803690.htm



Presentación

Los últimos 70 años de la historia de Colombia han estado marcados por el conflicto armado interno, el cual, según el Registro Único de Víctimas (RUV)¹ para el año 2020 ha dejado 8.989.570 víctimas, en 11.202.790 eventos o hechos victimizantes, la mayoría por desplazamiento forzado.

La empresa privada tiene un rol preponderante en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, no solo por la oferta de productos o servicios, sino por la trascendencia social de su actividad. En este sentido, el contexto colombiano demanda a los privados la puesta en marcha de mecanismos de construcción de paz específicos y adecuados a las circunstancias nacionales.

Esta publicación propone una serie de recomendaciones para que un mayor número de empresas privadas se sumen a estos esfuerzos. Es especialmente necesaria una mayor participación de las empresas privadas porque, como actores de la esfera pública, cuentan con amplia influencia en el entorno económico, pero también social, político y cultural, en los cuales pueden aportar soluciones, crear valor, promover la seguridad y construir paz.

El libro es fruto de una investigación que recoge casos de organizaciones de distinto nivel, que desde hace varios años están comprometidas con programas de inclusión laboral o apoyo en diferentes frentes de personas en proceso de reinserción o reincorporación y que, por tanto, son ejemplo de construcción de paz en el país. Se señalan varios retos por superar para alcanzar la paz que Colombia sueña, como la transformación de percepciones negativas o prejuicios sobre las personas en proceso de reincorporación, reducción de brechas sociales, la implementación completa del Acuerdo de Paz, entre otros. Como se señaló, se espera esta publicación se convierta en un verdadero aporte para la construcción de paz que desde el sector privado, que ayude a jalonar a otros sectores y actores de este mismo proceso.

Las circunstancias nacionales nos recuerdan que todos somos responsables y que todos podemos aportar a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Con esta publicación, hemos querido enfocarnos en el sector privado, entendiendo que la empresa es un actor social, más no el único, con importante incidencia en la resolución de problemas sociales.



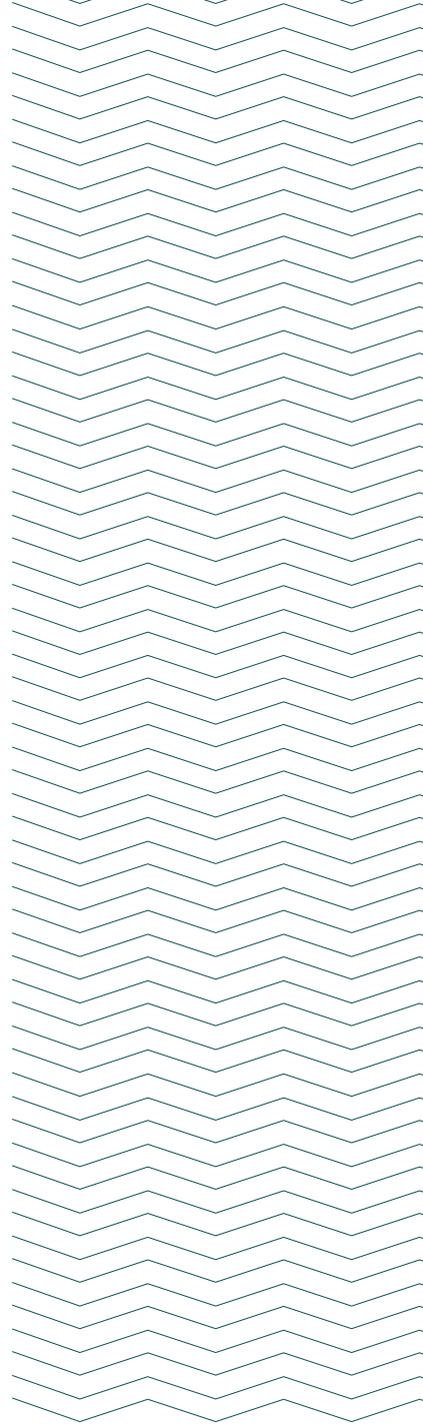
Stefan Reith

Director
Fundación Konrad Adenauer

Alejandro Moreno Salamanca

Director General
INALDE Business School

¹ Para datos actualizados en cualquier momento, se puede consultar el sitio web del RUV:
<https://www.unidadvictimas.gov.co/es/registro-unico-de-victimas-ruv/37394>





Introducción

Foto: Hoptocopter. <https://www.istockphoto.com/es/foto/una-anciana-mujer-nativa-americana-que-lleva-anillos-de-color-turquesa-en-sus-dedos-gm1219298304-356604526>

Introducción

Colombia ha sido el escenario del conflicto armado más prolongado del hemisferio occidental. De acuerdo con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, con corte al 1º de enero de 2020, los más de sesenta años de violencia han dejado más de 8,9 millones de víctimas (RNI, 2020). Conforme con la ARN (2020):



Estas cifras son un llamado a la corresponsabilidad de cara a la construcción de paz en Colombia. Si bien el Estado lleva la delantera en las iniciativas, eso no reduce la responsabilidad de otros actores sociales en favor del desarrollo social del país y de todas las acciones que propendan por la convivencia pacífica. Las empresas, como piezas nucleares de los sistemas sociales, impactan con sus operaciones el entorno en que trabajan: intervienen en debates públicos, se dan a conocer con sus comunicaciones, son generadoras de empleo, ofrecen bienes y servicios, como también, por su misma esencia y por muchas razones más, están llamadas a promover el bien común, generar valor compartido y promover los comportamientos responsables entre sus distintos públicos.

En este orden de ideas, hemos querido reflexionar sobre el compromiso del sector privado en la construcción de paz en el país, con un elemento decisivo adicional: el contexto de pandemia por el COVID-19.

El presente libro muestra el resultado final del proyecto “Permanencia de desmovilizados en la operación y/o cadena de valor de la empresa privada en la coyuntura de pandemia por COVID-19”, desarrollado a través de entrevistas semiestructuradas con personas de organizaciones privadas cuya labor es clave

para la vinculación de quienes se encuentran en proceso de reintegración o reincorporación, a fin de conocer sus experiencias y dificultades al momento de contratar a esta población, especialmente frente a los impactos de la pandemia del COVID-19.

Adicionalmente, se entrevistaron excombatientes de las FARC-EP, lo cual agregó la visión del “otro lado de la moneda” del fenómeno estudiado. Esto permitió dar profundidad a otra forma de construir la paz en el país: fortaleciendo las cooperativas y los proyectos productivos, elementos esenciales del componente de sostenibilidad económica del proceso de reincorporación económica y social. Esta investigación concluye con sugerencias prácticas respecto a la vinculación de desmovilizados en las organizaciones o al apoyo de la dimensión productiva de los excombatientes. En el contexto nacional este punto se entiende de vital importancia para el avance hacia “una paz estable y duradera”, situación que cobra incluso mayor relevancia al evaluar los efectos que la pandemia del COVID-19 pueda acarrear.

En las siguientes páginas se hace revisión de estudios similares previos, así como de las normas jurídicas que derivan de los acuerdos de La Habana, por ser el último proceso de desarme que se ha dado en el país. Seguidamente, se expone el análisis de las entrevistas para culminar con conclusiones y sugerencias.

De la reintegración y la reincorporación

De acuerdo con el registro de personas desmovilizadas de la ARN (2020), desde 2001 se recogen datos de quienes han abandonado grupos al margen de la ley, pero hasta 2003 se constituyó un programa específico para este fenómeno, llamado Programa para la Reincorporación de la Vida Civil (PRVC), que funcionó hasta 2006 en el Ministerio de Interior. Para atender las exigencias de la desmovilización de los GAOML y el creciente número de personas que accedían a la ruta de reintegración como consecuencia del proceso de desmovilización de las autodefensas, se vio necesario robustecerla, lo que dio lugar a la creación de la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración. Más adelante, en 2011, pasó a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) mediante el Decreto 4138 de la Presidencia de la República.

Dicho decreto señala en su artículo 4, que:

La Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos en Armas tiene como objeto gestionar, implementar, coordinar y evaluar, de forma articulada con las instancias competentes, los planes, programas y proyectos de la Política de Reintegración, con el fin de propender por la paz, la seguridad y la convivencia.

En 2017, luego de la firma del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, la ACR pasó a denominarse Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN), mediante el Decreto 897 de 2017 de la Presidencia de la República. Este decreto modifica el objeto de la ARN, el cual queda así:

Gestionar, implementar, coordinar y evaluar, de forma articulada con las instancias competentes, la política, los planes, programas y proyectos de reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC-EP, conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno Nacional y las FARC- EP; y de la política de reintegración de personas y grupos alzados en armas con el fin de propender por la paz, la seguridad y la convivencia. (Art. 4).

Actualmente, según la ARN:

La reintegración es una oferta de seis años y medio que el Estado colombiano, a través de la gestión que realiza la ARN, les ofrece a las personas desmovilizadas de los grupos armados organizados al margen de la ley (GAOML), que no han cometido delitos de lesa humanidad, y que quieren reintegrarse a la vida social y económica. (2020).

Como parte de esta oferta, hoy la ARN cuenta con tres procesos orientados a que los excombatientes desarrollen su proyecto de vida en la legalidad y fortalezcan sus relaciones familiares y sociales, como puede verse en la tabla 1.

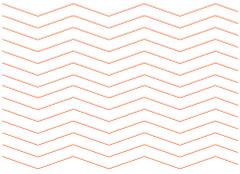
Tabla 1. Procesos ARN

Reintegración	Reintegración especial	Reincorporación
<p>Proceso que contempla el abordaje integral de la persona en proceso de reintegración y su familia, a través de ocho dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal • familiar • salud • educativa • productiva • seguridad • ciudadana • hábitat <p>Que inciden en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades conducentes al ejercicio autónomo de la ciudadanía en el marco de la legalidad.</p>	<p>Promueve la reintegración de las personas postuladas a la Ley 975 de 2005, una vez recobren su libertad efectiva, mediante el acceso a los beneficios de acompañamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • psicosocial • formación académica • formación para el trabajo <p>Promoviendo habilidades que les permitan ser sostenibles en la legalidad y cumplir con los compromisos adquiridos con las víctimas en materia de reparación simbólica.</p>	<p>Proceso integral y sostenible, excepcional y transitorio, que considera los intereses de la comunidad de las FARC-EP en proceso de reincorporación, sus integrantes y sus familias, orientado al fortalecimiento del tejido social en los territorios, a la convivencia y la reconciliación entre quienes los habitan; asimismo, al despliegue y el desarrollo de la actividad productiva y de la democracia local.</p>

Fuente: elaboración propia con información de ARN (2020).

Los procesos de reintegración son previos al desarme de las FARC-EP y están diseñados para personas que se desmovilizaron de manera individual. El proceso de reincorporación es exclusivo de las FARC-EP, da cuenta de un proceso de desarme, no de desmovilización, y es colectivo. Con esto se quiere indicar que las expresiones *personas en proceso de reintegración*, *reintegrados*, *desmovilizados*, *excombatientes* o *personas en proceso de reincorporación* tienen connotaciones distintas. Sin embargo, dado que las empresas entrevistadas trabajan con personas que pertenecían a diferentes grupos armados y sus procesos de desarme son asimismo variados, a lo largo de este documento se utilizan indistintamente estos términos.

Motivaciones y objetivos



“Hace falta llamarnos unos a otros, hacernos señas, como los pescadores, volver a considerarnos hermanos, compañeros de camino, socios de esta empresa común que es la patria”.



Homilía del papa Francisco, Bogotá, 7 de noviembre de 2017.

La historia de conflicto armado que ha sufrido el país ha causado a la población heridas más profundas, diversas y difíciles de sanar que las materiales. Las divisiones sociales derivadas son una barrera tan grande para el desarrollo nacional como el mismo conflicto. En este sentido, el proyecto quiere facilitar el cierre de brechas sociales, el establecimiento de la paz y la sustentabilidad y, así, contribuir a la consecución del desarrollo nacional.

Dentro de toda la complejidad del conflicto armado y del proceso de reincorporación, está el aspecto productivo, lograr la reincorporación económica. Como bien es sabido, el estado de pobreza está relacionado con una serie de aspectos negativos tanto para el individuo como para la sociedad. En contraparte, la capacidad de producir medios suficientes para la propia subsistencia y el bienestar de los demás está relacionada con la prosperidad del colectivo.

Muchos excombatientes, al abandonar las armas, no se encuentran en condiciones para ser productivos o alcanzar sostenibilidad económica. Sopesar los impactos negativos que tiene permanecer inactivo ante estas personas en condición de dependencia puede ser suficiente para llevar a la acción a quien si está en condiciones de producir, generar trabajo, ingreso y bienestar. Este proyecto se apoya en los principios de bien común, solidaridad, justicia y la corresponsabilidad. Evidentemente, la empresa privada juega un papel fundamental en la reincorporación económica de excombatientes, al ser posibles empleadores y al ser sociedades pequeñas en las que las personas en proceso de reincorporación puedan desarrollarse. Sin embargo, surge la pregunta, ¿cómo hacer efectiva la aplicación de esos principios? O de forma más precisa, ¿de qué manera se puede contribuir a la reincorporación y sostenibilidad económica? En 2020, la pandemia del COVID-19 afectó a muchas empresas y negocios, lo que agrega a las preguntas anteriores una dificultad extra que necesita ser abordada para que el proceso de reincorporación no pierda fuerza.

Con estas motivaciones e interrogantes nos hemos propuesto el objetivo de contribuir a la reintegración y permanencia de la población de desmovilizados en Colombia desde la dimensión productiva, en un escenario de posconflicto y en el contexto de la pandemia por el COVID-19, a través de:



Identificar, por un lado, percepciones, experiencias y buenas prácticas de empresas privadas sobre la vinculación y permanencia de desmovilizados como empleados o proveedores, en el contexto de pandemia mundial por COVID-19, y, por el otro, la continuidad de cooperativas de desmovilizados, apoyándonos en entrevistas semiestructuradas en ambos casos.



Recoger y publicar las experiencias y buenas prácticas sobre cómo las empresas están enfrentando la crisis -por la pandemia de COVID-19- y su compromiso social con la población de desmovilizados que hayan vinculado en calidad de empleados o proveedores, previo a la coyuntura del coronavirus; y cómo los excombatientes emprendedores enfrentan la crisis.



Socializar esas prácticas para contribuir a la construcción de paz en Colombia a través de la empresa privada, en la coyuntura de pandemia por COVID-19.

Nuestros aportes

El proyecto permite actualizar la visión sobre el proceso de reincorporación, del cual es necesario hacer un seguimiento continuo debido a su relevancia para el porvenir de la nación. Las acciones de entidades y organismos públicos rebasan el alcance de este proyecto. Sin embargo, constatar el calado que han tenido las disposiciones y los hitos de la reincorporación en el sector privado no solamente complementa la evaluación que los actores públicos han hecho al respecto, sino que permite un acercamiento a lo que la población siente.

Además, la empresa privada, siendo un generador de empleo, juega un papel clave en la efectiva reincorporación de excombatientes.



Así entonces, junto a las prácticas que algunas empresas han realizado, en el proyecto también se evalúan las motivaciones y razones que las llevaron a involucrar excombatientes en su actividad.

Por otro lado, el proyecto lleva cuenta de los efectos que la pandemia pudo haber suscitado en el proceso de reincorporación. Como es de suponer, la caída en consumo e ingresos para los privados, así como el aumento del gasto público, ponen en entrevisto el presupuesto público y privado destinado a la reincorporación. En ese orden de ideas, este proyecto actualiza la visión de la reincorporación frente al contexto difícil e imprevisto que viene con la pandemia del COVID-19.

Por último, este proyecto incorpora en su análisis las experiencias de emprendimiento que algunos excombatientes han tenido. Si el objetivo del proceso de reincorporación es precisamente que los excombatientes hagan parte regular y normal de la vida social civil, lo que ellos han hecho y hacen es un aspecto necesario para entender y tener la visión completa del proceso de reincorporación, pero en estudios anteriores similares no ha sido considerado en profundidad.

La construcción de paz desde la empresa privada: investigaciones previas

A continuación, se presentan publicaciones sobre la construcción de paz desde la empresa privada en Colombia, realizadas en los últimos diez años. Esta información permite comprender el panorama de trabajo en esta materia que se lleva a cabo desde la academia y desde el sector productivo. Según la literatura revisada, las organizaciones optan por estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC), por la creación de valor compartido (CVC) o por la combinación de ambas.

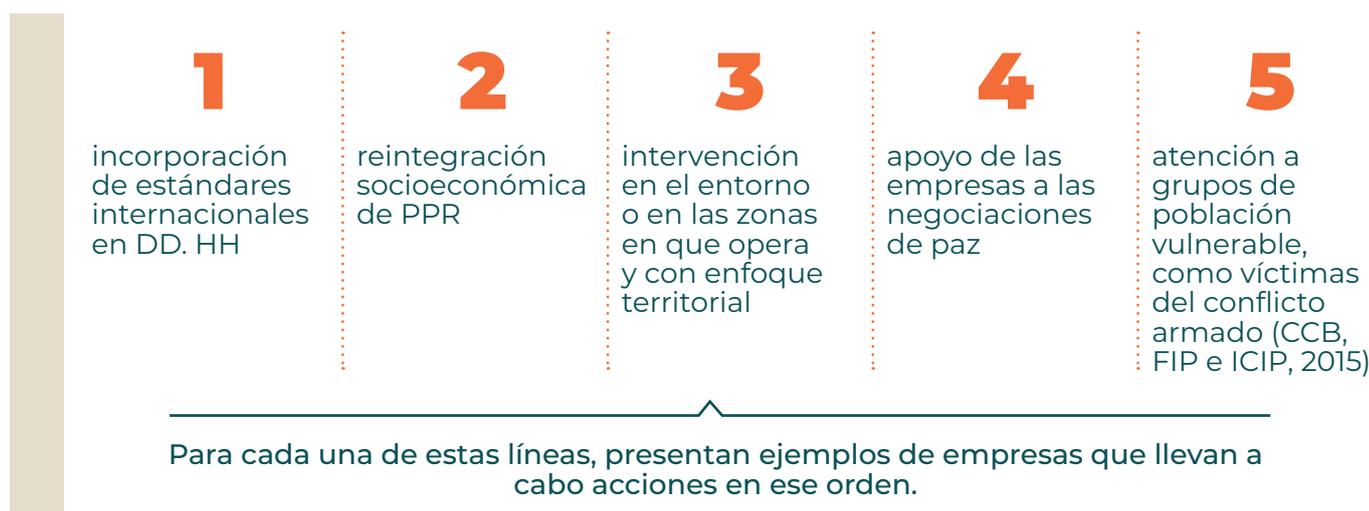
A través de una guía práctica, publicada en 2015, llamada *Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial*, la Cámara de Comercio de Bogotá² (CCB) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) exponen la experiencia de vinculación de PPR a las organizaciones filiales de la CCB. Desde ese conocimiento, presentan recomendaciones y desafíos que pueden darse en ese tipo de iniciativas de empleabilidad. Este estudio explica cómo el sector empresarial a partir de los años noventa se ha involucrado en los procesos de construcción de paz en el país, gracias a una mayor toma de conciencia de la RSC y la defensa de los derechos humanos. Además, explica que las exigencias de los procesos de la reincorporación son tales que demandan la participación de actores distintos del Estado. En tal sentido, “el sector empresarial cuenta con la capacidad política y económica para apoyar al Estado en la ejecución de las medidas necesarias para la construcción de paz” (CCB y FIP, 2015, pág. 16). Presenta también casos nacionales e internacionales de reintegración económica y, apoyándose en investigaciones previas, expone dos alternativas del sector empresarial en estos procesos: la empleabilidad y el fortalecimiento empresarial. Aunque sugiere ideas sobre el apoyo a los proyectos productivos de excombatientes, por la naturaleza

_____. 2. Cabe destacar que la CCB viene trabajando en la construcción de paz en el país, a través de su propia experiencia de contratación de personas provenientes del conflicto y la generación de conocimiento recogido en diversos documentos publicados en la colección Construcción de la paz en su sitio web. Sobre dichos documentos, citamos solamente aquellos directamente relacionados con el tema de este trabajo.

de la guía, se concentra en las estrategias de vinculación como pasantes SENA, contratación directa y contratación indirecta de los desmovilizados e incluye ejemplos de empresas con experiencia en cada modalidad.

