

EFFECTOS DE LA DESMOVILIZACIÓN DE MIEMBROS DE LA EXGUERRILLA  
FARC AL MERCADO LABORAL COLOMBIANO EN EL PERÍODO 2016-2022

NELSON ALEXANDER LORA BAHOQUE

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
MEDELLÍN  
2022

EFFECTOS DE LA DESMOVILIZACIÓN DE MIEMBROS DE LA EXGUERRILLA  
FARC AL MERCADO LABORAL COLOMBIANO EN EL PERÍODO 2016-2022

NELSON ALEXANDER LORA BAHOQUE

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesora

LADY GAVIRIA OCHOA

Msc. En Desarrollo

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2022

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos(as) y familiares que siempre han estado acompañándome en este viaje llamado vida, con su presencia, con sus enseñanzas y su espiritualidad, motivándome y brindándome su apoyo incondicional en cada uno de mis proyectos.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

Directora del Área de Investigación de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana Lady Gaviria Ochoa, asesora de la presente monografía por su acompañamiento en el proceso.

A todas las personas que con su apoyo y colaboración hicieron posible la realización de este trabajo de grado.

## CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract.....	7
1. Introducción.....	8
2. Revisión de la literatura.....	11
3. Metodología.....	15
3.1 Revisión de antecedentes teóricos e investigativos.....	16
3.2 Recolección de información.....	16
3.3 Organización de la información recolectada.....	16
4. Integración laboral de los desmovilizados y casos de éxito en empresas colombianas.....	17
5. Efectos de la desmovilización tanto en las empresas locales como extranjeras, teniendo en cuenta que hay parte legal pero también ilegal (disidencias de las FARC).....	22
5.1 Efectos de la desmovilización en el contexto legal.....	22
5.2 Efectos desde la continuidad de los grupos armados al margen de la ley.....	25
6. Emprendimientos creados por los desmovilizados y el movimiento de recursos desde la cooperación internacional.....	27
7. Factores en la integración al mercado laboral de desmovilizados.....	30
7.1 Facilitadores.....	30
7.2 Obstaculizadores.....	35
8. Conclusiones.....	40
Referencias.....	42

## **Resumen**

El conflicto armado que se ha venido presentando en Colombia por más de medio siglo ha generado un sin número de consecuencias devastadoras para el país. Pero por fin, después de un largo periodo de guerra, acosta de innumerables víctimas y daños a nivel económico, político y social, el momento de realizar un acuerdo de paz ha llegado. Tras la firma del Acuerdo de Paz en 2016 entre el gobierno del expresidente Juan Manuel Santos Calderón con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (Farc-EP), inicia un proceso de desmovilización e inserción a la vida civil y laboral para estos excombatientes. El objetivo de este trabajo consiste en identificar factores que traerá la desmovilización de los miembros de este grupo armado para el tejido empresarial colombiano en el período 2016-2022. Con base en esto, se desarrollaron unos objetivos específicos enfocados en la integración laboral de los desmovilizados, los efectos que traerá la desmovilización tanto en las empresas locales como extranjeras, teniendo en cuenta que hay parte legal pero también ilegal, y un vistazo a los emprendimientos creados por los desmovilizados, los cuales crean empleo y transforman el país desde las comunidades. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y lógica inductiva. Como instrumentos de recolección y análisis de la información, se consultaron artículos o trabajos relacionados al tema de estudio. Para ello fue necesario recurrir a documentos de naturaleza diversa, como personales, institucionales o grupales, formales o informales. Los resultados indican que en Colombia las personas que pertenecieron a los grupos armados, y decidieron reincorporarse a la vida civil, enfrentan importantes barreras en materia de formación e intermediación laboral, dado que llevan años por fuera del mercado o nunca han contado con un trabajo formal. Pese a esto, hay empresas que han optado por brindarles la oportunidad aquellos que han decidido dejar las armas y empezar desde cero, incorporando a esta población en su cadena de valor al constatar los beneficios que esto trae para su competitividad y productividad.

## **Palabras clave**

Colombia, Conflicto, Economía, Empleo.

## **Abstract**

The armed conflict that has been occurring in Colombia for more than half a century has generated a number of devastating consequences for the country. But at last, after a long period of war, with countless victims and damage at the economic, political and social levels, the time has come to conclude a peace agreement. After the signing of the Peace Agreement in 2016 between the government of former President Juan Manuel Santos Calderón and the guerrillas of the Revolutionary Armed Forces of Colombia-People's Army (FARC-EP), a process of demobilization and insertion into civilian and labor life for these ex-combatants begins. The objective of this work is to identify factors that the demobilization of the members of this armed group will bring to the Colombian business tissue in the period 2016-2022. Based on this, specific objectives were developed focused on the labor integration of the demobilized, the effects that demobilization will bring in both local and foreign companies, taking into account that there is a legal but also illegal part, and a look at the ventures created by the demobilized, which create employment and transform the country from the communities. The research was developed under a qualitative approach, descriptive scope and inductive logic. As instruments for collecting and analyzing information, articles or works related to the topic of study were consulted. For this, it was necessary to resort to documents of a diverse nature, such as personal, institutional or group, formal or informal. The results indicate that in Colombia, people who belonged to armed groups, and decided to return to civilian life, face significant barriers in terms of training and labor intermediation, given that they have been out of the market for years or have never had a formal job. Despite this, there are companies that have chosen to provide them with the opportunity for those who have decided to lay down their arms and start from scratch, incorporating this population into their value chain by verifying the benefits that this brings to their competitiveness and productivity.

## **Keywords**

Colombia, Conflict, Economy, Employment.

## **1. Introducción**

Desde hace medio siglo, Colombia vive inmersa en la violencia y el conflicto armado, situación que no ha podido ser solucionada de manera efectiva, debido en parte a la justicia incompleta agenciada por las instituciones estatales y, en algunos casos, a la ausencia dominante del Gobierno en el territorio nacional. Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC fueron la organización terrorista de mayor poder y trayectoria en la historia del conflicto armado. Iniciaron como una guerrilla liberal influenciada por el Partido Comunista Colombiano, que se asentaba en el departamento del Tolima y se autoproclamaron de ideología marxista-leninista (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2022).

Colombia no solo es un país reconocido por sus innumerables intentos para alcanzar la paz con los grupos al margen de la Ley que han participado en el conflicto, sino que también, es referente en cuanto a la implementación y adaptación de diversos modelos novedosos en cada uno de sus procesos. La historia comienza a partir del año 1982 con el Gobierno del entonces Presidente Belisario Betancur, quien dio el primer paso a lo que serían decenas de años, muchos intentos e innumerables vidas perdidas en la búsqueda de una verdadera Justicia Transicional (Melo, 2017). Es importante destacar que en esa negociación se incluyeron, sin duda, la gran mayoría de los grupos insurgentes al margen de la Ley de la época, Las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia ejercito del pueblo (FARC), Ejército Popular de Liberación (EPL), Movimiento 19 de Abril (M19) y El Ejército de Liberación Nacional (ELN) (Melo, 2017).

El siguiente período presidencial 1986-1990 fue presidido por Virgilio Barco, cuya dirección dio un giro radical respecto de las políticas del gobierno anterior en cuanto al proceso de paz (Melo, 2017). Así se realizaron algunos ajustes básicos, más concretos, pues este gobierno estaba interesado en el desarme de las guerrillas para luego considerar una inclusión en un frente político. Luego de esto transcurrieron dos periodos presidenciales, Cesar Gaviria 1990-1994 y Ernesto Samper 1994-1998, sin mayor interés en cuanto a acercamientos frente a grupos guerrilleros; más de 8 años en donde no se contemplaron nuevamente acuerdos de paz y por lo tanto Marcos de Justicia Transicional (Melo, 2017).



Durante el periodo presidencial 1998-2002, el entonces presidente Andrés Pastrana inició un proceso de negociación con el grupo armado FARC para la terminación del conflicto armado. Para llegar a un acuerdo, Pastrana le otorgó a las FARC una zona de distensión, conformada por los municipios de La Uribe, Mesetas, La Macarena y Vista Hermosa en el departamento del Meta, y por San Vicente del Caguán en el departamento del Caquetá, en donde el Ejército Nacional no entraría y no se ejercería por completo la Soberanía Nacional, terreno que las FARC utilizaron para trasladar sus secuestrados, cometer delitos, fabricar drogas ilícitas como la cocaína y desde ese mismo territorio, dar inicio a su exportación. (Agudelo, 2021).

Fue hasta el año 2002, con la entrada del Presidente Álvaro Uribe Vélez cuando se verían por primera vez luego del Gobierno de Barco, importantes ofensivas militares contra las FARC y el ELN, a su vez con reiteración y un considerable incremento del apoyo de Estados Unidos y en general de la Comunidad Internacional, se empezó a controlar la expansión de ambas guerrillas y a darle paso a lo que serían dos periodos con mayor control sobre el territorio nacional y sobretodo con el logro de una saludable tranquilidad nacional.

Luego de seis periodos presidenciales y de varios intentos de lograr la terminación del conflicto armado, es durante la presidencia de Juan Manuel Santos que el país se vio inmerso nuevamente en un Proceso de Paz con las FARC. “El fin principal del proceso adelantado era darle término al conflicto interno en el que se encontraba el país, iniciando el 4 de septiembre de 2012, día en que se dio inicio oficialmente a los diálogos de Paz” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2017).

La Habana, Cuba, fue la ubicación designada para establecer las mesas de negociación, en donde se desarrollan de manera concomitante, las reuniones previas a un posible acuerdo de paz.

Después de cuatro años, las negociaciones de paz entre el gobierno colombiano encabezado por el ex-presidente Juan Manuel Santos y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP), lograron poner fin al conflicto armado interno de Colombia iniciado en 1960. “El 24 de noviembre de 2016 se firmó el acuerdo de paz, marcando el fin de casi cuatro años de negociaciones en La Habana y alrededor de 50 de

conflicto armado” (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2017). La firma de este acuerdo significó no solo la terminación del conflicto sino que también implicó la entrada formal de las FARC a la política, con voz en el congreso pero sin voto, se contempló la incorporación de los ex miembros de las FARC a la vida civil, el cese al fuego bilateral, buscar solución al tráfico de drogas y establecimiento de una comisión de verdad y un sistema de justicia y reparación (Girón, 2021).

Un primer acuerdo de Paz, firmado en Cartagena el 26 de septiembre de 2016, debía referendarse en Colombia en un plebiscito en el que los ciudadanos debían votar «Sí» o «No». El resultado final fue una victoria para el «No», lo que obligó al Gobierno a renegociar el acuerdo tomando en consideración las objeciones de los opositores del acuerdo, a la vez que creó incertidumbre sobre la aplicación legal de los acuerdos. Tras un periodo de negociación con los promotores del «No», el gobierno y las FARC-EP acordaron un nuevo texto para el acuerdo de paz el cual se firmó el 24 de noviembre en el Teatro Colón de Bogotá. Este nuevo acuerdo fue ratificado por el Senado de Colombia y la Cámara de Representantes, el 29 y 30 de noviembre (Colprensa, 2016).

Para la sociedad colombiana la firma del acuerdo de paz significó poner fin a la violencia y traer nuevas oportunidades para los colombianos, en particular a los que más han sufrido el conflicto. El acuerdo final contiene elementos que se relacionan entre sí y que buscan como un todo garantizar la posibilidad de poner fin al conflicto y poder construir una paz estable y duradera.

En cuanto a temas económicos, algunos analistas han estimado sus respectivos efectos económicos en el país. Sin embargo, la tarea de calcular el dividendo de la paz no solo resulta ambiciosa, sino que su estimación podría desviar el mensaje sobre la verdadera finalidad del proceso de paz ya que, más allá del efecto en la economía nacional, la consecución de los objetivos del acuerdo es deseable en sí misma (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

Tras cumplirse cinco años de la firma del Acuerdo de Paz entre el Estado colombiano y las FARC; desde entonces, varios hechos políticos y sociales han marcado la implementación de dichos acuerdos y la situación de orden público en diferentes zonas del país. Siguen las

masacres, todavía hay desplazamientos forzados e incluso hay asesinatos de personas como líderes sociales y aquellos que firmaron el acuerdo en 2016. A pesar de esto, no se puede considerar que tras la firma del acuerdo éste haya fallado. El Acuerdo de Paz busca la terminación del conflicto y la construcción de la paz en el largo plazo en Colombia.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar factores presentes en la integración al mercado laboral de desmovilizados de la exguerrilla FARC en el tejido empresarial colombiano desde la firma del Acuerdo de Paz. Con base en esto, se desarrollaron unos objetivos específicos enfocados en la integración laboral de los desmovilizados, los efectos que traerá la desmovilización tanto en las empresas locales como extranjeras, teniendo en cuenta que hay parte legal pero también ilegal, y un vistazo a los emprendimientos creados por los desmovilizados, los cuales crean empleo y transforman el país desde las comunidades.

Este artículo contiene el siguiente orden: en primer lugar, se encuentra la revisión de la literatura en la cual se mencionan las investigaciones y artículos afines del tema a tratar. Seguido de lo anterior se describe la metodología usada. Luego se aborda cada uno de los objetivos específicos para posteriormente dar paso al desarrollo del objetivo general. Finalmente se presentan los resultados obtenidos de la investigación y conclusiones.

## **2. Revisión de la literatura**

A continuación, se referencian algunos estudios realizados sobre el tema en cuestión en diferentes escenarios o contextos sociales a nivel Nacional. Se abordaran entonces algunos estudios realizados en Colombia. El marco de estas investigaciones obedece a factores facilitadores y obstaculizadores que han estado presentes en los procesos de inclusión al mercado laboral y posterior reincorporación de los desmovilizados de la guerrilla Farc-Ep a la vida civil.

La mayor parte de las investigaciones se concentran en el periodo de tiempo 2016-2021, analizando lo que viene ocurriendo en los procesos de desmovilización de excombatientes tras la firma de los acuerdos de paz, la conducta de algunas empresas, tanto del sector público

como privado, y los factores que influyen al momento de vincular al personal de desmovilizados dentro de su nómina. Otras investigaciones se presentan a partir del periodo 2007-2013 y brindan una contextualización de la inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia, aportando estrategias y programas por parte del Estado Nacional que permitan la total permanencia de la población de excombatientes en la legalidad.

Los desmovilizados en Colombia han transigido con el gobierno un proceso concebido dentro de un escenario de múltiples incertidumbres; por tanto, la dejación de las armas se ha presentado paulatinamente. Según Forero (2016, p.18), “entre los años 2003 y 2016 se desmovilizaron 57.923 miembros de organizaciones ilegales. El mayor pico de entregas se dio entre 2005 y 2006, que fue cuando se culminó el proceso de abdicación de armas por parte de los paramilitares”. El gobierno colombiano realizó acercamientos con los grupos guerrilleros para que se desmovilizaran en su totalidad y se reintegren a la sociedad. Para mencionar los acuerdos más recientes, se encuentra el firmado con los paramilitares por el gobierno del expresidente Álvaro Uribe Vélez (Rendón, 2018), y el gobierno saliente del expresidente Juan Manuel Santos Calderón firmó un acuerdo de paz con la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (Farc-EP), un grupo guerrillero que por más de medio siglo estuvo en conflicto con el Estado, generando desplazamientos, secuestros, extorsiones, masacres y miedo en la población civil, al igual que los demás actores armados (Torres, 2016).

**Inserción social de desmovilizados: Una percepción de la sociedad colombiana:** El propósito de este trabajo investigativo se centra en conocer si la sociedad está preparada para acoger a los desmovilizados y hacerlos parte del tejido empresarial y de la sociedad civil colombiana. Para cumplir con el objeto de estudio, se tomó como unidad de análisis el departamento del Tolima - Colombia, cuya población concentra 279.552 habitantes comprendidos entre un rango de edad de los 19 a 59 años. La muestra representativa derivada de esta población, permitió conocer la visión que ésta asume acerca del posconflicto colombiano, respecto al número de excombatientes que posibilitan su incorporación a la sociedad civil, en el entendido que vincular desmovilizados podría afectar al ambiente laboral, pero el rechazarlos puede generar nuevas formas de violencia, como producto de la

discriminación, rechazo y falta de oportunidades (Ceballos, 2016). Los hallazgos encontrados revelan que no existe indiferencia por parte de la sociedad al tema de los desmovilizados, pese a que el problema objeto de estudio afecta a todas las clases dirigentes que sojuzgan e instituyen el abastecimiento de recursos para el Estado. Como conclusión, se constata que las políticas públicas en materia económica procedentes del gobierno colombiano, deben fortalecer las relaciones tradicionales de discrepancia en la sociedad colombiana, en razón a que sus decisiones residen en las disconformidades sociales. Otra de las finalidades de este ejercicio investigativo, consiste en forjar políticas que optimicen la inserción de los desmovilizados al sector empresarial y a la sociedad colombiana, y en fortalecer las ya existentes. (Rubio, Rodríguez, & Moreno, 2018).

**Actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del postconflicto de un grupo de responsables de selección de personal en empresas privadas:** Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del postconflicto por parte de responsables de selección de personal en empresas privadas. Los hallazgos obtenidos a través de entrevistas realizadas a un grupo de 8 líderes de procesos de selección de personal dentro de empresas privadas arrojaron datos que facilitaron la comprensión acerca de las actitudes que tienen los participantes, evidenciando creencias, afectos y comportamientos positivos y favorables frente al tema de inserción laboral de excombatientes. En términos generales, se evidencia que existen actitudes positivas hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del postconflicto, llegando a la conclusión de que busca la favorabilidad tanto para el proceso como para la empresa y también derrumbar prejuicios y dar oportunidades. (Bula & Benavides, 2017).

**Reintegración social de excombatientes en dos comunidades de paz en Colombia:** En el siguiente artículo de investigación se realiza un análisis y comparación sobre la reintegración social de excombatientes en dos comunidades de paz en Colombia: la Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare (ATCC), situada en el departamento de Santander; y el municipio de Samaniego, en el departamento de Nariño. Los hallazgos que se obtuvieron por medio de entrevistas a excombatientes y pobladores demostraron que hubo garantías de

seguridad a los excombatientes, se ayudó a reducir la estigmatización de los mismos, se ofrecieron oportunidades de participación y se brindó acompañamiento en su reintegración. Para concluir, los casos en estudio revelaron la importancia del capital social, en particular de la organización y cohesión social de las comunidades receptoras, así como la existencia de canales de diálogo con los actores armados, que son características de muchas comunidades de paz. Ambas comunidades se destacaron por su organización social y por las amplias oportunidades de participación comunitaria, facilitando la participación social de los excombatientes, lo que contribuyó a su mejor integración. (Mouly, Hernández, & Giménez, 2019).

**Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado, perspectiva desde la seguridad privada en Colombia:** El siguiente ensayo tiene como objetivo mostrar las oportunidades que tienen las personas en proceso de reintegración, una de ellas es la inclusión a la vida laboral en el sector de la seguridad. De los hallazgos obtenidos se evidencia que las empresas al brindar oportunidades de empleo en vigilancia y seguridad privada para los reinsertados da una iniciativa que podría funcionar con acuerdos que respalden una nueva era de cero violencias y más oportunidades para la paz, además de ser una posibilidad importante de pertenecer a este gremio bajo protocolos establecidos por cada una de las organizaciones. (Castañeda, 2017).

**La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia:** El objetivo general de la investigación es demostrar que actualmente Colombia vive un proceso de desmovilización dentro del cual hay un programa de reintegración social, a través del cual los desmovilizados logran vincularse y reingresar a la sociedad civil a través de diferentes canales. Uno de estos canales es la inclusión laboral de estas personas. Los hallazgos encontrados revelan que aún existe una tendencia a imponer una barrera por parte de las empresas del sector privado de vincular personas desmovilizadas dentro de su nómina. Lo anterior ha generado que los desmovilizados retomen las armas y el resultado es más violencia. Por ello, es necesario que el Estado desarrolle una serie de políticas públicas que estimulen la inclusión de los

desmovilizados al mercado laboral, de forma subordinada o independiente. (Castellanos, 2013).