Asimismo, la CCB, la FIP y el Instituto Catalán Internacional para la Paz (ICIP) desarrollaron en 2015 el documento “Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz”, que procura una reflexión sobre los efectos y las oportunidades del posacuerdo y la paz para todos los actores sociales. La investigación recoge, a través de grupos focales, la percepción de sociedad civil, empresarios y autoridades locales de Bogotá y Cundinamarca sobre la construcción de paz y el posacuerdo, junto con los resultados de una encuesta a empresarios de Bogotá.

En esa investigación, plantean cinco líneas de participación en construcción de paz para el sector empresarial en Colombia:



Sobre la participación del sector privado, cabe destacar que:

Apostarle a la construcción de paz desde las empresas no necesariamente implica entregar más recursos económicos. Apostarle a la paz implica buscar alternativas de trabajo que efectivamente transformen realidades y contribuyan a superar elementos que han alimentado y mantenido el conflicto en nuestro país. (Llorente, 2015, pág. 10).

En otra publicación de 2020, titulada *Guía práctica empleabilidad de personas afectadas por el conflicto armado y la violencia*, la CCB presenta recomendaciones para empresarios y sector público, la guía para programas de empleo de personas víctimas de conflicto armado y excombatientes, así como los retos más comunes que puede enfrentar una organización con esta población. Teniendo en cuenta que el registro nacional de víctimas asciende a 8.794.542, la mayoría por desplazamiento forzado, en zonas periféricas o rurales (CCB, 2020), ofrece un paso a paso, con conocimiento de causa, pues habla desde su propia experiencia de contratación. Propone un necesario compromiso desde la gerencia de la organización para asegurar los procesos, flexibilizar políticas y contar con una persona responsable de los mismos; apoyarse en las instituciones públicas correspondientes (ARN y UARIV); llevar a cabo estrategias de sensibilización e inclusión al interior de la organización; y asegurar el acompañamiento de las personas provenientes del conflicto y la violencia (CCB, 2020).

En octubre de 2018, García Guilianny, Durán, Parra y Martínez Caraballo en el documento “Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: escenario empresarial posconflicto en Colombia”, señalan la necesidad de que el sector privado “asuma como filosofía el posconflicto” (pág. 40) y tome la iniciativa sin esperar que el Estado plantee el camino para que las empresas aporten a la construcción de paz, y exhortan a la participación activa del empresariado y de todos los actores que pueden aportar a resolver la complejidad de los problemas sociales del país. Su estudio se concentra en la población de víctimas del conflicto y destaca la necesidad de generar estrategias inclusivas en los procesos de contratación. También resalta:

La inserción laboral como un proceso lento, de adaptación, en el cual la persona se desarrolla y saca a relucir sus habilidades con el fin de obtener o mantener el empleo.

Es un avance de integración a la sociedad y al mundo laboral, para el cual es importante fomentar la diversidad y la inclusión.

La Universidad del Rosario publicó en 2019 el interesante libro *Inclusión laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia: guía de apoyo y buenas prácticas empresariales*. El texto presenta una serie de recomendaciones desde la RSE con miras a apoyar y fomentar la vinculación y permanencia de desmovilizados

de GAOML en el empleo formal. Para esto se apoya en el concepto de *empleo con apoyo*, como una forma de promover el fortalecimiento de las capacidades individuales y la integración social de personas en condición de discapacidad o en situación de vulnerabilidad, a través del trabajo remunerado y el apoyo permanente (Grueso Hinestroza, López-Santamaría y Antón Rubio, 2019). Las propuestas se basan en un estudio de caso del entonces Programa Soluciones de la empresa Sodexo, que gestiona la vinculación y continuidad de PPR. Destacan cómo la reintegración económica asegura el desarrollo de un proyecto de vida en la legalidad y evita la reincidencia de los desmovilizados.

En otra investigación, López-Santamaría y Grueso Hinestroza (2019) señalan la importancia de la responsabilidad compartida entre actores públicos y privados en la construcción de paz. Exploran el papel de las empresas desde las prácticas de RSC como:



Conocer y evaluar las condiciones de riesgo del contexto de la organización y de sensibilidad al conflicto.



Estrategias para el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés y para generar alianzas estratégicas en miras a la construcción de paz.



Acciones al interior para sensibilizar a los colaboradores con relación a la contratación de población vulnerada por el conflicto, gestión de la diversidad y apoyo al emprendimiento.

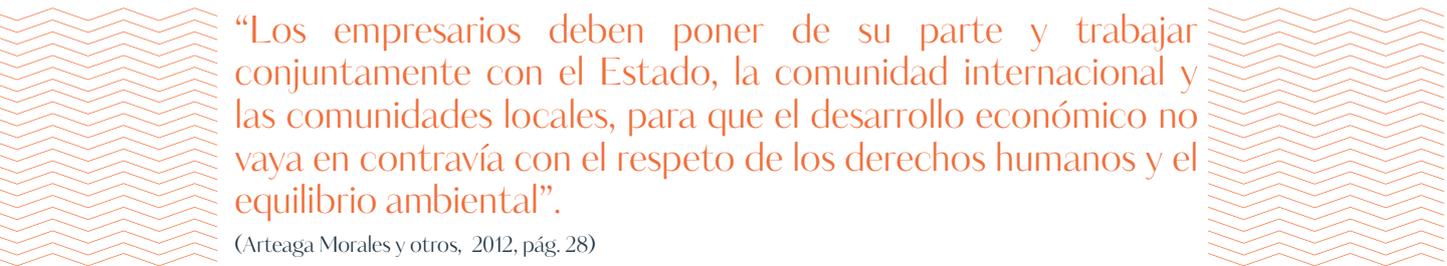


Acciones al exterior para favorecer la reconciliación, la reconstrucción de los territorios, el cumplimiento del Acuerdo y el respeto de los DDHH.

Un aporte particularmente interesante de esta investigación es la propuesta de revisar los contenidos curriculares de los programas de administración en relación al contexto sociohistórico colombiano. Esto se plantea a partir de la evaluación de las actitudes de futuros empresarios, es decir, estudiantes de administración, sobre la construcción de paz en el país.

La Universidad Jorge Tadeo Lozano, en 2012, publicó el texto de divulgación *Cuadernos de Paz a la Carta III: Empresa y Construcción de Paz*, en el que sus autores resaltan los beneficios de las estrategias de la RSE como generadoras de desarrollo y para reducir la desigualdad social: “Si bien la construcción de paz no es asunto inherente a la RSE, en contextos violentos las empresas pueden enfocar sus acciones de RSE hacia la creación de condiciones que minimicen la violencia”. (Arteaga Morales y otros, 2012, pág. 20)

Esto es ejemplificado con casos de diez fundaciones³ de empresas colombianas que trabajan en favor de la paz del país. En la publicación se pone en evidencia la participación de las empresas en el conflicto, bien porque las mismas organizaciones o sus miembros han sido víctimas de la violencia fruto del conflicto armado⁴ o porque el conflicto ha afectado a sus operaciones, o bien porque algunas han propiciado la violencia financiando GAOML, aprovechando el conflicto para favorecer su negocio o generando otro tipo de violencias como la laboral, la política o la de género.



“Los empresarios deben poner de su parte y trabajar conjuntamente con el Estado, la comunidad internacional y las comunidades locales, para que el desarrollo económico no vaya en contravía con el respeto de los derechos humanos y el equilibrio ambiental”.

(Arteaga Morales y otros, 2012, pág. 28)

Pero ello no significa remplazar al Estado, sino trabajar en coordinación con las instituciones estatales.

Asimismo, Vargas (2014) en *La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: una introducción*, expone la RSE como: “El conjunto de responsabilidades que las empresas asumen de manera voluntaria como resultado de las demandas y expectativas de sus partes interesadas o stakeholders”. (pág. 27)

——— 3. Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Carvajal S.A., Fundación Corona, Fundación Semana, Fundación Smurfit Cartón de Colombia S.A., Fundación Social (de Fundación Grupo Social), Fundación para la Reconciliación (trabaja con apoyo de Nestlé), Fundación Colombia para la Educación y la Oportunidad y FUNDEsCAT – Fundación Ecopetrol.

——— 4. Han sido blanco de extorsiones, vacunas, sabotajes, amenazas, hostigamiento, atentados contra la vida o la integridad física, secuestros.

Desde esta óptica, explica que las empresas pueden evitar o reducir daños, siguiendo el camino de la responsabilidad ética, o potenciar el bienestar que producen en la sociedad con un mayor compromiso con la construcción de paz, entendiendo ésta como el camino para solventar las causas estructurales del conflicto. El autor se apoya en experiencias de RSE de empresas nacionales e internacionales que promueven la coexistencia pacífica y el respeto de los DD. HH. Desde la teoría sobre la violencia estructural de Johan Galtung, analiza el Pacto Global y los *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas*, la guía de la ISO 26000, la OECD, la Iniciativa del Reporte Global, la guía GRI G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad y los Principios Voluntarios, como caminos que pueden seguir las empresas a favor de la construcción de paz. Concluye con una exhortación:

Las empresas socialmente responsables deben hacer una contribución significativa a la construcción de paz evitando que sus actividades fomenten la violencia directa o los factores económicos, políticos y culturales que la alimentan.[...] También pueden promover activamente la creación de condiciones favorables para la paz y la seguridad mediante proyectos innovadores de pequeña escala. (Vargas Forero, 2014, pág. 55).

Como hemos visto hasta ahora, la mayoría de los documentos revisados proponen estrategias de RSE para la construcción de paz; sin embargo, en 2019, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) publicó una interesante propuesta sobre el valor compartido, basada en un estudio que “da a conocer organizaciones que le están apostando a la inclusión social de víctimas y desmovilizados, resaltando los beneficios y ventajas competitivas que estas han obtenido con dichas acciones” (pág.4). Destaca los beneficios de la inclusión y la diversidad laboral para las empresas y una solución para que las personas relacionadas con el conflicto se conviertan en actores de su propio desarrollo. En este documento, la ANDI propone un enfoque empresarial basado en la equidad social, pero resalta que no es filantropía o estrategia de responsabilidad social, sino como elemento esencial para la innovación.

El estudio se fundamenta en la teoría de valor compartido de Porter y Kramer, profesores de Harvard Business School, y explica que “el valor compartido enfoca a la compañía en maximizar su ventaja competitiva mientras que se resuelven problemas sociales, convirtiéndola en una poderosa fuerza de progreso” (ANDI,

2019, pág. 7). Asimismo, presenta las tres modalidades de valor compartido en que pueden apoyarse las organizaciones para ser más competitivas: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y mejorar el entorno productivo de la empresa (Porter y Kramer, 2018).

También ejemplifica las prácticas de valor compartido a través de diez casos de empresas colombianas que han incorporado algunas de estas modalidades con relación a la construcción de paz en el país, a través de la inclusión de población de víctimas y desmovilizados en su cadena de valor. Finaliza invitando a las empresas colombianas a dar “un primer paso [que] en este sentido es el compromiso explícito y público por parte de los gerentes de las empresas en torno a la equidad social” (ANDI, 2019, pág. 26) y a identificar entre las prácticas que ya realizan cuáles se pueden catalogar como valor compartido para potencializarlas.

El mismo año Grasa, Carvajalino y Duque publicaron el libro *Construcción de paz y valor compartido*, fruto de una importante investigación sobre el tema⁵. Del texto destacamos la construcción de paz como un proceso de transformación de conflictos que demanda la participación de todos los actores de la vida social.

La construcción de paz es un proceso largo, que toma de diez a quince años, articulado en torno a tres «R»:

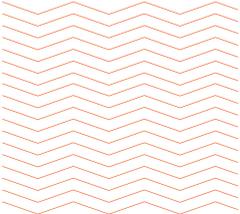
- Reconstruir lo que se dañó en las fases violentas del conflicto.
- Resolver de forma mutuamente aceptable para la sociedad los motivos e incompatibilidades que originaron las conductas violentas.
- Reconciliar a los actores implicados.

De manera que, a menudo, tras dos generaciones, se cierran las heridas y percepciones negativas y dichos actores estén en condiciones de elaborar planes de futuro compartido. (Grasa, Cavajalino y Duque, 2019, págs. 36-37).

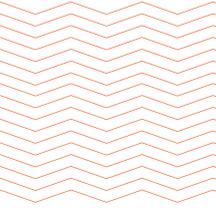
A través de una amplia revisión bibliográfica explican qué es y cómo se crea valor compartido (CVC), lo cual exige definir un propósito social y no solo económico para la organización, definir una necesidad, mantener una estructura de innovación adecuada y la cocreación con otros actores sociales. Esto, en un

5. Trabajo realizado en cooperación entre la CCB y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

contexto de construcción de paz, puede servir de inspiración o motor de las inversiones empresariales.

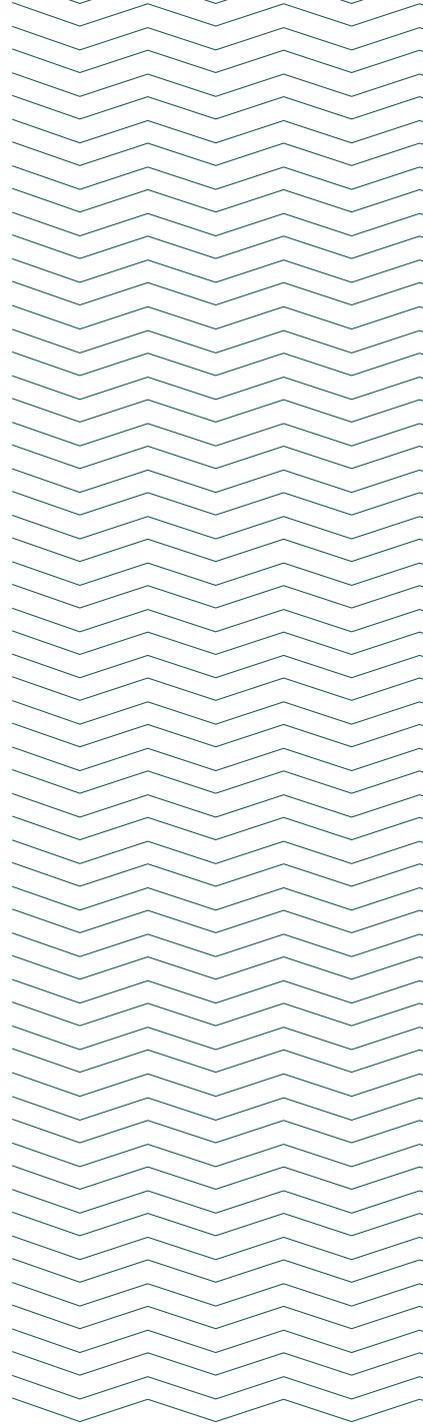


“Más aún, identificar las oportunidades de hacer negocios, de manera responsable, en las zonas más afectadas por el conflicto, y que reclaman una inversión urgente de la sociedad en conjunto para su necesaria reconstrucción”.



Grasa, Cavajalino y Duque, 2019, pág. 104

Además de construir y consolidar la paz, evitando que la actividad económica exacerbe el conflicto. Asimismo señalan el papel de los empresarios en la construcción de paz y la utilidad de CVC para lograr la paz en Colombia.



Marco legal de la reincorporación

Foto: Drazen Zigic, 2019. <https://www.istockphoto.com/es/foto/trabajador-afroamericano-feliz-comprobando-la-calidad-de-las-piezas-de-acero-gm1152655428-312795253>

Marco legal de la reincorporación

El proceso de reincorporación se soporta desde el punto de vista jurídico inicialmente en el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Duradera (Acuerdo Final de Paz), bajo cuyos términos el Estado Colombiano ha emitido una serie de instrumentos legales referidos a distintos aspectos del acuerdo y a la ruta de reincorporación. En el marco del presente proyecto, la Línea de Paz y Justicia Transicional de la Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana elaboró una síntesis de estos instrumentos legales que presentamos a continuación y que permite hacernos una idea de cómo ha sido el camino recorrido en el ámbito legal y que marca la ruta para la real reintegración de excombatientes.

Tabla 2. Normograma de la reincorporación en Colombia

Norma	Descripción
Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera	Es el instrumento que contiene lo concertado entre el Gobierno nacional de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP) durante los diálogos de La Habana. En el punto 3 del Acuerdo, denominado "Fin del Conflicto", se establecen compromisos entre las partes en materia de desmovilización, desarme y reincorporación.
Decreto Ley 889 de 2017	Establece medidas e instrumentos para la implementación de la ruta de reincorporación socioeconómica de los integrantes de las FARC-EP a fin de asegurar la implementación del Acuerdo Final de Paz.
Decreto Ley 691 de 2017	Regula la estructuración y el funcionamiento del Fondo Colombia en Paz (FCP).
Resolución 4309 de 2019	Surge como desarrollo del Decreto 899 de 2017 y pretende establecer medidas e instrumentos concretos para la implementación de la ruta de reincorporación socioeconómica de los exintegrantes de las FARC-EP y sus familias.

Norma	Descripción
Ley 1429 de 2010*	Dispone que las empresas del sector privado puedan beneficiarse de incentivos económicos en caso de permitir la empleabilidad o colocación de excombatientes de las FARC-EP, al promover de manera directa la implementación de la reincorporación económica establecida en el Acuerdo Final de Paz.
Sentencia C-569 de 2017	Analiza lo dispuesto en el Decreto Ley 899 de 2017, que contiene las medidas, los instrumentos y las formas de la reincorporación socioeconómica de los exintegrantes de las FARC-EP, realizando una evaluación conforme a lo establecido en la Constitución Política y las formalidades que el Decreto debió cumplir para su expedición. En este sentido, la Corte Constitucional, luego de desarrollar el examen, afirmó la constitucionalidad del Decreto Ley.
Conpes 3931 de 2018	Es el resultado de un análisis por parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia (CONPES) sobre los avances en la implementación de la Política Pública de Reincorporación Socioeconómica de los exintegrantes de las FARC-EP, establecida en el Acuerdo Final de Paz. En este instrumento se consagran metas a corto, mediano y largo plazo para garantizar la materialización de la ruta de reincorporación de excombatientes en Colombia.
Política Pública de Paz con Legalidad, Presidencia de la República de Colombia 2018-2022	Emitida por el gobierno del presidente Iván Duque Márquez, tiene por objeto presentar las estrategias planteadas por esta administración para llevar a cabo la implementación del Acuerdo Final de Paz en el periodo comprendido entre 2018 y 2022, haciendo énfasis en el reconocimiento de los derechos humanos y el componente diferencial, así como un enfoque especial hacia la mujer rural.