Es preciso resaltar que, pese a las investigaciones existentes sobre la desmovilización e inclusión laboral de excombatientes en Colombia, es conveniente esta investigación por transmitir ese mensaje que luego de la firma de los Acuerdos de Paz es posible llegar a una reconciliación que involucre a las diferentes partes: el gobierno, la ciudadanía y los miembros de las FARC. La identificación de buenas prácticas o de barreras al respecto, permitirá tener mayor claridad frente a la manera de incluir a la población de desmovilizados en los esquemas productivos y competitivos de las organizaciones.

### **3. Metodología**

La presente investigación se puede considerar de un enfoque cualitativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), ya que se guía por áreas o temas significativos donde se permite realizar un análisis de los efectos de la desmovilización de miembros de la exguerrilla FARC en el mercado laboral colombiano. El alcance es descriptivo debido a que busca describir un fenómeno social (Ragin, 2007), pues su propósito consiste en identificar y analizar los efectos económicos, sociales, culturales y demás que influyen en la posibilidad de vinculación de las personas desmovilizadas al sector empresarial. Y la lógica es inductiva según Bacon (Dávila, 2006) establece que es necesaria la observación de hechos particulares y específicos para establecer conclusiones generales.

Para el desarrollo de este artículo de investigación fue necesario consultar diferentes fuentes o trabajos relacionados a la desmovilización e inserción laboral de excombatientes que servirán como base para tener una descripción del tema de estudio. De acuerdo con Quintana (2006) constituye el punto de entrada a la investigación. Incluso en ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. La desmovilización y posterior inserción al campo laboral y la vida civil por parte de los ex miembros del grupo

armado FARC-EP es, sin lugar a dudas, un tema que debe ser tratado con atención en este largo proceso que busca establecer la paz definitiva.

El diseño metodológico se realizó mediante tres fases: la primera fase fue la revisión de antecedentes teóricos e investigativos, la segunda fase la recolección de la información, la tercera fase fue la organización de la información recolectada, presentación de resultados y conclusiones.

### **3.1 Revisión de antecedentes teóricos e investigativos**

Como se ha mencionado anteriormente, se realizó una revisión teórica que permitió conceptualizar la integración laboral de los desmovilizados, se llevó a cabo un análisis de los efectos que traerá la desmovilización tanto en las empresas locales como extranjeras, y un vistazo a los emprendimientos creados por los desmovilizados. Hallando pocos estudios e investigaciones en el campo internacional relacionados con los intereses propios de la presente investigación.

### **3.2 Recolección de información**

Para esta investigación se consultaron artículos o trabajos relacionados al tema de estudio. Para ello fue necesario recurrir a documentos de naturaleza diversa, como personales, institucionales o grupales, formales o informales. Finalmente, la información recolectada en los artículos se transcribió para su organización.

### **3.3 Organización de la información recolectada**

Se transcribió la información, se procedió a la organización en los objetivos a desarrollar y se procedió a la descripción de los aspectos relevantes, la normatividad, financiación a



proyectos, cooperación internacional, acompañamiento psicológico, barreras de selección, estigma social y desigualdad en acceso a oportunidades.

#### **4. Integración laboral de los desmovilizados y casos de éxito en empresas colombianas.**

Es necesario comprender la importancia y alcance de la inclusión laboral y su relevancia dentro de la sociedad, enmarcada dentro de un proceso más extenso que es la propia inserción social. El trabajo constituye un elemento de constitución social, debe entenderse la inclusión laboral de aquellos más desfavorecidos (Sepúlveda et al., 2016), como lo son los desmovilizados, desde dos escenarios: como un fin y como un medio en sí mismo. Como un fin, cuyo objetivo final es proporcionarle al trabajador menos favorecido, la oportunidad de acceder a estructuras legales de empleo, y como un medio, debido a que el desmovilizado se está reintegrando y considerando como parte de la sociedad (Cárdenas, 2017).

En desarrollo del proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), la reintegración constituye uno de los pilares quizá más importantes del mismo pues es la garantía de su eficiencia. Se entiende por reintegración “al proceso a través del cual los desmovilizados adquieren estatus civil y consiguen un empleo e ingreso económico de manera sostenible. (...) hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional (...)” (CONPES, 2008; Roldan, 2013, p.113). Con lo anterior es claro que este proceso de desarme, desmovilización y reintegración, más específicamente este último, involucra no solo a las partes directas del conflicto, es decir, los excombatientes al margen de la ley y el Estado, sino también a la sociedad misma como actor externo y en esta medida este interés determina el desarrollo del proceso.

Los integrantes de estos grupos que se unieron al proceso de paz deben pasar por un proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) liderado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), que sigue orientaciones del Ministerio de Defensa y de Justicia y de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (Sepúlveda, 2014). La reinserción laboral consiste en la asistencia ofrecida a integrantes de grupos armados durante la desmovilización.

A través de ésta se ejecutan medidas asistencialistas de corto plazo, que permiten cubrir las necesidades básicas inmediatas de los desmovilizados y sus familias, tales como pensión, alimentos, ropa, refugio, servicio médico, educación a corto plazo y entrenamiento para el empleo (CONPES, 2008).

Para efectos de esta investigación se entiende por reinserción laboral “al proceso que busca lograr que un trabajador vuelva al mercado laboral después de un periodo de inactividad. Los motivos pueden ser diversos y abarcan desde una enfermedad hasta coyunturas económicas, problemas personales o estancias en la cárcel tras una condena” (Adriana, 2018).

Otra definición, según Bisquerra (1992), la reinserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, como pueden ser las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral, originándose un encuentro entre empleabilidad y ocupabilidad. Partiendo de esta definición, es importante tener en cuenta dos términos: la empleabilidad y la ocupabilidad. Mariana Pelayo Pérez, profesora de la Universidad Autónoma de Nayarit, menciona que según Griker Orgemer (2002), la empleabilidad es la oportunidad del trabajador a acceder a un empleo que cumpla con sus expectativas, formación y trayectoria profesional, es decir, se enfoca en la persona y su aprendizaje. Por otro lado, la ocupabilidad hace referencia a la posibilidad de inserción dependiendo de las oportunidades en el mundo laboral, es decir, el contexto donde se encuentra el sujeto (Romero et al., 2004).

Es indiscutible la realidad que enfrentan los desmovilizados. Estas complejas circunstancias retan la intención de los desmovilizados de vincularse definitivamente a la vida civil (Nussio, 2012). Parte de estas dificultades se ponen de manifiesto en el ámbito laboral, debido a las pocas oportunidades laborales a las que tienen acceso estas personas; de los más de 35.000 desmovilizados, apenas 1.733 han logrado vincularse laboralmente gracias a acciones de la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR) (Redacción Judicial, 2013).

Por lo anterior, es deber del Estado progresivamente desarrollar una serie de políticas públicas encaminadas a promover la inclusión laboral de los desmovilizados a través de las cuales logren vincularse a un empleo para tener un nivel de vida estable, de ser posible sin

tener que recurrir a la ayuda económica del Estado, es decir, por su propia cuenta en la medida en que les sea posible acceder a un ingreso sostenible. En primera medida, el Estado debe propender por una compatibilidad entre el horario del programa de la ACR al que obligatoriamente tienen que asistir los desmovilizados y el horario de trabajo de los mismos para que puedan participar en ambos escenarios sin que estos sean excluyentes. En segundo lugar, el Estado debe hacer una valoración de qué es lo apetecido por el mercado laboral actual, con el fin de instruir y educar dentro del programa a los desmovilizados para que ellos puedan ser partícipes de dicho mercado y no sean excluidos del mismo por falta de preparación (Agencia Colombiana de Reintegración, 2013).

Conciérne al Estado, entonces, desarrollar simultáneamente programas de educación técnico-profesional y de educación superior para estas personas para igualmente apoyar su potencial vinculación laboral. Esta preparación se debe dirigir a labores u oficios realmente requeridos por el mercado laboral y en esta medida debe ser precisa y profunda para que puedan tener una permanencia a largo plazo en el mercado laboral (Nussio, 2012).

Igualmente, el Estado también puede apoyarse en otras alternativas para promover la inclusión laboral de los desmovilizados y así contribuir a la satisfacción de sus necesidades personales y del núcleo familiar. Es el caso, por ejemplo, de otorgar microcréditos a los desmovilizados con el fin de que ellos mismos creen su propia microempresa con base a conocimientos adquiridos durante las jornadas de educación técnico-profesional o educación superior o basados en habilidades y conocimientos propios previamente adquiridos. Lo anterior permite que en caso de que no puedan vincularse al mercado laboral a través de una empresa lo hagan a través de sí mismos con el apoyo del Estado y así velar por su supervivencia y bienestar (CONPES, 2008).

Para dar evidencia que la reinserción laboral sí puede llegar a ser un proceso exitoso, se encontraron casos de empresas colombianas que le apostaron a la inclusión de víctimas y desmovilizados en su cadena de valor. Son ejemplos de organizaciones que en sectores tan variados como la manufactura, los servicios, el turismo, la agricultura, y los hidrocarburos están dando pasos firmes en esta dirección. Los casos que se detallan a continuación sugieren

la posibilidad de mejorar las prácticas de valor compartido en el país, si las empresas se enfocaran intencionalmente en promover la equidad.

**Crepes & Waffles S.A.** empresa familiar colombiana de restaurantes, establecida en Bogotá en 1980, con presencia en cinco países, encontró en los Montes de María una oportunidad para promover la relación directa con los pequeños agricultores, apoyar la regeneración de los ecosistemas de la zona, y contar con productos de calidad a precios competitivos para su menú (ANDI, 2019). En el año 2015, la compañía junto al Fondo de Patrimonio Natural, estableció una alianza con tres asociaciones (ASOJOPROS, ASPROACEB y ASPROMONTES) de los Montes de María integradas en su mayoría por víctimas del conflicto para de esta forma cultivar el frijol de cuarentano e incorporarlo en su menú (Molano, 2011). La empresa vio en los Montes de María y en sus habitantes, la mayoría de ellos víctimas del conflicto armado, una oportunidad de negocio que le ha permitido innovar en su cadena de valor, aportar al mantenimiento de las prácticas locales de siembra, a la conservación y regeneración de bosques secos que fomentan los corredores de bosque, y a la protección de la cultura local mediante la creación de oportunidades para que las familias puedan permanecer en sus tierras (ANDI, 2019).