Fuente: Línea de Paz y Justicia Transicional, Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana (2020).

*La única fuente que expresamente contempla la articulación con el sector privado es la Ley 1429 de 2010. Si bien resulta un importante avance, llama la atención que no se haya complementado el marco normativo sobre la materia, si se tiene presente que, para materializar el Acuerdo de Paz, no basta con la inclusión de los empleadores en la estrategia de colocación.

Línea de Paz y Justicia Transicional, Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana, 2020.

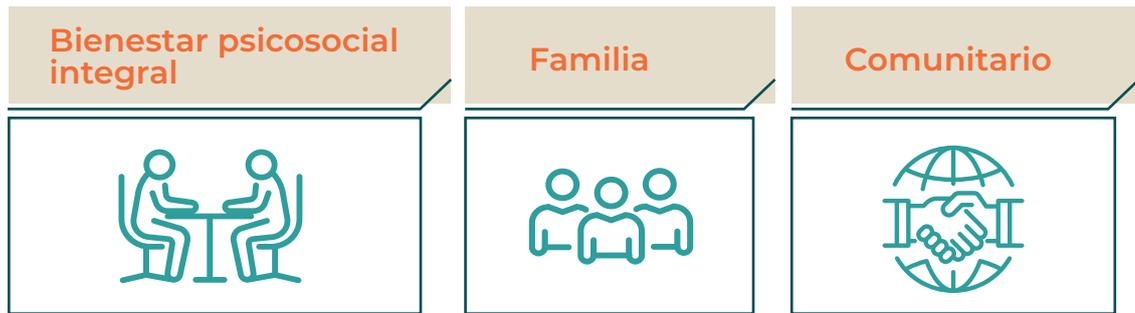
Proceso de reincorporación social y económica

La Resolución 4309 de 2019 de la ARN tiene por objeto establecer las características y condiciones necesarias para acceder a los beneficios sociales y económicos comprendidos en la ruta de reincorporación social y económica, establecidos en el Decreto Ley 899 de 2017. Cabe destacar que los beneficiarios de estas disposiciones son los exintegrantes de las FARC-EP acreditados por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, que hayan surtido su tránsito a la legalidad de conformidad con el listado entregado por las FARC-EP. Como se mencionó al inicio, se hace referencia al proceso de reincorporación por ser el último acuerdo firmado por el Estado colombiano.

Se distingue entre la reincorporación temprana (primeros 24 meses del ingreso a la ARN) y la reincorporación a largo plazo. El mismo decreto establece que la ruta de reincorporación cuenta con siete componentes. Dicha ruta es definida, en el artículo 7 del Decreto, como el instrumento que recoge los acuerdos entre los beneficiarios de la ruta de reincorporación social y económica y la agenda para la reincorporación y la normalización.

Tabla 3. Componentes de la reincorporación a largo plazo

Educación	Sostenibilidad económica	Habitabilidad y vivienda	Salud
			



Fuente: elaboración propia con base en ARN (s.f.b).

La ruta de reincorporación se puede entender como un conjunto sucesivo de ofertas institucionales que facilitan y pretenden garantizar la reincorporación a la vida civil de los integrantes de las FARC-EP. La misma ruta sugiere la complejidad del fenómeno en cuestión. Los integrantes de las FARC-EP no son un grupo homogéneo. Entre ellos existe una multiplicidad de condiciones, motivaciones y necesidades, así como las de sus familiares.

Teniendo en cuenta los objetivos de este proyecto, ampliamos **el componente de sostenibilidad económica**, el cual:

Busca promover la generación de fuentes de ingresos a mediano y a largo plazo para los beneficiarios de la ruta de reincorporación, a través del fortalecimiento de:

- Las formas asociativas.
- La creación de proyectos productivos individuales y colectivos.
- La inclusión laboral.

Eso sí, atendiendo a las necesidades de cada individuo en razón de su territorio, condiciones sociales y personales. (Resolución 4309 de 2019, art. 12).

La ARN ha determinado que se encontrará culminado este componente para los beneficiarios cuando se hayan cumplido las condiciones presentadas en la tabla 4.

Tabla 4. Sostenibilidad económica

Proyectos productivos colectivos	Proyectos productivos colectivos	Proyectos productivos colectivos
<ul style="list-style-type: none"> • Ha recibido apoyo en formulación, visibilización, implementación y seguimiento de un proyecto productivo. • Ha recibido asistencia técnica y orientación para el acceso continuo a mercados y para la gestión financiera del proyecto. • Pertenece o perteneció a una forma asociativa, que ha recibido acompañamiento para el fortalecimiento de sus capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha recibido apoyo en formulación, viabilización, implementación y seguimiento del proyecto productivo. • Ha recibido asistencia técnica y orientación para el acceso continuo a mercados y para la gestión financiera del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha recibido gestión de oferta para la inclusión laboral y acompañamiento a la vinculación en los casos que se requiera.

Fuente: información extraída textualmente del artículo 1241 de la Resolución 4309 de 2019; elaborado por Línea de Paz y Justicia Transicional, Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana.

Componentes de sostenibilidad económica de la reincorporación

— Fortalecimiento de formas asociativas y organizativas

De acuerdo con el Conpes 3931 de 2018, el fortalecimiento de las formas asociativas y organizativas comprende necesariamente tres enfoques. El primero de ellos es el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de exintegrantes de las FARC-EP y de las comunidades que se encuentran en los territorios donde se implementan estos proyectos. El Conpes se fundamenta en la idea de desarrollo humano de Amartya Sen, desde la cual explica que la finalidad del

fortalecimiento de las capacidades es desarrollar la libertad fundamental de los individuos, la generación de soluciones a las problemáticas de su entorno y la configuración de su propio proyecto de vida; en la dimensión productiva esto se hace a través de la formación en estructuración y gestión de proyectos productivos. El segundo enfoque es la socialización de la oferta de productos y servicios de las distintas entidades que fomentan las formas asociativas y liderazgos para su estructuración y ejecución. El tercer enfoque es la implementación de rutas de atención que contribuyan con la creación y el fortalecimiento de las organizaciones asociativas.

— Desarrollo de proyectos productivos y generación de ingresos

En el marco del Acuerdo de Paz, el Conpes 3931 prevé que los excombatientes acreditados tengan derecho por una sola vez a un apoyo económico para emprender un proyecto encaminado a la generación de ingresos (colectivo, individual o de vivienda). Además, a fin de llevar a buen término la implementación y generación de los proyectos productivos, el Conpes 3931 también establece unos parámetros que deben ser tomados en cuenta por las instituciones del Estado a cargo de la implementación⁶, con el objetivo de seguir la ruta de:

- Diagnóstico de las líneas productivas de los excombatientes de las FARC-EP.
- Seguimiento a los proyectos productivos.
- Implementación y alianzas con dichos proyectos en los territorios (artículo 5 del Decreto 899 de 2017, Presidencia de la República de Colombia).

— Empleabilidad: servicios de gestión y colocación

En cuanto al fortalecimiento de mecanismos que promuevan la empleabilidad de los excombatientes de las FARC-EP, la ARN ha establecido que tanto ellos como sus familias puedan acceder a programas de formación que les permitan adquirir habilidades y competencias para el trabajo.

____ 6. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social, ARN, gobernaciones de departamentos en donde existan asociaciones de exintegrantes de las FARC-EP con proyectos productivos, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Consejo Nacional de Reincorporación (CNR) y consejos territoriales de reincorporación (CTR).

Además, para facilitar la contratación, el Gobierno tiene el deber de identificar las barreras que obstaculizan el acceso de las poblaciones en proceso de reincorporación a un empleo para fortalecer la ruta de “colocación”, con el objeto de:

- Promover el cambio de narrativas entre los involucrados.
- Eliminar la estigmatización y los imaginarios sobre el otro.
- Superar los impedimentos que puedan interferir en el éxito de la política pública orientada a la vinculación laboral de los excombatientes.

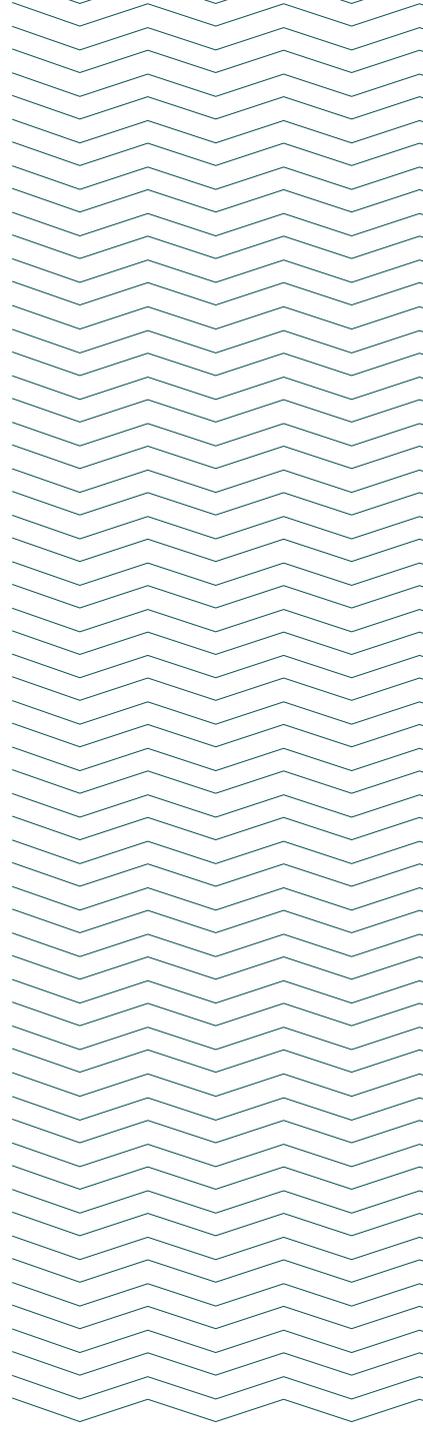
— Incentivos al sector privado para la vinculación laboral de excombatientes

La Ley 1429 de 2010, en sus artículos 9 y 10, establece que los empleadores que vinculen a personas en proceso de reintegración (PPR) podrán:

“...tomar los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del impuesto sobre la renta y complementarios”.

Estos beneficios tributarios buscan incentivar la contratación de PPR y romper una de las barreras de la vinculación laboral, de modo que así promuevan la no estigmatización y la construcción estable y duradera de la paz con la participación activa del sector privado.

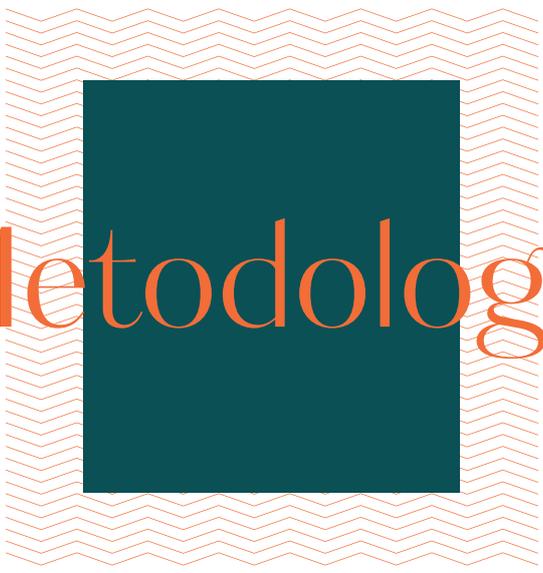
Ahora bien, es importante recordar que, cuando se firmó el Acuerdo de Paz, Colombia ya contaba con este sistema de incentivos al sector privado para promover la vinculación laboral de la población en proceso de reincorporación. Sin embargo, tras la puesta en marcha de la reincorporación de los exintegrantes de las FARC-EP y teniendo en cuenta las distintas formas en que el sector privado puede involucrarse en la construcción de paz y apoyar al Estado, este marco jurídico no ha sido complementado ni actualizado.





Metodología

Foto: Francesco Ridolfi, 2019. <https://www.istockphoto.com/es/foto/apretón-de-manos-de-ingeniero-y-em-presario-en-la-obra-gm1189913170-337092190>



Metodología

Ya que el objetivo de nuestra investigación es obtener respuestas sobre cómo contribuir a la sostenibilidad económica de excombatientes, usamos la metodología cualitativa, a través del desarrollo de entrevistas semiestructuradas. Este tipo de herramienta es una de las más utilizadas en la investigación en las ciencias sociales (Bradford y Cullen, 2012) porque permite captar de mejor manera los matices que cada protagonista aporta cuando narra su historia. Para obtener la información entrevistamos a los principales responsables de la vinculación de excombatientes en distintos tipos de organizaciones. De igual manera, el proyecto se vale de varios conversatorios con excombatientes para conocer sus impresiones sobre el proceso y los aportes que sus cooperativas brindan a la sociedad y al mismo proceso de inserción económica. Por último, se hizo una revisión bibliográfica de iniciativas, proyectos o investigaciones referentes al proceso de reincorporación, con casos exitosos de reinserción económica previos a la pandemia, tal como se comenta en la sección sobre la construcción de paz en Colombia (ver la introducción del presente documento).

Las entrevistas tuvieron una duración de entre 45 y 150 minutos. Se realizaron a través de distintas plataformas digitales y fueron grabadas previo consentimiento de los participantes. Los entrevistados fueron informados anticipadamente del objetivo de la entrevista.

La transcripción de las entrevistas fue realizada por un profesional y el total de las páginas de material para el análisis asciende a 95. Sobre el material escrito se procedió a un análisis temático, de modo que dentro de las categorías utilizadas se identificaron los temas recurrentes. Las categorías usadas provienen de la revisión de literatura hecha sobre el tema.

Muestra

Después la firma del Acuerdo de Paz y de haber iniciado el proceso de reincorporación social y económica, el sector privado comenzó a vincularse de modo más intenso. No obstante, la vinculación se ha ido desarrollando con lentitud, principalmente porque se necesita estudiar la mejor manera en que las empresas aporten. Si bien en principio son muchas las empresas que se han mostrado abiertas a participar activamente, son bastante menos las que en realidad lo han hecho, debido a múltiples circunstancias. Entre ellas, precisamente la

coyuntura de la pandemia. Después de revisar publicaciones de los medios de comunicación y de acceder a la información disponible de la ARN, contactamos 28 organizaciones y recibimos respuesta de 20 de ellas. De éstas, siete empresas se mostraron dispuestas a compartir sus procesos y aprendizajes.

A todas las empresas se les envió un correo en el que se adjuntaba una carta presentando el proyecto, sus objetivos y cómo habíamos obtenido información sobre las iniciativas de contratación de desmovilizados por parte de la organización. En la misma, solicitamos la entrevista para conocer las mejores prácticas y percepciones en cuanto a la vinculación de desmovilizados. También explicamos que al finalizar el proyecto publicaríamos esta guía sobre buenas prácticas y que sería presentada y distribuida entre empresarios, periodistas, líderes de opinión y, en general, personas interesadas en el tema. Las siete empresas aceptaron la propuesta presentada en la carta. Una, aunque aceptó la entrevista y que la información fuera utilizada en el estudio, solicitó no ser identificada, así que en este documento se le denominará “Empresa grande”.

Además, a través de la Línea de Paz y Justicia Transicional de la Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana, en marzo de 2020 se enviaron derechos de petición a las cámaras de comercio de diez ciudades del país, en los que se solicitaba información sobre las medidas adoptadas para promover la empleabilidad de excombatientes en el sector privado, pero a la fecha de cierre de este proyecto cuatro de ellas no enviaron respuesta y las otras manifestaron no estar adelantando acciones en favor de la reincorporación económica de excombatientes.

Tabla 5. Muestra de empresas

Empresa	Tamaño	Entrevistados
Cámara de Comercio de Bogotá	Grande	2
Sodexo	Grande	1
Ciudad Brillante	Mediana	1
Terpel	Grande	1

Empresa	Tamaño	Entrevistados
Empresa grande	Grande	3
Bancolombia/Fundación Bancolombia	Grande	1
Sura/Fundación Sura	Grande	1

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la reincorporación económica involucra también a los excombatientes, a través de tres conversatorios hablamos con cinco de ellos, asociados a distintas cooperativas. Hicimos la invitación a las cooperativas para participar en los conversatorios a través de Economías Sociales del Común (ECOMUN).

Tabla 6. Muestra de las cooperativas

Cooperativa	Entrevistados
Cooperativa Multiactiva para el Progreso del Nordeste Antioqueño (COOMUPRON)	2
Cooperativa Multiactiva para el Desarrollo Económico y Social del Norte de Antioquia (COOMULDESNA)	1
Cooperativa Multiactiva Integradora de Campesinos y Reincorporados (COOMISER)	1*
Cooperativa Multiactiva Agropecuaria del Común (COOPAGRO)	
Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Pasca (COOMUPAS)	1

Fuente: elaboración propia.

* El gerente de COOMISER y COOPAGRO es la misma persona. Por eso, la tabla indica que para ambas cooperativas hablamos con una única persona.



Desarrollo, análisis y resultados

Foto: Kristian Sekulic, 2018. <https://www.istockphoto.com/es/foto/joven-carpintero-usando-lijadora-mientras-trabajaba-en-una-pieza-de-madera-gm1061173208-283670730>

Desarrollo, análisis y resultados

Análisis de la información

Para el análisis temático que proponemos, primero identificamos en la literatura revisada ocho categorías que permiten reconocer mejores prácticas organizacionales de inserción económica de los desmovilizados. Estas ocho categorías son:

1. Motivaciones
2. Compromiso con la iniciativa o el programa
3. Procesos, métodos o aprendizajes
4. Articulación con otras entidades
5. Retos
6. Respuesta de la población en proceso de reincorporación
7. Propuestas o invitaciones para los empresarios y el sector privado en general
8. Impacto de la pandemia en las iniciativas con desmovilizados

Además, identificamos otras cuatro categorías para analizar el material obtenido en las conversaciones con los excombatientes:

1. Estado actual de la cooperativa
2. Retos
3. Desarrollo de la cooperativa
4. Ventajas y aprendizajes

Vinculación laboral de personas en proceso de reincorporación (PPR)

— Motivaciones

Las acciones llevadas a cabo por el sector privado tienen un origen concreto. Identificar los motivos por los que se inicia una acción o un conjunto de acciones que se convierten después en una práctica o proceso es el primer paso para establecer su eficacia y repetibilidad. El análisis temático de esta categoría identifica motivos comunes en las decisiones de las organizaciones para adoptar las prácticas que permitan la inserción económica de los desmovilizados. A continuación, los presentamos.