**Nacional de Chocolates**, compañía que hace parte del grupo Nutresa, identificó que una de las maneras para asegurar el abastecimiento de materia prima de alta calidad y diferenciada, es por medio de la vinculación directa de los cacaoteros, mayoritariamente de poblaciones vulnerables a la cadena de valor de la compañía (ANDI, 2019, pág. 13). Gracias a esto, 12.000 familias que participan en 140 alianzas productivas con presencia en 22 departamentos de Colombia, hacen parte de esta estrategia de idea de mercados, y cuentan con 24.000 hectáreas de cacao cultivado (Centro Nacional de Consultoría, 2017). Algunas de estas familias han sido impactadas por el conflicto armado y han encontrado en el trabajo con la empresa una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida (ANDI, 2019).

Estrategias como las implementadas por la Compañía Nacional de Chocolates representan ejemplos de cómo la inclusión de población vulnerable en la cadena de valor trae ventajas competitivas para los negocios, al garantizar abastecimiento permanente y oportuno de materias primas, y al disminuir la dependencia que se tiene hacia productores que no son

locales. A su vez, la presencia de la compañía en zonas históricamente afectadas por el conflicto armado contribuyen a potenciar las ventajas que tiene el campo colombiano, y a transformar las ideas, en inversiones sostenibles para el agro.

**El Grupo Éxito** ha venido implementado desde el 2006 el programa “Inclusión Laboral” que responde a su estrategia de sostenibilidad con la que busca ser un empleador atractivo, diverso e incluyente (ANDI, 2019, pág. 21). Por medio de este programa se ha logrado la inclusión y retención de personas en situación de mayor vulnerabilidad, incluyendo tanto víctimas del conflicto armado como desmovilizados (ANDI, 2019, pág. 21). Desde que inició el programa, más de 1.800 personas en situación de mayor vulnerabilidad han estado vinculadas a la empresa, y en 2017, 800 personas de esta población seguían activas, de las cuales 156 eran víctimas del conflicto armado, 49 eran desmovilizadas, y 57 eran familiares de desmovilizados (Centro Nacional de Consultoría, 2017).

Inclusión Laboral hace parte del pilar El éxito del Grupo Éxito está en su gente, una estrategia a través de la cual se acompaña a los empleados en su desarrollo tanto profesional como personal, desde el reconocimiento de que el éxito de la compañía radica en su capital humano (ANDI, 2019, pág. 21). El grupo Éxito ha logrado impactar de manera positiva el entorno en el que opera, al incorporar en su fuerza de trabajo a personas con mayor riesgo de vulnerabilidad que buscan oportunidades de desarrollo, incluyendo víctimas y a desmovilizados. De hecho, la compañía se ha convertido en un referente a nivel nacional, y ha asesorado a otras empresas para que transiten hacia el camino de la inclusión laboral tanto de víctimas como desmovilizados (ANDI, 2019).

La inclusión en Colombia requiere crear condiciones necesarias para que todas las personas, independientemente de su pasado, tengan la oportunidad de alcanzar su pleno potencial y de aportar a la productividad y desarrollo de la nación. Las empresas juegan un papel fundamental en este sentido, y si bien queda mucho camino por recorrer, algunas organizaciones han venido incorporando a esta población en su cadena de valor al constatar los beneficios que esto trae para su competitividad y productividad.

## **5. Efectos de la desmovilización tanto en las empresas locales como extranjeras, teniendo en cuenta que hay parte legal pero también ilegal (disidencias de las FARC).**

Por un lado están los efectos de la desmovilización en el contexto de lo que se considera legal. Por otro, están los efectos desde la continuidad de los grupos armados al margen de la ley.

### **5.1 Efectos de la desmovilización en el contexto legal**

El aporte del sector empresarial a la inclusión de poblaciones que han estado inmersas en el conflicto armado es una oportunidad de negocio, pues es claro que las empresas prosperan en entornos estables y pacíficos, y uno de los principales retos del posconflicto es lograr la inclusión productiva tanto de víctimas como de personas en proceso de reintegración. Así, aquellas empresas que sepan capitalizar las oportunidades de negocio que brinda la paz, no solo aportarán al desarrollo socioeconómico justo e inclusivo, sino que además harán una apuesta a largo plazo que traerá importantes retornos (Guáqueta & Orsini, 2007).

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el escenario de posconflicto trae consigo oportunidades enormes en materia económica. Se estima que se generarán 200.000 plazas laborales en su mayoría en el campo colombiano (ANDI, 2019, pág. 4). Asimismo, se prevé un incremento del 1% al 1.5% del Producto Interno Bruto como consecuencia de una mayor confianza en los negocios, y un aumento de la inversión extranjera directa (DNP, 2015). No obstante, para que esto suceda se requiere de un esfuerzo incorporado entre el sector público y el sector privado.

Colombia cuenta con 60.193 personas desmovilizadas (ARN, 2019). Tan solo el 22,4% de los desmovilizados que se encuentran en la ruta de reintegración, están empleados en el sector formal. En cambio, el 57,9% trabaja en el sector informal y un 11,6% está desocupado (ARN, 2017). Asimismo, y de acuerdo con una encuesta del Centro Nacional de Consultoría, el 61% de las personas vincularía a un excombatiente e invitaría a sus empleados a acogerlo, mientras que el 22% lo contrataría sin que nadie supiera su pasado (Centro Nacional de Consultoría, 2017).

El empleo es un elemento clave, ya que ofrece medios de subsistencia alternativos a la guerra, representa una forma concreta de aceptación social e inclusión, aumenta la autoestima y ayuda al bienestar psicológico, ofrece rutinas de interacción social distintas a las de la guerra y la ilegalidad y que no están mediadas por armas y reglas arbitrarias que le permiten al excombatiente construir una familia y repensar sus cálculos sobre los riesgos que vale la pena tomar.

En un informe realizado por la Fundación Ideas para la Paz y la Alta Consejería para la Reintegración (2007) hallaron que...

“La decisión de las empresas de participar en la reinserción ha obedecido, más que a una iniciativa propia, a la invitación del gobierno. Algunas deciden esperar los resultados de otras empresas antes de comprometerse, especialmente con la contratación directa. De ahí la importancia de una buena estrategia para atraer a las empresas. Dicha estrategia debe ofrecer mecanismos claros y diversos de participación, ya que los cupos de trabajo en las grandes empresas son limitados y requieren de procesos relativamente costosos de selección y seguimiento, reducir los trámites que surten las empresas, difundir las experiencias existentes, y comunicar ampliamente tanto a los altos directivos y a gerentes operativos las opciones que tienen las empresas para participar en la reintegración.” (p.6).

Factores como el acceso a mano de obra cuyo desempeño tiene cierto respaldo del gobierno, sirven como incentivo para la participación de las empresas. También la existencia de una filosofía relativamente arraigada de responsabilidad empresarial y el acceso al capital semilla de los desmovilizados para montar un negocio más grande o un proyecto productivo en línea con las operaciones o los programas de inversión social. (ACR, 2007). Con base en lo anterior, se lista una serie de formas más usuales de participación empresarial que han contribuido a una mejor reinserción de los desmovilizados al mercado laboral:

**Empleo:** A pesar de las prevenciones del sector privado y las debilidades en la capacitación técnica de los desmovilizados el empleo directo es una de las opciones a la cual recurren las empresas que apoyan la reinserción y es la vía que los desmovilizados más escogen. La contratación no es una solución masiva, pero cuando la realiza una empresa grande puede convertirse en una buena herramienta para la transformación del desmovilizado.

**Suministros:** Cuando los desmovilizados crean empresas necesitan proveedores de insumos o maquinaria. En este caso, la transacción entre desmovilizados y proveedores sigue procedimientos distintos a los corrientes en el mercado: hay mayores controles sobre la confiabilidad de los proveedores, seguimiento al uso de los insumos y, a veces, formas diferentes de pago. Para que haya confianza entre ambas partes, el gobierno debe servir como una fuente de respaldo para el proveedor el cual normalmente sería escéptico de tener como cliente a un desmovilizado.

**Compras:** El comprador es un eslabón importante en las transacciones económicas de empresas que emplean desmovilizados o que han sido montadas por desmovilizados. El gobierno ha hecho contactos con empresas para que le compren a los negocios de los desmovilizados. El comprador ha aceptado darle prioridad a los productos de los reinsertados siempre y cuando cumplan con los estándares del mercado.

**Vinculación de aprendices SENA:** La Alcaldía de Medellín, en particular, ha encontrado tres formas de aprovechar la figura de los aprendices del SENA: las empresas vinculan al desmovilizado que es estudiante del SENA, o le “dona” su cupo a una empresa más pequeña que regularmente no habría podido acceder a pasantes o al sector público (Guáqueta & Orsini, 2007).

**Capacitaciones adicionales:** El programa de DDR del gobierno ha montado unos paquetes de capacitaciones que van desde entrenamientos técnicos vocacionales hasta cursos que les ayudan a los desmovilizados a desenvolverse en la sociedad siguiendo reglas distintas a la guerra y atención psicológica.

La empleabilidad resulta ser un factor clave para que los desmovilizados finalicen adecuadamente su proceso de dejación de armas y se incorporen a la vida civil, pues, en muchos casos la pertenencia a los grupos armados es vista como un empleo para sus miembros.



## **5.2 Efectos desde la continuidad de los grupos armados al margen de la ley**

Los desmovilizados se enfrentan a una serie de barreras como consecuencia de haber pertenecido a algún grupo armado que dificultan su reintegración social. La carencia de estabilidad económica por la falta de empleo a la que están sometidos los desmovilizados está promoviendo un terreno fértil para que estos reincidan en las actividades ilegales y se desvirtúe el proceso de reintegración.

Vincular desmovilizados podría afectar al ambiente laboral, pero el rechazarlos puede generar nuevas formas de violencia, como producto de la discriminación, rechazo y falta de oportunidades (Ceballos, 2016). Las consecuencias del conflicto han mostrado que éstos están marcados por prejuicios psíquicos (Staub, 2006) y por valores y patrones de comportamiento internalizados en el grupo subversivo, que obstaculizan su adaptación a la vida civil (Abella y Lesmes, 2017). También suelen poseer bajos niveles formativos e insuficiente educación o experiencia que les posibilite alistarse en actividades laborales formales (Restrepo, 2015); debido a que un número indeterminado se instaura en cinturones urbanos de pobreza, la competición por recursos con otras comunidades vulnerables puede propagar nuevas confrontaciones, las cuales consiguen verse agravados cuando los excombatientes reciben colaboración por parte del Estado (Villarraga, 2013).