Un motivo frecuente en las empresas para desarrollar y adoptar este tipo de prácticas es la sostenibilidad de la sociedad. Entienden que no es cuestión solamente de desarrollar sus propios mercados, sino que es importante apuntar a un objetivo mayor que aúne fuerzas y permita la sostenibilidad social y económica de toda Colombia. “La estrategia de Terpel está marcada en ese propósito superior de aliado país y [...] lo que busca realmente es generar segundas oportunidades, [...] si queremos un país desarrollado, [...] realmente se tiene que dar segundas oportunidades” (Terpel). Por su parte, Bancolombia afirma: “Más allá de poner recursos de financiación [se trata] de traer a nuestros clientes [...] hacia ese propósito superior. [...] Bancolombia como tal tiene que ser viable y no tenemos que vivir en dos Colombias”. Asimismo, en Sura comprenden que:

La sostenibilidad va más allá de lo que puede hacer la empresa, de su impacto, sino que tiene todo que ver con lo que pasa en la sociedad, en los territorios, en las comunidades, donde nosotros tenemos presencia. [...] En ese sentido, consideramos que la paz y la reconciliación es algo que tenemos que lograr entre todos.

Dentro de esta motivación global se pueden identificar también dos propósitos que concretan ese esfuerzo por una sostenibilidad de la sociedad. Por un lado, está el deseo de que los desmovilizados no vuelvan a delinquir y, por lo tanto, de ofrecerles oportunidades de encaminarse como personas que aportan al desarrollo nacional:

La necesidad de un cambio de vida, ayudarles para que tengan una vida digna, una vida tranquila, que tengan un mundo mejor, demostrarles que no tienen por qué estar pensando en esas cosas [en su vida anterior] sino que ahora pueden entrar en la comunidad. (Ciudad Brillante).

Por otro lado, aparece también el deseo de crear valor a lo largo de todo el proceso y para todos los actores. Las empresas están convencidas de que solo en la medida que todos los involucrados sumen valor al proceso, éste puede ser sostenible a mediano y largo plazo:

Creemos en los negocios como la fuente de creación de valor, [...] tanto económicos como social, desde la teoría del valor compartido,

[...] ese valor tiene que llegar a todas partes y queremos que el país se desarrolle, crezca y sea sostenible. (Bancolombia).

Otro modo de incentivar el valor compartido es desarrollar a los excombatientes como proveedores. Se les apoya para que sus emprendimientos elaboren los productos que las empresas necesitan:

“Conectando los emprendimientos con las cadenas de suministro de las organizaciones, pero también hicimos una feria para contactarlos con los colaboradores y que ellos les compren directamente” (Sura).

Estamos comenzando con las iniciativas productivas. [Esto] es poder apoyar desde las empresas con las áreas de compras las iniciativas productivas de los [...] que no quieren ser empleados, sino que montan su negocio para que podamos llegar a que [...] les compren a ellos en un corto plazo. (Sodexo).

— Compromiso con la iniciativa o el programa

Una vez iniciado el programa o proyecto, es imprescindible ir estableciendo simultáneamente las pautas que faciliten su permanencia y continuidad. En esta categoría aparecen algunos temas que es necesario tener en cuenta para que las iniciativas no se diluyan. Uno de ellos tiene que ver con la sensibilización de los distintos grupos de interés que rodean el quehacer de la empresa: alta gerencia, colaboradores, proveedores, clientes, etcétera. Incluso “en la ARN nos decían, si lo único que ustedes pueden aportar es con la sensibilización, bienvenido sea” (Empresa grande), lo que evidencia la importancia de este proceso.



Las empresas tienen que hacer un trabajo previo de sensibilización con los empleados.

Esta iniciativa no puede recaer en uno, sino que tiene que ser apoyada desde la alta gerencia, siempre tiene que ser un apoyo visible de la alta gerencia, porque hay muchos en Colombia que todavía no han comprendido en su totalidad la complejidad del conflicto y todavía muchas personas que no han tenido mucha cercanía con la violencia, o que por alguna razón se han vuelto apáticas, no entienden cómo la CCB está empleando excombatientes. Hay mucha gente que dice “por qué no le da mejor la oportunidad a la gente pobre, a la gente que ha estudiado, pero no tiene empleo” y nos preguntan por qué le vamos a dar un premio a estos violentos. [...] Por eso, es muy importante que esto vaya apoyado por una campaña de sensibilización dentro de la empresa de manera previa, para explicar por qué esto es importante. (CCB).

Como con cualquier otro tema de transformación organizacional, para la continuidad y permanencia de los programas y proyectos es vital el compromiso de la alta gerencia:

Siempre cuando hablamos de estos temas se tiene que hablar es con los presidentes de las compañías porque es un tema que genera mucho ruido y alguna vez hicimos el ensayo de andar con cargos medios y [...] el tema se queda ahí. [...] Si no está desde lo estratégico, no fluye, no funciona, porque tiene que ser una decisión de las empresas para que el resto de sus equipos puedan finalmente ejecutar, porque cuando hablamos de personas en proceso de reintegración, reincorporación, el tema sigue generando miedo y malestar, y más por el país en que estamos tan polarizado. (Sodexo).

De igual modo, la consolidación de un equipo que se haga cargo del proyecto o programa es una de las actividades que tienen que estar en la agenda de las empresas que quieren iniciar y mantener con éxito este tipo de prácticas. Así lo realizó Sodexo con su programa “Alianza Soluciones”.

Y a la par que se consolida el equipo, la visión que se debe instaurar desde el inicio hasta el final, y tanto para las personas de la empresa como entre los excombatientes, es que se trata de un proyecto a largo plazo:

Nosotros no queremos entregar la plata y ya, porque ese no es el objetivo. [...] La gracia es conversar [...], que construyamos la visión de ese proyecto, no es como que lo tenga que hacer, [...] nosotros queremos que ellos tengan [...] una visión a largo plazo. (Bancolombia).

Hay que darles cátedra, enseñarles que no se pueden quedar toda la vida barriendo, que se pueden preparar, que pueden hacer esto o aquello y así están haciendo muchos cursos en la empresa. Hay personas que estudian en el SENA, servicios, ventas, mercadeo, jardinería, certificaciones de guadaña, servicio al cliente y muchos otros cursos. (Ciudad Brillante).

— Procesos, métodos o aprendizajes

Ya en la implementación y el desarrollo de estos proyectos o programas los procesos y aprendizajes son varios. Algunos tienen que ver con etapas concretas del programa y otros son aplicables a todo el proceso. Para empezar, se debe estar consciente de que se trata de un proceso difícil, porque hay demasiados elementos que se salen del alcance de las personas involucradas y tienen que ver con la situación económica y social. “No es un proceso fácil. Ellos han sido muy pacientes en muchas cosas, porque estamos hablando de cuatro años después de haberse firmado los acuerdos, muchos incumplimientos” (Bancolombia).

De igual manera, esa dificultad se agrava por la desconfianza entre todos los actores involucrados y la necesidad de desarrollar las circunstancias y los vínculos para crear confianza:

Muchas veces en gestión humana me dicen “hagamos acuerdos racionales en esta situación”, entonces yo les digo que lo que tenemos que hacer son acuerdos irracionales, porque esto no se hace con políticas normales. Tenemos que hacer muchos movimientos al respecto para poder avanzar, se requiere confianza desde la parte de relación humana.

(Sodexo).

Uno de los modos de reconstruir la confianza pasa por no caer en el lenguaje beligerante y más bien reconocer los aciertos:

Se han oído comentarios como “ustedes nos quieren arrodillar con esas tierras” ... es ese discurso, pero uno no se engancha y les demuestra que si ellos vienen de una recuperación colectiva ..., también vivimos ... una sociedad de mercado; que lo que hagan debe poder venderse. Y ser conscientes de que nosotros también somos empresarios conscientes de que no estamos arrodillando a nadie, ni estamos oprimiendo, ... lo que hacemos es una propuesta, de ir solucionando. ... Ellos vienen de una ideología compleja y obviamente somos dos mundos opuestos, pero que nos tenemos que encontrar en un punto, ... nosotros tenemos que ceder, pero ellos también. ... Eso también es lo duro en las conversaciones porque no es fácil. (Bancolombia)

[En] una fiesta que fue muy importante, a nivel nacional de todas las filiales, [...] el gerente general dijo: “Me siento orgulloso de tener personas que fueron parte del conflicto armado y hoy tenemos una apuesta por la paz”. Para estas personas fue superemocionante que el director de la empresa los reconociera, porque éste es el objetivo de Alianza, es reconstruir la confianza interna entre trabajadores. Llega un punto donde se sienten muy agradecidos y va subiendo a medida que se sienten reconocidos, se comprometen a que su trabajo sea muy bueno, a que su labor sea muy buena y desde ahí finalmente se tenga un efecto en su estabilidad laboral. (Sodexo).

Entre las estrategias que aseguran un sostenimiento y resultado positivo de las prácticas de inserción de ex-combatientes está el acompañamiento que se lleva a cabo a lo largo del proceso.

Desde que se inicia el vínculo hasta que por alguna razón haya desvinculación, la experiencia de las empresas parece coincidir en que acompañar de modo especial a las personas da resultados positivos, tanto para los individuos como para la organización:

Nosotros iniciamos con una persona que nos asignó la ARN, que nos capacitó durante un año en todo ese manejo, pero ya después lo asumió la gerencia de recursos humanos. Hicimos el proceso de selección y nosotros éramos los que íbamos allá y les hacíamos seguimiento; hablábamos y ellos tenían un acompañamiento mayor que otros colaboradores, porque ahí sí nos toca seguir su proceso y establecer los planes de desarrollo [...], de cierre de brechas que sin duda para ellos era más robusto; entonces el seguimiento era así de robusto. (CCB).

Ellos siempre han trabajado bien, nunca hemos tenido problemas con ellos, ni con la empresa, ni en el trabajo, porque se les hace todo el trámite de ley y siempre se les apoya para que se sientan bien y les guste lo que están haciendo y para que hagan las cosas con mucho amor. (Ciudad Brillante).

Tratamos de encontrar esos cargos que nos daban por competencias, porque de entrada nosotros sabemos que ellos no tienen todas las competencias desarrolladas. Entonces hacíamos un acompañamiento realista y posible, a través del equipo de gestión humana, para que ellos puedan transitar exitosamente. Una cosa que nosotros tenemos claro es que no necesitamos vincular 70 y que tengan una muerte laboral en un mes, y nos quedemos con uno. La idea es que tengamos uno, lo acompañamos y que se quede en la empresa, vamos de uno en uno. La idea es que la persona se sienta bien porque es la misma persona que vinculamos la que va a dar su feedback y nos cuenta cómo le ha ido, y eso nos permite tener una calidad frente a la cantidad. (Empresa grande).

Este proceso se abre cuando ellos llegan, los jefes de ellos cada mes nos entregan un informe de unas competencias básicas: cómo está esa persona; y nos ayuda a nosotros porque esto es un trabajo muy minucioso. [...] Los gestores empresariales son los que realmente saben del proceso de esa persona, ellos saben a hoy todo sobre su vida, para poder acompañar todo el proceso. Los jefes nos entregan este informe de cómo les está yendo cada mes y nosotros desde ahí

hacemos planes de trabajo, dependiendo del puntaje que tiene la persona con relación a las observaciones que se hicieron. ¿En dónde sacó menos?, por ejemplo, “en comunicación”. Entonces verificamos qué pasó en comunicación o también qué pasó en presentación personal. Hacemos un plan de trabajo que puede ser algo muy detallado o algo más macro: esta situación tenemos que hablar con el jefe, hay que hacerle intervención clínica, asesorías especializadas, tenemos incluso una coach que apoya este proceso, tanto a los administrativos de la Alianza como a estos chicos de casos especiales también. (Sodexo).

Este acompañamiento adquiere diferentes matices e involucra a diversos actores, dependiendo de la parte del proceso que se mire:

Se les viene miles de cosas a la cabeza: ¿voy a tener algún riesgo?, en fin, salen muchas cosas. Lo importante a hoy es que tenemos experiencia, una curva de aprendizaje en los procesos, [...] y con ese conocimiento le decimos al empresario: “no te preocupes, si esto pasa, esto hacemos; ¿si llega la Fiscalía? no se preocupe, esto hacemos; ¿si no llega a trabajar? no se preocupe, esto hacemos”. Y eso es un trabajo muy de la mano con ARN, porque ellos dicen que han aprendido mucho con Alianza Soluciones; porque es aprender a ver la empresa privada desde lo que necesita la empresa, lo que busca la empresa privada, las conversaciones internas en la empresa privada y cómo desde ahí ellos pueden caminar hacia la empleabilidad y, necesitan tener profesionales que acompañan al grupo de personas: ellos se llaman reintegradores para que acompañen a los chicos y chicas. (Sodexo).

Por ejemplo, cuando se habla de la contratación, uno de los temas que emerge enseguida es el de los antecedentes penales. ¿Cómo vincular personas que tienen ese tipo de antecedentes? En estas circunstancias el acompañamiento que se hace es vital porque aporta formas de solventar el aparente problema:

Hicimos una reunión con el área jurídica de la ARN en donde el abogado encargado [...] explicó exactamente cuál era el reto, entonces si una

persona era desmovilizada y tiene tal cosa, entonces usted puede encontrar esto, y si es un desmovilizado individual encontrará esto, pero si es colectivo encontrará aquello. [...] Eso es un tema importante de mirar: cuando son las anotaciones que tienen que ver con el conflicto y cuando no tienen que ver con el conflicto, su temporalidad, si aparece relacionado con la etapa en la que estuvo vinculado con el grupo o si las anotaciones son posteriores, porque [de] una persona que se desvincula, tú pretendes que no tenga anotaciones posteriores. (Empresa grande).

Las mayores dificultades han sido en dos grandes grupos, uno es cuando los chicos tienen antecedentes. ¿Qué se tiene que hacer al interior de la empresa?, ¿qué autorizaciones tenemos que buscar? [...] para que se pueda avanzar y no se quede ahí la persona sin la posibilidad, por el hecho de tener el antecedente. Se habla con las áreas de la empresa de gestión humana, áreas jurídicas y todo lo que son normas de SARLAFT⁷, que son las normas que tienen que ver con el antiterrorismo, para que cuando les llegue esta persona con esos antecedentes ya tengamos el protocolo listo para ver qué se hace. Cuando esto pase, para poder cumplir el protocolo cuando sale un antecedente, lo que hace la empresa es que nos remite el antecedente que le salió. Nosotros en un correo electrónico se lo remitimos a la ARN y le decimos que por favor nos valide esa persona, sea por proceso de reintegración y reincorporación. Entonces la ARN revisa la persona, por qué tiene este antecedente, si es por su proceso, bien. Pero si esto es porque hace un año estuvo involucrado, entonces ahí sí no se avala. Porque se supone que cuando ellos entran al proceso de paz hablando de la reincorporación, uno de los compromisos es que no vuelven a delinquir en nada. Si no está en lo que está permitido en Colombia, pues obviamente no lo pueden hacer.

Normalmente, el antecedente que encuentran [los funcionarios de la ARN] es por el cual estuvieron en proceso de reincorporación. Si se llega encontrar que hay una orden de captura, esto es muy distinto

____ 7. Sigla del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, un mecanismo desarrollado por el Banco de la República para dar cumplimiento a la Circular Básica Jurídica 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

porque la persona sí debe solucionar el porqué está siendo requerido por la justicia para poder finalmente emplearse. Esos casos ya no pasan. [...] Si tiene [el que se quiere emplear] que volver por algo que se pudo prever por antecedentes, entra solo a solucionar la ARN para que pueda estar tranquilo y el antecedente que tenga sea muy distinto. [...] Cuando la ARN nos envía los correos, nosotros le enviamos al área de gestión humana diciéndole que esto ya está avalado por la ARN y estos antecedentes es porque la persona hace parte de Alianza Soluciones y con esto lo contrata. (Sodexo).

Así mismo se generan interrogantes y momentos en los que el acompañamiento que se hace a los distintos actores es imprescindible para el funcionamiento de los programas y procesos:

Digamos que eso es otro reto [comparado con] una contratación estándar. Lo que se hace [en este caso] es contratar a la persona y hay un equipo de psicólogos dedicados exclusivamente a este programa, que acompañan a las personas. Hay unas personas de recursos humanos expertas en ese tipo de poblaciones que le hacen un seguimiento un poco más personalizado a la persona, por ejemplo: si está llegando a tiempo, si está cumpliendo órdenes, si está cumpliendo sus funciones, si se está sintiendo estigmatizada, etcétera. Y a través de ese acompañamiento con recursos humanos nos damos cuenta de estas situaciones y cuándo hay que intervenir. (CCB).

A veces tenemos personas que son tímidas, a veces con una actitud compleja por temas de acatar autoridad, desconfianza. Pero ellos [las PPR] saben que si esa persona les da una luz en su proceso [de] que está dispuesto aprender, está dispuesto adaptarse a lo que significa estar en la empresa privada y todo eso, aquí puede llegar. [...] Porque cuando ellos llegan, con mi equipo empezamos un plan de trabajo con ellos: qué debemos de adelantar con esta persona. Nosotros hacemos una entrevista muy detallada con muchos factores clínicos y no para descartar, sino para tener la claridad de esta nueva persona que llega, cómo puede estar su estrés postraumático, sus niveles de ansiedad. (Sodexo).

Hemos tenido casos donde se han encontrado víctimas y victimarios. Entonces, cuando esto pasa, para empezar, la mayor pregunta que me hacían [los empresarios era]: “si ellos se encuentran, ¿qué?” [...] Yo siempre les decía: “no les puedo asegurar que eso no va a pasar”. Yo lo que les decía era que iba a estar acompañando [a las víctimas y a los victimarios]”. (Sodexo).

Los procesos de acompañamiento también dan insumos para poder decidir cómo gestionar los temas de comunicación respecto a la condición de excombatientes de quienes vinculan a las organizaciones.

Las organizaciones encuestadas dicen que en principio no hacen público el pasado de estas personas y que dejan a la decisión de ellos hacerlo o no y cuándo:

Nosotros no lo contamos. Si ellos quisieron contarles a los compañeros, allá ellos, pero nosotros lo reservamos porque es algo privado. Algo que debe quedar a disposición de cada uno y no de nosotros, no podemos ir a difundir qué fue lo que hizo o qué hicieron. Sencillamente se dice que viene de la Alcaldía o de algún lugar remitido, porque la idea no es contarle a todo el mundo de dónde viene. Además, se les habla de que eso estaba mal, de que queremos que ellos cambien de vida, de chip de la vida, que acá hay un mundo mejor y que se puede ayudar y todo ha sido muy bueno hasta ahora. (Ciudad Brillante).

—Articulación con otras empresas

Introducir nuevos proyectos e iniciativas para vincular excombatientes a la cadena productiva desde el sector privado es un proceso complejo que necesita del aporte desde diferentes instancias. Por eso se tienen que realizar aproximaciones variadas.

Una primera articulación que tiene que ser fluida y positiva es con la ARN:

La experiencia que he tenido con la ARN ha sido muy buena. No sé si también influye el personal que pongan a cargo, la persona

que tiene la cuenta de Terpel [...] busca todas las alternativas para también apoyar el desarrollo de estas personas, entonces sí hemos sentido un poco de asertividad. [...], nos ha ido muy bien en seis años trabajando con ellos. Hemos tenido unos cambios de esas personas que manejan la cuenta pero siempre hemos tenido un empalme anterior [...] y siempre están en la disposición de poder compartir y poder responder los temas que se desarrollan. (Terpel).

La relación con la agencia tiene un reto como con cualquier otra agencia del Estado porque el 80% de los funcionarios del Estado son contratistas, es decir, que están contratados a término fijo, de rotación de personal; por eso los procesos de construcción de confianza afectan mucho y con la agencia sí nos pasó. Nosotros venimos trabajando con un enlace y luego ella salió y teníamos que comenzar otra vez desde cero. Ese es el reto de la continuidad y el enlace. Otro reto es la base de datos y perfilamiento de candidatos: si bien la agencia en comparación con otras entidades del Estado tiene un nivel aceptable de información y bases de datos, a veces falla. (CCB).

De igual manera, las empresas le han transferido a la ARN metodologías y formas de sensibilización que terminan amplificando el efecto deseado:

Con los talleres [...] íbamos a llegar a un 0,05% de toda la población reintegrada, entonces cambiamos el enfoque para no dar la metodología sino transferir la metodología a la Agencia [ARN], para que ellos la pudieran incorporar. Por eso hicimos una estrategia con los asesores de reintegración de todos los territorios, ellos trajeron a todos los de reintegración, tuvieron un día donde ellos vivieron el taller: les enseñamos cómo hacerlo, porque no sabían de qué se trataba y qué fibras se tocan en los talleres. Tuvimos un encuentro de dos días, en el primer día hicimos toda la vivencia con ellos y en el segundo día transferimos el paso a paso. [...] Entonces con las personas que ya teníamos hicimos unos talleres con los profesionales que acompañan a los participantes. Fue una experiencia en la que nosotros también vimos a esas personas que habíamos capacitado

[...], aplicando ellos mismos el taller. Entonces fue un proceso de cascada: capacitamos a todas las personas de la Agencia para hacer el taller y fueron incorporando esa ruta en la reincorporación. Es un tema transversal que ellos van aplicando y se fue moldeando de acuerdo a las necesidades y a la evolución de la misma ruta de reincorporación. (Empresa grande).

Por otra parte, no se trata solo del tema de la empleabilidad, sino de la mejor manera de apoyar a los distintos actores para llegar a ese momento en que se encuentran el aporte del colaborador a la organización que contrata y el de la organización al colaborador. Una iniciativa en este sentido es Alianza Soluciones, que agrupa a varias empresas de diversos sectores y que impulsa la vinculación de excombatientes y víctimas del conflicto a la cadena productiva:

Algo importante: la Alianza tiene una junta directiva y en esa junta directiva hay representantes de las empresas que la conforman. Por ejemplo, el gerente director de asuntos corporativos de Sodexo, está la gerente de gestión humana de otra empresa, un vicepresidente de Bancolombia. Es decir, cargos altos hacen parte de la junta directiva y de esa junta directiva también hace parte la ARN. Tenemos una persona asignada que maneja todo desde lo estratégico. Que necesitamos apoyo en Bogotá, lo que sea. La ARN le apuesta mucho a los temas de la Alianza, nos apoyan de forma estratégica y operativa en diferentes partes. Son los que nos colaboran con el perfil para las diferentes vacantes de empleo que tenemos con este proceso, con estos formatos, con esta información, nos acompañan a los diferentes encuentros virtuales, diferentes talleres y todo lo trabajamos en conjunto con ellos. [...] También tenemos una persona que es quien nos apoyan en diferentes temas y con quien tenemos encuentros en conjunto para presentar la Alianza e invitar empresarios para el tema de divulgación y publicación. (Sodexo).

En ocasiones el modo de apoyar puede no ser el empleo directo, sino contribuir con organizaciones que realicen actividades que ayuden a su vez a los excombatientes a desarrollar proyectos productivos o a insertarse en la cadena productiva donde más se necesita: territorios en los que el conflicto fue más

agudo y por lo tanto sufrieron más sus consecuencias. Por ejemplo, el caso de Bancolombia y su apoyo a la labor que realizan los hermanos lasallistas en Campus Utopía, en Yopal, Casanare:

Nosotros también trabajamos en su realidad. [...] Ninguno [de los proyectos productivos del Campus] piensa desde el mercado, sino “yo quiero sembrar”. [...] No piensan cómo comercializarlo, venderlo. [...] Nosotros hemos dicho y trabajado con ellos para [...] que los proyectos que ellos generen y lo que van a hacer en su región lleven un poco más del mundo y entiendan un poco más las dinámicas [del mercado] porque muchos de ellos nunca han salido de sus municipios. (Bancolombia).

Asimismo, Sura procura hacerlo desde distintos frentes:

Contratamos a través de Sodexo, también hemos hecho contrataciones directas, participamos en diálogos, con Fundación Ideas para la Paz, la Comisión de la Verdad, a través de una agremiación que nos unimos para poder entregar un territorio para que puedan sacar sus proyectos productivos y acompañando esos proyectos.

— Retos

En las entrevistas fueron mencionados como retos la estigmatización de los desmovilizados por parte de otros miembros de la organización o, incluso, el miedo a estos o a su incorporación en la empresa, la existencia de procesos distintos a manera de “prevención” y dificultades generales del trato con la población reintegrada:

Nosotros les preguntamos si querían que nosotros socializáramos sus antecedentes o [de] dónde venían o si querían que lo mantuviéramos en confidencialidad. Ellos eran los que lo hacían, que encontramos unos que no tenían miedo de decir [de] dónde venían, de dónde eran, por lo contrario, eran los primeros que levantaban la mano cuando queríamos contar cosas sobre el proceso y otros que sí nos manifestaban, que nos decían: “eso lo dejé atrás y prefiero que me

conozcan desde ceros, no quiero que sepan nada de mí, de mis antecedentes”. Y eso se respeta [...], si por rumores la gente se enteraba que nosotros ayudamos [en esto] [...], siempre estábamos dispuestos a reunir el equipo y decir: “mire, sí es [...] una persona que entra a la Cámara como cualquier otro”. Entonces nosotros éramos los que acompañábamos, pero ellos eran los que decidían si querían o no que nosotros comunicáramos. (CCB).

Hay miedos, esa es la palabra, miedos. Hay mil casos de éxito. Lo más probable es que el caso sea exitoso. Hay circunstancias en las que no, como pasa en cualquier otro proceso [...], existe un riesgo, pero entendimos que no era un tema para temer. Ahora nuestro enfoque es hacer que esto crezca más, para que sea más rápido [...]. Y encontramos algo mucho más profundo, ¿cuáles son las competencias del personal que necesitan estas compañías y cuáles son las competencias que tienen estas personas actualmente?. Ahí todavía hay una brecha [...]. Todo el entrenamiento y la capacitación es necesaria para cerrar esa brecha [...] pero esos son procesos que toman tiempo. (Sura).

Del análisis de las entrevistas surgen otros aspectos que amplían el entendimiento de los retos de las organizaciones ante -por así decirlo- embarcarse en el proceso de reintegración y que permitirán luego sugerencias pertinentes para esto.

El entrevistado de la Cámara de Comercio de Bogotá menciona la “estructura de guerra” de la que provienen los desmovilizados. Otros entrevistados hacen referencia a los antecedentes (penales) de algunas de las personas en el proceso de reintegración, y a las relaciones (o falta de relaciones) familiares y geográficas de los excombatientes. En un número importante, los entrevistados señalan el nivel educativo de las personas en proceso de reintegración como inadecuado para acceder o, por lo menos, adecuarse fácilmente a los roles y labores de su empresa.

Entendemos lo dicho como la pertenencia de las personas desmovilizadas a un grupo social distinto. Son personas que no comparten los códigos, maneras e incluso con una interpretación de la historia distinta a la del grupo al cual se

quieren reintegrar, lo cual identificamos como una posible fuente de los retos de las empresas para la incorporación de desmovilizados en su interior ya que exige, de una u otra manera, “un trato especial” con ellos. Un ejemplo son los procesos de enseñanza para que los excombatientes respondan efectivamente a las tareas y los incentivos del entorno laboral-empresarial, o la adecuación de políticas de selección y contratación, además de la consideración de temas legales para incorporar a los desmovilizados en la empresa.

Aparte de ser un grupo social distinto, es desconocido, lo cual promueve la creación de imaginarios, estereotipos y prejuicios. Sobre estos en otras personas y grupos.

Efectivamente, la persona entrevistada de Sodexo comentó: “Cuando les decimos que vamos a llegar con personas que estuvieron en este proceso, se los imaginan como un camuflado; [o] se los imaginan, sí, con ropa normal, pero con un machete en la mano”. Empresa grande señaló: “Claramente es un tema que genera mucho miedo y rechazo”. Sin embargo, no sería válido decir que es un miedo totalmente irracional: “Muchos me dicen: yo no te contrato reintegrados porque secuestraron a mi hermano, o a mi papá” (Sodexo).

Por otro lado, los estereotipos, prejuicios y miedos no son unidireccionales (empresa - desmovilizados). Encontramos en fragmentos de las entrevistas que también hay desconfianza por parte de los desmovilizados para con el empleador: “Cuando se hizo la primera feria de Sodexo, me preguntaron ‘¿nosotros podemos participar de esta feria?’, y yo les dije ‘claro que sí’, entonces, el temor de ellos no los dejaba relacionar”.

Como cualquier relación humana, se encuentran problemas, pero yo diría que ninguno directamente se le puede ir a dar a su condición de reinsertados, sino en las relaciones propias en el trabajo, pero muchas veces ellos lo tomaban por ahí, pues obviamente ellos se sentían más vulnerables. (CCB).

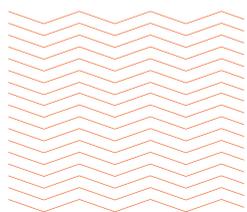
Por otro lado, se identificaron retos externos a la organización y a la relación con los desmovilizados. Uno lo podemos catalogar como la lentitud del proceso. El proceso de reintegración dura varios años y tiene ritmos distintos a los que se viven en las empresas. En otras palabras, no siempre existen los candidatos al

momento de ser necesitados: “Ajustar también porque resulta que los tiempos de la Agencia y los de la empresa no coinciden” (CCB).

Adicionalmente, empresas como Ciudad Brillante y la CCB reconocen la necesidad de un mayor apoyo por parte del Gobierno nacional: “El sector privado tiene que ver un trabajo articulado con el Estado. Al final el área es del Estado” (CCB). Sin embargo, en varias ocasiones se le exige un apoyo comunicacional al proceso de reintegración en general y a la posibilidad de los privados de apoyarlo. En menor medida, se le piden al Gobierno ayudas económicas para poder soportar todas las dificultades de la incorporación de excombatientes.

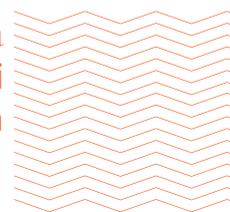
— Respuesta de la población en proceso de reincorporación

Otro aspecto de interés para esta investigación fue conocer con mayor profundidad la actitud y el desempeño de los desmovilizados que habían sido contratados en las empresas entrevistadas. Las empresas que hicieron referencia a esto se mostraron muy positivas al respecto:



“Son personas que se preparan, que se entregan a la vida para un mundo mejor, pero nunca he tenido problemas con ellos ni de comportamiento, ni actitud, ni nada porque siempre son entregados al trabajo”.

(Ciudad Brillante).



“Porque finalmente ellos están comprometidos con la estrategia de servicio y pues estos casos de éxito nos lo demuestran completamente” (Terpel); “Positivamente nos sorprendieron con el compromiso de su trabajo, de las ganas de aprender, de las ganas realmente de reincorporarse a una vida social y a una vida laboral distinta a la que tenían anteriormente” (Terpel).

Las buenas experiencias con los desmovilizados, en ciertos casos, sobrepasan el cumplimiento de labores. Algunos desmovilizados han logrado culminar una carrera universitaria y consolidarse en sus organizaciones:

— Antes de la pandemia teníamos una carga muy importante de eventos, —
entonces había vacantes en el departamento de gerencia logística y

eventos y había bastantes trabajando ahí, roles de organización, de llevar y traer sillas, de estar pendientes de eventos, de organizar los micrófonos, de organizar las pantallas, trabajo operativo, pero también hemos tenido casos de perfiles que han llegado a trabajar como abogados porque también han hecho su carrera en la CCB. Acá en la CCB se puede hacer carrera, se arranca en logística, pero después, al terminar una carrera, pueden trabajar en la oficina jurídica. (CCB)

Aunado a lo anterior, un hallazgo relevante para esta investigación es la aparente preferencia de los desmovilizados por el emprendimiento sobre el empleo:

En estos seis años lo que hemos identificado es que muchas de las personas no están con un interés de desarrollar en un nivel profesional en empresas, sino que tomaron la decisión de ser emprendedores o de generar sus propias unidades productivas. (Terpel).

Hoy están contratadas 21 personas que hacen parte del programa de empleabilidad y lo más interesante de ese programa es que nos dimos cuenta [de] que no todos los excombatientes se quieren emplear, muchos tienen un espíritu emprendedor y la CCB también tiene una vocación muy importante de apoyar el emprendimiento. (CCB).

Estos testimonios abren un panorama prometedor para que los privados apoyen el proceso de reincorporación, especialmente si se mira a la luz de los retos o dificultades explicados antes. Apoyar realmente los emprendimientos de los desmovilizados alivia la carga administrativa de contratarlos y puede ser un medio para evitar cualquier posible fracaso de los emprendimientos que podría dejar sin soporte a los desmovilizados.

— Propuestas o invitaciones para los empresarios y el sector privado

En general, las personas entrevistadas, al momento de dar consejos, hacer propuestas o invitaciones a otros empresarios, se enfocaron en la manera de tratar a los desmovilizados. Mencionaron temas como tratarlos con amabilidad,

confianza, agradecimiento y permitirles la segunda oportunidad de la reintegración. También se refirieron a tratarlos con exigencia para que realmente se desarrollen:

Van a tener caídas y de esas caídas realmente se va a aprender, que no hagan un tema de victimización; esto es superimportante en el sentido de que si tú no los tratas de igual a igual siempre van a estar en ese concepto de ¡ay, pobrecito! y ese pobrecito no los va a dejar realmente desarrollarse. (Terpel).

Una pequeña parte de los entrevistados hizo referencia a temas organizacionales. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas comentó: “Algún consejo es rotar; si las van a tener en término fijo, rotar mucho [a] las personas para que no se sientan con el derecho adquirido de pertenecer a la entidad” (CCB). Otros entrevistados sugirieron mirar el proceso de reintegración desde un punto de vista estratégico, relacionado con la generación de un entorno estable que haga viable el negocio.

Lo que parece claro al analizar las entrevistas es que la propuesta para el sector privado es acoger el proceso de reintegración en la medida en que este es beneficioso para las empresas concretas y para el país:

“La primera recomendación es: mire, usted tiene que ver esto como una oportunidad de generar un entorno más seguro, un entorno más pacífico, un entorno más incluyente, que redunde directamente en los beneficios de su negocio”.

(CCB).

— Impacto de la pandemia en las iniciativas con desmovilizados



La pandemia del COVID-19 trastocó muchos aspectos de la vida cotidiana.

A saber de los autores de esta investigación, cómo la pandemia afectó el proceso de reintegración y los esfuerzos que los privados están haciendo al respecto no han sido objeto de mayor atención. Es previsible que la situación sanitaria global siga impactando en el próximo año. Por todo lo anterior, esta investigación aborda el tema.

Es posible observar que la mayoría de las empresas entrevistadas reconocen que la pandemia ha afectado sus procesos o programas relacionados con desmovilizados. Empresa grande comentó: “Ahora la idea es traernos una persona de la ARN y hacer ese camino y volver a acompañarlo. Sin embargo, debido a todo el tema de cuarentena, esto se quedó quieto”. Otra empresa señaló el tema presupuestal, en relación con la pandemia, como la razón para recortar personal, entre ellos, desmovilizados.

La CCB, por su parte, mencionó que este año se estarían apoyando 25 proyectos productivos de desmovilizados. En este orden de ideas, se puede decir que los efectos en la contratación son variados. En el caso de Terpel, por ejemplo, el impacto de la pandemia está muy relacionado con las actividades que realizan los desmovilizados: “Este año, por la coyuntura, que tiene que hacer un trabajo presencial, no pudimos; es imposible hacer en este momento”.

Sin embargo, las limitaciones de movilidad impuestas a raíz de la pandemia ayudaron a la ARN a buscar canales de ayuda con mayor celeridad, pues consiguieron compradores para las cooperativas y los proyectos productivos de excombatientes, así como alianzas interesantes en favor del proceso de reincorporación económica y social.

Organizaciones productivas de personas en proceso de reincorporación (PPR)

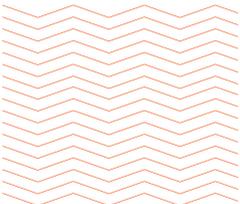
A través de tres conversatorios públicos, tuvimos la oportunidad de conocer las experiencias de excombatientes de las FARC-EP desde el componente de sostenibilidad económica de su proceso de reincorporación. Las cinco personas -tres hombres y dos mujeres- participaron en estos eventos en representación

de una o varias cooperativas. Los conversatorios tenían la finalidad de proveer un espacio, adicional a esta publicación, para dar a conocer las cooperativas y sus productos, como también los esfuerzos de los excombatientes por llevar a cabo su proceso y su compromiso con la paz que todos anhelamos.

En las siguientes páginas expondremos el análisis de los conversatorios, siguiendo las cuatro categorías ya mencionadas.

— Descripción de las cooperativas

Las cooperativas son elementos claves del proceso de reincorporación colectiva optado por los excombatientes de las FARC-EP. Desde las negociaciones del Acuerdo de Paz en La Habana, le apostaron a esta modalidad de reincorporación para mantener en la legalidad la cohesión que los había caracterizado siempre:



“Establecieron que nos íbamos a reincorporar a la vida civil a través de proyectos productivos, a través de la economía cooperativa solidaria, con el objetivo de crear una economía diferente en los territorios”.

(Martín Batalla, COOMULDESNA).

A su vez, este “planteamiento surge en primera instancia de su autocomprensión como ‘familia fariana’, donde lo más natural sería seguir transitando juntos en esta nueva etapa” (Zambrano Quintero, 2019, pág. 56).

Como también hay excombatientes de las FARC-EP que han escogido la reincorporación individual, es importante destacar que esto no afecta los lazos con la organización y la unidad se mantiene:

A los que se quieren ir individualmente nosotros no los vamos a dejar botados [...]. Entonces, siempre estamos unidos, nosotros no nos oponemos a los proyectos propios individuales, pero para que ellos garanticen el desarrollo de estos procesos, se deben articular con cualquier forma asociativa, [...] la ARN a pesar de que según dicen es un ente que apoya la reincorporación, ha jugado un papel importante para romper la unidad porque a ellos les da mucho

miedo que siga vigente dentro de nosotros. (Juan Carlos Ordóñez, COOPAGRO y COOMISER).