Es evidente el esfuerzo que debe imprimirse en materia de igualdad, aunque la Constitución Política de Colombia en su artículo 13 (1991), establece ese derecho prohibiendo la discriminación. Los actos de discriminación son numerosos en materia laboral. Un acto discriminatorio se entiende como el comportamiento sensato o insensato, encaminado a abolir o limitar derechos, libertades y oportunidades, sin justificación ecuánime y prudente (Herrera, 2017). Es claro entonces que la discriminación respecto del acceso al empleo se materializa cuando los empleadores sin razones objetivas incurren en una conducta, consciente o inconscientemente, que anule o restrinja los derechos, libertades y oportunidades de las personas que buscan acceder a un empleo, que para el caso en cuestión es la población desmovilizada (Moscoso, 2017).

Los desmovilizados no deben ser vistos como un problema para la sociedad. Para respaldar la anterior afirmación, se evidencia lo siguiente:

“La base de una efectiva cultura de paz, corresponde a procesos de mediación de la sociedad civil colombiana, que auxilien la aprobación de los desmovilizados como personas que pretenden rehacer sus vidas, al punto que la misma sociedad le brinde oportunidades que les permita desarrollarse y crecer como personas” (Moscoso, 2017).

Con base en sus actividades previamente realizadas, al vincular desmovilizados dentro de la nómina empresarial ellos podrían desempeñarse en sectores como la agricultura, la construcción y la minería. También se pueden desempeñar en cualquier sector y cargo, siempre y cuando alcancen niveles académicos que los habiliten para tal efecto. Por otra parte, se muestra que hay poca aceptación a que los desmovilizados trabajen en el sector público, salud y educación. Sin embargo, estas respuestas permiten inferir que aunque hay percepciones negativas con relación a su vinculación en estos sectores, la mayoría de los ciudadanos considera que el fortalecimiento de una sociedad en paz demanda en esencia generar oportunidades laborales, las cuales se establezcan como factor primario para cumplir las intenciones del “proceso de desarme, desmovilización y reintegración” (López y Rodríguez, 2016:83).

Los efectos de un proceso de reintegración no exitoso son: la disminución de las desmovilizaciones, el aumento de los niveles de inseguridad entre otros (CONPES, 2008). Sin embargo, el principal efecto de ello es la reincidencia de los desmovilizados en actividades ilegales. Dicha consecuencia es originada pues estas personas, al no ser acogidas por el mercado laboral legal, encuentran que los beneficios de la guerra son superiores, y en esta medida, son arrojados de nuevo por la sociedad misma a la ilegalidad.

## **6. Emprendimientos creados por los desmovilizados y el movimiento de recursos desde la cooperación internacional**

Miles de excombatientes de las FARC y víctimas de la violencia en Colombia hacen parte de proyectos productivos tras la firma de los acuerdos de paz en noviembre de 2016. Hace cinco años, muchos de los reincorporados dejaron atrás sus armas y la guerra para dedicarse a estos proyectos de emprendimiento, así crean empleo y transforman el país desde las comunidades. Los proyectos varían mucho, por ejemplo hay cervezas, proyectos cafeteros, miel, confecciones y otros más, siendo estos los proyectos que le apuestan a la paz en Colombia.

La ONU y la Comunidad Internacional han reconocido el esfuerzo de paz con los acuerdos negociados entre el gobierno de Colombia y la desmovilizada guerrilla de las FARC. Por su parte el actual presidente Iván Duque ha dicho que su gobierno ha apostado a la “paz con legalidad”. Pese a esto, muchos de los firmantes del acuerdo de paz dicen que aún hay desafíos por cumplir (Velásquez, 2021).

Ahora bien, de acuerdo a cifras de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) 13.098 personas se mantienen en el proceso de reincorporación, de las cuales 4.807 se han beneficiado de los proyectos productivos otorgados por el gobierno nacional, esto debido a la implementación del acuerdo de paz pactado entre el Estado colombiano y las Farc-EP (ARN, 2020).

Pero no todos los proyectos productivos que existen han sido financiados por el Estado, sino que muchos emprendimientos han salido desde los recursos propios de los excombatientes e incluso algunos ya han tenido un gran éxito y crecimiento (Daza, 2020). Según datos de la cooperativa Economías Sociales del Común (Ecomun), que agrupa a las diferentes iniciativas creadas por los exguerrilleros, hasta el momento existen más de 260 emprendimientos propios en todo el país, que van desde proyectos agropecuarios hasta actividades de manufactura y turismo (Daza, 2020).

Tras la firma de los Acuerdos de Paz, los excombatientes que firmaron el acuerdo tienen una convicción firme por reincorporarse a la sociedad y desligarse de la guerra, por tal motivo es

necesario apoyar este tipo de iniciativas para la reconciliación y recortar brechas, tanto educativas como sociales, para poder fortalecer estos proyectos de emprendimiento.

A continuación se presentan algunos emprendimientos que han surgido por iniciativa de los propios excombatientes con el fin de reincorporarse y así aportar a la construcción de una paz estable y duradera.

**Café Paramillo** surgió en la vereda Santa Lucía, en Ituango, Antioquia, y es elaborado por excombatientes, campesinos y víctimas del conflicto que buscan garantizar el sustento diario de sus familias, así como mejorar la calidad del grano (Daza, 2020). Con su lema “café con huellas de reconciliación”, Café Paramillo tiene servicio a domicilio en Bogotá y Medellín y también hace envíos nacionales (La Tienda de la Empatía, 2021).

**Confecciones La Montaña** es un emprendimiento creado por excombatientes del municipio de Anorí, Antioquia, quienes haciendo uso de las máquinas de coser con las que hacían los uniformes para la guerra decidieron crear este taller de confecciones. En este se dedican a la elaboración de morrales, ropa y accesorios, llegando a comercializar sus productos en países como Argentina y España (La Montaña - Voluntad de Paz, 2022).

**Cervezas de la paz:** La Roja y La Trocha son dos cervezas artesanales elaboradas por los excombatientes de las Farc y que actualmente circulan en el mercado (Daza, 2020). La Roja, es un proyecto que surgió en el municipio de Icononzo, Tolima, el cual cuenta hoy con una planta de producción en Bogotá y también lanzó una nueva presentación llamada ‘Pola Paz’ con la que se busca reunir fondos para la construcción de jardines infantiles en Icononzo, Mutatá y Planadas. La Trocha es otra de las cervezas artesanales producidas por los excombatientes y que beneficia a 10 de sus familias. Con el lema “Para la guerra nada, para la paz, todo”, es producida en Bogotá, por lo que es distribuida en la capital y en las ciudades de Medellín, Cali, Neiva y Tunja (Conexión Capital, 2020).

El trabajo conjunto entre excombatientes y comunidades campesinas ha permitido dignificar el trabajo del campo, del campesino y apostarle a la reincorporación de los excombatientes. Estos emprendimientos, algunos autogestionados, son el resultado del esfuerzo de hombres y mujeres firmantes de paz. Aunque ha habido tropiezos debido a los incumplimientos por

parte del Gobierno Nacional, el esfuerzo propio y las ganas de salir adelante en este proceso de reincorporación han permitido desarrollar en los diferentes territorios del país todos los proyectos productivos que encaminan a unir ese esfuerzo de paz.

Pasando ahora al plano internacional, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) realizó la VII Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur: ‘Colombia construye paz desde los territorios’, la cual reunió a gobiernos y entidades extranjeras, líderes de la sociedad civil y del sector privado, representantes de la academia nacional e internacional y organismos internacionales, en un espacio para el intercambio sobre experiencias en el desarrollo e implementación de políticas de reintegración y reincorporación de excombatientes (ARN, 2019).

Por su parte, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han brindado la asistencia técnica a las iniciativas productivas que se desarrollan en Riosucio (Caldas) y el corregimiento de Santa Cecilia (Risaralda) (ARN, 2021). Gracias a esto, 44 excombatientes del proceso de reincorporación y sus familias en Caldas y Risaralda se han beneficiado de dos proyectos productivos colectivos de piscicultura.

El primer proyecto productivo, ubicado en el resguardo Cañamomo Lomapieta de Riosucio (Caldas), contó con la asistencia técnica por parte de la OIM, donde 12 excombatientes de las Farc-Ep, 5 víctimas del conflicto armado y 11 integrantes de la comunidad conformaron la Cooperativa Multiactiva Indígena para la Paz (Coomipaz). El otro proyecto, ubicado en el corregimiento de Santa Cecilia en Pueblo Rico (Risaralda), contó con la asistencia técnica a cargo del PNUD, allí 32 excombatientes se asociaron en la Cooperativa de Economías del Común de Risaralda (Coodecor) (ARN, 2021).

En cuanto al movimiento de recursos para estas iniciativas, a través de la ARN, el Gobierno Nacional realizó a finales del 2020 una inversión de \$96 millones y otra de \$256 millones, la primera como parte del beneficio económico de \$8 millones otorgado por única vez a los excombatientes, esto con el objetivo de que puedan iniciar una idea de negocio individual o colectiva y construyan un nuevo proyecto de vida desde la legalidad. La segunda contó con

el acompañamiento del Sena Regional Risaralda, la cooperación internacional con recursos de \$127 millones y la Gobernación, que invirtió alrededor de \$55 millones en alimentación y alevinos.

Los incentivos a la creación de empresas o emprendimientos por parte de los desmovilizados parece ser una estrategia adecuada para que esta población se encamine hacia el empleo y la estabilidad económica. A su vez resulta entonces necesario que el Gobierno Nacional con el apoyo de organizaciones internacionales continúen creando estrategias para que el desarrollo de dichos proyectos productivos se dé en el sector formal de la economía debido a la estabilidad en los ingresos y condiciones de vida que un empleo formal supone.

## **7. Factores en la integración al mercado laboral de desmovilizados**

Con base en la información planteada en cada uno de los objetivos desarrollados anteriormente, se puede evidenciar que existen una serie de factores que facilitan y otros que obstaculizan la inclusión de la población de excombatientes al tejido empresarial colombiano y su reincorporación a la vida civil. A continuación, se procedió a hacer un análisis por cada factor estudiado basándose en las investigaciones realizadas anteriormente.