La modalidad colectiva de reincorporación busca contar con representatividad política, económica y social a fin de poder incidir en la sociedad y para eso:

La economía solidaria es la que permite que seamos actores jurídicos. Nosotros tenemos tres entes jurídicos dentro de la reincorporación: uno, el partido [...]; otro, ECOMUN, que nos une en la reincorporación económica y social; y a nivel regional en las cooperativas y otras formas asociativas. (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

Como cooperativas multiactivas tienen la flexibilidad para manejar diversas unidades estratégicas de negocio. De esta forma, abren el abanico de posibilidades de producción, la cual puede adecuarse a las necesidades del mercado y acoger la diversidad experiencias y conocimientos con que cuentan los distintos excombatientes para poner en juego la apuesta por la reincorporación.

A través de la tabla 7, presentamos una síntesis de las cooperativas que participaron en los conversatorios.

Tabla 7. Descripción general de las cooperativas

Nombre de la cooperativa	Cooperativa Multiactiva para el Progreso del Nordeste Antioqueño (COOMUPRON)	Cooperativa Multiactiva para el Desarrollo Económico y Social del Norte de Antioquia (COOMULDESNA)	Cooperativa Multiactiva Integradora de Campesinos y Reincorporados (COMISER)	Cooperativa Multiactiva Agropecuaria del Común (COOPAGRO)	Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Pasca (COOMUPAS)
Ubicación	Remedios, Antioquia	Anorí, Antioquia	Icononzo, Tolima	Icononzo, Tolima	Pasca, Cundinamarca

<p>Persona que se contactó</p>	<p>Raúl Méndez, gerente, y Fanny Castellanos, asociada</p>	<p>Andrés Zuluaga, también llamado Martín Batalla</p>	<p>Juan Carlos Ordóñez</p>	<p>Juan Carlos Ordóñez</p>	<p>Vitelvina Vargas</p>
<p>Actividad que desarrolla</p>	<p>Proyectos de ebanistería, reforestación y protección ambiental; siembra de árboles; cultivo de fresas; piscicultura</p>	<p>Confecciones La Montaña (prendas para deportes de montaña); Miel La Montaña; jabones y productos alimenticios (tilapias, huevos, hortalizas)</p>	<p>Cuatro proyectos productivos aprobados: ganadería, pescado, carne de cerdo, aceite de sacha</p>	<p>Proyectos agropecuarios.</p>	<p>Proyecto de cunicultura; proyecto de fresa; agricultura para autoconsumo de los asociados</p>
<p>Producción</p>	<p>Autoabastecimiento</p>	<p>Ventas a nivel nacional e internacional</p>	<p>Por arrancar</p>	<p>Por arrancar</p>	<p>Autoabastecimiento</p>
<p>Número aprox. de asociados</p>	<p>53</p>	<p>120</p>	<p>96</p>	<p>147</p>	<p>22</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sobre los asociados</p>	<p>Campesinos. En la conformación de la cooperativa participaron 15 mujeres</p>	<p>Algunos en condición de discapacidad física: mutilaciones en los miembros inferiores, y problemas de vista y audición</p>	<p>Víctimas, campesinos, profesionales</p>	<p>30 son mujeres, 96 asociados están integrados ya a proyectos productivos. Campesinos, víctimas, jornaleros, gente del pueblo en general</p>	<p>Mujeres, jóvenes, niños, adultos mayores, campesinos</p>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Articulación con otras entidades</p>	<p>WCS Colombia - Wildlife Conservation Society, OIM y PNUD</p>	<p>Embajada de Francia, cooperación internacional para insumos y SENA para capacitación</p>	<p>Fondo Multidonante - APC Colombia</p>	<p>Unión Europea</p>

Fuente: elaboración propia.

Las cooperativas, como organizaciones de economía solidaria, se caracterizan por priorizar a las personas por encima del capital; lo importante es el desarrollo de objetivos comunes, la cooperación mutua, la autogestión y las relaciones basadas en la confianza. Asimismo, un elemento esencial de la economía solidaria es la búsqueda del bien común, por eso, el trabajo también prevalece al capital (Obando, 2009). Un trabajo que se destaca por el aspecto colectivo, la coordinación, el cooperativismo, la reciprocidad, lo comunitario⁸. Según la Ley 454 de 1998 de la República de Colombia:

[Se llama] economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales

⁸ “El Factor C-comunidad es el pilar fundamental por medio del cual las comunidades más necesitadas de la sociedad pueden lograr obtener grandes beneficios y resultados, puesto que unen sus esfuerzos y capacidades con el ánimo y la intención de cumplir una meta u objetivo en particular y trabajar en unión, solidaridad, comunidad y compañerismo como base fundamental de una sociedad” (Valencia Velásquez y Gallego Moná, 2013, pág. 72).

organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. (Art. 2).

Además, esta misma ley declara

De interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares. (Art. 3).



Las características de la economía solidaria, como la solidaridad y la corresponsabilidad social, son elementos claves para la construcción de paz y nos recuerdan que ésta es tarea de la sociedad colombiana en su conjunto.



En las formas asociativas pueden confluír distintos grupos sociales, siempre que compartan unos mismos ideales o una meta en común “porque la unidad no solamente es para nosotros, es para retribuir a las comunidades [...]. Porque, si pensamos solamente en nosotros, eso no es reincorporación” (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO). “Nosotras como mujeres somos portadoras de vida y ahora queremos ser portadoras de paz y reconciliación” (Vitelvina Vargas, COOMUPAS).

Para la paz y para garantizar la unidad, es necesario desarrollar la alteridad o capacidad de acoger, aceptar y apoyar al otro con sus diferencias y particularidades. Estas capacidades son, a su vez, necesarias en la economía solidaria. En esta línea, desde las cooperativas invitan a trabajar a todo tipo de actores sociales, no solo a las personas en proceso de reincorporación:

Se puede asociar cualquier tipo de población interesada en la reconciliación, adulto mayor, en especial jóvenes que sueñan en el

desarrollo, porque la población adolescente es la que más se debe cuidar. También tenemos la primera infancia. Nosotros tenemos la intención de abordar toda población que requiera atención. (Vitelvina Vargas, COOMUPAS).

En este sentido, cabe destacar el trabajo solidario y de apoyo a los excombatientes que se hace desde Confecciones La Montaña - Voluntad de Paz, compuesta por "24 asociados, quienes, en su gran mayoría, tienen discapacidades físicas producto del conflicto: les faltan extremidades, tienen problemas de visión y audición, entre otros" (Martín Batalla, COOMULDESNA).

Estas características van de la mano de la cultura del consenso, entendiendo que es posible llegar a acuerdos en beneficio de todos. No hay corresponsabilidad si no hay acuerdo; no hay reconocimiento del otro si no se le escucha y se le tiene en cuenta. Esto procuran implementar las cooperativas: "Nosotros a nivel social y regional en las cooperativas y otras formas asociativas es donde recogemos el pensar y sentir del campesino" (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO). Por eso, en el trabajo asociativo, continúa Ordóñez, procuran articularse con todo tipo de población: "Son más o menos 200 campesinos y campesinas, incluyendo víctimas, jornaleros, gente con poca tierra para producir, el pueblo en general". Asimismo, la economía solidaria demanda relaciones de equilibrio y confianza, basadas en el respeto. Un respeto que trasciende las relaciones humanas y prioriza el cuidado del medio ambiente:

Trabajamos con material reciclable, desperdicios de madera de los aserríos de la zona. Nos ha servido para la implementación de un proyecto de apicultura.

Tenemos 100 colmenas instaladas [...]. Este proyecto va ligado a la conservación del medio ambiente y, sobre todo, a recuperar, no a dañar lo que hay. Nosotros recuperamos las abejas, la flora, y estamos trabajando en un vivero natural. (Fanny Castellanos, COOMUPRON).

A través de esta misma cooperativa, se han organizado jornadas para sembrar árboles o "sembratones". Llevan 11.000 árboles y esperan sembrar 10.000 más.

Miel de La Montaña - Voluntad de Paz es el proyecto apícola de la cooperativa COOMULDESNA que sigue la misma línea de conservación del medio ambiente. Pero no es el único, van avanzando en un proyecto de turismo que se ha visto afectado por la pandemia por covid-19:

Nosotros realizamos una bioexpedición en Anorí, con científicos, sobre la conservación del medio ambiente, en una montaña que conservó el Frente 36 [de las FARC-EP]. Hemos ido con científicos para inventariar la flora y la fauna de esa zona. Encontramos una riqueza grandísima: 14 especies nuevas. Es un registro importantísimo. Con esto, generamos un proyecto turístico en el ETCR John Bautista Peña para hablarle a la gente sobre la riqueza que tiene ese territorio y sobre lo que pasó en la época de la guerra, pues hace seis años no se podía entrar porque las condiciones eran muy complejas. (Martín Batalla, COOMULDESNA).

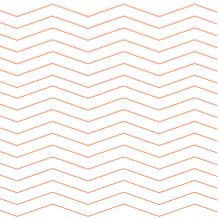
Como se había mencionado, mantener la unidad y las aspiraciones comunes hace parte del proceso colectivo de reincorporación. Elemento clave de esta apuesta es la centralidad de las personas, porque entiende al “ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Ley 454 de 1998). También da importancia al trabajo cooperativo, la corresponsabilidad, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Nosotros queremos ser portadores de reconciliación y paz. Nosotros fuimos quienes aportamos los soldados que murieron y los guerrilleros que cayeron en el conflicto. La idea no es solo quedarnos en la cooperativa [...], es que nos unamos a trabajar y articularnos porque este proceso de paz no tiene impacto solo en Colombia, sino a nivel mundial. La idea es aprovechar esos recursos para las comunidades.

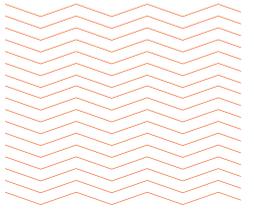
(Vitelvina Vargas, COOMUPAS).

Asimismo, de cara a la corresponsabilidad: “Estamos hablando de cómo tenemos que producir en el campo, de que no podemos seguir consumiendo tóxicos, debemos producir alimentos que verdaderamente nos nutran” (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

Las unidades de negocio o los proyectos productivos que llevan a cabo las cooperativas parten de los conocimientos de las PPR y de la intención de impulsar el desarrollo rural con enfoque territorial⁹:



“Somos más o menos 200 campesinos y campesinas, incluyendo víctimas, jornaleros, gente con poca tierra para producir. Nos integramos hace un año larguito en una cooperativa que es agropecuaria”.



(Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

Las cinco cooperativas que participaron en los conversatorios se dedican principalmente a la agricultura y a la ganadería. Dos cuentan con cultivos de fresas; dos tienen proyectos de piscicultura (están construyendo los estanques); una cooperativa tiene dos proyectos aprobados para la producción de carne de res y otro de cerdo; otras dos adelantan proyectos de apicultura relacionados con la conservación del medio ambiente y uno de estos, Miel La Montaña, hace ventas a nivel nacional. En general, son proyectos que van en proceso, unos más avanzados que otros, pues, según ellos, no todos han contado con suficiente capital para arrancar. Por ahora, los resultados son limitados, se dedican a la “producción de la economía, para la canasta familiar: yuca, plátano, marranos, etcétera” (Fanny Castellanos, COOMUPRON).

Distintas a la producción agrícola, pero fruto de los conocimientos de las PPR, como explicó Martín Batalla, son las confecciones, pues ellos mismos se encargaban de producir la indumentaria que necesitaban:

El oficio de la confección se desarrolló como una necesidad, porque el guerrillero no tiene casa, tiene morral. Era casi un imperativo para resolver esas necesidades, por eso la organización fue creando los talleres de confección. Se aprovechó ese aprendizaje que se tenía y se creó un proyecto productivo. Hoy estamos realizando bolsos, hamacas, ropa deportiva, morrales para la montaña o para estudiantes. Está muy enfocado en el tema de los deportes de alta montaña.

9. “Es una propuesta que se centra en el territorio, que considera como fundamentales las interacciones entre los sistemas humanos, los productivos y los ambientales, que buscan garantizar la sostenibilidad del desarrollo, el carácter multidimensional de los sistemas productivos y su aprovechamiento competitivo, la inclusión del mayor número posible de grupos sociales vulnerables y la gobernabilidad democrática del territorio” (Muñoz et al., 2012, pág. 11).

Deportistas extremos buscan nuestra cooperativa porque dicen que nosotros conocemos la montaña y sabemos de sus necesidades.

Nosotros hacemos la ropa de acuerdo a ese conocimiento.

— Retos

Emprender siempre será un desafío, emprender en el ámbito social implica asumir muchos riesgos. Los retos para las PPR son los mismos de cualquier emprendedor, con el agravante de las dificultades del posacuerdo y las consecuencias de la pandemia por COVID-19 en la economía. Si bien mencionaron las dificultades que han surgido por la pandemia, a juzgar por lo que expresaron en los conversatorios, sus preocupaciones se concentran en la implementación del Acuerdo y su proceso de reincorporación.

Los participantes en los conversatorios manifestaron que:

Los principales desafíos que enfrentan en la dimensión productiva son: la inseguridad, la falta de tierras para producir, la ralentización o el incumplimiento de los Acuerdos de Paz, el nivel educativo de algunos excombatientes, el desconocimiento de procesos administrativos y del mercado y la falta de infraestructura.

Sobre la inseguridad, tres de ellos enfatizaron el peligro que enfrentan porque están matando a firmantes comprometidos con el Acuerdo, como se muestra a continuación:

Preocupa muchísimo porque nosotros podríamos ser muy exitosos, tener proyectos productivos, [...] pero si nos están matando la gente no hay proyecto que resista, ya llevamos 235 excombatientes asesinados que estaban comprometidos con el Acuerdo, apostándole a la paz y apostando a los proyectos productivos. No hay empresa que resista una masacre. (Martín Batalla, COOMULDESNA).

En la misma línea, Raúl Méndez, gerente de COOMUPRON, expresó: “Los obstáculos se refieren a las amenazas, hay problemas de conflicto armado que siguen vigentes en la región”.

Otra gran dificultad que ellos ven como un obstáculo para sacar adelante los proyectos es la falta de tierra para producir, para cultivar y sacarlos adelante, porque:

En el Acuerdo se habló de una reforma rural integral, es decir, de una tierra para los campesinos, de hacer un nuevo catastro rural, pero no se habló de tierra para los excombatientes. Pero eso es una contradicción, porque si nos vamos a reincorporar a la vida civil, necesitamos áreas donde hacer los proyectos productivos y no nos dan tierras. Para eso se necesita tierra, para producir, y eso no quedó contemplado en el Acuerdo.

(Martín Batalla, COOMULDESNA).

Esto es así porque el conflicto armado despojó u obligó a miles de campesinos a dejar sus tierras y ellos esperan recuperarlas¹⁰. Es prioritario reparar a las víctimas, restituir derechos y solucionar el problema agrario del país con miras a remediar las injusticias sociales (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018). En este orden de ideas, aunque se contemple dar acceso a tierras a excombatientes de las FARC-EP¹¹ para su reincorporación económica, se entiende que esto no se haya previsto en el Acuerdo. En todo caso, para solventar esta dificultad y continuar el proceso de reincorporación, algunos excombatientes trabajan en tierras alquiladas:

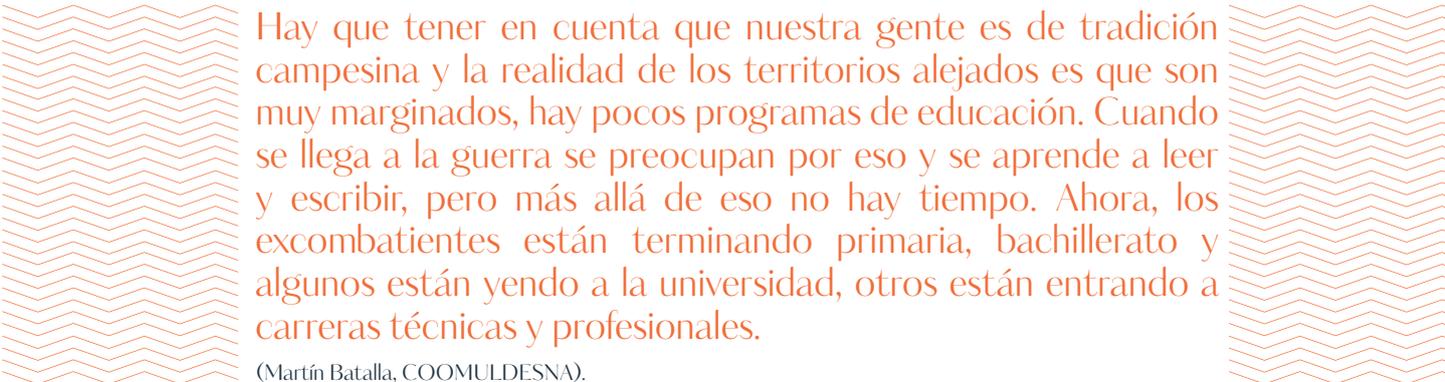
Tenemos todo tipo de hortalizas, tenemos mora, tomate de árbol, fresa, de todo. Eso es lo que tenemos, por ahora, en el predio en arriendo. En Facatativá también hay una asociación de solo reincorporados, con 16 asociados que ahora tienen un proyecto de apicultura y aguacate, también en terrenos sobre arriendo. (Vitelvina Vargas, COOMUPAS).

10. Para eso, en 2011 entró en vigencia la Ley 1448 de restitución de tierras despojadas, que dicta medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado colombiano. Para conocer más: <https://www.restituciondetierras.gov.co/documents/20124/41306/ley-1448-de-2011.pdf/657a70f6-ddc8-1ca4-d7d6-9dcf94b3698c?t=1576158314383>.

11. “Es imperativo, según lo establecido en el Conpes 3931, que las entidades competentes [ARN y la Agencia Nacional de Tierras, ANT] trabajen en conjunto para el facilitamiento al acceso a tierras para la implementación de proyectos productivos. Este proceso deberá adelantarse de conformidad con la normatividad vigente frente al uso de suelos, teniendo en cuenta criterios de conservación, uso racional de recursos, valoración de la vocación y usos de los suelos y contribución a la generación de dinámicas productivas sostenibles y restaurativas” (Línea de Paz y Justicia Transicional, Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana, 2020, pág. 26).

El tema de las tierras se enlaza con la percepción de ralentización o incumplimiento de los Acuerdos de Paz por parte del Estado, y una sensación de cansancio y de impaciencia por lentitud de los avances, como lo expresan los asociados de las cooperativas: “A nosotros nos han incumplido, nos han cansado para ver cómo nos cogen a uno por uno” (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO); “El tema de la seguridad, el problema del incumplimiento de los acuerdos, el problema de aceptar esas brechas. Esto no ha sido una tarea fácil, nos ha tocado muy duro” (Fanny Castellanos, COOMUPRON).

El gran reto interno que tienen como PPR es la educación de algunos excombatientes, porque durante los años de conflicto, la prioridad era la guerrilla y la continuidad de los estudios quedó relegada. Ahora muchos de ellos están completando sus estudios, al tiempo que implementan los proyectos productivos:



Hay que tener en cuenta que nuestra gente es de tradición campesina y la realidad de los territorios alejados es que son muy marginados, hay pocos programas de educación. Cuando se llega a la guerra se preocupan por eso y se aprende a leer y escribir, pero más allá de eso no hay tiempo. Ahora, los excombatientes están terminando primaria, bachillerato y algunos están yendo a la universidad, otros están entrando a carreras técnicas y profesionales.

(Martín Batalla, COOMULDESNA).

Sobre el desconocimiento en procesos administrativos y del mercado, también ha sido un desafío conocer y adaptarse a las formas institucionales de llevar a cabo los procesos:

Estábamos enseñados que con la palabra y con un documento todo se hacía. Empezamos a ir a las oficinas, a decir “mire, somos esto, queremos esto y esto”, y se pensaba que ya había gestionado. Luego, cuando se iba a averiguar, nos decían: “¿en dónde radicaron el documento? Ustedes no dijeron nada”. (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

Aunque partir de sus conocimientos sobre el agro o las confecciones para poner en marcha las cooperativas y los proyectos productivos ha sido en muchos casos una ventaja, esto también ha sido limitante en la medida en que no partieron de las necesidades o exigencias del mercado. Eso es parte de un aprendizaje que han obtenido en este proceso y que están intentando solucionar: “Nosotros no producíamos pensando en el mercado, pensando en clientes” (Martín Batalla, COOMULDESNA); “Queremos apostarle a un buen estudio de mercado, no solo para nosotros como cooperativa, sino también ser un apoyo para las personas que viven cerca” (Vitelvina Vargas, COOMUPAS).

Otro desafío es la falta de infraestructura en la medida en que los ETCR no tienen espacio suficiente para dar vivienda a los excombatientes y cultivar, se desplazan a territorios aledaños para trabajar. Asimismo, necesitan sacar sus productos de zonas rurales inhóspitas a las urbes, pero el mal estado de las carreteras dificulta y encarece este proceso: “Realmente no hay apoyo del Estado, acá las carreteras son muy malas, estamos a 66 kilómetros de Remedios, pero como está ahora, en este momento, son hasta cinco o seis horas hasta Remedios” (Raúl Méndez, COOMUPRON).

— Desarrollo de las cooperativas

En términos generales, las cinco cooperativas esperan consolidar los proyectos productivos que tienen actualmente aprobados y en marcha. Ese proceso de consolidación está pensado para, guiados por los principios de la economía solidaria, articularse con otros actores de los territorios en beneficio de las distintas regiones donde se encuentran:

— Hay un ejercicio que nosotros intentamos impulsar, pues no solamente nos podemos apoyar como cooperativa, sino también con todos los de la región, porque hay otros proyectos que necesitan apoyo, tenemos vecinos que siembran poquito, con buena calidad y mucho sacrificio. (Vitelvina Vargas, COOMUPAS). —

En el cuadro a continuación se encuentra una síntesis de la proyección de las cooperativas y los retos, ya mencionados, que deben enfrentar para lograrlo.

Tabla 8. Síntesis de la proyección de las cooperativas

Cooperativa	Estado actual	Retos que están enfrentando	Proyección
<p>Cooperativa Multiactiva para el Progreso del Nordeste Antioqueño (COOMUPRON)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de ebanistería, reforestación y protección ambiental. • Siembra de árboles • Cultivo de fresas • Piscicultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tierras • Problemas con las vías de acceso • Escasa presencia del Estado • Amenazas y conflicto armado en la región • Lentitud en el cumplimiento del Acuerdo de Paz 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en referente de reforestación, reciclaje y reutilización de elementos naturales • Aumentar la producción de los proyectos para la venta • Conocer del mercado
<p>Cooperativa Multiactiva para el Desarrollo Económico y Social del Norte de Antioquia (COOMULDESNA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confecciones La Montaña (elementos para deportes de montaña) • Miel La Montaña con estrategia de venta a través de medios digitales (Instagram y Facebook: @Confecciones_delamontana; Twitter: Voluntad de Paz) y distribución a nivel nacional • Otros proyectos con producción de jabones y alimentos (tilapias, huevos, hortalizas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Excombatientes asesinados que estaban comprometidos con el Acuerdo • Estudios y nivel educativo de los excombatientes • Producción en tierras en arriendo • Lentitud en el cumplimiento del Acuerdo de Paz 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el mercado y las ventas para garantizar su viabilidad • Entrar al mercado internacional

Cooperativa	Estado actual	Retos que están enfrentando	Proyección
<p>Cooperativa Multiactiva Integradora de Campesinos y Reincorporados (COOMISER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro proyectos productivos aprobados: ganadería, pescado, carne de cerdo, aceite de sacha 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los acuerdos • Desconocimiento de los procesos administrativos y legales • Desconocimiento del mercado • Producción en tierras en arriendo • Lentitud en el cumplimiento del Acuerdo de Paz 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir el mercado para los proyectos productivos en proceso • Sembrar café, aguacate, arveja, fríjol, habichuela, tomate y, en general, cultivos de larga duración • Articularse con otras organizaciones, involucrar profesionales y continuar aprendiendo del mercado • Generar empleo
<p>Cooperativa Multiactiva Agropecuaria del Común (COOPAGRO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos agropecuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los acuerdos • Desconocimiento de los procesos administrativos y legales. • Desconocimiento del mercado • Lentitud en el cumplimiento del Acuerdo de Paz • Falta de tierras 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar valor y articular el trabajo y conocimiento de los campesinos con el de las universidades y los profesionales. • Generar empleo

Cooperativa	Estado actual	Retos que están enfrentando	Proyección
Cooperativa Multiactiva Agropecuaria de Pasca (COOMUPAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de cunicultura • Proyecto de fresa • Agricultura para autoconsumo de los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del mercado • Producción en tierras en arriendo • Lentitud en el cumplimiento del Acuerdo de Paz 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la producción de los proyectos para la venta • Realizar un estudio de mercado para mejorar las condiciones de producción y venta de la región • Articularse con otros actores sociales en beneficio de la región, de Colombia y del mundo. Involucrar a los campesinos, víctimas y población vulnerable en general

Fuente: elaboración propia.

Si bien, según muestra la tabla, cada cooperativa como organización productiva tiene sus planes y proyectos a futuro que pueden ser similares entre unas y otras

el principal anhelo de todos es llevar a cabo un verdadero proceso de reincorporación participativo, que involucre a campesinos, víctimas del conflicto, a toda la población.

Porque “tenemos que construir entre todos este futuro que se llama Colombia” (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO). En general, la visión de las cooperativas es mejorar las condiciones de vida en los territorios y las zonas rurales. En ese sentido, Juan Carlos explicó que “la primera tarea de una cooperativa dentro de una región es generar empleo, pero un empleo social, en donde el trabajador se gana su salario trabajando en un proyecto que es también

de él". Es decir, llevar a cabo la reforma rural integral¹², como está expuesta en el primer punto del Acuerdo de Paz, porque, además, continúa Juan Carlos, "la reincorporación es integración: el reencuentro entre el campo y la ciudad. Es pensar cómo todos nos comprometemos a aportar al bienestar no de nosotros, porque nosotros ya vivimos, es para los jóvenes, para el futuro".

Esta visión del proceso de reincorporación, pensado en articulación con los campesinos y otros actores sociales, está en marcha porque hay compromiso con la paz. De no ser así, no sería un real proceso de reincorporación. Por eso es importante reconocer ese compromiso y apoyarlo, pues:

— Hay personal que está en reincorporación, que está haciendo el proceso, que de verdad dijo: "le vamos a apostar a la paz". Queremos un desarrollo para nuestro país, queremos estar con las comunidades; que las comunidades sientan que estamos como personas organizadas en cooperativas para el desarrollo que queremos y apostarle a la paz, a la juventud y a la niñez. Ser un soporte y no volver al flagelo de la guerra, sino más bien apostarle a una vida social, a una vida de cambio para este país. (Fanny Castellanos, COOMUPRON). —

— Ventajas y aprendizajes

En el recorrido por el proceso de reincorporación en la dimensión productiva, los antiguos miembros de las FARC-EP han ido adquiriendo nuevos conocimientos sobre la vida civil, los procesos administrativos para emprender las cooperativas, como obtener autorizaciones para los proyectos productivos y aprender a gestionarlos; la cadena productiva y las transformaciones que les pueden hacer a los productos agrícolas y ganaderos; procesos de negociación para conseguir

12. El "Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural -Planfes-", define las estrategias y modelo de gestión para estimular las diferentes formas asociativas de trabajo de o entre pequeños y medianos productores, basadas en la solidaridad y la cooperación, promoviendo la autonomía económica y la capacidad organizativa en contextos rurales, y fortaleciendo la capacidad de los pequeños productores de acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y, en general, mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y de producción. El Planfes responde a los compromisos derivados del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, [...] para aportar a la solución de las principales problemáticas surgidas del conflicto; y forma parte de los planes nacionales para la Reforma Rural Integral" (Organizaciones Solidarias, 2017, pág. 4). El Planfes tiene vigencia hasta 2032.

proveedores y compradores; la distribución, el mercado y las ventas. Esto lo condensa Juan Carlos Ordóñez, de COOMISER: “estamos aprendiendo cómo producir y cómo vender y esperamos también que todos ustedes nos acompañen en este ejercicio, que es el más difícil de toda la cadena productiva en cualquier parte de Colombia y del mundo”.

Asimismo, él manifiesta que primero necesitan desarrollar la economía regional, pues han aprendido que es necesario impulsar la creación de políticas claras con las alcaldías y las gobernaciones, para generar centros de acopio y plazas de mercado, agregar valor y reducir los intermediarios para evitar enviar los productos a Bogotá, pues regresan a las regiones, pero más caros. Para eso, explica Juan Carlos, procuran involucrarse en la creación de planes de desarrollo municipales y ser reconocidos como actores sociales.

Unas de las mayores ventajas para ellos han sido su cohesión como grupo social y los conocimientos que han adquirido en su trayectoria. Reconocen que lo mismo que los mantenía unidos antes, los conocimientos como campesinos o que adquirieron en la guerra, los ayuda ahora en el proceso de reincorporación.



Ahora, igual que antes, se rigen por lo colectivo como factor dinamizador de las organizaciones sociales y ese mismo camino les ha abierto a nuevos aprendizajes:



Todo era muy colectivo, el comportamiento de la gente, todos cocinábamos para todos, todos prestábamos guardia para todos, los recursos financieros eran para todos; ese era nuestro comportamiento. Por eso, con el Acuerdo de La Habana, en el ordenamiento jurídico legal colombiano, se determinó que había que hablar de cooperativismo porque esa es la forma económica establecida en la Constitución que más se acercaba al comportamiento que tenían los excombatientes. Sin embargo, el aprendizaje es muy grande, nosotros iniciamos la cooperativa con la asamblea de constitución, analizando cuáles debían ser los socios, cuáles eran los aportes, los impuestos que tienen que pagar, el trámite de constitución legal. (Martín Batalla, COOMULDESNA).

En este orden de ideas, cuentan con ventajas propias de su modo de organización. Por un lado, la cohesión de las PPR:

— Nuestra fortaleza es que desde el inicio de nuestra organización, cuando estábamos en armas, fuimos muy solidarios entre nosotros, muy unidos, incluso en actividades culturales. Esa ha sido una fortaleza que nosotros hemos tenido y que nos dio la posibilidad de conformar la cooperativa, porque encontramos un grupo selecto para conformar esta cooperativa. Yo creo que eso fue una de nuestras fortalezas que nos ayuda mucho para seguir en este momento. —
(Fanny Castellanos, COOMUPRON).

Por otro lado, hay aprendizajes de la guerra que han sido reenforcados para aprovecharlos en la construcción de paz:

— Una [de] las fortalezas que mencioné se relaciona con Confecciones de La Montaña, porque teníamos la sastrería del frente [de las FARC-EP]. Es el mismo proyecto, pero ya no le apostamos a lo militar sino al proceso de paz. Eso ha sido una fortaleza. Tenemos un conocimiento que adquirimos en las FARC. Tenemos un oficio histórico, un conocimiento histórico; [...] ese aprendizaje nos sirvió para establecer la cooperativa. —
(Martín Batalla, COOMULDESNA).

Como veíamos en el apartado sobre los retos, el desconocimiento de los procesos administrativos ha sido un desafío, pero también ha significado un aprendizaje. Por ejemplo, en los procesos de legalización de las cooperativas, adquirieron experiencias importantes, por las cuales toda organización debe pasar: “Nadie nos ha enseñado. A los meros garrotazos nos han hecho capacitar. Entonces hoy ya sabemos elaborar un documento, cómo radicarlo, gestionarlo y hacerle seguimiento” (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

A esto se han unido otros conocimientos técnicos gracias a la cooperación internacional que les ha permitido contratar, en algunos proyectos, ingenieros y zootecnistas: “Con el ingeniero hemos aprendido temas de agricultura, cuidado del suelo, cuidado del medio ambiente y una cantidad de cosas importantes” (Vitelvina Vargas, COOMUPAS).

Así como cuentan con un recorrido y el compromiso les ayuda a seguir aprendiendo, también hay aspectos que todavía necesitan fortalecer para lograr que las cooperativas sean viables. En este aspecto, empresas privadas, universidades y otros actores sociales, en general, pueden aportar.

Las PPR tienen necesidad de adquirir a más profundidad conocimientos sobre economía solidaria; desarrollar habilidades comerciales y de mercadeo en los asociados; capacitación en contabilidad, resolución de conflictos, planificación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros.

Estamos aprendiendo de administración de empresas, aquí nadie, ni del Gobierno, ni el científico, ni nadie nos ha llegado con la fórmula, porque nadie la tiene. Necesitamos construirla entre todos para ver cómo vamos a llevar a cabo esta iniciativa de sacarlas adelante.
(Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

Tienen conciencia de la necesidad de ganar en capital social, en tejido social, porque como ya se ha mencionado, la construcción de paz es tarea de todos los colombianos. Pero, para eso, se necesita colaboración de los distintos grupos y actores sociales, relaciones de confianza, reciprocidad y mutuo acuerdo.

Estamos en la tarea de crecer en capital social, pero también en autonomía, en gestión y en participación dentro del territorio. Todo por la reincorporación económica y social que, por ley, nosotros tenemos derecho en el territorio, junto con los compañeros de la población civil. (Fanny Castellanos, COOMUPRON).

Consideran que el tejido social debe fortalecerse primero en los territorios, en las zonas rurales, pero sin prescindir de lo profesional o científico, así como del mercado urbano pues:

Las cooperativas también necesitan conocimiento técnico o especializado para impulsar los proyectos, mejorar la producción y agregar valor, pero también sienten la necesidad de mantener su autonomía.

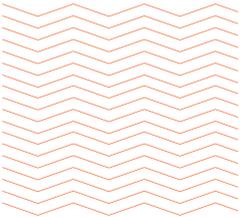
Entonces, ven necesario y buscan articularse con otras organizaciones, pero manteniendo su forma de autogestionarse:

Tenemos que empezar a construir desde la provincia, desde donde estamos, desde donde se sabe cómo producir, qué necesidades hay, qué es lo que tenemos que fortalecer. Se debe hacer como lo hace el campesino. El "doctor" tiene que ayudar técnicamente, poner su conocimiento científico a ese querer del pueblo que está planteando su proyecto de vida. Nosotros tenemos que decir al campesino que se empodere [...], que planifique cuánta tierra necesita; esa es la integración. Así vamos aprendiendo todos porque acá hay un saber muy importante que el día en que se junte con el de allá afuera, el del científico, el encorbatado, que tiene que venir acá al campo para juntar ese conocimiento, va a ser de una utilidad muy grande. (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).

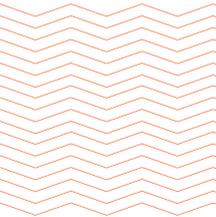
Con el trabajo de las cooperativas han ido aprendiendo mucho y eso les ha servido para darse cuenta de que es una necesidad imperante de aprender de mercadeo, de preferencias del consumidor para garantizar sus ventas, así como la necesidad de garantizar un mercado:

No pensábamos que teníamos que estudiar los colores para que a la gente le gustara, o unos materiales para que le gustara más a la gente. Pero la práctica productiva y proyectarlo hacia la realidad ha sido un aprendizaje muy grande porque ya manejamos redes sociales, estamos estableciendo canales de difusión en las ciudades, entendimos que en las ciudades grandes, en las ciudades intermedias, tienen que haber distribuidores, ya estandarizando y organizando de otra manera todos sus procesos productivos, pues es un proceso muy distinto. (Martín Batalla, COOMULDESNA).

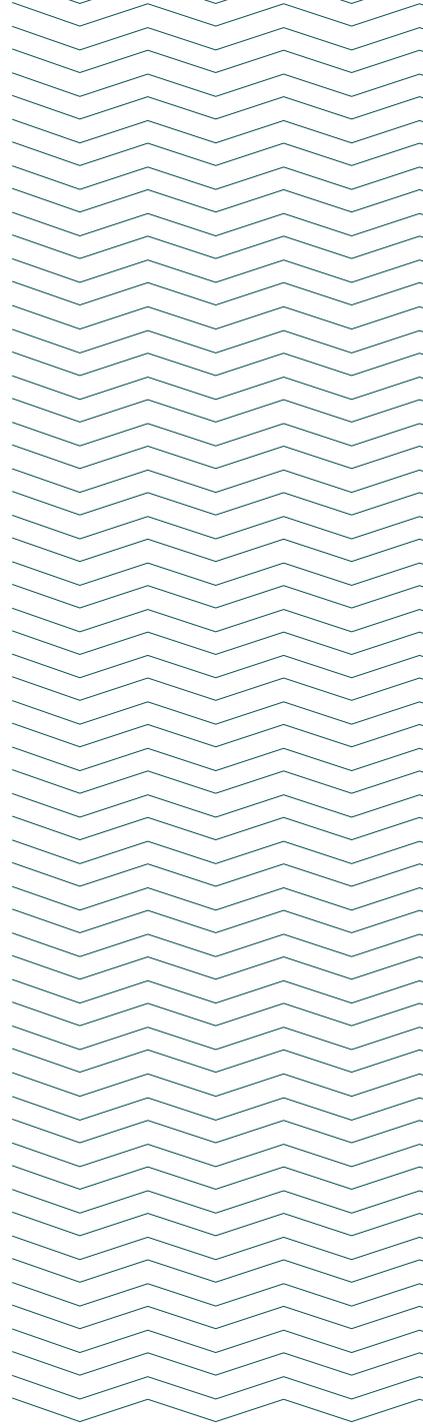
Nosotros como cooperativa hasta ahora estamos abriendo estos espacios porque es lógico que tenemos que empezar a abrir el mercado de lo que es la producción de carne de ganado, de leche, los espacios para ofertar la producción de pescado, la carne de cerdo, lo de Sacha, etcétera. (Juan Carlos Ordóñez, COOMISER y COOPAGRO).



Finalmente, para garantizar la paz a largo plazo es esencial aprender a escuchar, a convivir. Es un aprendizaje en el que siempre se puede ganar más y que queda todavía por trabajar entre todos aquellos que viven en este país, sean o no colombianos:



Ahorita somos una comunidad, tenemos que aprender a conversar, a emprender, aprender a articular, cada uno en sus territorios. [La reincorporación] ha sido de abajo hacia arriba, los proyectos han ido creciendo en el territorio, cada uno en su territorio. (Martín Batalla, COOMULDESNA).



Conclusiones y recomendaciones

Foto: Sol Stock, 2020. <https://www.istockphoto.com/es/foto/hipster-joven-usando-portátil-con-colega-femenino-alegre-gm1200930311-344171585>

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este proyecto era contribuir con la reintegración y permanencia de la población de desmovilizados en Colombia desde la dimensión productiva, en un escenario de posconflicto y en el contexto de la pandemia por el COVID-19, a través de la identificación de percepciones, experiencias y buenas prácticas de empresas privadas sobre la vinculación y permanencia de desmovilizados como empleados o como proveedores y la continuidad de organizaciones fundadas por desmovilizados.

El análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los diversos actores -agencia gubernamental, representantes de las empresas privadas y de los emprendimientos de los reintegrados- nos permite resaltar las siguientes prácticas como elementos vitales de cualquier iniciativa que se desee implementar en este sentido:

— Práctica 1

Es esencial fortalecer los procesos de sensibilización que adelanta la ARN de cara a la población en reincorporación y la construcción de paz en el país, para fomentar la participación de más actores sociales.

Es esencial fortalecer los procesos de sensibilización que adelanta la ARN de cara a la población en reincorporación y la construcción de paz en el país, para fomentar la participación de más actores sociales, en especial el sector privado que, por su propia naturaleza, impacta de múltiples formas en la sociedad y ha sido un actor afectado, pero también propiciador del conflicto.

Además, si bien los empresarios quieren la paz, no todos están de acuerdo con lo firmado en La Habana¹³, por lo que es imperativo y urgente sensibilizarlos sobre la necesidad de construir la paz, teniendo en cuenta que es un bien que está por encima de afinidades políticas.

13. Por ejemplo, en una encuesta aplicada por la CCB en 2014, “frente a la pregunta de si los empresarios están de acuerdo o no, con los diálogos de paz que se adelantan en La Habana, 55% de los encuestados está a favor de los diálogos, mientras que el 45% restante expresó estar en desacuerdo. Este resultado implica, como primera consideración, que los empresarios en Bogotá no tienen un consenso frente al apoyo de los diálogos de paz” (CCB, FIP e ICIP, 2015, pág. 34).

Esto también servirá para superar discursos o narrativas que fomentan la confrontación y el conflicto.

Los procesos de sensibilización deben contemplar programas para “despolitizar la paz”, pues, como pudimos constatar en la fase de recolección de información, algunas empresas manifestaron preferir no involucrarse en temas políticos como la paz en Colombia. Vemos esto como una limitación para la construcción de paz, que se puede llevar a cabo a través de estrategias de RSE, construcción de valor compartido, que en ningún caso implican un ejercicio de la política.

En este orden de ideas, es recomendable generar alianzas con las cámaras de comercio de las regiones de forma directa o a través de Confecámaras, para desarrollar estrategias de sensibilización y construcción de paz, pues estas entidades, a través del ejercicio de sus propias funciones, llegan de forma permanente a más empresas de distintos tamaños. Esto redundará en el desarrollo económico de sus zonas de trabajo, lo que favorecerá sus propias labores.

— Práctica 2

Conforme a nuestra investigación, la vinculación de PPR no se limita a empresas grandes con capacidad de generar programas especiales para esta población.

No importa el tamaño de la organización, sino la voluntad de generar valor compartido y de construir paz, sea a través de la contratación directa como empleados o la vinculación como proveedores.

En este sentido, una práctica recomendable es abordar el tema de la reincorporación desde un punto de vista estratégico para la organización y de aporte a la sostenibilidad de la sociedad.

— Práctica 3

Frente a la recesión económica que se avecina como consecuencia de la pandemia, el Estado puede acelerar la revisión de la Ley 1429 de

2010 que prevé incentivos económicos para el sector privado en caso de permitir la empleabilidad, para desarrollar nuevos tipos de estímulos y ampliar los beneficios a acciones de construcción de paz más allá de la contratación, relacionadas con la implementación del Acuerdo, el apoyo a las cooperativas de excombatientes con compras inclusivas convirtiéndolas en sus proveedores, con acompañamiento a su gestión, generando espacios de mercado, con acciones encaminadas a solventar o aliviar las problemáticas estructurales que generaron el conflicto, entre otras.

— Práctica 4

El motivador para asumir iniciativas de reintegración de excombatientes a la cadena productiva en el sector privado que resulten exitosas tiene que ser la sostenibilidad de la sociedad como un todo. No se trata solo de expandir mercado para las empresas, sino de aunar fuerzas que posibiliten la sostenibilidad social y económica de toda Colombia.



Esta sostenibilidad se apalanca a su vez en la opción de crear valor, de compartir valor, para todos los actores a lo largo de la cadena productiva.



De este modo se evita que las personas vuelvan a prácticas negativas previas y se fortalecen los vínculos productivos.

— Práctica 5

Desde antes y, especialmente, una vez iniciado el proyecto o programa con PPR, para asegurar su desarrollo y permanencia es imprescindible una sensibilización que abarque e implique a todas las personas que conforman los grupos de interés de cada una de las empresas: alta gerencia, colaboradores, proveedores, clientes, etcétera. Además, como en todo cambio organizacional, se requiere del compromiso de la alta gerencia, de modo que las iniciativas sean asumidas desde la estrategia de la organización y se adjudiquen los recursos necesarios para llevarlas a cabo, tanto en lo económico como en lo que se refiere al capital humano.

— Práctica 6

Entre los aprendizajes claves para mantener e impulsar estas iniciativas está tomar conciencia de la dificultad del proceso porque se requiere reconstruir los lazos de confianza entre los distintos actores. Para eso es necesario diseñar e implementar acompañamientos e intervenciones que cubran todas las fases del proceso: desde la contratación, pasando por la decisión de comunicar la condición de reintegrado o no, identificar el lenguaje conveniente, gestionar los obstáculos legales, apoyar psicológica y profesionalmente a los actores, hasta una posible desvinculación.

— Práctica 7

De igual manera se debe mantener una relación fluida con la ARN u otra entidad gubernamental con la que se esté trabajando y que enriquezca a ambas partes. Además, hay que construir vínculos con otras empresas del sector privado para que así se puedan desarrollar sinergias y alcanzar objetivos no realizables para las empresas por separado. Al mismo tiempo, se puede ir más allá de la empleabilidad y contribuir con organizaciones que ayudan, a su vez, a los excombatientes a desarrollar proyectos productivos o a insertarse en la cadena productiva.

— Práctica 8

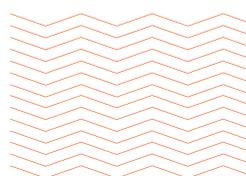
Se identificaron retos para las empresas, como la condición de los desmovilizados (situación familiar, geográfica o nivel educativo) o la necesidad de mayor apoyo, celeridad y comunicación por parte del Estado. En términos generales, el reto más grande que se identificó fue el hecho de tratar con un grupo social distinto, con el cual hay menos elementos en común, salvo la intención de adaptarse. En este sentido, para las organizaciones, el foco de atención al momento de trabajar con desmovilizados es cerrar esas brechas sociales, en sus expresiones propias, tanto de la empresa para con los excombatientes como viceversa. Esto se logra cuidando la comunicación entre las partes y optando por crear espacios de aprendizaje conjunto. Por ejemplo, permitir que los

desmovilizados cuenten sus experiencias y razones, en un momento y ambiente prudentes, puede ser una vía interesante a explorar y en la que se aprendería mucho de las diferencias mencionadas.

— Práctica 9

En las entrevistas quedó plasmada una apreciación muy positiva en cuanto al desempeño de los desmovilizados vinculados formalmente a las empresas. Por otro lado, se evidenció que muchas de las personas en proceso de reintegración prefieren el emprendimiento. Estos son hallazgos interesantes pues le dan flexibilidad a las empresas en cuanto al cómo aportar al proceso de reintegración. Si desean vincular, existen historias de éxito. Si vincular es muy complicado, el apoyo al emprendimiento, incluso desde la tercerización, parece un camino apropiado y efectivo. Queda luego el análisis interno para ver de qué manera la empresa se relaciona con excombatientes: empleo versus apoyo al emprendimiento.

— Práctica 10



Pareciera que la sugerencia principal que dan las empresas que han vinculado desmovilizados al resto del sector privado es optar por el bien social que traería la reintegración de todos los desmovilizados.



Una buena práctica sería, por lo tanto, buscar los impactos en el largo plazo del proceso de reincorporación para el país, tanto desde el punto de vista conceptual, como desde el ínterin diario de cerrar las brechas sociales con los desmovilizados vinculados.

— Práctica 11

Evidentemente, la pandemia de COVID-19 afectó la manera como las empresas vinculaban desmovilizados. Lo que se evidencia en las entrevistas es que el impacto de la pandemia para con los excombatientes depende del tipo de actividad que realice la

compañía y del tipo de actividad que realicen las personas en proceso de reintegración dentro de la empresa. En este sentido, la formación de los desmovilizados y la rotación entre distintos roles se ve como una práctica que puede ayudar para que los excombatientes no se estanquen en una tarea y puedan adaptarse, junto con la organización, a los desafíos del entorno.

— Práctica 12

Es una realidad que la construcción de paz es un tema de corresponsabilidad que implica a todos los actores sociales públicos y privados de Colombia. En la actualidad, el país está transitando por el proceso de implementación del Acuerdo de Paz y hay miles de PPR comprometidas con la paz, asociadas a las cooperativas e intentando sacarlas adelante con dificultades, como el desconocimiento de la economía y de la gestión administrativa de las organizaciones, la falta de tierra para producir, la inseguridad, la ralentización en la implementación del Acuerdo de Paz, la falta de infraestructura. Y aunque los excombatientes no lo hayan mencionado, a través de las entrevistas con las empresas, podemos constatar que existe una estigmatización por su pasado como guerrilleros.

— Práctica 13

Las razones por las cuales las FARC-EP se constituyeron como grupo armado al margen de la ley siguen vigentes y las PPR esperan una transformación social que se traduzca en la implementación completa del Acuerdo de Paz, la reducción de la desigualdad social y mejoras en las condiciones de vida y del trabajo en el campo. Las cooperativas responden a esas demandas. Son formas asociativas que, en el marco de la reincorporación económica y social, tienen la finalidad de articular la participación de distintos agentes sociales, no solo aquellos que vienen del conflicto armado. En el marco de la economía solidaria, procuran cuidar del medio ambiente, guiarse por la ética de la solidaridad, fomentar la unidad y la cooperación entre campesinos, víctimas, población vulnerable en general.

— Práctica 14



Una estrategia de valor compartido serviría de enlace entre las empresas de economía capitalista –cada vez más conscientes de la necesidad de asumir compromisos de responsabilidad social y ambiental– y las cooperativas de economía solidaria.



En este orden de ideas, las organizaciones que desean generar valor compartido requieren de directivos “con una mirada mucho más profunda de las necesidades de la sociedad, una mejor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la compañía y la capacidad de colaborar entre los entes con y sin fines de lucro” (Porter y Kramer, 2018, pág. 14).

Conforme a esto, las organizaciones privadas, como actores sociales, desde su propio quehacer pueden asumir el desafío de involucrarse en la construcción de paz. El país lo necesita con urgencia y son muchas las formas desde las cuales se puede trabajar. Como ya hemos mencionado, pueden hacerlo a través de la ARN o directamente, apoyando las formas asociativas, con la certeza de que ayudarlas a salir adelante, a fortalecerse, es garantizar la continuidad del proceso de reincorporación y la construcción de paz en el país, y demostrar que la violencia y las armas no son el camino para solucionar las desigualdades sociales. Por ejemplo, las empresas pueden:

- Apadrinar cooperativas para transferir conocimientos sobre gestión administrativa, contable, comercial, trabajo en equipo, mercadeo, o en necesidades particulares de los proyectos productivos. Este ejercicio debe hacerse respetando la autonomía y libertad de las cooperativas y sus asociados.
- Acoger como proveedores a las cooperativas que ofrezcan los bienes y servicios que necesiten. Adicional, las empresas privadas que deseen, podrían asumir el compromiso de acompañar a las cooperativas en el proceso de venta y distribución de sus productos con el fin de capacitar o ayudar a mejorar su gestión.

- Hacer alianzas entre empresas privadas para generar espacios de mercado para las cooperativas, como ferias empresariales para sus empleados o abiertas al público en general.
- Asumir prácticas que fortalezcan la cultura de paz y, a la larga, aseguren resolver las situaciones que llevaron a Colombia al conflicto. Prácticas que fomentan la centralidad de la persona, tales como fomentar la conciliación trabajo-familia, comprender a los clientes como seres integrales y no solo como consumidores, respeto y cuidado del medio ambiente, evitar todo tipo de “mercantilización, extractivismo y explotación propio de los actuales momentos y que constituye un sistema económico insostenible y un paradigma en crisis” (Álvarez Rodríguez, 2017, pág. 16).

Las instituciones educativas pueden generar programas de capacitación adecuados a las necesidades de las cooperativas, el desarrollo rural y la economía solidaria, en la cual se enmarcan estos proyectos para los PPR. Asimismo, se pueden fomentar prácticas sociales o programas de voluntariado para estudiantes, que permitan la articulación del campo y la ciudad, y el intercambio de conocimiento científico y práctico.

Esperamos que este trabajo sirva en alguna medida a fomentar el compromiso por la construcción de paz desde las empresas privadas -así como ya lo hacen muchas en la actualidad- a través de prácticas que generen valor compartido y, principalmente, ayude a romper con el individualismo y la indiferencia. Anhelamos que estas ideas lleven a reflexiones que nos permitan convivir pacíficamente, escucharnos, aceptarnos, comprendernos y pensar en beneficio de todos.



Bibliografía

- ANDI. (2019). *La inclusión de víctimas y desmovilizados. Una ventaja competitiva para las empresas en Colombia*. Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- ARN. (2020). *ARN en cifras*. Obtenido de Agencia para la Reincorporación y la Normalización: <http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN%20en%20Cifras%20corte%20Octubre%20%202020.pdf>.
- ARN. (s.f.a). *La reintegración*. Recuperado de Agencia para la Reincorporación y la Normalización: <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/quees.aspx>.
- ARN. (s.f.b). *Ruta de reincorporación social y económica*. Obtenido de Agencia para la Reincorporación y la Normalización: http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Ruta_de_Reincorporacion/Cartilla_Ruta_de_Reincorporacion.pdf.
- Arteaga Morales, B. I.; Walteros Rangel, D. A.; Puentes Orjuela, J.; Salcedo, D. L.; Andrade Becerra, O. D.; Bautista Monroy, D. J. y otros. (2012). *Cuadernos de paz a la carta n. 3: empresas y construcción de paz*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Sociales, Observatorio de Construcción de Paz.
- Bradford, S. y Cullen, F. (2012). *Research and research methods for youth practitioners*. Londres: Routledge.
- CCB. (2020). *Guía práctica. Empleabilidad de personas afectadas por el conflicto armado y la violencia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/11520/25514>.

CCB y FIP. (2015). *El sector empresarial y la construcción de paz. Reintegración económica y empresas*. Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial. Guía práctica. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz.

CCB, FIP e ICIP. (2015). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz e Instituto Catalán Internacional de Paz.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2018). *Tierras. Balance de la contribución del CNMH al esclarecimiento histórico*. Bogotá: CNMH.

Congreso de Colombia. (4 de agosto de 1998). *Ley 454 de 1998, Reglamentada por el Decreto Nacional 1714 de 2012*. Obtenido de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>.

García Guilianny, J.; Durán, S.; Parra, M. y Martínez Caraballo, H. (2018). *Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: escenario empresarial posconflicto en Colombia*. Revista de Ciencias Sociales (Venezuela), 24, 36-49.

Gobierno de la República de Colombia y FARC-EP. (24 de noviembre de 2016). *Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera*. Obtenido de: https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf.

Grasa, R.; Cavajalino, G. y Duque, P. (2019). *Construcción de paz y valor compartido. Retos y oportunidades del sector empresarial en Colombia*. Bogotá: Icono Editorial.

Grueso Hinestroza, M. P.; López-Santamaría, M. y Antón Rubio, C. (2019). *Inclusión laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia: guía de apoyo y buenas prácticas empresariales*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Línea de Paz y Justicia Transicional, Clínica Jurídica de la Universidad de La Sabana. (2020). *Concepto I: una aproximación al marco jurídico que regula la reincorporación de excombatientes*. Chía: Universidad de La Sabana.
- López-Santamaría, M. y Grueso Hinestroza, M. P. (2019). Empresa, empresarios y construcción de paz en Colombia: hallazgos y retos. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 146-155.
- Llorente, M. A. (2015). ¿Por qué hablar de sector empresarial y construcción de paz? En CCB, FIP e ICIP, *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz (pp. 8-10)*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz e Instituto Catalán Internacional de Paz. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/11520/8482>.
- Muñoz, L. et al. (2012) *El desarrollo rural con enfoque territorial. Perfil territorial de las áreas de desarrollo rural. Marco conceptual, metodología, instrumentos de planificación*. Bogotá: Incoder y OIM. Obtenido de: <http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2017/12/Perfil-DRET-incoder-2012.pdf>
- Obando, D. (2019). *Economía solidaria: ¿en función de un desarrollo alternativo o de un neocapitalismo?* Alteridad, pp. 88-97.
- Organizaciones Solidarias. (2017). *Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural*. Planfes 2017-2032. Obtenido de Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Ministerio de Trabajo: <https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Conozca%20el%20Planfes.pdf>.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2018). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review* América Latina, 1-18.

RNI. (2020). *Unidad de Víctimas*. Obtenido de Red Nacional de Información: <https://cifras.unidadvictimas.gov.co>.

Valencia Velásquez, L. y Gallego Moná, L. (2013). Factor C-comunidad, factor dinamizador en las organizaciones solidarias. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(103), 69-80.

Vargas Forero, G.A. (2014). La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: una introducción. En Universidad de los Andes, *Documentos en Desarrollo. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo - Cider* 4 (pp. 11-65). Bogotá: Ediciones Uniandes.

Zambrano Quintero, L. (2019). La reincorporación colectiva de las FARC-EP: una apuesta estratégica en un entorno adverso. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 121, 45-66. DOI: doi.org/10.24241/rcai.2019.121.1.45.

Paz y sostenibilidad, alternativas para la construcción de paz desde el sector privado se terminó en los talleres de Opciones Gráficas Editores Ltda, en junio de 2021, en la ciudad de Bogotá D.C.
Somos una empresa responsable con el ambiente.

Este libro es un llamado a la corresponsabilidad de cara a la construcción de paz en Colombia. Si bien el Estado lleva la delantera en las iniciativas, eso no reduce la responsabilidad de otros actores sociales en favor del desarrollo social del país y de todas las acciones que propendan por la convivencia pacífica. Las empresas, como piezas nucleares de los sistemas sociales, impactan con sus operaciones el entorno en que trabajan: intervienen en debates públicos, se dan a conocer con sus comunicaciones, son generadoras de empleo, ofrecen bienes y servicios, como también, por su misma esencia y por muchas razones más, están llamadas a promover el bien común, generar valor compartido y promover los comportamientos responsables entre sus distintos públicos.

Por eso, hemos querido reflexionar sobre el compromiso del sector privado en la construcción de paz en el país, en el contexto de pandemia por el COVID-19.