### **7.1 Facilitadores**

#### **Normatividad – Programas/Proyectos**

En primer lugar, se encuentra la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), que es la entidad de Presidencia de la República que desde 2003 acompaña y brinda asesoría permanente a quienes le apuestan a la paz y hacen tránsito a la legalidad, generando oportunidades que fortalezcan sus capacidades y puedan desenvolverse plenamente como ciudadanos (ARN, 2022). La ARN actúa como ente mediador entre el empresario y el

desmovilizado y que se encarga de acoger a los excombatientes e insertarlos al mundo productivo y educativo, ofreciéndoles oportunidades laborales y educativas.

También está la cooperativa Economías Sociales del Común - ECOMUN, que fue creada en 2017 por excombatientes concentrados en las Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN), por medio de la cual se llevan a cabo diferentes proyectos económicos productivos y emprendimientos asociativos (Mintrabajo, 2017).

La Ecomún es el esfuerzo colectivo de ex-guerrilleras y ex-guerrilleros de las FARC- EP junto a las comunidades, para construir Paz con Justicia Social, Reconciliación y Buen Vivir, a través de la puesta en marcha de iniciativas de economía social y solidaria (Ecomun, 2017). Ecomún busca articular los procesos y esfuerzos que nacen desde los territorios, para fortalecerlos y generar desarrollo regional, para ser en el futuro referente nacional e internacional en temas de Economías Sociales, Solidarias y Comunitarias (Mintrabajo, 2017).

Los programas de reintegración buscan desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entornos. Al mismo tiempo, se proponen propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación. El desafío de estos programas es cumplir y proveer la seguridad material de los desmovilizados, las mismas que permiten el acceso en el sistema de salud, la prestación de servicios públicos y afrontar las dificultades laborales derivadas de la falta de educación y experiencia. Este objetivo depende de potencializar competencias y aptitudes como un medio que permita a los desmovilizados ser miembro activo de la economía, al tiempo que apoya su retorno a las normas de la comunidad.

Estudios realizados en los últimos años que analizan la reintegración civil de los desmovilizados sugieren que los elementos que conforman la inserción laboral, tales como los beneficios financieros, asistencia en salud, acompañamiento y educación hacen parte de una estrategia de clase estructural y cultural (Cristancho & Otálora, 2018) para el control y desarticulación de la violencia a gran escala. Por otro lado, los procesos de Desarme y Desmovilización se desempeñan como mecanismos necesarios en su momento, pero de

menor complejidad para su realización. Con base en esto, la situación laboral de los desmovilizados se vuelve una variable esencial en el proceso de reinserción.

La ARN ha creado programas que otorgan beneficios a los desmovilizados dentro del marco del programa de reinserción:

En primera instancia, el beneficio de inserción económica (BIE), que tiene como objetivo reducir las barreras de acceso a las fuentes de ingreso. Este programa se compone de tres categorías que cobijan a 25.905 desmovilizados en el proceso de reinserción. Estas categorías son el plan de financiamiento para la educación superior, plan de negocio y plan de vivienda (Vidal & López, 2020, Pág 14).

Luego está el beneficio de Actividades Transversales (TRV), por medio del cual el participante del proceso de reintegración recibe atención psicosocial, la cual tiene una duración máxima de dos años y seis meses, esto con el fin de desarrollar y fortalecer competencias en su vida familiar, educativa, productiva y comunitaria, así como también guiar sus esfuerzos hacia la solución de necesidades y problemas específicos (ARN, 2020).

También se encuentra el beneficio de Formación Académica el cual consiste en que la ARN se encarga de gestionar el cupo educativo para otorgar el beneficio de educación y sus límites, promueve el acceso, permanencia y avance de la persona en proceso de reintegración dentro del sistema educativo, ofreciendo alfabetización, educación básica primaria, secundaria y media vocacional (Procuraduría General de la Nación, 2014).

Por último, el programa de Formación para el trabajo. Según la resolución 754 de 2013 se enfoca en “(...) promover el acceso, la permanencia y el avance de la persona en proceso de reintegración, a programas de formación que impliquen el dominio operacional e instrumental de una ocupación determinada, la apropiación de un saber técnico y tecnológico integrado a ella, y la capacidad de adaptación dinámica a los cambios constantes de la productividad” (Agencia colombiana para la reintegración de personas y grupos alzados en armas, 2013).



## **Cooperación internacional**

Las intervenciones y ayudas de los Organismos Internacionales ONGs han contribuido en el seguimiento y han aportado al bienestar del proceso de desmovilización en Colombia. Estas entidades internacionales son parte fundamental en el proceso de paz y de reintegración del conflicto armado, mediante la colaboración y mediación con el gobierno nacional. Entre estas entidades internacionales se encuentran la ONU, OIT, CIDH, OEA, cuya finalidad es restablecer las garantías de los derechos de los desmovilizados. Dichas entidades tienen su mirada en su inclusión y vinculación a la vida social, familiar y laboral de manera adecuada y con éxito.

En primero lugar, se encuentra la Organización de Naciones Unidas (ONU), la cual ha establecido políticas y ayudas acerca de la inclusión laboral para los desmovilizados, así como velar por el seguimiento de los procesos de DDR en la seguridad y estabilidad de los desmovilizados, ayudándoles a reintegrarse social y económicamente a la vida civil (Beltran, 2017).

También está la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que busca la empleabilidad en trabajos dignos, libres de discriminación y constituidos como un derecho basado en calificaciones y competencias. A nivel individual, las calificaciones y competencias definen la capacidad de utilizar las oportunidades de empleo, de ingresos y de adaptarse a los cambios del mercado laboral (Beltran, 2017). A partir de las normas de las que hace parte Colombia, tiene como propósito garantizar el trabajo digno y los derechos de los trabajadores y trabajadoras del campo, y su protección social (CICR, 2014).

Otros apoyos o intervención internacional son por parte de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), que en conjunto con la OEA, llevan el control de las medidas tomadas por el Estado con apoyo internacional para dar seguimiento al proceso de dejación de las armas y reincorporación a la vida civil de los excombatientes de las FARC (CIDH, 2017).

## **Financiación a proyectos productivos**

La reincorporación económica se orienta hacia la generación de alternativas productivas, colectivas e individuales, para la consolidación de fuentes de ingresos sostenibles en el mediano y largo plazo, en el marco de la legalidad. Las personas en proceso de reincorporación tienen derecho por una única vez a un apoyo económico para emprender un proyecto (ARN, 2022). De acuerdo a cifras de la ARN, para el mes de marzo del 2022 se han destinado recursos por un total \$84.480 millones para estos proyectos, de los cuales 4241 han sido aprobados y 8815 excombatientes se han beneficiado de ellos.

## **Acompañamiento psicológico**

El acompañamiento psicosocial que reciben los excombatientes en el proceso de reintegración, es otro punto clave en el proceso. Antes había un proceso psicológico o acompañamiento psicológico colectivo, lo que significaba que un solo psicólogo tenía que estar a cargo de 40 personas, lo cual no permitía que los excombatientes o las personas en el proceso de reintegración soltaran el daño del conflicto armado (Fundación para la Reconciliación, s.f.).

Sin embargo, esta política ha cambiado, ahora el reintegrador o el psicólogo sigue teniendo a cargo las mismas 40 personas pero ya es una atención individual, no colectiva. Esto permite al psicólogo generar por lo menos una estrategia de trabajo individualmente, ya que puede realizar una visita al lugar de residencia del excombatiente lo que crea un ambiente de interacción tranquilo, seguro y trabaja más en confianza (Fundación para la Reconciliación, s.f.).

La atención de los niños desvinculados está a cargo de varias instituciones, fundaciones y organizaciones como la UNICEF. El ICBF es la institución oficial que se encarga de restablecer los derechos de los niños y ponerlos bajo su protección, de esta manera, el proceso de desvinculación inicia con el restablecimiento de derechos, seguido de la reintegración social y económica; finalmente un proceso de reparación para las víctimas de reclutamiento ilícito (Castellanos, 2013; ICBF, 2010), una vez los niños han llegado a la mayoría de edad

son certificados por el Comité Operativo de Dejación de Armas y continúan su proceso con la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), actualmente la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).

En los casos en los cuales los combatientes salen de los grupos armados siendo mayores de edad, se sigue un proceso de desmovilización y reintegración. En Colombia, la desmovilización está a cargo del Ministerio de Defensa y la reintegración de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), actualmente, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), que es la institución que promueve una reintegración integral, humanista, no asistencialista, y que está enfocada en varias dimensiones: personal, familiar, salud, educativa, ciudadanía, seguridad, productiva y habitabilidad. El proceso inicia con 6 meses de caracterización seguido por un año de estabilización y continua hasta que se cumplan las metas propuestas por la persona en proceso de reintegración, culminando con una labor comunitaria y finalizada con un seguimiento voluntario (ACR, 2015; 2016).

En efecto, las propuestas de intervención desde la psicología deben estar guiadas para que impacten en la población, beneficiando así a cada persona. Se debe empoderar a la comunidad para que emprenda acciones en pro del bienestar social. Así mismo, preparar el escenario para poder realizar el proceso de reinserción de aquellas personas que en un momento pertenecieron a grupos ilegales (Molina, 2017).

## **7.2 Obstaculizadores**

### **Barreras de selección/contratación en empresas privadas**

Las personas que pertenecieron a los grupos armados, y decidieron reincorporarse a la vida civil, enfrentan barreras en materia de formación e intermediación laboral, dado que llevan años por fuera del mercado o nunca han contado con un trabajo formal. Sumado a lo anterior, la desconfianza y la estigmatización con respecto a una persona desmovilizada continúa siendo uno de los principales factores que impiden incluirla en la cadena de valor de las empresas.

En este aspecto, algunas empresas tienden a cuestionarse a la hora de aceptar a personas desmovilizadas, ya que esto podría acarrear dificultades en las relaciones interpersonales que pueden deteriorar la imagen de la empresa. Uno de los problemas aquí presentes es que existe una tendencia a imponer una barrera por parte de las empresas del sector privado de vincular personas desmovilizadas dentro de su nómina. Lo anterior ha generado que los desmovilizados retomen las armas y el resultado es más violencia.

Al analizar la formación académica de los excombatientes, es fácil encontrar que esta población se caracteriza por una baja cualificación. Esto tiene que ver no solamente con fenómenos asociados a la guerra que frenan el proceso escolar como el reclutamiento infantil, sino también a características propias de los miembros de los grupos armados. A diferencia de los ciudadanos “comunes”, dicha población no experimenta una permanencia en la escuela o trabajo que incremente directamente la productividad y en consecuencia su calidad de empleo y salario.

Esta situación de desventaja se ve agravada por las barreras existentes que restringen la entrada a la educación. “Dichos obstáculos son, en primer lugar, la estigmatización social que sufren las personas desmovilizadas en instituciones educativas, en segundo lugar, la deficiencia de competencias necesarias para ingresar al sistema educativo, y finalmente, la ausencia de programas que promuevan el acceso de los desmovilizados a la educación, especialmente la superior” (Pachón, 2017).

En cuanto a la formación laboral, el trabajo constituye un elemento de constitución social, debe entenderse la inclusión laboral de aquellos más desfavorecidos (Sepúlveda et al., 2016), como lo son los desmovilizados, desde dos escenarios: como un fin y como un medio en sí mismo. Como un fin, cuyo objetivo final es proporcionarle al trabajador menos favorecido, la oportunidad de acceder a estructuras legales de empleo, y como un medio, debido a que el desmovilizado se está reintegrando y considerando como parte de la sociedad (Cárdenas, 2017).

Una clara evidencia de la situación en que se encuentran los desmovilizados, es a partir de su propia percepción de sí mismos y de su situación sintetizada en el hecho de que ellos

afirman que la dificultad principal que afrontan a lo hora de conseguir un empleo se debe a dos razones: La primera de ellas, es que se consideran estigmatizados por eventuales empleadores lo cual reduce sus posibilidades de ser contratados; en segundo lugar, consideran que sus habilidades y nivel de educación no resultan apropiados para el nivel del mercado laboral legal (Nussio, 2012).

Los principales motivos que posibilitarían una contratación en estas empresas del sector privado, sería brindarle la oportunidad a quien la merece y la necesita, ya que de esta forma se apoya el proceso de desmovilización. Además, al ser personas que muchas veces vienen del campo tienen conocimientos sobre el mismo con los que pueden desempeñarse en el campo agropecuario y ayudar a la empresa.

Así también, la percepción del sector empresarial sobre esta población, constituye una serie de limitantes del derecho al trabajo, en donde se evidencia que:

[...] “los sectores que no tienen tendencia a vincular dentro de su nómina personas desmovilizadas argumentan principalmente que su condición de desmovilizados no es compatible con la naturaleza del servicio prestado, inseguridad de sus clientes y de la empresa, que no son un personal profesionalmente calificado, la confidencialidad de la información que manejan, la falta de confianza y el miedo e intranquilidad que les generan, los antecedentes de estas personas y porque prefieren elegir entre otras opciones” (Roldan, 2013, p.115).

De esta forma, la vulnerabilidad de los excombatientes tanto a su nivel educativo y al enfoque de su formación laboral, como a las barreras existentes que dificultan su capacitación, ejercen una carga importante sobre las posibilidades de estos en emplearse y aún más de conseguir un empleo con buenas condiciones laborales.

### **Estigma social por parte de la población en general**

Los excombatientes en proceso de reintegración traen consigo una serie de características que los hacen blanco de discriminación social, producto del estigma social por haber pertenecido a un grupo armado ilegal. También sufren el señalamiento, lo cual dificulta su

proceso de reintegración en la sociedad receptora, en cuanto a su inclusión laboral se refiere (Cristancho & Buitrago, 2018).

En general, las actitudes de la población colombiana frente a los desmovilizados no han sido prácticamente positivas, independientemente si eran desmovilizados de los paramilitares o de las FARC, la visión de ellos casi siempre es negativa (Nussio, 2021). Esto es entendible debido a que los identifican con sus respectivos grupos que han sido grupos violentos en el conflicto y esto ha generado esa imagen negativa porque aumenta la desfavorabilidad.

Resulta difícil pensar que los ciudadanos del común puedan recibir a los desmovilizados con los brazos abiertos, es normal que haya una cierta distancia considerando que ellos hicieron parte de grupos armados responsables de atentar contra los derechos humanos. Entonces la idea de que los desmovilizados sean considerados peligrosos, es una generalización que se deriva de esa participación en un grupo armado. Por lo anterior, no significa que cada desmovilizado sea un peligro, la población debe entender que algunos desmovilizados son personas que en su momento cometieron un error y merecen una segunda oportunidad.

Para mejorar esta percepción negativa que tiene la sociedad civil hacia la población de desmovilizados, se deben reforzar las creencias positivas a través de acciones para promover la convivencia tales como garantizar la participación de los excombatientes en proyectos productivos que además promuevan interacciones positivas con su entorno social, actividades de disfrute común entre los ciudadanos y los excombatientes, y visibilizar experiencias exitosas de reincorporación para cambiar las narrativas acerca de los excombatientes. De esta forma, se estaría transmitiendo un mensaje en el que los ciudadanos puedan reconocer a los excombatientes como sujetos de derechos.

La desmovilización e inserción laboral presentan una serie de factores como la aceptación, el perdón, la tolerancia y el respeto a la no discriminación que debe tener la sociedad civil que ha sido víctima del conflicto armado con el personal de excombatientes que ha decidido tomar el camino a la desmovilización. Es importante tener en cuenta que tanto la aceptación como el perdón no es algo que se puede lograr de la noche a la mañana, son temas que deben llevar un debido proceso, y que esto, sin lugar a dudas, tomará años en llevar a cabo su

completa realización. Hay empresas que en realidad no se toman tan en serio el tema de la aceptación de desmovilizados para así brindarles la oportunidad a aquellos que han decidido empezar desde cero.

### **Desigualdad en acceso a oportunidades**

Debido al conflicto armado que ha vivido el país durante décadas, ha ocasionado que tanto las víctimas como los desmovilizados continúen estando en desventaja frente al resto de la población en aspectos como la salud, los ingresos, la educación, y los derechos laborales.

De acuerdo a cifras de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, el 95,2% de las personas en proceso de reintegración devengan menos de 2 salarios mínimos (ARN, 2017). En cuanto al tema de empleabilidad, la tasa de desempleo en los desmovilizados se situaba en un 19,6%, siendo para las mujeres desmovilizadas en proceso de reintegración un 39,1% mientras que para hombres era del 15,6% (Rozo, 2017, p. 3). Asimismo, el 65,4% de la población de desmovilizados que trabaja informa que en su empresa no tienen conocimiento de su condición (ARN, 2017).

Por otro lado, en lo que concierne a educación, del total de personas en proceso de reintegración que culminaron a la ruta de reintegración, el 25,5% terminaron básica primaria, el 16,2 % básica secundaria, y el 10,3% tienen estudios de educación superior (ARN, 2017). Finalmente, al abordar el tema de la salud, se evidencia que 90% de las personas que ingresan al proceso llegan con algún tipo de afectación psicosocial y 93% de las personas logra supera el proceso (ARN, 2017).

Como lo demuestran las cifras, la población de desmovilizados se enfrenta a barreras que les impiden disfrutar el pleno goce y ejercicio de sus derechos. Por lo anterior, la construcción de un país equitativo es un proceso que requiere del esfuerzo conjunto entre los sectores público y privado.

## **8. Conclusiones**

Colombia se encuentra en un periodo muy trascendental, pues debe dar por culminado el conflicto más largo de su historia y brindar la oportunidad a quienes hicieron parte de esta contienda, reintegrándolos a la sociedad civil. Por este motivo, es importante conocer la percepción de los ciudadanos respecto a la posición que asumirán social y laboralmente los desmovilizados, quienes formarán parte de la sociedad y seguramente de una actividad laboral.

La oportunidad de ingreso de excombatientes provenientes del postconflicto al trabajo formal es una iniciativa positiva y un gran reto para los excombatientes, la sociedad y las empresas, donde se abre un capítulo de aceptación, reconocimiento y generación de nuevas oportunidades. Esto es una forma de no dar continuidad a la violencia y generar paz no solo desde el acto simbólico de la intención sino desde la acción y así generar un beneficio para las personas que han estado en grupos al margen de la ley y también para la sociedad.

La creación de los programas de reintegración ayuda a evitar resentimientos hacia los desmovilizados, facilitan la acogida de los excombatientes y crean un sentido de apropiación del proceso mediante la participación directa de los miembros de la comunidad y los propios excombatientes en la toma de decisiones sobre el proceso de reintegración.

Se debe generar confianza en la sociedad en general y demostrar que la reincorporación a la vida civil y su vida laboral por parte del personal desmovilizado, no es un problema exclusivo del gobierno sino de todos. Toda la sociedad está involucrada y debe concebir al reinsertado como un objetivo común, esto ayuda a liberar y cambiar su perspectiva del lado donde sólo hacía daño al país.



El país cuenta con el apoyo de empresas de diferentes sectores económicos, aportando a nuevas oportunidades de empleo y respaldo al proceso del postconflicto, teniendo en cuenta que no es fácil la vinculación de este grupo de personas al medio productivo del país.

Lograr la movilidad social de víctimas y desmovilizados requiere de un compromiso público del más alto nivel y de acciones concretas para avanzar en el camino de la inclusión. La brecha entre el campo y la ciudad, y las barreras que aún enfrentan las personas afectadas por el conflicto, no se eliminarán de manera automática solo con los programas existentes. Un primer paso en este sentido es el compromiso explícito y público por parte de los gerentes de las empresas en torno a la equidad social.

## Referencias

ABC del Acuerdo Final. Cartilla Pedagógica, 2016.

<https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/cartillaabcdelacuerdofinal2.pdf>

Abella, J. & Lesmes, K. (2017). “*El camino al posconflicto: referencias y enseñanzas hacia la paz*”. Ploutos. Vol. 7, No. 1. Bogotá, Colombia. Pp. 40-46.

Adriana, M. (26 de Diciembre de 2018). Infoempleo. Obtenido de Infoempleo:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/programas-reinsercion-laboral>

Antón, M., Grueso, M. & Santamaría, M. (2016). *Actitudes frente a la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración a las empresas colombiana: Retos para la psicología de las organizaciones y del trabajo*. Recuperado 1 de Agosto de 2016. Universidad del Rosario & Universidad de Salamanca.

Agencia Colombiana para la Reintegración de personas y grupos alzados en armas (ACR). Reseña Histórica Institucional, 2016. Bogotá.

Agencia Colombiana para la Reintegración. (s.f.). Recuperado el 26 de marzo de 2013, de <http://www.reintegracion.gov.co/Lists/Contenido/DispForm1.aspx?ID=543&InitialTabId= Ribbon.Read&d=aHR0cDovL3dlYmFjci5yZWludGVncmFjaW9uLmdvdi5jby9RdWl1bmVzX1NvbW9zL0FjZXJjYS9QYWdpbmFzL2RlZmF1bHQyYXNweA%3d%3d&m=VXN0ZWQgZXN0w6EgZW46Jm5ic3A7Jm5ic3A7PGEgaWQ9JzI>

Agudelo, G. D. (2021). *La verdad de Andrés Pastrana*. Universidad de Antioquia.

ARN. (2017). Agencia Colombiana para la Reincorporación y la Normalización. Anuario de Reintegración. Bogotá.

ARN, A. p. (22 de Febrero de 2021). Reincorporación. Obtenido de Reincorporación: <https://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2021/Proyectos-piscicolas-de-excombatientes-siguen-avanzando-ahora-con-asistencia-tecnica.aspx>

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. La inclusión de víctimas y desmovilizados: una ventaja competitiva para las empresas en Colombia, 2019.  
[http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Victimas%20y%20Desmovilizados%20Lectura\\_637068180406157918.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Victimas%20y%20Desmovilizados%20Lectura_637068180406157918.pdf)
- Bula, M., & Benavides, C. (2017). *Actitudes hacia la inserción laboral de excombatientes provenientes del posconflicto de un grupo de responsables de selección de personal en empresas privadas*. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
- Castañeda, S. (2017). *Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado, perspectiva desde la seguridad privada en Colombia*. Bogotá.
- Castellanos, L. (2013). *La inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo emancipador de la violencia en Colombia*. Bogotá.
- Ceballos, E. (2016). *Impacto del posconflicto en la seguridad colombiana*. Tesis de Licenciatura. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Pp. 32.
- Centro Nacional de Consultoría. (2017). *Reconciliación y Paz*. Bogotá.
- Centro Nacional de Consultoría. (2014). *Diversidad laboral e inclusión en el sector empresarial colombiano*. Bogotá.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2022). *Historia de las FARC en Colombia: del conflicto hasta la desmovilización y la disidencia*.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2022/01/11/farc-historia-colombia-orix/>
- Cháves Ávila, R. & Sajardo Moreno, A. (Primer trimestre de 1999). Universidad de Valencia. Recuperado el 8 de marzo de 2013, de [www.uv.es/sajardo/RVEA-insercion-laboral.pdf](http://www.uv.es/sajardo/RVEA-insercion-laboral.pdf)
- Colprensa. (30 de Noviembre de 2016). *Vanguardia*. Obtenido de *Vanguardia*:  
<https://www.vanguardia.com/colombia/congreso-refrendo-el-acuerdo-de-paz-con-las-farc-MRVL381508>

- Conexión Capital. (3 de Diciembre de 2020). Obtenido de Conexión Capital:  
<https://conexioncapital.co/cerveza-por-la-paz-una-apuesta-de-los-excombatientes-de-las-farc/>
- CONPES. (1 de diciembre de 2008). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de  
<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3554.pdf>
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>.
- Daza, S. (17 de Noviembre de 2020). De la guerra a la paz: los proyectos de los excombatientes de las Farc. *El Tiempo*.
- DNP. (2015). *Dividendo económico de la paz*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.
- Fajardo, M., & Murcia, P. (2018). *Inclusión laboral de desmovilizados en un estudio sobre los tipos empleos de las últimas décadas en Colombia y los organismos internacionales ONGs*. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D.C., Colombia.
- Forero, J. (2016). *Panorama de la desmovilización en Colombia*.  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16602867>
- Fundación para la Reconciliación. (s.f.). *Aprender a perdonar en el camino de la reintegración*. <https://fundacionparalareconciliacion.org/aprender-a-perdonar-en-el-camino-de-la-reintegracion/>
- Garzón, D. (2017). *Características de bienestar psicológico en adultos víctimas de reclutamiento infantil en Colombia*. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, D.C., Colombia.

- Girón, N. (2021). *Acuerdo de paz en Colombia cumple 5 años: así fue la firma en 2016*.  
<https://cnnespanol.cnn.com/video/colombia-acuerdo-de-paz-farc-firma-2016-cnn-redaccion-buenos-aires/>
- Guáqueta, A. & Orsini, Y. (2007). “Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones”. Fundación Ideas para la Paz. Serie Informes No. 4. Bogotá, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 ed. México, D.F. Mc Graw Hill. Pp. 613.
- Herrera, J. (2017). “*Desmovilización en Colombia: un reto para un escenario de posconflicto*”. Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía, RIIEP. Vol. 9, No. 2. Bogotá, Colombia. Pp. 35-61.
- Informe Mensual del Mercado Laboral: Efectos Económicos del Acuerdo de Paz. 2017. Fedesarrollo.  
<https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/12imldiciembre2017web1050.pdf>
- La Montaña - Voluntad de Paz. (13 de Abril de 2022). Obtenido de La Montaña - Voluntad de Paz: <https://www.voluntaddepaz.com/>
- La Tienda de la Empatía. (27 de Abril de 2021). Obtenido de La Tienda de la Empatía: <https://latiendadelaempatia.com/producto/cafe-molido-cafe-paramillo-x-500gr/#:~:text=Caf%C3%A9%20Paramillo%20es%20resultado%20de,chocolate%20y%20delicados%20frutos%20rojos.>
- López, G. & Rodríguez, A. (2016). “*Desarrollo, sentimientos sociales y diálogo transformativo: una propuesta para la comprensión del proceso de DDR en Colombia*”. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó. Vol. 3, No. 1. Bogotá, Colombia. Pp. 81-88.
- Mainero, G. (2015). *El Proceso de Paz en Colombia. Antecedentes Históricos y Actualidad*. Múnich, GRIN Verlag. <https://www.grin.com/document/315155>

- Martínez, A. (2 de Noviembre de 2016). *La expresión paramilitar de la génesis del conflicto colombiano*. Centro Nacional de Memoria Histórica.  
<https://centrodememoriahistorica.gov.co/la-expresion-paramilitar-de-la-genesis-del-conflicto-colombiano/>
- Mintrabajo (Julio 03, 2017). Nace Ecomun, la primera empresa cooperativa de las Farc.  
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2017/julio/nace-ecomun-la-primera-empresa-cooperativa-de-las-farc>
- Melo, J. O. (2017). *Historia Mínima de Colombia*. Ciudad de México, México: Turner.
- Moscoso SÁCHICA, Y. (2017). *Historia de vida de un desmovilizado privado de la libertad, sus expectativas y percepción de desamparo frente a la inclusión socio-laboral*. Tesis de Maestría en Derechos Humanos y Cultura de Paz. Santiago de Cali, Colombia. Pp. 94.
- Mouly, C., Hernández, E., & Giménez, J. (2019). Reintegración social de excombatientes en dos comunidades de paz en Colombia. Bogotá.
- Molano, A. (2011). Montes de María. El Espectador. Recuperado el 05 de noviembre de 2018, de <https://www.elespectador.com/content/montes-de-mar%C3%ADa>
- Molina, N. (2017). Retos de la psicología en la construcción de paz en Colombia: ¿fatalismo ingenuidad?. *Pensamiento psicológico*, 15 (1), 115-126.
- Nussio, E. (2012). *La vida después de la desmovilización. Percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Pelayo, M. (2012). Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral.
- Quintanar, S. & López, R. (2016). *El acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC*. La Plata, Argentina. VIII Congreso de Relaciones Internacionales. Pp. 31.

- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad*. Estados Unidos. Siglo del Hombre. Pp. 123.
- Rendón, O. (2018). *A 15 años de Ralito, los paramilitares continúan*.  
<http://www.elcolombiano.com/colombia/a-15-anos-de-ralito-los-paramilitares-continuan-GD9005668>
- Restrepo, C. (2015). “*La paz: un escenario para el fortalecimiento de la formación ciudadana*”. Diálogos de Derecho y Política. No. 18. Medellín, Colombia. Pp. 1-38
- Rubio, G., Rodríguez, M. & Moreno, M. (2018). *Inserción social de desmovilizados: Una percepción de la sociedad colombiana*. Ciencias Sociales (Ve), 57-69.
- Sepúlveda, J. E. (2014). *La vinculación laboral: generación de empleo para desmovilizados*. Cali: Universidad del Valle.
- Staub, E. (2006). “*Reconciliation after genocide, mass killing, or intractable conflict: Understanding the roots of violence, psychological recovery, and steps toward a general theory*”. Political Psychology. No. 27. Lund, Suecia. Pp. 867-894.
- Torres, H. (2016). *Conflicto armado y terrorismo en Colombia. El terrorismo de las Farc-EP de acuerdo con la Jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana*. IUSTITIA. No. 13. Bogotá, Colombia. Pp. 11-34.
- Villarraga, A. (2013). “*Experiencias históricas recientes de reintegración de excombatientes en Colombia*”. Revista Colombia Internacional. No. 77. Bogotá, Colombia. Pp. 107-140.
- Tienda de la empatía. (2021). Obtenido de Tienda de la empatía:  
<https://latiendadelaempatia.com/producto/cafe-molido-cafe-paramillo-x-500gr/#:~:text=Caf%C3%A9%20Paramillo%20es%20resultado%20de,chocolate%20y%20delicados%20frutos%20rojos>.
- Velásquez, M. (24 de Noviembre de 2021). Con cervezas, café, miel y tejidos, excombatientes de las FARC y víctimas le apuestan a la paz en Colombia 5 años

después de la firma del acuerdo. Obtenido de CNNEspañol:

<https://cnnespanol.cnn.com/2021/11/24/cinco-anos-acuerdo-de-paz-colombia-proyectos-productivos-cerveza-miel-tejidos-orix/>

Vidal, N., & López, M. (2020). *Determinantes de la situación laboral de los desmovilizados en Colombia*. Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia.