

**Análisis de los programas desarrollados por la Agencia para la Reincorporación y la
Normalización en la dimensión de productividad**

Álvarez Álvarez Ingrid Ginneth

Díaz Alarcón Santos Duván

Sepúlveda Pinto Paula Melisa

Tutora

Soraya Husain-Talero

Proyecto de grado

Especialización en Gerencia Social

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad Ciencias Empresariales

2018

Resumen

El presente trabajo analiza los programas que ha desarrollado la Agencia para la Reincorporación y la Normalización en la dimensión de productividad, entendida como el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de capacidades que permitan la generación de recursos económicos en las Personas en Proceso de Reintegración, y el mantenimiento de su proyecto de vida productivo. Se observa que la Política de Reintegración Social y Económica y las actividades de productividad presentan dificultades, debido a problemáticas sociales relacionadas con la estigmatización social, los traumas psicosociales y la reincidencia en la ilegalidad. Se proponen estrategias para el mejoramiento de las actividades de productividad desde el enfoque de la Gerencia Social, mediante la elaboración del documento de planeación estratégica.

Palabras clave: Ruta de reintegración, productividad, gerencia social, planeación estratégica.

Tabla de contenido

Resumen	2
Lista de Abreviaturas	5-7
Introducción	8
Planteamiento del Problema	9
Descripción del problema	9-12
Pregunta problema	12
Árbol de problemas	13
Justificación	14-15
Objetivos	
Objetivo General	16
Objetivos específicos	16
Diseño Metodológico	16
Tipo de investigación	16
Enfoque de investigación	17
Praxeología	17
<i>Fase del Ver</i>	17
<i>Fase de Juzgar</i>	18
<i>Fase Actuar</i>	19
<i>Fase Devolución Creativa</i>	19
Método de acercarse al objeto de estudio	19
Pertinencia del diseño	20
Estado del arte	20
Modelo de reintegración temprana en entornos de formación productiva	20-24
Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación	24-25
Formación para el trabajo por parte del SENA	26-27
Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales - Conpes 3554	28-30
<i>Programa de servicio social</i>	30
<i>Empleabilidad</i>	30
<i>Planes de negocio</i>	30-34
Gira de Cooperación Sur Sur	34-35
Perspectiva de Género	36-39
Modelo de gestión laboral	39-41
Beneficio de Inserción Económica	41-42
Procesos de postconflicto	42-51
Evolución en el tiempo de la ARN	51-53
Elementos teóricos utilizados para entender el proceso de reintegración	55-56
<i>Ruta de Reintegración</i>	56-57
<i>Dimensión Personal</i>	57
<i>Dimensión Familiar</i>	57-58
<i>Dimensión de Educación</i>	58-59
<i>Dimensión de Salud</i>	59-60
<i>Dimensión de Seguridad</i>	60-61
<i>Dimensión de Habitabilidad</i>	61-63

<i>Dimensión Ciudadanía</i>	63-64
<i>Dimensión Productividad</i>	64
Concepto de productividad en Colombia	65-72
Ideas, proyectos y estrategias en torno a la reintegración	72-75
<i>Proceso de Reintegración</i>	75-76
<i>Desarme</i>	76
<i>Desmovilización</i>	76
<i>Reinserción</i>	76
<i>Reintegración</i>	77
<i>Proyecto de la dimensión de productividad e impacto</i>	77-83
Elaboración de Instrumentos	84
Población objeto del estudio.....	84
Matriz de operacionalización de variables.....	84-86
Descripción de los instrumentos de recolección de información.....	86-87
Planeación estratégica.....	88-93
Resultados.....	93-94
Discusión	94-97
Conclusiones	97-98
Recomendaciones	98-99
Referencias	100-115
Anexos	116-119

Lista de Abreviaturas

ACOPI	Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ACORD	Agencia para la Cooperación y la Investigación en el Desarrollo
ACR	Agencia Colombiana para la Reintegración
AoAV	Action on Armed Violence
ARN	Agencia para la Reincorporación y la Normalización
AUC	Autodefensas Unidas de Colombia
BIE	Beneficio de Inserción Económica
CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
CIDDR	Congreso Internacional de Desarme, Desmovilización y Reintegración
CIDH	Corte Interamericana de Derechos Humanos
CMH	Centro de Memoria Histórica
DDR	Desarme, Desmovilización y Reintegración
DIH	Derecho Internacional Humanitario
ECOMUN	Economía Social de los Comunes

ELN	Ejército de Liberación Nacional
EPL	Ejército Popular de Liberación
ERG	Ejército Revolucionario Guevarista
ERP	Ejército Revolucionario del Pueblo
FARC-EP	Fuerzas Alternativas Revolucionarias Colombianas - Ejército del Pueblo
GAI	Grupos Armados Ilegales
GAOML	Grupos Armados Organizados Al Margen de la Ley
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
gmh	Grupo de Memoria Histórica
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
ISUN	Instrumento de Seguimiento de Unidades de Negocios
ISUN	Instrumento de Seguimiento de Unidades de Negocios
MRT	Modelo de Reintegración Temprana
NIT	Número de Identificación Tributaria
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones

OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PANACA	Parque Nacional de Cultura Agropec
PDET	Programa de Enfoque de Desarrollo Territorial
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPR	Personas en Proceso de Reintegración
PRSE	Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales
PRVC	Programa para la Reincorporación a la Vida Civil
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SGSS	Sistema General de Seguridad Social y Salud
SPA	Sustancias Psicoactivas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

De acuerdo al conflicto vivido por más de cincuenta años en Colombia y su recorrido en los procesos de paz, es imprescindible concertar la reintegración como la vinculación a la vida civil de personas desmovilizadas, así pues “la reintegración tiene una concepción institucional y propone vínculos sociales que reorientan a la vida, desde la acción, y articulación social” (ODDR, 2010, p. 6).

Para ello, es importante recordar y recapitular la apuesta del Gobierno por buscar globalidad en el proceso de reintegración, es por esto que de acuerdo al CONPES 3554, se busca brindar acompañamiento a partir de intervenciones que mejoren las condiciones de vida de las personas en proceso de reintegración, así mismo el convivir con sus familiares y con su comunidad de forma constructiva.

Por esta razón, se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), hoy nombrada Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) (Castillo & Moreno, 2013). Entidad encargada de “gestionar, implementar, coordinar y evaluar, de forma articulada con las instancias competentes, la política, los planes, programas y proyectos de reincorporación y normalización” (p.6), de los excombatientes pertenecientes a las Fuerzas Alternativas Revolucionarias Colombianas - Ejército del Pueblo (FARC-EP) y de las comunidades receptoras en la cuales se instauran (Ley 897, 2017).

De esta manera, se estableció la ruta de Reintegración como programa específico para las personas desmovilizadas de Grupos Armados Ilegales (GAI), la cual tiene en cuenta dimensiones que permiten un abordaje integral, estas dimensiones son: personal,

familiar, educativa, seguridad, habitabilidad, salud, ciudadana y productividad. En este orden, el presente trabajo analiza la dimensión de productividad y las actividades, programas y proyectos realizados en la misma.

Planteamiento del problema

Descripción del problema.

De acuerdo a la información proporcionada por el Anuario (ARN, 2017), los excombatientes están sujetos a dificultades durante el proceso de reincorporación a la vida civil, basadas en las características del contexto donde se desarrolle el proceso de reintegración y los efectos producidos por la participación en la guerra. La estigmatización social, las carentes habilidades sociales, la presencia de traumas psicosociales, el bajo nivel educativo, la escasa participación en las dinámicas productivas en el lugar donde residen y la falta de redes de apoyo, son algunas de las problemáticas identificadas. Las mayores problemáticas se describen a continuación.

Inicialmente una de las dificultades está relacionada con la seguridad, ya que el proceso de reintegración se realiza en medio del conflicto interno, lo que provoca desplazamiento de la población. Además, algunas de estas personas son víctimas de persecución, estigmatización y re-reclutamiento, por esta razón cambian de ciudad o región; lo que imposibilita realizar un proceso de reintegración económica completa y exitosa (ACR, 2014).

Por otra parte, según el Congreso Internacional de Desarme, Desmovilización y Reintegración (CIDDR, 2009), los excombatientes discapacitados, tienen inconvenientes adicionales frente a su reintegración económica, siendo este un factor que podría establecer

una vida sostenible. Además, las discapacidades, que de acuerdo a la ARN (2017), pueden ser producto de la violencia, impiden que la población desmovilizada labore en actividades que anteriormente realizaban. Estas discapacidades pueden ser de tipo físico; como amputaciones o pérdida de la capacidad sensorial. A nivel de salud mental se hallan síntomas de Ansiedad o Depresión, Trastornos de Estrés Postraumático, entre otros; donde sus consecuencias ocasionan deficientes habilidades sociales, afectando el desarrollo de actividades productivas y la participación activa dentro de la comunidad.

Paralelamente, según el Anuario de la ARN (2017), las PPR poseen dificultades en su proceso, ya que el 34.80% de ellos tienen problemas de consumo de sustancias psicoactivas (SPA). A causa de esto, se implantan sanciones a nivel jurídico y normativo, lo que ocasiona una suspensión del proceso de reintegración.

Una de las mayores dificultades presentadas por los excombatientes es el bajo nivel de escolaridad, dificultades de aprendizaje y la exclusión en los procesos educativos, donde su adecuado manejo podría ayudar en la superación de situaciones de vulnerabilidad. Además, propician una vinculación laboral inadecuada, lo que genera que las PPR se vean obligadas a realizar actividades informales que les permita el sustento económico tanto de la persona, como de su núcleo familiar (ARN, 2017).

Sumado a esto, algunos de los desmovilizados presentan una incompleta formación académica e incluso, se encuentran en condición de analfabetismo, ya que ingresaron a GAI antes de cumplir la mayoría de edad. Se evidencia que los grupos más jóvenes pueden favorecerse de la escuela formal, mientras que los grupos etarios tienen que fortalecer, únicamente el conocimiento que ya poseen, en relación con el trabajo que vayan a desempeñar (CIDDR, 2009).

Con respecto a la situación jurídica y legal, se presentan dificultades en el cumplimiento de los requisitos necesarios que establece la Ley, para que los excombatientes puedan acceder a los beneficios establecidos por la ARN, ya que algunos de ellos no cuentan con certificados de contribución a la verdad, expedido por el Centro de Memoria Histórica (CMH), o la certificación que proporciona la ARN donde se comprueba que la persona no cuenta con recursos para indemnizar a las víctimas. Adicionalmente, los jueces penales no se encuentran ubicados en las zonas veredales donde están las PPR, lo que complica la asistencia a las citaciones de notificación penal, ya que estos viven en zonas apartadas. Estas situaciones han provocado la revocatoria de las ayudas jurídicas a las personas que no cumplen con los requisitos necesarios solicitados para el proceso (ARN, 2017).

Así mismo, se presentan obstáculos en la contratación laboral de las PPR por entidades públicas o privadas debido a la estigmatización, la divulgación de los antecedentes y la inhabilitación temporal para los desmovilizados condenados por delitos contemplados en el Artículo 122 de la Constitución Política de Colombia (ARN, 2017).

Finalmente, desde la dimensión de Productividad, los desmovilizados enfrentan dificultades a nivel económico a corto plazo, como la poca generación de ingresos que satisfagan sus necesidades, y trabajos que no contemplan la dignidad de la persona. A largo plazo, existen inconvenientes en el acceso a activos productivos que les permitan crear proyectos de auto-sostenibilidad, como oportunidad de crecimiento (CIDDR, 2009).

Considerando que este fenómeno es un factor de riesgo, asociado a una posible reincidencia, se suman las condiciones laborales precarias o desiguales; además de factores relacionados con la edad, la falta de experiencia, la estigmatización social y las condiciones

de discapacidad física o problemas de salud mental que algunos de ellos puedan presentar (ARN, 2017).

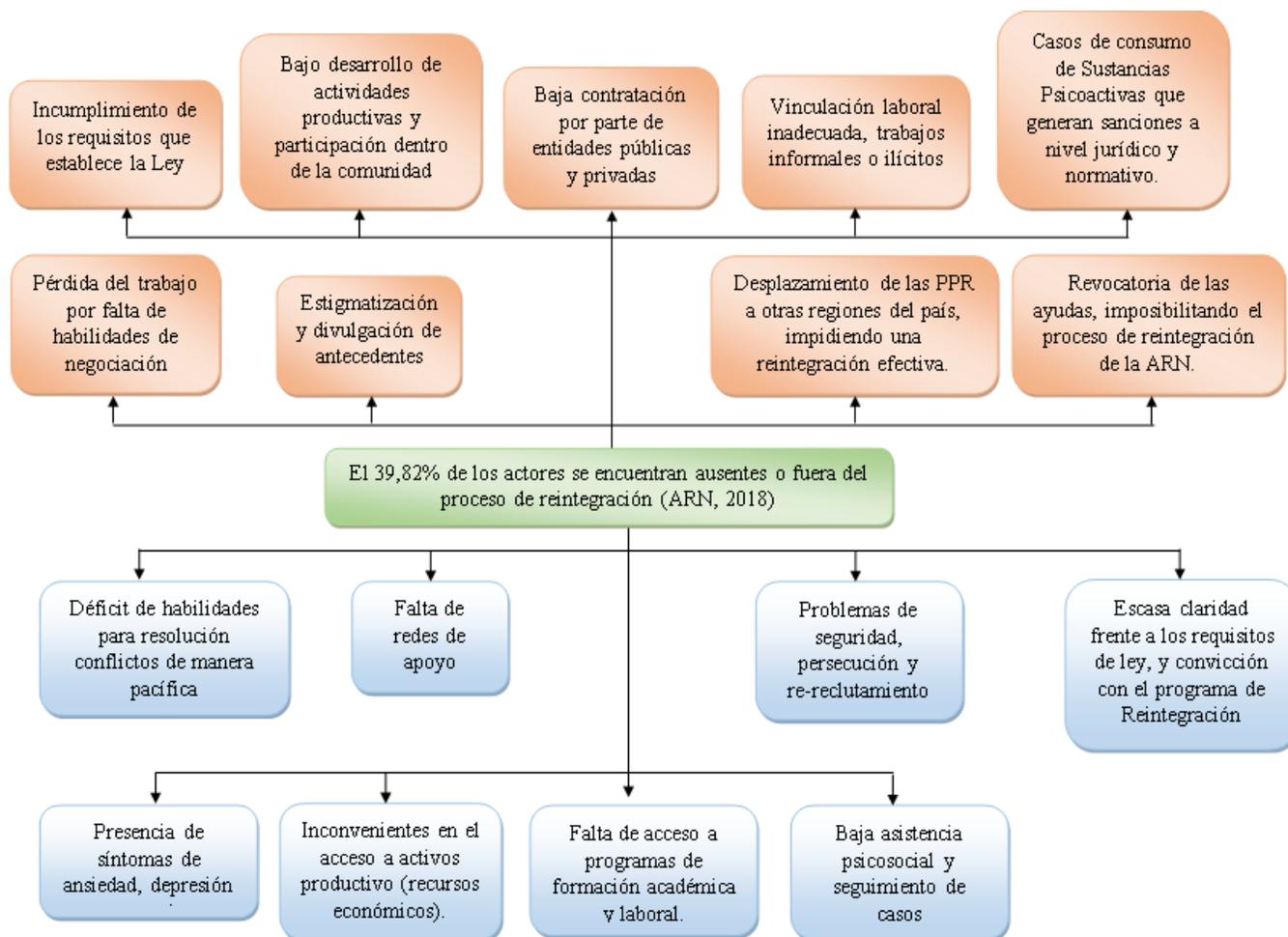
La estigmatización social, como se mencionó anteriormente, es uno de los problemas que afecta la dimensión de productividad, generando repercusión en la vinculación laboral y el mantenimiento del mismo. Por otra parte, muchos de ellos pierden sus trabajos por las dificultades en la resolución de conflictos cotidianos interpersonales; a causa de la construcción de esquemas que invalidan la diferencia por medio de actos violentos, pues en su anterior contexto no se tenía en cuenta el diálogo, si no que la forma de solución del conflicto se basaba en los extremos, ya sea el ataque o la huida. Por lo tanto, hay poca presencia de entidades público-privadas, que generen oportunidades laborales para las PPR (ACR, 2014).

Pregunta Problema.

¿Cuáles son los resultados que ha alcanzado la Agencia para la Reincorporación y la Normalización en la dimensión de productividad desde la perspectiva del enfoque de Gerencia Social?

Árbol de problemas.

Figura 1: Árbol de problemas.



De acuerdo con las estadísticas establecidas por la ARN (2018), en cuanto al estado de las personas que iniciaron el proceso de reintegración, se evidencia que el 39,82% de los se encuentran ausentes o fuera del proceso. Además, se ven afectadas por varias causas que dificultan su inclusión efectiva, siendo la educación, una de las que más generan impactos negativos; por otra parte, la falta de oportunidades económicas, como la alta tasa de desempleo, o la restricción al acceso de beneficios económicos (dinero, tierra), lo que significa un factor de riesgo de la reincidencia. Así mismo, problemáticas como la pobreza,

amenaza a la seguridad y el déficit de inserción por parte de las comunidades receptoras, contribuyen a los efectos de la misma (Gutiérrez, 2016).

Justificación

A partir de la investigación ejecutada al centro de conocimiento documental de la ARN en Investigaciones Externas Destacadas, se realizó la revisión teórica de la ruta de reintegración, enfocados en las dimensiones propuestas por la ARN las cuales son: personal, productiva, familiar, habitabilidad, salud, educativa, ciudadanía y seguridad.

Luego de analizar las investigaciones más relevantes del impacto del programa de reintegración de la ARN, se profundizó en la dimensión de Productividad, debido a que es la estrategia diseñada para asegurar actividades laborales de sustento económico de los desmovilizados, sin recurrir a los actos ilegales. En relación con ello, Ángulo (2016) expresa que la productividad busca que el desmovilizado prospere con el objetivo de que haya una auto dependencia y autosuficiencia económica, asegurando la permanencia en la legalidad con proyectos innovadores que les permitan la vinculación al ambiente laboral, o en su defecto que reciban apoyo en propuestas que reflejen emprendimiento.

Es así, que se identifica la importancia de analizar el proceso de reintegración de excombatientes de GAI en Colombia desde la dimensión de Productividad, involucrando los principios de la Gerencia Social, puesto que esta facilita el abordaje de los asuntos sociales mediante la dirección de los recursos humanos hacia metas colectivas que ambicionen la transformación social (Ortiz, 2013).

Además, la Gerencia Social permite orientar los proyectos sociales por medio de principios útiles que sustentan el ejercicio profesional de las acciones sobre la sociedad

(Ortiz, 2013), como lo son la integralidad, principio que comprende la complejidad sistémica y las particularidades de la realidad concreta del grupo de interés; la inclusión social, que favorece la participación activa y crítica de los grupos, poblaciones e individuos que se encuentran en condiciones desfavorecedoras; la corresponsabilidad, pues se comprende el grado de responsabilidad que tiene cada actor que participa en el programa en la solución del problema; la resistencia a la incertidumbre, es decir, la capacidad de desarrollar el carácter provisional necesario para adaptar el programa a los problemas variables que surjan en el transcurso del proceso.

De igual forma, se tienen en cuenta la reducción de las brechas, contemplar el impacto en la disminución de fenómenos como la pobreza y la desigualdad a modo de objetivo intencionalmente propuesto; la democracia y participación, como principios útiles que permiten la organización de estrategias que favorezcan la participación ciudadana y la capacidad de cada individuo de “influir sobre lo público y lo social” (Ortiz, 2013, p. 92), mediante consensos y acuerdos colectivos; y el octavo principio de praxeología, que implica la capacidad de analizar, actuar y devolver resultados para la modificación de la realidad específica con el fin de lograr una transformación social.

Así mismo, se reconoce el valor que tiene en la Gerencia Social, siendo necesario concebir la importancia de restablecer el tejido social que este conflicto ha significado en el contexto Nacional. Como lo dice Arboleda y Bustamante (2016) se "han generado violencias, muertes, desplazamientos, población víctima y victimaria, desintegración social, confrontaciones, entre muchas otras consecuencias nefastas para el país" (p. 84). A partir del proceso que se ha dado en Colombia es necesario empezar a retribuir a la sociedad

mediante proyectos académicos que busquen reivindicar la historia y la actualidad colombiana para no permitir que la desinformación permee nuevamente a la sociedad.

Objetivos

General.

Analizar los resultados de las actividades implementadas por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización en la dimensión de productividad desde el enfoque de gerencia social, a partir de una investigación de tipo documental.

Específicos.

- Describir cómo ha sido abordado el concepto de productividad en procesos de Reintegración en Colombia.
- Indagar las actividades implementadas por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización en la dimensión de productividad.
- Elaborar el documento de planeación estratégica para proponer estrategias que favorezcan el cumplimiento del proceso de reintegración, desde la dimensión de productividad planteada por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo descriptivo y de carácter documental, debido a que se realiza el análisis de la información obtenida en los documentos que proporciona la base de datos de la ARN, además de otras fuentes externas como artículos, revistas científicas, libros y demás fuentes documentales.

Enfoque de Investigación.

Se emplea un enfoque mixto mediante el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, como estadísticas, indicadores, resultados, cifras, además de conceptualización teórica, desarrollo de actividades y programas, entre otros.

Praxeología.

El método praxeológico es el camino estructurado que el investigador prevé para solucionar el problema objeto de estudio. El proceso es transformativo, práctico y reflexivo como fuente de conocimiento (Juliao,2002). A partir del grupo poblacional trabajado en la documentación teórica, se evidencia la vulnerabilidad, exclusión y estigmatización en las PPR. Por lo tanto, el método praxeológico orienta un abordaje para la acción transformadora desde la elaboración de la planeación estratégica. Este método consta de cuatro momentos que se describen a continuación.

Fase del Ver. Fase de búsqueda y de análisis/síntesis; esta etapa es fundamentalmente epistémica en donde el investigador recoge, analiza y sintetiza la mayor información posible sobre el proyecto, trata de entender la problemática y se moviliza frente a ella (Vargas, 2011).

Por lo tanto, en este trabajo se recogió información de diferentes Agencias Nacionales, bases de datos públicas y privadas, en las que se indagó desde la historia del conflicto armado en Colombia, hasta la implementación de la ACR para la reintegración de grupos alzados en armas. De igual forma, se describe el cambio de la ACR a la ARN. La información específica de la ARN fue tomada del centro de conocimiento de la página principal de la Agencia, la cual se compone de documentos de la ARN, investigaciones

externas y la estrategia de gestión, consultados en su mayoría para proporcionar la información documental necesaria para el presente trabajo, como lo fueron el Anuarios de percepción de las PPR, Leyes y el CONPES 3554.

Luego, el trabajo se enfocó en la ruta de reintegración de la ARN, específicamente en las dimensiones de la misma, para luego centrarse en la dimensión de productividad comprendiendo la percepción de las PPR e indagando en datos cuantitativos y cualitativos de las actividades implementadas por la agencia. Los documentos fueron consultados en el centro de conocimiento de la ARN, revistas científicas, libros, bases de datos y demás fuentes documentales.

Fase de Juzgar. Es una etapa esencialmente interpretativa, en la que el investigador examina otras formas de orientar la problemática del proyecto, representa y conceptualiza diferentes teorías, de modo que pueda categorizar la información y conformar una idea propia comprendiendo la importancia de la investigación y comprometiéndose afectivamente en la misma. Aquí se formaliza la información luego de haber sido obtenida para luego someterla al paradigma de la praxis donde se pueda realizar acción frente al conocimiento obtenido (Vargas, 2011).

Por lo tanto, la información recopilada en las diferentes fuentes documentales se desarrolla a lo largo del trabajo, son observadas desde la introducción, justificación, estado del arte y en otras secciones donde se elaboran las ideas que sustentan los objetivos específicos, analizando los datos cuantitativos y cualitativos de diferentes investigaciones que permiten responder al objetivo general.

Fase Actuar. Esta es una etapa básicamente de deliberación, donde el investigador establece el tiempo y espacio en el cual se va a concretar lo planteado en el objeto de estudio, en este también se define la gestión realizada y los procedimientos que se siguieron para ejecutar el proyecto (Alvarado, Quijano & Velásquez, 2017).

Luego de realizar un análisis de la información se determina utilizar la Planeación Estratégica como instrumento de Gerencia Social, donde se busca fortalecer a la organización en la dimensión de productividad.

Fase Devolución Creativa. Esta etapa es en donde se permite tomar decisiones pues es en la que se realiza el proceso de evaluación y revisión de debilidades para fortalecer los objetivos desarrollados, (Alvarado, Quijano & Velásquez, 2017) recogiendo y reflexionando sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlos más allá de la experiencia (Vargas, 2011).

Luego de establecer la elaboración de la Planeación Estratégica, como respuesta a fortalecer los procesos de la ARN, se analizan las diferentes fuentes documentales para luego plantear las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con base en las perspectivas de beneficiarios o usuarios, benefactores(financiera), procesos internos y aprendizaje-crecimiento de la ARN elaborado en la matriz de Planeación.

Método de acercarse al objeto de estudio.

El alcance del modelo de análisis del presente trabajo es de tipo deductivo, ya que se parte de lo general a lo particular. Se analiza la ruta de reintegración de la ARN y se hace énfasis en la elaboración del plan estratégico en la dimensión de productividad.

Pertinencia del diseño.

El diseño mixto, contempla un alto grado de integración entre la metodología cualitativa y cuantitativa, las cuales se unifican y se complementan en el análisis, la estructura, el proceso y los resultados (Ruiz, 2016). De esta forma se utiliza la triangulación de métodos y fuentes, por representar el grado máximo de integración ya que busca por parte de ambos la aproximación al fenómeno social (Gómez, 2015), permitiendo la descripción y el conocimiento específico del objeto de estudio mediante un análisis documental.

Estado del arte.

De acuerdo a Mejía (2014), para contemplar los factores de éxito o fracaso de la reintegración, se debe considerar las variables internas y externas que intervienen en el desarrollo del proceso de Reintegración, además de las condiciones estructurales del Estado y la ARN para el alcance de la igualdad, justicia, equidad, desarrollo económico, superación de la pobreza, cumplimiento de los derechos fundamentales de los ciudadanos, solidez institucional y la seguridad, entre otros. En este sentido, para comprender la Reintegración Social y Económica de excombatientes de grupos armados al margen de la ley, resulta necesario conocer las actividades implementadas por la Agencia para la Reintegración y Normalización en la dimensión de productividad.

Modelo de reintegración temprana en entornos de formación productiva.

El modelo de reintegración temprana (MRT) es una propuesta de innovación social creada a partir de la identificación de factores de vulnerabilidad que desafían las personas desmovilizadas y desvinculadas, entendidas las segundas como “excombatientes que han

sido reclutados y que han salido del grupo armado siendo menores de edad” (ARN, 2017, p. 102). De acuerdo a la ARN (2017), el objetivo del MRT apoyar el proceso de reintegración en la primera fase de estabilización de las PPR con menos de dos años como desmovilizados, brindando una atención focalizada mediante el acompañamiento a las PPR y su familia en el proceso de adaptación en el nuevo contexto.

Este modelo previamente tuvo dos proyectos pilotos, el primero se realizó en 2013 en las instalaciones del Parque Nacional de Cultura Agropecuaria (PANACA), y se enfocó en la capacitación sobre buenas prácticas agrícolas y agropecuarias para orientar la formación laboral por medio de la implementación de huertas caseras ecológicas sustentables, dicha capacitación tuvo una duración de siete días. Posteriormente, entre los años 2014 y 2015 se realizó el segundo pilotaje llamado *Proyecto piloto de ruta de reintegración orientada al sector rural en contextos controlados a través de la metodología Aprender Haciendo* con apoyo de Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), este segundo proyecto tuvo una duración de tres meses.

Figura 2: Recorrido histórico Modelo de Reintegración Temprana en Entornos de Formación Productiva 2014-2016.

Cuadro 1.

Recorrido histórico Modelo de Reintegración Temprana en Entornos de Formación Productiva 2014 – 2016.

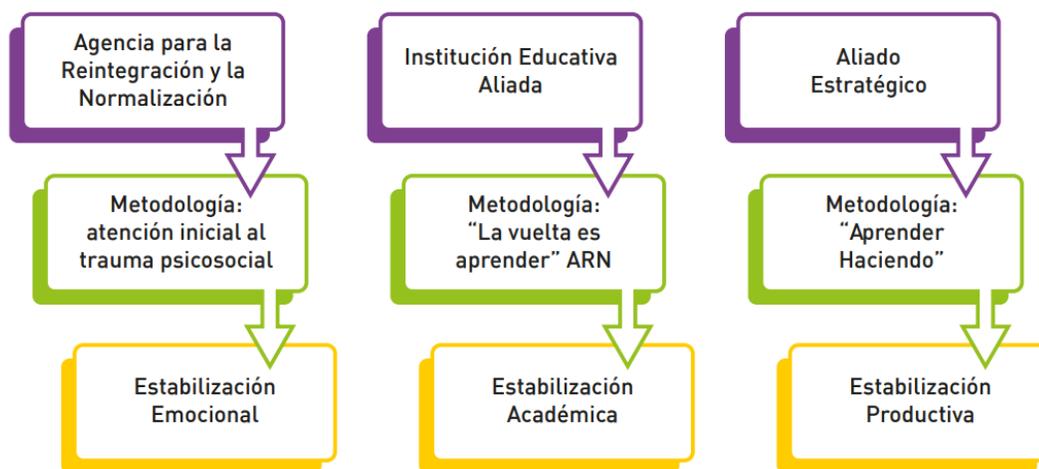
Año	2014	2015	2016
Número de entornos	1	3	7
Líneas de formación	Formación agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades industriales y servicios. • Fruticultura y buenas prácticas agrícolas. • Formación agropecuaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos de los pequeños productores. • Desminado humanitario. • Piscicultura y labores del campo. • Fruticultura y buenas prácticas agrícolas (2). • Manejo de especies mayores y menores. • Gestión hotelera y agroturismo
Personas beneficiadas	35	86	145
Lugares	Quimbaya (Quindío)	<ul style="list-style-type: none"> • Popayán (Cauca) • Roldanillo (Valle) • Quimbaya (Quindío) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quimbaya (Quindío) • San Juan de Arama (Meta) • Huila • Toro (Valle) • La Unión (Valle) • Puerto Salgar (Cundi) • Roldanillo (Valle)
Aliados	Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria PANACA	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. • Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle SAG. • PANACA. 	<ul style="list-style-type: none"> • PANACA • Halo Trust • SENA • SAG (3) • Centro Internacional de Formación Agropecuaria CIFA

Fuente: ARN, 2017.

Así pues, la finalidad actual del MRT es facilitar la adaptación de las personas que inician el proceso de reintegración y fomentar la permanencia en el mismo. Esto mediante un acompañamiento psicosocial permanente, formación académica, fortalecimiento de habilidades psicosociales y capacidades socio laborales para facilitar la inclusión laboral.

Este modelo se centra en tres dimensiones de la ruta de reintegración (Personal, Educación y Productividad), además, tiene una duración de tres meses en un escenario aislado y con acompañamiento permanente durante las 24 horas del día por el equipo psicosocial. A continuación, se muestra la implementación de los tres componentes del modelo.

Figura 3: Implementación del Modelo



Fuente: ARN, 2017.

El objetivo del primer componente del MRT es mejorar la salud mental de las PPR mediante la debida atención psicológica que mitigue el impacto emocional y comportamental generado por eventos traumáticos derivados de la experiencia de guerra (ARN, 2017). Los ejercicios de autoconocimiento y reconocimiento del entorno generan

avances en la reincorporación social por medio del desarrollo de habilidades de interacción y convivencia ciudadana.

El segundo componente brinda una formación laboral que considera los intereses propios y la vocación productiva de las PPR, para contribuir en su proyecto de vida productivo y la autorrealización. La formación productiva se enfoca en las siguientes líneas: Buenas prácticas agrícolas, desminado humanitario, gestión hotelera y agroturismo y piscicultura.

Por último, el MRT busca la estabilización académica mediante el tercer componente, puesto que la mayoría de personas que se acogen al proceso de reintegración presentan “bajos niveles de escolaridad y dificultades de aprendizaje” (ARN, 2017, p. 115). Para esto, se parte de la idea de que la formación académica no se limita a un periodo concreto de la vida. Las PPR también inician el proceso académico en diferentes niveles de formación y sus avances son individualizados según su propio proceso (ARN, 2017).

Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación.

Con el propósito de realizar un seguimiento al cumplimiento de los seis puntos pactados en el acuerdo final para el Postconflicto, la Defensoría del Pueblo (2017) creó los llamados Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación en 26 zonas veredales en Cauca, Norte de Santander, Antioquía, Putumayo, Córdoba, Caquetá, Nariño, Meta, Guaviare, Valle del cauca, Vichada, Arauca, Bolívar.

Figura 4: Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación.

Nivel de adecuación	Nombre del Espacio Territorial de Capacitación	Porcentaje de avance.
1	Policarpa - Nariño	15%
2	Mesetas- Meta	32,5%
3	Colinas- Guaviare	50%
4	Vigía del Fuerte - Antioquia	50%
5	Tierralta - Córdoba	60%
6	Campamento No. 2 de Caldon	60%
7	Tibú- Norte de Santander	67,5%
8	Vista Hermosa - Meta	72,5%
9	Tumaco- Nariño	50%
10	Macarena- Meta	75%
11	Montanitas - Caquetá	77%
12	Icononzo - Tolima	82,5%
13	Buenos Aires- Cauca	85%
14	Miranda- Cauca	85%
15	Puerto Asís- Putumayo	85%
16	Ituango- Antioquia	87,5%
17	Planadas -Tolima	89%
18	Charras - Guaviare	90%
19	Dabeiba- Antioquia	92,5%
20	Rio Sucio- Chocó	95%
21	San Vicente del Caguán - Caquetá	95%
22	Araucita- Arauca	95%
23	Campamento No. 1 Caldon	100%
24	Pondores- Guajira	100%
25	La Paz- Cesar	100%
26	Anorí - Antioquia	100%
27	Remedios - Antioquia	100%

Fuente: Defensoría del Pueblo, 2017.

Estos espacios acogen a comunidades para realizar el proceso de reincorporación y normalización de manera transitoria. Al identificar las necesidades y problemáticas que dificultan dar cumplimiento al proceso de paz, el Programa de Enfoque de Desarrollo Territorial (PDET) de formular los planes de participación en términos de progreso económico y social.

Cabe mencionar que, debido al enfoque diferencial manejado por el PDET, los beneficiarios de los programas no son exclusivamente las PPR, sino que también pueden

acceder a estos las comunidades receptoras. Entre las actividades realizadas en el programa se encuentra el apoyo psicosocial, nivelación de la educación básica, capacitación para sustitución de cultivos ilícitos, apoyo en la ejecución de proyectos productivos colectivos, entre otros.

Formación para el trabajo por parte del SENA.

Según Cristancho y Otálora (2018) la ARN propone que, para que los desmovilizados puedan tener una reintegración exitosa a la vida económica, propuesta en la dimensión de productividad, se debe tener en cuenta elementos tales como, la educación financiera, que les permita la recolección de recursos suficientes y además les suministre una estabilidad económica; o la potencialización y desarrollo de habilidades, que proporcionen permanencia en el mercado laboral.

Por consiguiente, el SENA proporciona formación académica y laboral, dando oportunidades a nivel laboral, donde con ayuda de la ARN se establecen el tipo de ofertas a las cuales pueden acceder, estas pueden ser de perfil técnico y operativo (operativos, auxiliares, técnicos y tecnólogos). Por lo tanto, las empresas proporcionan la reintegración laboral por medio de pasantías, donde se establecen contratos de aprendizaje, que están apoyados por el SENA; estas entidades reciben a cambio beneficios, como reducciones impositivas y aportes parafiscales considerados en la Ley 1429 de 2010 (Cristancho & Otálora, 2018).

No obstante, no se deja de lado las aspiraciones personales y los proyectos de vida, donde se sugieren cursos de formación específicos para cada necesidad. Estas estrategias de formación están centradas en la constitución de negocios, que les permita una

independencia financiera. Basados en esta táctica, se quiere que el desmovilizado contribuya a la producción nacional de productos y de empleo para sus pares o para población receptora (Cristancho & Otálora, 2018).

Por consiguiente según Sepúlveda (2014, citado en Cristancho & Otálora, 2018), para que un excombatiente pueda llegar a realizar un proyecto productivo, debe contar con un capital semilla, además de cumplir con una serie de requisitos, tales como formación para el trabajo y formación empresarial terminada, así como características psicosociales, que le ayuden a estabilizarse emocional y profesionalmente en el cumplimiento de su proyecto; donde se les proporcionará apoyo legal y económico, y apoyo de carácter técnico.

El primer aspecto se fundamenta en la Ley 1429 de 2010 del Ministerio de Trabajo (Ley de Formalización y Generación de Empleo), que enfatiza en el apoyo a los pequeños empresarios, permitiendo que sus empresas sean legalmente constituidas, eximiéndolos de impuestos, los dos primeros años, como una forma de apoyo a los proyectos de auto sostenimiento de la población desmovilizada; además de brindarles parte del capital que necesitan (Cristancho & Otálora, 2018).

En segundo lugar, está el apoyo técnico, aquí las empresas grandes, brindan capacitaciones y asesorías a los emprendedores gracias a convenios establecidos por la ARN. Además de la creación del programa aportando tiempo, en donde las empresas que participan, suministran profesionales que capacitan a los participantes, en temas de administración y gerencia; para que de esta forma puedan tener los conocimientos necesarios, para poder constituir sus empresas y que estas se mantengan en el tiempo (Cristancho & Otálora, 2018).

Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales - Conpes 3554

La Política Nacional de Reintegración Social y Económica para Personas y Grupos Armados Ilegales (PRSE) creada en el año 2008, tiene como objetivo lograr la reintegración social, comunitaria y económica de que las personas desmovilizadas de los GAI, mediante la integración de ofertas sociales y económicas para las PPR; el acompañamiento a las PPR y sus familias en el proceso de reintegración para incrementar la probabilidad de aumento de la calidad de vida; y la generación de un marco de corresponsabilidad social que asegure la construcción de sanos entornos comunitarios y familiares, además de la permanencia en la legalidad.

Inicialmente, la PRSE considera que las personas desmovilizadas enfrentan ejes problemáticos relacionados con la situación jurídica, la influencia de los perfiles psicológicos para la permanencia en la legalidad, los deficientes hábitos de salud física y mental, bajos niveles de educación formal, acciones y estrategias institucionales que no están proyectadas a largo plazo, y de gran relevancia para el presente trabajo, la escasa experiencia y formación laboral, además de factores exógenos relacionados con los entornos sociales y económicos y el desarrollo de los mercados laborales (CONPES 3554, 2008).

Por consiguiente, la PRSE contribuye en la dimensión de productividad mediante la generación de habilidades y destrezas para la exitosa inserción laboral y la fomentación de actividades que contribuyan en la obtención de ingresos propios (CONPES 3554, 2008). Otros objetivos específicos de la PRSE son la resolución de la situación jurídica, la atención psicosocial para el manejo saludable del tiempo y la generación de responsabilidad

y autonomía, acceso al Sistema General de Seguridad Social y Salud, permanencia en el sistema de educación formal, y lograr la sana convivencia y reconciliación en las comunidades receptoras.

De esta manera, la ruta de acción de la PRSE ambiciona la reintegración individual, familiar y comunitaria para niños, niñas, adolescentes y adultos, en el siguiente orden: resolución de la situación jurídica, atención a la salud, educación formal, formación para el trabajo, y generación de ingresos. Cada uno de estos pasos debe estar respaldado mediante apoyo psicosocial que favorezca la exitosa culminación del proceso.

Figura 5: Ruta de acción de la PRSE.



Fuente: ARN, 2017.

El logro del objetivo para contribuir en la construcción de habilidades y destrezas que permitan la inserción en el mercado laboral y la generación de recursos propios, emplea dos estrategias primordiales. La primera estrategia es la identificación de las capacidades, destrezas, habilidades para que el adecuado desempeño laboral sea similar al de los

colombianos civiles. La segunda estrategia busca generar habilidades sociales que faciliten el acceso a actividades económicas legales, también se pretende brindar apoyo en los procesos de empleabilidad, además de facilitar y desarrollar planes productivos (CONPES 3554, 2008).

Por otra parte, los programas que dan cumplimiento a la PRSE en la dimensión de productividad son los siguientes:

Programa de servicio social. El desarrollo de habilidades sociales y competencias laborales para el acceso al mercado laboral, se consigue mediante la vinculación a la prestación de servicio social, además de generar impacto en la reconciliación social en las comunidades receptoras. Algunas de las labores se relacionan con actividades de reforestación, mantenimiento a zonas verdes y/o comunes y atención a población vulnerable, entre otras (CONPES 3554, 2008).

Empleabilidad. Las oportunidades de generación de ingresos se realizan mediante la orientación a las PPR para la autogestión de su propio empleo y la gestión con empresas del sector público y privado para facilitar opciones de empleo. Debido a que la segunda opción se realiza mediante la selección de perfiles de cargo, las PPR reciben capacitaciones que buscan generar autonomía, disciplina, trabajo en equipo, valores, presentación personal, entre otras. Y así reducir el abandono de puestos (CONPES 3554, 2008).

Planes de negocio. De acuerdo al CONPES 3554 de 2008, las PPR tienen la oportunidad de contribuir en proyectos productivos para la generación permanente de sus propios ingresos, esto mediante el cumplimiento de previos requisitos educativos y con el

debido asesoramiento de la ARN a lo largo de todo el proceso. La ARN también se encarga de brindar un análisis técnico, comercial y financiero a los planes de negocio propuestos.

El Plan de Negocio según González (2017), es un documento guía para los emprendedores o empresarios, en donde describen de manera general el negocio que van a realizar, sus objetivos y el conjunto de estrategias a implementar para alcanzarlos, donde analizan aspectos relacionados al proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada del proyecto.

Este un aspecto fundamental en la Ruta de Reintegración, ya que es el relacionado con la formulación e implementación de proyectos productivos, cuyo propósito es contribuir a la sostenibilidad económica del núcleo familiar de las personas en proceso de reintegración

Como lo dice la Cámara de Representantes Comisión Segunda (2017), esta acción es aplicada por la ARN por la metodología de Emprendimiento a partir de la cual se obtiene una rentabilidad relativa de acuerdo al capital y esfuerzo invertido, por lo tanto este es un principio de generación de ingresos, sustentado en la Resolución 0754 de 2013 "Acceso al Beneficio de Estímulo Económico para planes de Negocio o Capital de Semilla"; a marzo de 2017 se han desembolsado 14.398 Unidades de Negocio, lo que ha beneficiado a 18.490 personas.

Como se dispone en el decreto 1391 de 2011 Artículo 4 la persona en proceso de reintegración puede acceder al Beneficio de Inserción Económica, que tiene como objetivo facilitar a la PPR, el acceso a una fuente de generación de ingresos, de igual forma se encuentra el Artículo 5 que es el Estímulo Económico a la Empleabilidad que es un

incentivo a la permanencia de la PPR en una actividad productiva, auto gestionada o gestionada por la ARN y por último y como se explicó anteriormente se encuentra el Artículo 6 el Estímulo Económico para Planes de Negocio o Capital Semilla el cual consiste en un desembolso a la PPR para la financiación de un plan de negocio que facilite su reintegración económica.

La ARN (2017), informa que para agosto del 2017 se realizaron 1.696 desembolsos del Beneficio de Inserción Económica (BIE) para el semestre. Estos desembolsos se presentaron en mayor porcentaje (26,3%) correspondiente a planes de negocio, del sector servicios con 26,3% (446 desembolsos), seguido por el sector comercio con 26,1% (442). Sin embargo, se observó para el segundo trimestre un rezago en los BIE otorgados debido a la no disposición de presupuesto.

El último reporte generado por la ARN muestra los datos y cifras al 1 de febrero del 2018 del Estado de las Unidades de Negocio como se muestra a continuación.

Tabla 1

Estado de unidades de negocio implementado por la ARN al 1 de febrero del 2018

Departamento Beneficio de Inserción	Total BIE Unidades de Negocio	En Funcionami ento		Cerrado		No registra		No Aplica	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Total Nacional	15805	6767	100,00%	4885	100,00 %	608	100,00 %	3545	100,00%
<No registra>	1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,03%
Amazonas	8	3	0,04%	2	0,04%	2	0,33%	1	0,03%
Antioquia	2247	1124	16,61%	666	13,63%	124	20,39%	333	9,39%

Arauca	64	21	0,31 %	33	0,68%	3	0,49%	7	0,20%
Atlántico	411	199	2,94%	168	3,44%	21	3,45%	23	0,65%
Bogotá D.C	1738	287	4,24%	323	6,61%	25	4,11%	1103	31,11%
Bolívar	578	197	2,91%	197	4,03%	23	3,78%	161	4,54%
Boyacá	285	174	2,57%	91	1,86%	7	1,15%	13	0,37%
Caldas	214	104	1,54%	75	1,54%	8	1,32%	27	0,76%
Caquetá	288	161	2,38%	68	1,39%	24	3,95%	35	0,99%
Casanare	474	157	2,32%	212	4,34%	8	1,32%	97	2,74%
Cauca	315	234	3,46%	48	0,98%	10	1,64%	23	0,65%
Cesar	1242	682	10,08%	412	8,43%	67	11,02%	81	2,28%
Chocó	129	54	0,80%	53	1,08%	16	2,63%	6	0,17%
Córdoba	1440	108	10,46%	487	9,97%	38	6,25%	207	5,84%
Cundinamarca	490	187	2,76%	83	1,70%	22	3,62%	198	5,59%
Guainía	21	14	0,21%	5	0,10%	2	0,33%	0	0,00%
Guaviare	57	19	0,28%	35	0,72%	1	0,16%	2	0,06%
Huila	373	142	2,10%	133	2,72%	13	2,14%	85	2,40%
La Guajira	117	59	0,87%	44	0,90%	14	2,30%	0	0,00%
Magdalena	814	327	4,83%	354	7,25%	21	3,45%	112	3,16%
Meta	1178	398	5,88%	426	8,72%	34	5,59%	320	9,03%
Nariño	81	59	0,87%	12	0,25%	6	0,99%	4	0,11%
Norte de Santa	481	260	3,84%	151	3,09%	10	1,64%	60	1,69%

Putumayo	153	88	1,30%	53	1,08%	7	1,15%	5	0,14%
Quindío	111	33	0,49%	23	0,47%	4	0,66%	51	1,44%
Risaralda	283	102	1,51%	80	1,64%	8	1,32%	93	2,62%
Santander	825	420	6,21%	194	3,97%	32	5,26%	179	5,05%
Sucre	453	144	2,13%	218	4,46%	2	0,33%	89	2,51%
Tolima	565	220	3,25%	144	2,95%	43	7,07%	158	4,46%
Valle del cauca	343	168	2,48%	91	1,86%	13	2,14%	71	2,00%
Vaupés	11	10	0,15%	1	0,02%	0	0,00%	0	0,00%

Así, al finalizar diciembre del 2017, a nivel Nacional se encuentra un total de BIE de 15.805 Unidades de Negocio mediante este componente de atención. Ahora bien, al observar por Departamentos en Beneficio de Inserción se Observa que en Bogotá en Total hay 1.738 Unidades de las cuales 287 se encuentran en funcionamiento, 323 cerradas, de 25 no se registra información y 1.103 no aplican, a nivel Nacional la que tuvo más unidades de Negocio fue Antioquia con un Total de 2.247 Unidades de las cuales 1.125 se encuentran en funcionamiento, 666 cerradas, de 124 no se registra información y 333 no aplican y por último el departamento con menor Unidades de negocio fue con un Total de 11 Unidades de las cuales 10 se encuentran en funcionamiento y 1 cerradas evidenciando que a menor número de Unidades entregadas se realiza un seguimiento más adecuado.

Gira de Cooperación Sur Sur.

Desde el 2009 la ARN ha realizado Giras de Cooperación técnica, con el fin de fortalecer el proceso de reintegración y atacar problemas como el del asistencialismo, que

se presentan en el transcurso de la ruta de reintegración. Además de promover el intercambio de enseñanzas aprendidas, buenas prácticas y retos en torno al Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), con otros países que tienen conflictos de la misma índole. Donde se muestran algunas de las experiencias más exitosas a nivel de productividad, guiadas y apoyadas por el estado y entidades privadas; descritas a continuación (ACR, 2015).

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la ACR (2015), se realizó un programa de “soldadores de la paz” en el cual se capacitaron a 17 desmovilizados, para que estos desempeñarán el trabajo de soldadores, en el sector de hidrocarburos, en el departamento de Santander; gracias a esta labor estas personas, junto con el apoyo de la ACR, la Fundación ANDI y el SENA, lograron efectuar una unidad beneficiosa, que es subcontratada por empresas de hidrocarburos que están en esta región.

Por otra parte, la corporación Vallenpaz, entidad dedicada a la generación de oportunidades de desarrollo, en comunidades afectadas por el conflicto (desmovilizados, víctimas y comunidad en general). Realizó un proyecto en un municipio de Valle del Cauca (la Abadía), donde las familias favorecidas pudieron acceder a la tierra, estableciéndose en una finca de 283 hectáreas; logrando que estas familias generen tanto ingreso, como renovación ecológica y desarrollo de proyectos productivos y sostenibles, con productos como el lulo, hortalizas, tomates de árbol y aguacates (ACR, 2015).

Del mismo modo, en una alianza del sector privado, la academia y el gobierno local de Pereira, se creó un programa de formación para el trabajo “la Escuela-Taller de Calzado y Confección”, donde desde el modelo de “aprender haciendo” se capacita a personas en proceso de reintegración, para que estas puedan desarrollar capacidades que

les permita generar ingresos o crear unidades de negocio; además de contribuir a la demanda de mano de obra en el sector de marroquinería, calzado y costura. Siendo este programa una oportunidad de empleo y de emprendimiento, ya que los zapatos producidos son comprados por la Alcaldía de Pereira, para donaciones que realiza a la población infantil de la región (ACR, 2015).

Perspectiva de Género.

Como aparece en el documento de Perspectiva de Género de la ACR hoy conocida como la ARN, en Colombia hasta febrero de 2014, se desmovilizaron 56.197 personas, entre desmovilizados individuales de las FARC, el ELN, el ERG, el EPL, el ERP, así como la desmovilización colectiva de las AUC. Dentro de este grupo de desmovilizados la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) atendió a 30.692 participantes, de los cuales el 84,06% son hombres (25.800) y el 15,94% mujeres (4.892).

Por lo tanto, nace la necesidad de incluir una perspectiva de género como parte esencial de los procesos de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) ya que son necesarios para visibilizar las problemáticas de esta población puesto que es de vital importancia para la adecuada reintegración a la vida civil (ARN, SF), tener una caracterización donde se enseñen las diferentes necesidades que se dan entre las masculinidades y las feminidades a partir de lo experimentado en los GAOML.

El objetivo general de esta estrategia es como lo dice la ARN favorecer en la reflexión de los aspectos de las masculinidades y feminidades que intervienen en el proceso de reintegración de mujeres y hombres, iniciando el progreso de relaciones equitativas,

asertivas y no violentas de género. Esto dentro de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE), la cual establece en sus 5 objetivos específicos:

1. Identificar las necesidades de las mujeres y los hombres en Proceso de Reintegración para gestionar el acceso a los beneficios que brinda la ACR de forma equitativa.
2. Promover las relaciones no violentas de género en las mujeres y los hombres en Proceso de Reintegración y sus familias (desmilitarizar las masculinidades).
3. Promover hábitos de auto-cuidado en mujeres y hombres en Proceso de Reintegración.
4. Fortalecer la ruta de generación de ingresos de las mujeres en Proceso de Reintegración.
5. Fortalecer capacidades de liderazgo y participación ciudadana de mujeres en Proceso de Reintegración. (CONPES 3554. 2008)

Esta Perspectiva de Género, se proyecta tanto a las PPR como a los diferentes Satakeholders del proceso de reintegración, lo que incluye a las familias de las PPR, las instituciones, las comunidades receptoras, las víctimas y la ciudadanía en general (ARN, SF).

Se observa que esta perspectiva se limita a un tema femenino, tomando el concepto de género como sinónimo de mujer, dejando de lado que el género incluye los dos sexos, por lo que se había rezagado temas de masculinidades sin darles la posibilidad de integrarse. Por lo tanto, la ARN tiene en cuenta la concepción de género aludiendo tanto a

los hombres como a las mujeres para lograr una equidad entre estos y el proceso que realizan.

La ARN implementa una estrategia de género a través de la ruta individual de reintegración de cada PPR donde se tiene en consideración a la persona en características y necesidades particulares proporcionando un enfoque diferencial en las diferentes dimensiones de la ruta con acciones de corresponsabilidad donde se abarca tanto la integralidad de la persona como las diferentes barreras para el ejercicio autónomo de su ciudadanía.

Se ha evidenciado en el documento de Perspectiva de Género de la ARN las necesidades específicas de las mujeres, en esa medida se ha reconocido la fragilidad económica de las mujeres en cuanto al desempleo o a empleos con una baja remuneración. Las mujeres afrontan una serie de obstáculos frente a la empleabilidad como lo son la falta de capacidades productivas, experiencia laboral, certificaciones formales de trabajo, o la prohibición de su cónyuge o en otros casos deben desempeñar exclusivamente roles tradicionales de género como lo es la crianza de los hijos sin contar con apoyo para su cuidado.

Según Barth (2002, en ARN, 2017), las alternativas laborales a las que se ven expuestas en su gran mayoría las mujeres desmovilizadas son a los trabajos del hogar, la manufactura, la sastrería y la digitación estos empleos son más accesibles y no necesitan de certificaciones educativas o laborales pero por lo mismo desdibuja las capacidades y habilidades adquiridas de las mujeres y las excluye de contextos laborales específicos a los que ellas quisieran pertenecer pero no pueden por ser trabajos empíricos sin certificaciones.

Siendo específicos con la empleabilidad y planes de negocios, la ARN informa que estos se encuentran enfocados en los intereses y necesidades de hombres y mujeres para que estos puedan lograr una buena práctica en los diferentes contextos donde interactúan. De esta forma, se lleva a cabo un proceso de reintegración social y económica, determinado como un proceso de transformación social que se da en el marco de la interacción entre PPR, sus familias y las comunidades receptoras.

Por otro lado, se realizan esfuerzos en relación al empoderamiento de la mujer, buscando la estrategia para fortalecer las capacidades de liderazgo y de participación ciudadana de las mujeres a partir de la atención psicosocial, el desarrollo de actividades con comunidades, la gestión de espacios que promuevan la participación, el liderazgo en la sociedad civil y en los diferentes contextos donde se desenvuelven, para apoyar el empoderamiento femenino y la disminución del estigma social hacia la mujer desmovilizada. Esto teniendo en cuenta que en varios casos las mujeres son juzgadas de una manera más rígida a razón de los roles de género tradicionales que se manejan en nuestra sociedad (ARN, SF).

Modelo de gestión laboral.

Según la ACR (2014), este modelo está enfocado en la población en proceso de desmovilización y es desarrollado por la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la OIM y USAID, en coordinación con la ARN. Teniendo como propósito la identificación de oportunidades laborales, gracias a las alianzas estratégicas, con entidades y plataformas, que se dedican a la intermediación laboral. Así mismo involucrar al sector productivo, para que de esta forma se generen más empleos y se

contribuya en la neutralización del conflicto y las actividades económicas ilícitas que lo mantienen.

No obstante, no solo se trataba de identificar las diferentes ofertas laborales para la población, si no de presentar un portafolio de beneficios y de valores agregados, que propicia el interés de las diferentes empresas involucradas. Es así que, al inicio de este proyecto se da pie a la vinculación laboral de los mejores perfiles, para que en un futuro se pudieran tomar como referencia exitosa y provocar la articulación con el sector privado (ACR, 2014). En relación al perfil, algunas de las características de la población atendida, se muestran en la siguiente figura.

Figura 6: Características generales de la población en proceso de reintegración atendida.

CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN ATENDIDA	
Edad y sexo	Hombres y mujeres en edad productiva (20 a 40 años) en proceso de reintegración provenientes de todo el país y radicados en el Eje Cafetero.
Perfil ocupacional	Operativo básico.
Trayectoria laboral	Escasa y sin mayores referencias personales. Cese laboral prolongado.
Estructura psicosocial	Necesidades psicoafectivas no resueltas, derivadas de los traumas ocasionados por su exposición a situaciones extremas propias del conflicto armado y manifiestas en conductas socio-laborales conflictivas.
Competencias socio-laborales	Sus experiencias laborales previas se relacionan con el sector agrícola o en condiciones de informalidad, por lo que sus competencias y códigos socio-laborales son limitados.
Generación de ingresos	Dependencia económica y prolongada de los subsidios estatales; en consecuencia, muestran pocas habilidades de autogestión y escasa orientación a la productividad.
Tiempo de vinculación a la ruta de reintegración	Dos a tres años.
Rango de escolaridad	Entre los grados sexto y once de bachillerato.

Fuente: ARN, 2017.

Y los resultados expuestos en la siguiente figura.

Figura 7: Caracterización del proyecto

CUADRO 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO	
Total empleos generados	293
Tipo de vinculación laboral	Empleo formal con todas las prestaciones de ley, vinculación mínima de cuatro meses y máxima de doce.
Estímulo económico entregado a las empresas	25% del valor de la nómina a contratar.
Tiempo de ejecución	Julio 15 de 2009 - septiembre de 2014
Cobertura geográfica	Inicio Eje Cafetero, posteriormente Valle y Tolima
Garantías para el empresario	Proceso de selección a criterio del empresario, contrato de trabajo sin condiciones especiales, acompañamiento psicosocial y capacitación técnica.

Fuente: ARN, 2017.

Finalmente, como resultado del proyecto la ARN, llegó a la conclusión de que se debe trabajar no solo en la generación de empleo, sino también en el origen de su vulnerabilidad, que, en algunos casos, no es sólo la falta de empleo. Por el contrario, la ejecución de proyecto, permitió a la ARN rodearse de una serie de entidades, que se muestran actualmente como activos en el proceso de reintegración económica y social de las PPR (ACR, 2014).

Beneficio de Inserción Económica.

La ARN brinda apoyo al emprendimiento y el fortalecimiento micro empresarial a las PPR que junto con sus familias pretenden desarrollar proyectos de vida productivos para disfrutar de sus derechos económicos generando ingresos propios desde la legalidad (ARN, 2017). El desarrollo de propuestas productivas se realiza mediante el fomento de espacios y capacitaciones que contribuyen a generar la adquisición de habilidades y el

aprovechamiento del propio potencial, cuya propuesta está planeada específicamente en la dimensión de productividad.

En este sentido, Filion (2000, citado en ARN, 2017) plantea que, para dar apoyo a las propuestas emprendedoras de las PPR, es necesario ver en estas el reflejo de características de iniciativa, visión, innovación, intuición, tenacidad, pensamiento sistémico, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo, pragmatismo, originalidad y curiosidad.

Por otra parte, el Instrumento de Seguimiento de Unidades de Negocios (ISUN) creado por la ACR en 2011, es empleado para realizar un seguimiento al desarrollo de las propuestas, además de verificar la sostenibilidad de las mismas. Los factores abordados para el seguimiento a las propuestas de emprendimiento son las potencialidades internas, la edad y el tamaño, la motivación, el entorno sectorial, los costos financieros, entre otros (ARN, 2017). Resulta relevante mencionar que la ARN adicionalmente, busca fortalecer los programas de productividad mediante alianzas con el sector privado y organismos internacionales.

Procesos de postconflicto.

Después de identificar las actividades realizadas por la ARN en la dimensión de productividad como parte del proceso de reintegración, resulta pertinente analizar otras actividades realizadas en procesos de postconflicto, no sólo en Colombia, sino también a nivel internacional.

Jiménez (2006, en Jiménez, 2014), en su estudio realizado a las multinacionales que apoyan la construcción de paz en Colombia, identificó que las empresas europeas y

colombianas realizan como mínimo una acción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ahora bien, el 12.5% de estas entidades tienen programas pequeños, tales como dotación de escuelas, financiación de eventos deportivos o beneficios a los trabajadores de la empresa, es decir, una RSE mínimamente incluyente.

Particularmente las multinacionales más comprometidas en la construcción de paz en Colombia son las nacionales, luego están las europeas y por último las de origen norteamericano. Ya que las primeras le apuestan al Pacto Global y los otros se enfocan menos en adelantar programas de RSE (Jiménez, 2014).

En la validación de la dimensión Productiva desde *el cuarto estudio de percepción y satisfacción de las personas que se encuentran en el proceso de reintegración realizado por Econometría* (2014), en el desarrollo de los programas de formación al trabajo, se evidenció que el 59% ha realizado y participado en el mismo. También se evaluó si este programa fue útil para su búsqueda de empleo, donde el 63% de las PPR afirma que sí, el 17% lo considera menos útil y el 18% poco útil.

De igual manera, la forma en la cual se proyectan a futuro las personas en proceso de reintegración en relación a las estadísticas, se evidencia que el 51% de las personas se visualizan gestionando su propio negocio, el 30% se proyecta trabajando de manera independiente y el 15% se percibe trabajando como empleado de una organización privada. En relación a la educación, tan solo el 5% se visualiza en instituciones educativas y el 1% se proyecta en el hogar. Así mismo, el 80% de la población entrevistada afirma que están teniendo actividad laboral, a comparación del primer estudio en el cual su actividad fue del 72%. Cabe mencionar que una de las estrategias del estado para el beneficio de los adscritos, es la economía solidaria.

Por otro lado, en el estudio en mención, sólo el 45% de las personas en proceso de reintegración tienen un contrato físico firmado, el restante no tiene contrato, pues las labores que desempeñan son de albañiles y jornaleros en donde sus principales funciones se refieren a los trabajos básicos de construcción. De igual manera es importante mencionar que el 57% de la población abordada en el estudio, se encuentran adscritas a los servicios de seguridad social, el 52% a pensión y el 49% a cesantías.

En contraste, del 36% que menciona trabajar de manera independiente, tan solo el 21% tiene registro mercantil (NIT), mientras que el 79% restante no cuenta con el documento de cámara de comercio. También se preguntó a estas personas si contaban con seguridad social, donde solo el 20% cuenta con salud y el 10% con pensión (ACR, 2014).

Estudios de caso en otros países.

Luego del conflicto que sucedió en Liberia, la sociedad y las comunidades receptoras se preguntaron qué hacer con las Personas en Proceso de Reintegración, personas de alto riesgo como los describen en este proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración. Su gran preocupación era la escasez en oportunidades de empleabilidad por lo tanto creían probable que las PPR recayeran en el círculo de la violencia, siendo reclutados por bandas criminales, empleados por mercenarios o involucrándose en trabajos ilegales (Blattman & Annan, 2016).

Como se evidencia en la investigación “*Can Employment Reduce Lawlessness and Rebellion? A Field Experiment with High-Risk Men in a Fragile State*”, para prevenir esta situación, en el proceso de DDR de Liberia invirtieron en entrenamiento e intervención en empleabilidad y su componente de empleo fue bastante fuerte, manejado bajo tres

supuestos, en primer lugar el Estado puede estimular el empleo legal facilitando capacitaciones, segundo el empleo legal reduce el incentivo en el trabajo ilegal o reclutamiento y por último el trabajo integrará a la vida social y política a los desmovilizados. (Blattman, & Annan,2016)

Uno de los programas implementados en Liberia es el *Action on Armed Violence* (AoAV), conocido como el movimiento no lucrativo sobre violencia armada, donde diseñó un programa de entrenamiento agrícola (entrenamiento práctico de arroz, cultivo de verdura, cultivo de palmera, entre otros) y asesoramiento de vida (conferencias de proyecto de vida, atención traumática, control de impulsos, comunicación asertiva), donde se movilizaron a más de 1.100 hombres de alto riesgo en 138 comunidades. Meses después se evidenció que los incentivos económicos entregados en este programa fueron cruciales para disuadir en el interés ilícito y mercenario de los hombres de alto riesgo (PPR), logrando regresos seguros a las ofertas que se dieron de capital agrícola (Blattman y Annan, 2016).

De manera similar, se evidencia en el proceso de DDR que se desarrolló en Eritrea, donde la Agencia para la Cooperación y la Investigación en el Desarrollo (ACORD), realizó un plan de microcréditos dirigido a las excombatientes y a las esposas de los excombatientes. El proyecto denominado "Barefoot-Bankers, se enfoca en el acceso a créditos y formación en negocios, administración y gestión. Algo a destacar en este programa fue el papel que se le dio a la mujer permitiendo que estas participaran en relatorías y colaborarán en diferentes programas en zonas rurales, animando a las empresas y centros comunitarios a facilitar el cuidado infantil para que las mujeres participaran de las capacitaciones; así mismo crearon crédito encaminado no solo a una persona sino a colectivos de mujeres (Ettinger, 2017).

Asimismo, en Guatemala se aplicó un modelo de reintegración colectiva, donde un grupo de 355 personas, de las cuales 109 eran mujeres, optaron por esta opción. El grupo compró tres granjas diferentes, en las cuales vivirían y trabajarían la tierra. Se evidenció en esta comunidad una ruptura de esquemas sociales en los roles de género tradicionales, ya que algunas mujeres llegaron a ser propietarias de tierras sin sus parejas; además de dedicarse a trabajos tales como silvicultura, ganadería, producción de miel y agricultura, labores atribuidas dentro de su contexto cultural al género masculino. De la misma manera, esta comunidad de mujeres excombatientes obtuvo la oportunidad de ser líderes en la junta de la cooperativa y de crear comités centrados en asuntos de mujeres y de niños (Ettinger, 2017).

En algunas investigaciones focalizadas en el proceso de reintegración en Colombia, se encuentran similitudes con procesos gestionados en otros países como se observa en la investigación realizada por Clavijo, Vera & Ríos (2017), llamada *Dividends, Benefits, and Costs of Colombia's Peace Process*, donde uno de sus objetivos era contribuir al análisis de los costos presupuestarios en la aplicación a corto plazo en la sostenibilidad económica y a mediano plazo en las condiciones productivas en las zonas rurales enfocados en temas de adecuación de tierras de cultivo, educación promoviendo la productividad; Estos costos serán garantizados por el gobierno donde se promoverá la asistencia por medio de apoyos económicos a través de programas productivos y sostenibles, asignación mensual básica y subsidio para la normalización.

De igual forma, en esta investigación se muestra cómo el gobierno da compensaciones económicas y apoyo a los productores de cultivos ilícitos para que alternen sus cosechas con cacao, maíz, café entre otros (Clavijo, et al., 2017). Como se evidencia en

esta investigación, se dan similitudes con el proceso gestionado en Liberia donde el gobierno enfocaba a los hombres de alto riesgo en programas educativos en pro de la empleabilidad y trabajo de la tierra, disminuyendo la probabilidad de reincidencia de las PPR en ambos casos, también se buscó que bajaran la tasa de cultivo ilícito en pro de la economía social del país.

Según Estrada (2016), los excombatientes ven el proceso de reintegración como algo positivo, no obstante, consideran que los programas generalizan los casos, ignorando los matices y las necesidades individuales, dejando de lado también sus intereses y proyecciones. Por ejemplo, algunas mujeres excombatientes asisten a talleres que en ocasiones no van con su proyecto de vida, lo que propicia que se retiren de estos, alargando el proceso de reintegración a la vida civil.

Otras experiencias.

En otras investigaciones a nivel local, como la *“Participation in Peacebuilding: Reintegration Programming in Colombia”*, se evidencia que algunos PPR expresaron problemas para mantener su identidad civil en el paso de su vida dentro de GAI a la vida en sociedad, e informan inconvenientes para conseguir empleos o ingresos legítimos y dar cumplimiento a los diferentes requisitos del proceso de reintegración de la ACR. Por otro lado, informan que los empleadores son reacios y en muchos casos las empresas no contratan a las PPR por su participación como ex miembros de GAI. Algunos funcionarios de la ACR informaron que el proceso de reintegración es complejo, desafiante y heterogéneo. Respecto a las inquietudes pronunciadas por las PPR, han sido abordadas a través de participación funcional y se toma como proceso en crecimiento (Maynard, 2016).

Por consiguiente, se debe centrar el proceso de reintegración en las aspiraciones de los excombatientes de tener una vida digna y de las expectativas que poseen, estas se deben tener en cuenta al momento de diseñar los programas de reintegración. De igual forma, estas acciones deben extrapolarse a la vida civil, en acciones concretas y no en producción de informes y documentos (Estrada, 2016), pues como sugiere Maynard (2016), debe ser a través de programaciones participativas y adaptativas.

Una de las opciones para que los excombatientes realicen su reincorporación a la vida civil productiva, es realizar actividades generadoras de ingresos forestales, por medio de una explotación sostenible. De acuerdo con Cote (2017), de 10.015 excombatientes encuestados, el 27% trabajarían como guardabosques, mientras que el 24% serían guías turísticos en ecosistemas productivos y protegidos en la Amazonía.

Del mismo modo, en el año 2017 se creó la organización Economía Social de los Comunes (ECOMUN), como una herramienta fundamental para la reintegración económica de excombatientes, basados en su interés de generar proyectos colectivos; promoviendo el desarrollo agroecológico, los proyectos de producción o las iniciativas agrícolas, amigables con el medio ambiente. Además de contribuir al programa integral Visión Amazonía, que apoya la “cero deforestación” de esta región, y donde participan países como el Reino Unido, Noruega y Alemania (Cote, 2017).

Entre las funciones que ejecuta la ARN, se busca el logro de la reconciliación social, además de la reintegración y la reincorporación. En este sentido, de acuerdo a la investigación titulada *Antecedents of the attitude towards inter-group reconciliation in a setting of armed conflict*, en la cual se aplicó el Cuestionario de Disposición hacia el Conflicto Psicosocial (PDCQ) a 188 civiles colombianos para medir la confianza, actitud

etnocéntrica, legitimidad y actitud de negociación como variables psicosociales que tienen un papel clave en los procesos de reconciliación. Álzate, Sabucedo y Durán (2013), realizan su hipótesis partiendo de varias ideas teóricas e investigaciones (Burton, Osgood y Kelman, 1969; Davidson, McElwee y Hannan, 2004; & Nadler y Liviatan, 2006) que consideran fundamental el grado de confianza en el éxito de los procesos de postconflicto.

Los resultados del cuestionario muestran una correlación positiva entre reconciliación y las variables de confianza, actitud etnocéntrica, legitimidad y actitud de negociación. Adicionalmente, la variable de confianza muestra una correlación significativa con las otras variables, lo que permitió concluir que esta presenta un efecto directo en la reconciliación. De esta manera, como menciona Kelman (2005, en Álzate, et al. 2013), la confianza es se convierte en un factor necesario, previo al establecimiento del proceso de paz, no obstante, esta también se debe ir fortaleciendo a lo largo del tiempo, mediante manifestaciones de participación voluntaria, sinceridad y coherencia entre las palabras y las acciones mostradas.

El acuerdo de paz que se ha realizado en Sudán del sur desde 2005, da cuenta de los esfuerzos por construir un Estado descentralizado mediante el empoderamiento del pueblo (Simone, 2013). Este fin, a su vez, se fragmenta en cuatro expectativas generales: generar mayor participación de los grupos, reducir la distancia entre el gobierno y la ciudadanía dando pie a la transparencia, movilizar los recursos económicos en pro del desarrollo económico y promover el diálogo como herramienta de paz y estabilidad interna.

A pesar de haber iniciado su proceso de postconflicto hace más de 10 años, Sudán cuenta con aliados estratégicos que aún brindan apoyo en el logro de sus principales objetivos. Entre estos destacan el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

(PNUD), el Banco Mundial, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Otro de los puntos de relevancia del proceso, contempla la realidad de las comunidades que habitan en zonas rurales y deben pagar para acceder a tierra empleada para cultivo y vivienda, como un obstáculo en la nueva construcción del Estado (Simone, 2013). De acuerdo a esto, la construcción de la paz debe considerar el uso de los recursos naturales beneficiando a las minorías.

La educación como factor de cambio.

Por otro lado, Padilla y Bermúdez (2016) plasman la contribución de la educación mediante el empleo de narrativas de guerra en contexto escolares, retomando los conceptos teóricos de Bruner y Vygotsky sobre el pensamiento narrativo en la comprensión de los problemas sociales. El trabajo de los autores, consistió en analizar las narraciones sobre eventos históricos de violencia en el conflicto armado colombiano, comparando dos fuentes de información: los textos académicos y el informe ¡Basta ya!, realizado por el Grupo de Memoria Histórica (gmh).

Los resultados muestran que la comprensión del conflicto armado desde la perspectiva del Estado, margina la experiencia de los actores directos de la guerra como victimarios, además de la voz de las víctimas, puesto que se dificulta la comprensión emocional, física, cultural, económica y social. Por otro lado, el informe ¡Basta ya! Permite una transmisión pedagógica de la complejidad del conflicto, explicando las causas, la magnitud y la degradación social en el transcurso del tiempo. Así pues, se concluye en el artículo la importancia de la educación basada en la pedagogía para la paz, facilita el

establecimiento de las bases para una cultura sostenible de paz (Padilla & Bermúdez, 2016).

Finalmente, se puede concebir la reintegración como un proceso social y económico, que se realiza a nivel micro-social, donde los individuos ejercen su derecho fundamental del trabajo, permitiendo el ejercicio de una actividad o el liderazgo de una unidad de negocio, promoviendo de esta manera la auto sostenibilidad y una inclusión efectiva como miembros de la sociedad (Gil, 2017).

Por consiguiente, según Gil (2017), a partir del derecho fundamental del trabajo, se puede materializar otros derechos; tal como vivienda, alimentación, salud, educación, entre otros propuestos a nivel económico, social y cultural. De manera que, la inclusión productiva de los excombatientes es un elemento fundamental dentro del proceso de reintegración, ya que genera efectos positivos a nivel macro social, disminuyendo los riesgos de reincidencia y contribuyendo a la auto sostenibilidad económica del país durante el posconflicto.

Creación y fortalecimiento de la ARN (evolución en el tiempo).

A partir del conflicto armado del país, el gobierno colombiano ha desarrollado acciones, en torno al proceso de Desarme Desmovilización y Reintegración (DDR), donde se contemplan dos tipos de desmovilización: las colectivas que resultan de un proceso de paz y las individuales fundamentadas en una decisión propia. Con base en estos dos tipos de desmovilización, la nación ha venido realizando asistencia por medio de entidades y dependencias que han evolucionado a la par con el proceso (ACR, 2016).

Según Millard (2010), desde agosto de 2002 hasta septiembre de 2006, el Ministerio del Interior y de Justicia como parte del Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC), fue el primer encargado del proceso de reintegración. Este programa tenía una demanda muy baja, puesto que el número de desmovilizados para ese tiempo era muy inferior (en 2003, no más de 300 personas hacían parte del programa de reincorporación). Ahora bien, el PRVC, proporcionaba atención psicosocial, capacitación académica y acceso al sistema nacional de salud y un aporte de una mensualidad económica (ARN, 2018).

Hasta cierto punto, el PRVC del Ministerio del Interior y de Justicia, junto con su equipo de trabajo, fue un esfuerzo suficiente y bien intencionado, pero con escasos recursos disponibles. En este programa los participantes recibían asistencia por un periodo total de 24 meses, luego de este tiempo estas personas no podían esperar apoyo alguno por parte del gobierno nacional, en función de situación de desmovilizado, sin tener en cuenta que muchas de estas personas necesitaban cooperación durante un tiempo más prolongado (Millard, 2010).

Ya que con el tiempo el número de desmovilizados fue aumentando y la necesidad de brindar una ayuda integral y duradera, se crea la Alta Consejería Presidencial para la reintegración (creada en septiembre de 2006). De esta forma paso de ser un programa de reincorporación (corto plazo), a un proceso de reintegración (largo plazo). Más aun, este programa contaba con una estrategia de acompañamiento a los desmovilizados con mayor cobertura y mejores herramientas de intervención, logrando de esta forma un aumento en su capacidad de acción (ARN, 2017).

De acuerdo con la ARN (2017), la Alta Consejería Presidencial para la reintegración se centró en conseguir que la reintegración como proceso, se convirtiera en una política de

estado y asimismo orientarse en el cumplimiento de la misma. Igualmente, entre los compromisos de la Alta Consejería Presidencial para la reintegración se encontraba la articulación con las entidades nacionales y la difusión del proceso de reintegración tanto a nivel nacional como internacional.

Durante sus cinco años de duración, la Alta Consejería Presidencial para la reintegración se encauzó en brindar a la población desmovilizada, beneficios de tipo psicosocial, económico, educativo y la generación de ingresos que les permitiera tener una vida digna; esto mediante una ruta de reintegración personalizada. Más aun, las estrategias implementadas no solo iban dirigidas al desmovilizado, sino a sus familias, he incluso a las comunidades receptoras, ya que el proceso de reintegración se debe tener en cuenta el contexto (ARN, 2017).

Ahora bien, según el decreto 3048 de 2011 el estado colombiano, debe asumir la gestión, implementación y evaluación de los procesos de reintegración de las personas desmovilizadas, que pertenecieron a grupos armados ilegales (Castillo & Moreno, 2013). Por tal razón debe existir una entidad con capacidad técnica e institucional, que tenga como principios la Paz, la seguridad y la convivencia durante el proceso de reintegración, de las PPR.

Por lo tanto, el 3 de noviembre de 2011, se crea la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), ya no como un programa presidencial, sino como entidad pública y unidad especial adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la Republica. Por consiguiente, esta entidad debe cumplir con la exigencias legales, sociales, políticas y económicas (sistema de desarrollo administrativo, rendición de cuentas, políticas de reintegración, presupuestos asignado a la entidad, entre otros) (Castillo & Moreno, 2013).

Igualmente, según Herrera & González (2013), la ACR tenía como premisa el diseñar y ejecutar la política de reintegración, enfocando sus esfuerzos en la sostenibilidad y el desarrollo de competencias, por medio de una ruta de reintegración que comprende 8 dimensiones (salud, educativa, personal, productiva, familiar, hábitat, ciudadanía y seguridad), que permitieran una reintegración a la vida civil de los excombatientes. No obstante, los beneficios no iban dirigidos a los excombatientes, sino que también contienen estrategias particulares para la atención de grupos vulnerables, familias y comunidades receptoras.

Finalmente, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), pasa a ser la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, gracias al decreto de Ley 897 del 29 de mayo de 2017, y a lo establecido en el tratado final del proceso de paz, el cual se refiere a la reincorporación de la FARC-EP a la vida civil, garantizando su asistencia a nivel económico, social y política de acuerdo a sus necesidades e intereses (Ley 897, 2017).

Este cambio se realiza para el fortalecimiento de la entidad, enfocado en el proceso de reincorporación que se trabaja con las FARC-EP, con el propósito de "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 excombatientes pertenecientes a este grupo (Ley 897, 2017).

De igual forma, se creó un programa de reintegración económica y social, y una Unidad Técnica para la Reincorporación de las FARC-EP, compuesta por personal interno, adjunta a la Dirección General de la Agencia. Además, el contenido del programa, se establece, conforme a las necesidades encontradas en el censo socioeconómico y con base en el acuerdo final. A partir de esta premisa, la ARN acogerá a los excombatientes de las

FARC-EP que se encuentren previamente acreditados por el Alto comisionado para la Paz (ARN, 2017).

Elementos teóricos utilizados para entender el proceso de reintegración.

De acuerdo con la Agencia Colombiana de Reintegración (ACR, 2016) la reintegración comprende el “desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entornos. Al mismo tiempo, se propone propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación, y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos”.

Es aquí donde surge la necesidad de darle opciones a la población de desmovilizados, ya que como lo dice la Alta Consejería presidencial para la Reintegración (ACR; en Rincón & Lucía, 2011), la reintegración se encuentra vinculada con la pertinencia que se da a los habitantes que estuvieron involucrados en algún grupo armado ilegal (GAI) de ser personas autosuficientes y útiles a la sociedad.

Para ello, a partir de la Resolución 1356 de 2016 se crea la ruta de Reintegración en donde se permite a la persona en proceso de reintegración tener unas condiciones, beneficios, estrategias y acciones que permitan la reintegración de personas o grupos alzados en armas; estas se establecieron en convenio con los reintegrados, para fomentar el desarrollo de capacidades, que permitan la evolución de la situación de vulnerabilidad y la práctica autónoma de la ciudadanía. Se quiere por medio de la ruta y lo establecido entre el integrante y la ACR, obtener un esquema de actividades que estén conforme con las

opciones que tiene el individuo frente al proyecto de vida deseado, teniendo en cuenta la regulación de los beneficios sociales, económicos y jurídicos del proceso de reintegración.

De esta manera el proyecto de vida se concibe como algo fundamental para la ruta de reintegración, por lo tanto, se asume el proceso en términos de garantía en la legalidad; esto es posible si la persona entiende que es probable materializar sus aspiraciones de vida y que las actividades son herramientas para impulsar las capacidades y activos que le permitirán llegar a la meta propuesta (ACR, 2016).

De igual forma se trabaja en la reintegración comunitaria, esta tiene como objetivo la generación de vínculos entre el contexto, las personas en proceso de reintegración y las comunidades receptoras. También se busca una forma de conectar las comunidades y las instituciones locales, con el fin de originar espacios de convivencia, reconciliación y la prevención del reclutamiento. Para lograr este propósito la ACR afianza estos espacios con el objetivo de reconstruir la confianza entre las comunidades y el estado (ACR, 2016).

Ruta de Reintegración.

La ARN plantea la ruta de Reintegración como “el conjunto de condiciones, beneficios, estrategias, metodologías y acciones [...], concertados con la persona en proceso de reintegración, para promover el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de la vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de su ciudadanía” (Resolución 1356 de 2016, Artículo 3). La ruta tiene un enfoque multidimensional comprendido por ocho dimensiones (personal, familiar, seguridad, ciudadanía, habitabilidad, educativa, salud y productiva) que focalizan y potencializan el nuevo proyecto de vida de cada persona, además, el proceso de reintegración a la vida civil está sujeto a normas reglamentarias que

deben cumplir las PPR con obligatoriedad para acceder a los beneficios jurídicos y económicos.

En las obligaciones se incluye la asistencia a las actividades de cada una de las ocho dimensiones, culminar exitosamente los beneficios sociales, abstenerse de cometer actos delictivos posterior a la desmovilización y mantener participación activa sin ausentarse de la atención brindada por la ARN. A continuación, se describe cada una de las dimensiones:

Dimensión Personal. En primer lugar, el proceso de reintegración busca el desarrollo de las propias habilidades y capacidades de los individuos en condición de desmovilización, y de acuerdo a la ACR, la dimensión Personal es entendida como aquel factor relacionado con el concepto de salud mental que favorece el funcionamiento equilibrado del individuo en todos los planos en los que se desenvuelve. De acuerdo a Martín-Baró (1984), la salud mental constituye una dimensión “que define las posibilidades de humanización que se abren para los miembros de cada sociedad y grupo” (pp. 25), además no sólo determina que el funcionamiento individual sea satisfactorio, sino que también facilita las relaciones humanas.

De esa manera, para la ACR la dimensión personal es abordada mediante procesos de resignificación para contribuir en la reconstrucción de la identidad y el proyecto de vida, como aspectos claves en el desarrollo del bienestar biopsicosocial y la fomentación de la calidad de vida para el fortalecimiento de los vínculos interpersonales y socio grupales en el proceso de reintegración.

Dimensión Familiar. En segundo lugar, con el propósito de fortalecer las pautas de relaciones funcionales, la dimensión Familiar toma importancia por ser el espacio

fundamental para la socialización y el estrechamiento de vínculos que facilitan el proceso de construcción de la identidad y la resignificación del sistema de creencias (ACR, 2016). En concordancia con esto, Ávila (2015) considera que el respaldo de la familia en el proceso de reintegración es uno de los factores más importantes para el logro de una mayor integración de dichas personas, favoreciendo el desarrollo de la capacidad de apertura social.

Dimensión de Educación. Por otra parte, con el fin de que las personas en proceso de Reintegración consigan mejorar sus activos en términos de conocimiento y formación se propone la dimensión de Educación, donde esta es vista como un dispositivo, que permite el desarrollo personal y social facilitando el acceso a oportunidades fructíferas; además de generar capacidades que les permitan realizar un proyecto de vida y de esta forma mejorar la calidad de vida tanto de ellos como de sus familias (ACR, 2016).

De acuerdo a Freire (2007), la educación es una práctica de libertad, un acto de coraje al que no se teme, pero que busca transformar la realidad, por solidaridad y cordialidad, la educación es una acción del hombre en el mundo, que le permite cambiarlo, esta reforma 10 viene de la comunidad misma y de esta forma genera posibilidades de una nueva y auténtica sociedad, alterando el orden en que se encuentre actualmente.

La educación para las personas en proceso de reintegración es vista como una herramienta, que les permite disminuir la realidad compleja por la que pasan y facilitan su funcionalidad en la vida civil, asegurando mejores perspectivas y condiciones de vida. La mayoría de ellos han mejorado por medio de la educación sus habilidades, lo que les permite participar de manera activa en la vida social, desde el acceso a mejores oportunidades de empleo, formación profesional, educación superior y reducción de riesgos

de seguridad; gracias a los programas de educación no formales y formales, los ex combatientes reflexionan críticamente sobre la importancia de transformar sus realidades y asimilar la condición de civil más que de ex combatiente (Bonilla, 2015).

Según Bonilla (2015), la mayoría de excombatientes no abandonan el proceso de enseñanza por aspectos como la relación educador-educando, el aprendizaje acelerado y la flexibilidad de horario. Por lo tanto, la educación puede ser tomada como instrumento para la reintegración, que permita la participación de los excombatientes en la vida civil de manera no violenta, aminorando la segregación social y la reincidencia. No obstante, ninguno de los programas aborda plenamente las características sociales de la población; se propone que el gobierno colombiano debe hacer de la educación una prioridad en su gasto público.

Sin embargo, entre el 2011 y 2016, es denotado un aumento significativo en el nivel educativo de la población desmovilizada, que ha sido atendida por la ACR. Teniendo en cuenta que para 2011 se contaba con 7.314 bachilleres y en 2015 llegaba a 14.081. Con respecto a la educación primaria (quinto), en el 2011 eran 7.770 y en 2015 de 8.221. Es decir que el 12,91% de estas personas han mejorado su nivel académico (ACR, 2016).

Aunque se aprovechen estas ofertas educativas para originar las competencias necesarias, para disputar en el mercado laboral, existe una tasa de desocupación en estudio de los desmovilizados más alta, en relación a la población nacional en más del 10% en todo el periodo. Esto se debe a múltiples barreras que enfrentan, como la estigmatización, el cambio constante de lugar de residencia, falta de habilidades blandas entre otras (ACR, 2016).

Dimensión de Salud. En cuarto lugar, la dimensión de Salud surge a partir de la identificación de la huella ocasionada por el conflicto armado en la salud de las personas tanto física, mental y social, se da la importancia y relevancia que tiene el apropiado estado de salud para el progreso del proyecto de vida de las personas (ACR, 2016). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1948, en Huber, Knottnerus, Green, Van der Horst, Jadad, Kromhout, & Schnabel, 2011) el concepto de salud se entiende como “un estado de completo bienestar 11 físico, mental y social y no simplemente la ausencia de enfermedad o dolencia” (pp. 1), esta definición en su momento fue innovadora ya que sobrepone la explicación negativa de salud como ausencia de enfermedad e incluye nuevos elementos.

Actualmente se reformula la definición manteniendo la esencia de la planteada por la OMS, como lo dice Moreno (2008), la salud es un “fenómeno multidimensional y multicausal que trasciende y desborda la competencia estrictamente médica, relacionándose además de la biología y la psicología, con la economía y la política, en tanto que es un asunto individual y colectivo al unísono” (p,14) , es aquí que se propone la necesidad de estructurar las actividades ejecutadas en el desarrollo de Reintegración con las labores de otros organismos que velan por la promoción de la salud y previenen las enfermedades de los residentes colombianos (ACR, 2016).

De igual forma esta dimensión está focalizada en posibilitar el acceso al Sistema General de Seguridad Social en Salud y a realizar empoderamiento a este grupo informando la relevancia que tiene para que cada miembro del núcleo familiar acceda a los servicios de salud que se encuentren disponibles en sus regiones, así de esta forma puedan tener un

apropiado estado de salud, obteniendo los tratamientos necesarios para su atención, logrando que adquirieran hábitos de vida saludable (ACR, 2016).

Dimensión de Seguridad. Con respecto a la quinta dimensión, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la seguridad se concibe no solo como el bienestar propio de la persona y la ausencia de presencia delictiva, sino va más allá, pues la PNUD conceptualiza la seguridad humana como aquella que “incluye la seguridad en contra de la privación humana, una calidad de vida aceptable, así como garantía de todos los derechos humanos” (1993, en Artículo 55 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, p. 1). Así mismo, la seguridad pública garantiza a la persona protección, bienestar y libre ejercicio de los derechos humanos.

En este sentido, la dimensión de Seguridad está direccionada al fomento de la vida civil de una forma sostenible contribuyendo a la paz, convivencia ciudadana y seguridad. Esta dimensión está enfocada en la no victimización, reincidencia de personas desmovilizadas, así mismo como menciona la ACR (2016), “Fortalece las capacidades individuales de las personas en proceso de reintegración, para el reconocimiento y la gestión del riesgo de victimización y reincidencia” partiendo de la promoción en factores protectores.

Para la dimensión de Seguridad, la ACR brinda estrategias para que la persona en proceso de reintegración tenga conocimiento del cómo actuar en caso de victimización, como también como acudir a la ACR y emplear mecanismos del manejo de casos en riesgo. Teniendo en cuenta esto, de acuerdo a la evaluación de riesgo en la población se dan medidas 12 de aseguramiento de acuerdo al grado, si dado el caso el riesgo es extremo la

ACR brinda apoyo económico para traslado por riesgo al desmovilizado con el fin de ser transportado a otro lugar del país para continuar su proceso de reintegración.

Dimensión de Habitabilidad. En sexto lugar, según Moreno, 2002 (en Verdugo, Guzmán, Rangel & Alejandrez (2016), se debe entender la dimensión de Habitabilidad como un objetivo de bienestar, que involucra no solo aspectos físicos tales como la vivienda, sino también socioculturales y del entorno. De igual forma intervienen factores de tipo natural como el paisaje, la estética, las redes de relación, los imaginarios sociales, el tratamiento de los conflictos y la seguridad. Por otra parte Mena plantea que esta convivencia se determina en la medida en que exista una relación y educación entre el individuo y su ambiente, en donde se establecen satisfacciones congruentes con las exigencias y aspiraciones de los residentes; además de reconocer la cultura como elemento primordial de la habitabilidad, ya que en esta se estructuran, las diferentes formas de vida de una persona, sus hábitos, costumbres, conductas, los cuales son manifestados por los residentes en el lugar donde habitan (Mena, 2013).

Así mismo se puede hablar de habitabilidad interna, en términos de lo que se realiza al interior del hogar y habitabilidad externa como el nivel sistémico o la relación de la estructura institucional, como su contexto urbano próximo, es decir, el vínculo entre la vivienda y la comunidad donde esté situado (Landázuri & Mercado, 2004). De igual forma según Moreno (2013), la habitabilidad desde lo urbano, se plantea como la manera en que los individuos disfrutan los espacios del entorno donde esté ubicado el domicilio, por tal motivo este concepto se centra en aspectos de espacio y la calidad objetiva.

Esta dimensión se basa, no solo en el elemento físico (casa), sino en las relaciones que se pueden establecer al interior de este y las del entorno; propiciando de esta forma la

superación de la vulnerabilidad y mejorando el bienestar físico, psicológico de las personas y sus familias que se encuentran en proceso de reintegración (ACR, 2016).

Por esta razón se propone generar competencias que promuevan buenas condiciones de seguridad y salubridad en donde residan, de igual forma suscitar un fortalecimiento de las redes de apoyo con que cuentan; no obstante, esto se logra a partir del conocimiento de las características que tienen una vivienda digna y apropiada, como también de la planificación de las finanzas, con que cuenta la familia para alcanzar sus metas (ACR, 2016).

Por tal motivo la mayoría de personas desmovilizadas que terminaron el acompañamiento, tienen una casa o apartamento (85,7%); de los cuales el 41,5% pagan arriendo. Además, el 26,2% cuentan con vivienda propia totalmente cancelada; de igual manera el 3,6% habitan en una vivienda propia, aunque aún la están pagando. Por otra parte, el 13 98% cuentan con acceso a energía eléctrica; mientras que el 87,1% tiene servicio de acueducto (ACR, 2016).

Dimensión Ciudadanía. Para abordar la séptima dimensión, Ciudadanía, se debe que en relación con la ACR, este es un aspecto que va más allá de la idea de un estatus; que normalmente es comprendido como el conglomerado (Bottomore 1998, citado en Velázquez, 2010) de derechos políticos como lo son la votación o el cumplimiento de control en oficinas electorales , los derechos civiles como la libertad de expresión, los derechos sociales como el bienestar, el cuidado en salud (Isin, 2013) si no como lo dice la ACR quien plantea los derechos desde la participación activa no solamente como estatus impuesto a la persona sino con el valor agregado de motivación intrínseca de la persona desmovilizada ; es así como estos dan orden jurídico a los individuos de la comunidad y

donde se exige el cumplimiento de los deberes por parte de estos quienes se comprometen a ser partícipes de la construcción de su comunidad por interés propio.

La ciudadanía es un proceso social establecido (Somers, 1999 citado en Velázquez, 2010) y es para el caso de la población en desarrollo de Reintegración que se busca el restablecimiento de este proceso social donde se espera que la persona se mantenga en el marco legal y asimismo pueda ser reconocido por el Estado y entre en funcionamiento todos los derechos implícitos que tiene todo ciudadano y de igual forma empiece a contribuir con los mecanismos dados en la justicia transicional (ACR, 2016).

Dimensión Productividad. En este orden, debido a la importante necesidad de generar recursos y por supuesto de proyectar una nueva vida, la ACR ha dimensionado la Productividad como una oportunidad para que las personas en proceso de reintegración, puedan no solo disfrutar de sus derechos sino también desarrollar una vida productiva junto con sus familias. Además de esto, es importante mencionar que facilitar el desarrollo de esta dimensión, implica conjuntamente la comprensión y el conocimiento tanto del contexto productivo como de las habilidades, necesidades y experiencia del fortalecimiento en las capacidades de cada persona en este proceso (ACR, 2016).

La ACR beneficia a los desmovilizados realizando la gestión para el empleo de las personas que se encuentran en proceso o culminación de la reintegración y que están interesadas en acceder a empleos formales, en los cuales se le garantiza la sostenibilidad económica y estatal frente a la materia laboral, es decir, caja de compensación, oportunidades para subsidios de vivienda, entre otros. Frente a este proceso el mayor beneficio que se da para los desmovilizados es personal, pues además de garantizarles estabilidad económica también entran a hacer parte del "sistema" aportando de manera

legal y formal a la nación, 14 manera de lograr su inclusión social mientras se habitúan a los valores sociales y a las diferentes acciones civiles para que pasen el punto de no retorno a la violencia (Gómez, S. G. 2013).

Concepto de productividad en Colombia.

Llegado a este punto, se da cumplimiento del primer objetivo específico del presente trabajo, pues resulta pertinente analizar cómo ha sido abordado el concepto de productividad en procesos de post conflicto en Colombia.

Según Pachón (2017), la reintegración Social y Económica de ex guerrilleros y personas al margen de la ley no es un tema ajeno al marco histórico de Colombia, ya que como lo informa la ARN desde su instauración el país ha desmovilizado a más de 50.299 personas de diferentes Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML) y en este nuevo proceso masivo con las FARC se da un reto tanto para las organizaciones y el Estado, por la cantidad de personas que entrarían en el proceso.

Por lo tanto, el manejo de la ruta de reintegración es trascendental para el buen manejo del proceso y como informa en su misión la ARN, se busca promover el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de manera sostenible, brindándoles educación, formación para el trabajo, apoyo psicosocial y atención en las otras dimensiones de la ruta, sin dejar de lado los beneficios económicos otorgados para impulsar la creación de proyectos productivos (ARN, 2018).

El Estado informa que la dimensión de productividad busca generar capacidades y espacios que provean la inclusión económica de las PPR (ACR, 2016 en Pachón, 2017), donde el desmovilizado y su entorno familiar pueden disfrutar de este derecho fundamental

ya que como se informan en la Constitución Política Colombiana, Artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (p. 12).

Como aparece en el libro de Guerra, titulado *Sociología del Trabajo*, "el trabajo es un fenómeno social de enorme significación. Por el trabajo y a través del trabajo, las personas transforman la sociedad y la naturaleza, entran en contacto con sus semejantes" (p,11).

De acuerdo a Salazar - Xirinachs (2009, en Pachón, 2017), en circunstancias de postconflicto, el empleo y la producción de dinero son esenciales para lograr una estabilización, un crecimiento económico y una paz sostenible ya que la creación de trabajo y las oportunidades de empleabilidad ofrecen a las comunidades receptoras y a las personas los medios necesarios para la supervivencia y la recuperación del tejido social.

A partir de esto, se concluye que el empleo es un factor clave como lo afirma Pachón (2017), es determinante en el desarrollo psicosocial y en la estabilidad económica puesto que de encontrarse sujeto a otra realidad es muy probable que la PPR retorne a la ilegalidad.

Así mismo, la Cámara de Comercio de Bogotá (2018), en la dirección de construcción de paz, ha contribuido a la construcción de paz y a la generación de entornos sanos para la actividad empresarial y la sostenibilidad, donde se trabajaba con el sector privado en generación de empleo o contribuciones tributarias pero se han desarrollado nuevos procesos donde buscan que el sector empresarial contribuya en innovación,

competitividad, sostenibilidad y formalización; la CCB concibe este proceso nacional desde lo público- privado con una alianza activa entre Estado, local, nacional y las comunidades donde se genere empleo, se contribuya al fortalecimiento institucional, se generen capacidades para la convivencia, fomenten el diálogo cívico en políticas públicas, se abran nuevos mercados y se realicen cadenas productivas inclusivas, entre otras nuevas oportunidades. Por el momento se trabajan en cinco líneas de acción: Gestión y transferencia del conocimiento para la construcción de paz, Fortalecimiento institucional y de capacidades para la construcción de paz, Pedagogía, participación y diálogo cívico, Ciudad y construcción de paz y Oportunidades y beneficios empresariales de la construcción de paz.

A través de los años, se ha identificado que el conflicto ha dejado una pérdida de capital humano que ha debilitado el proceso productivo nacional y es aquí donde se espera que las PPR luego de la culminación exitosa de su proceso de reintegración empiecen a participar; proporcionando una generación de empleos sostenibles donde se les permita afianzar sus habilidades y conocimientos al mundo laboral, generando un proceso de inserción civil mediante la consolidación de seguridad económica y su proyecto de vida (Cristancho & Buitrago,2018).

Prandi y Lozano (2010, en Pachón, 2017) plantearon que, por medio de las políticas de responsabilidad social empresarial, las empresas, deben transformar y adaptar sus procesos para vincular a las PPR como realidad del postconflicto, para ello plantean tres ejes fundamentales: estrategias de formación, empleo y trabajo comunitario.

A partir de lo dicho por Cristancho y Buitrago (2018); Prandi y Lozano (2018, en Pachón, 2017), se evidencia la necesidad del desarrollo de crecimiento con base en reformas políticas que reduzcan la desigualdad, siendo esenciales las empresas para el crecimiento agroindustrial puesto que la capacidad de inversión contribuye a la disminución de violencia en la etapa de postconflicto, por lo tanto las políticas agrarias con Responsabilidad Social Empresarial orientadas a la eficiencia económica con productividad en todos los factores, donde se busque participación público- privada en temas de eficiencia económica (productividad de todos los factores), equidad (composición de los ingresos en manos de familias de escasos recursos), impactos sobre el medio ambiente, apoyo tecnológico, educación rural, capacitación e investigación (Cárdenas, 2017), garantiza un proceso más efectivo.

Desde los esfuerzos del gobierno colombiano en la década de los 90's por generar estrategias de reintegración, se muestra que el Decreto 2546 de 1999 permitió la estructuración de la Dirección General para la Reinserción del Ministerio del Interior, la cual permitió mediante el programa de reintegración la creación de proyectos empresariales tanto individuales como colectivos, además de la proporción de auxilios económicos para el sostenimiento del desmovilizado. No obstante, las actividades enfocadas en la productividad se vieron afectadas debido a debilidades en los procesos de asesoría y seguimiento, lo que condujo a quiebras de estos pequeños empresarios (Villarraga, 2013).

A pesar de las dificultades para la continuidad de los proyectos empresariales, Franco (2000, en Villarraga, 2013) menciona que el programa de reintegración contó con el apoyo de empresas, cooperativas, asociaciones y ONG, puesto que la vinculación a nivel social y económico contaba con mecanismos de aplicación promovidos por la Presidencia

de la República (1988, en Villarraga, 2013). A pesar de esto, las actividades o programas de productividad para la integración económica, se vieron afectadas por los efectos de la Ley de amnistía (Villarraga, 2013), pues la generación de habilidades y capacidades para generar proyectos de vida productivos no eran coherentes con la misma: se otorgaron beneficios como entrega de tierras y créditos, entre otros, sin un acompañamiento orientado hacia la productividad sostenible.

Según Hernández, Barrios y Jiménez (2017), para que la paz sea sostenible y efectiva, se debe hacer la inclusión social de los excombatientes, en la comunidad, en las compañías, en las políticas y en todo lo que comprende la reintegración a la vida civil; siendo esta una forma de acortar las brechas emocionales y económicas, producidas por la violencia. Además de establecer no solo políticas sociales y públicas, sino modelos gerenciales encaminados a estudiar la productividad desde un enfoque más participativo e incluyente.

A partir de la Responsabilidad Social Empresarial, se deben construir un proceso de inclusión laboral que sea viable y que dé oportunidades laborales efectivas, teniendo como premisa el papel determinante que tienen las empresas y el sector productivo como garantes del mismo. Además de la responsabilidad ética y social que tienen con las comunidades y la nación, no como una obligación legal, sino como un deber moral en la construcción de mecanismos que garanticen la inclusión laboral y social de las PPR (Hernández et al., 2017).

A raíz del conflicto armado en Colombia, se ha impedido que regiones con un gran potencial de desarrollo económico y social, se incorporen a la cadena del sector productivo,

por medio del turismo. Ahora bien, para desarrollar proyectos turísticos sostenibles en estos territorios donde anteriormente se presentó violencia, no solo se debe tener en cuenta políticas dirigidas a la productividad de estas zonas, sino que se debe implementar procesos innovadores de inclusión de las PPR a la vida civil (Villamizar, 2017).

De modo similar, se debe tener en cuenta las desigualdades y los desacuerdos que puedan coexistir en una sociedad, para el desarrollo de una actividad productiva (como el turismo), la cual beneficiaría a los diferentes integrantes de una región y que está a su vez genere espacios de diálogo, donde se expongan y se comenten las necesidades insatisfechas del contexto, propiciando escenarios de paz neutra y de reconciliación (Villamizar, 2017).

De manera que, si se mejoran las condiciones de seguridad como lo plantea Villamizar (2017), permitiría la aparición de turismo en los territorios en los que pudo existir la presencia de grupos armados, este puede generar actividades económicas, en las cuales pueden confluir excombatientes, víctimas y comunidad receptora, favoreciendo el desarrollo de procesos productivos, generación de ingresos y aún más, una reconstrucción del tejido social.

La violencia y la guerra vivida en Colombia han afectado el aumento en la productividad y por ende en el bienestar de la sociedad y el rendimiento económico, lo que conlleva a dificultades en la calidad institucional, de la educación, la salud, la infraestructura y forzando al desplazamiento de comunidades a otras zonas del territorio, vulnerando los derechos de propiedad y dañando también a cohesión social (OECD, 2017).

Ahora bien, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2017), finalizar el conflicto armado en Colombia, debe abrir una vía hacia el

crecimiento de la productividad entendida como igualdad, integración y aumento de la cantidad de ingresos del país. Por consiguiente, se duplicaría la inversión en temas social, comenzando por la educación básica y el desarrollo de habilidades, como un papel importante en progreso inclusivo y en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Por otra parte, en un estudio realizado por la OECD (2017), muestra que la inclusión laboral de las mujeres, genera un impacto significativo en la productividad y en el crecimiento económico del país, además de contribuir a la reducción de la desigualdad, en términos de activos económicos que puede tener una persona, especialmente las madres cabeza de familia que son desmovilizadas. No obstante, en Colombia se ha hecho un progreso importante, proporcionando más oportunidades a las mujeres, facilitando el desarrollo de sus carreras.

Desde el punto de vista de Lozano (2014) y como se mencionó anteriormente, el proceso de reintegración económica debe contemplar tres estrategias: formación para el trabajo, vinculación laboral y creación de planes de negocio. Para el cumplimiento de la primera estrategia, la formación debe estar orientada a puestos de bajo rango académico u “oficios semi calificados como los son los cargos operativos, auxiliares, técnicos y tecnólogos” (p. 30). Además, esto debe ser acorde con una descripción que proporcione el desmovilizado al inicio del proceso, plasmando su perfil laboral y sus aspiraciones.

En cuanto a la vinculación laboral, de acuerdo a Lozano (2014), esta se puede realizar de dos formas: la ACR capacita a la persona desmovilizada para que autogestione su empleo, o la ACR gestiona el empleo de los desmovilizados mediante relaciones intermediarias con el sector empresarial. La estrategia de plan de negocio es considerada

como “el reto máximo que comprende la Política de Reintegración Social y Económica” (p. 33), y la entrega del apoyo económico otorgada por el Estado para la ejecución del proyecto productivo, depende de la suma de requisitos como haber recibido una formación académica y empresarial, además de contar con estabilidad profesional y emocional.

Según Gómez y Lesmes (2017), la reintegración social y económica debe orientar a las PPR en la construcción de un proyecto de vida productivo sostenible que le permita cubrir sus necesidades básicas para las PPR, de manera que estos puedan “identificar y escoger una opción de inserción productiva en la sociedad que se ajuste a sus gustos y fortalezas hacia una actividad y un sector económico” (p. 14). Similar a lo descrito anteriormente por Lozano, Gómez y Lesmes (2017) proponen que el logro del proyecto productivo depende de la educación, generar un puesto de trabajo e invertir en el financiamiento de proyectos de vida productivos.

Las actividades de productividad en la ruta de reintegración, no sólo deben considerar el desarrollo y fortalecimiento de habilidades para hacer frente a la situación de vulnerabilidad, sino además importantes aspectos para la generación de ingresos, la inserción en el mercado laboral, la promoción de la convivencia y la reconciliación, la atención psicosocial, la solución de la situación a nivel jurídico y legal, y finalmente, la promoción de proyectos de vida saludables (Gómez & Lesmes, 2017).

Ideas, proyectos y estrategias en torno a la reintegración.

A partir del análisis documental, a continuación, se expone el impacto que ha tenido la aplicación de los proyectos realizados por la ACR, en el desarrollo integral de la población desmovilizada mediante la reintegración, ya que de acuerdo a Mendoza (2016), a

pesar de que los procesos de paz tienden a ser uno de los máximos intereses políticos de negociación, en Colombia los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) han sido dejados de lado.

El conflicto armado en Colombia dio paso a constantes violaciones de los Derechos Humanos respaldados por el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el Enfoque de los Derechos Humanos, y debido a la obligación del Estado Colombiano de protegerlos, ha incorporado normas “dirigidas a la reintegración social, restitución de derechos y reparación integral” (Portela, 2015, pp. 8). Así que La Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) desde el año de 1999 declaró que la garantizar los Derechos Humanos es un factor fundamental en el alcance del proyecto de vida mediante una vida con dignidad.

Ya que la ACR aborda en el proceso de reintegración la dimensión Personal como aspecto relevante en el desarrollo de la persona, Fernández (SF, en Portela, 2015) menciona la importancia del proyecto de vida en la realización de la persona, pues se contempla las propias aptitudes, aspiraciones, vocaciones, circunstancias y potencialidades como opciones que fomentan el alcance de lo propuesto por quienes empiezan la construcción de una nueva vida después de la desmovilización. De esa manera, se considera los procesos desarrollados por el ICBF para desmovilizados menores de edad y la ACR que aborda la reintegración tanto a nivel laboral y educativo, como social.

El análisis realizado por Portela (2015), evidencia que una de las mayores expectativas de las personas en proceso de desmovilización es el poder reunirse y compartir con sus familiares, y el alojamiento en hogares, como es el caso de la intervención que realiza el ICBF, lugar donde se generan sentimientos de encierro, conformismo y soledad, adicional a las condiciones a las que debe hacer frente cuando cumple la mayoría de edad y

debe abandonar el sitio de alojamiento. Algunos de los relatos que presenta Portela (2015), reflejan la necesidad de brindar mediante la aplicación de los proyectos, herramientas que acordes a sus necesidades e intereses se fortalezcan sus habilidades blandas y así puedan conseguir las metas que fijen en su vida, como por ejemplo abordar temas de prevención de conductas 15 delictivas y ofrecer oportunidades de formación técnica para facilitar el acceso al campo laboral.

Sin embargo, en el estudio de la percepción que tienen las personas que pertenecen al proceso de reintegración sobre el servicio que brinda la ACR, se expone que para el 88% de la población, la atención psicosocial que se brinda es de calidad y la califican como “muy buena” o “buena”, y tan solo el 9% la califican de “regular” y el 2% restante como “mala” o “muy mala”. Los resultados favorables del impacto del proceso en esta dimensión, posiblemente se debe a que el acompañamiento psicosocial facilita que los desmovilizados tengan la oportunidad de mejorar sus relaciones personales y familiares, beneficiarse de aprendizajes apropiados para la vida cotidiana, resignificar aspectos de su vida pasada y sentirse útiles debido a la generación de dinero por su propia labor (Econometría consultores, 2014).

Por otra parte, el Estudio de Percepción y Satisfacción dirigido a personas en proceso de reintegración, familias, actores externos y ciudadanos colombianos, frente a los servicios, beneficios y atención ofrecidos por la Agencia Colombiana para la Reintegración de personas y grupos alzados en armas (ACR, 2014) buscaba conocer la apreciación de la comunidad perteneciente a este proceso sobre la dimensión de Salud, donde obtuvieron como resultados que a partir del seguimiento y asesoría que realizaron a las personas, el 44 % afirman haber requerido del acompañamiento de la ACR para acceder a los diversos

servicios de salud. Por otro lado, un 56 % afirma no haber necesitado un acompañamiento en estos casos. De aquellos que informaron necesitar acompañamiento, el 82% confirman que fue útil, el 12% lo encuentra menos útil y el restante no lo encuentra útil.

En la publicación del Anuario de Reintegración 2016, se evidencia la incidencia que tuvo la ACR en cuanto a ubicación en la afiliación al sistema general de seguridad social y salud (SGSS), donde se observa que el 94.5% de desmovilizados que han culminado su proceso se encuentran afiliados, de estos el 41.3% pertenecen al régimen contributivo y el 53,2% al régimen subsidiado.

De acuerdo con el estudio de percepción realizado en el 2014, en la dimensión seguridad, el 70% de la población afirma que no se han sentido amenazados y no corren ningún riesgo, mientras que el 30% afirma que sí se ha sentido amenazado. De igual manera en una de las encuestas realizadas por la ACR, se pregunta a la población ¿si confía en los mecanismos que el estado ofrece en materia de seguridad? el resultado es que el 80 % de la población afirma que si confía en los mecanismos de protección (Econometría, 2014).

Proceso de Reintegración. El Proceso de Reintegración de la ARN como se ha evidenciado a lo largo del trabajo está enfocado en la ruta de reintegración implementada por la Agencia, resultando indispensable para el desarrollo de la ruta, puesto que este favorece la convivencia pacífica y la reconstrucción del tejido social; logrando la reintegración digna a la vida civil de las PPR convirtiéndolos en agentes de paz y de transformación social (Bacca, Reyes, Parra, Mena & Revelo, 2014).

Según Bacca, et al (2014) este es un proceso complejo que trata diversas dimensiones como lo son políticas, socio-económicas, humanitarias y militares siendo esencial entre el acuerdo de paz y la reconstrucción del país.

Como se especifica en el Análisis del Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) en Colombia 2006-junio (2014), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), define este proceso como DDR (Desarme, Desmovilización y Reinserción) universalmente y este a su vez se subdivide:

Desarme. Su objetivo es recoger las armas y municiones usadas para el combate, las cuales deben ser entregadas a una autoridad encargada de su documentación, almacenamiento, redistribución, destrucción y/o reutilización. Esta fase requiere con frecuencia de observadores militares, aportados por la comunidad internacional.

Desmovilización. Implica la disolución o reducción del número de combatientes pertenecientes a una unidad armada. A su vez, esta etapa contiene los siguientes aspectos 1) Planificación, 2) Concentración de los combatientes en campamentos temporales, 3) Registro en bases de datos, 4) Entrega de armas, 5) Orientación antes de la desmovilización, y 6) Licenciamiento absoluto de los excombatientes.

Reinserción. Es un momento previo a la reintegración, en donde el Estado ofrece asistencia a los ex-combatientes. No obstante, esta asistencia es temporal para cubrir sus necesidades básicas y las de su familia. Puede incluir prestaciones para la seguridad, alimentos, ropa, servicios médicos, educación, empleo y herramientas.

Reintegración. Es el proceso en el cual los excombatientes adquieren la condición de civiles y obtienen un empleo sostenible e ingresos regulares. Esencialmente, busca volver a integrarlos social y económicamente a la comunidad.

A partir del proceso general universal de reintegración que se acaba de explicar, el cual ya se está implementando en Colombia entra específicamente en funcionamiento la Ruta de reintegración de la cual ya hemos hablado anteriormente, es a partir de la Resolución 0754 de 201381, donde se dejan claras las razones para concluir la participación en el proceso las cuales son: a) la culminación de la ruta de reintegración, b) la terminación de los beneficios previstos en dicha Resolución, c) la renuncia voluntaria al proceso de reintegración (siempre y cuando no se encuentre incurso en una causal de pérdida de beneficios) y d) la pérdida de beneficios del proceso de reintegración.

En diversas investigaciones como lo son el *estudio de percepción y satisfacción de las personas que se encuentran en el proceso de reintegración realizado por Econometría (2014)*, el *Análisis Del Desarme, Desmovilización Y Reintegración (DDR) En Colombia 2006 - Junio 2014 (2014)* y *El Momento de afianzar lo aprendido- Anuario 2017*, han concluido que existe un alto porcentaje de permanencia en el proceso por lo que se da un cumplimiento de las actividades y los diferentes compromisos que comprende la Ruta de Reintegración.

A continuación, se presenta los proyectos realizados por ARN mencionados con anterioridad.

Tabla 2*Proyectos realizados por la ARN en la dimensión de productividad*

Proyecto	Actividades	Región	Año
Modelo de Reintegración Temprana (MRT)	● Actividades industriales.	Quimbaya (Quindío)	
	● Fruticultura y buenas prácticas agrícolas.	Popayán (Cauca)	
	● Formación agropecuaria.	Roldanillo, Toro, La unión (Valle)	
	● Generación de ingresos de pequeños productores.	San Juan de Arama (Meta)	2014 - 2016
	● Desminado humanitario.	Huila	
	● Piscicultura y labores del campo.	Puerto salgar (Cundinamarca)	
	● Manejo de especies mayores y menores.		
Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE)	● Gestión hotelera y agroturismo.		
	● Programa de servicio social. ● Empleabilidad.	32 Departamentos	2008 - Presente
Perspectiva de Género	● Planes de negocio.	32 Departamentos	2018
	● Inversión en microempresas: confección, alimentos, tenderos, arte entre otros.		
	● Formación de tejedoras de Ortega Cajibío (Producción artesanal de fique)	Cauca	2014
	● Empleabilidad.		
Formación para el trabajo SENA	● Labores del hogar	32 Departamentos	2006 - Presente
	● Manufactura		
	● Sastrería		
Modelo de gestión laboral	● Digitación		
	● Planes de negocio.		
	● Emprendimiento.	32 Departamentos	2006 - Presente
Formación para el trabajo SENA	● Formación académica y laboral.		
	● Capacitación en administración y gerencia de proyectos productivos.	32 Departamentos	2006- Presente
Modelo de gestión laboral	● Identificación de oportunidades laborales.		
Modelo de gestión laboral	● Generación de proyectos productivos, a nivel agropecuario.	Eje cafetero	2009 – 2014

	<ul style="list-style-type: none"> ● Vallenpaz: Desarrollo de proyectos productivos agrícolas 		
Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur	<ul style="list-style-type: none"> ● La Escuela Taller de Calzado y Confección: Capacitación en creación de unidades de negocio, en el sector de marroquinería y costura. ● Soldadores de la paz: Formación para el trabajo en empresas de hidrocarburos. 	Eje cafetero, Risaralda, Caldas, Quindío.	2009-2015
Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar a las PPR para la reincorporación a la vida civil. ● Preparar proyectos productivos. ● Atender necesidades de formación técnica de las comunidades aledañas. 	Cauca, Norte de Santander, Antioquía, Putumayo, Córdoba, Caquetá, Nariño, Meta, Guaviare, Valle del cauca, Vichada, Arauca, Bolívar.	2017 – presente
Elaboración propia			

Ahora bien, la gestión de empleo que realiza la ACR involucra empresas que participan voluntariamente, seleccionando personas en condición de reintegración, a pesar que como menciona Frayle (2010), para los empresarios resulta difícil contratar a desmovilizados aunque cuenten con capacitaciones o experiencia, pues la desconfianza que genera el pasado de estas personas y el prejuicio que tienen los empleadores debido a sus antecedentes, significa una amenaza a largo plazo para el proceso de reintegración.

Teniendo en cuenta lo anterior, Garcés (en OIM, 2014), Director de la ACR, en la recopilación de la experiencia de generación de empleo, menciona la ardua labor y el esfuerzo por traspasar los paradigmas frente a las personas en proceso de reintegración más aún en el sector privado. Aunque se proporciona y facilita la reintegración en la dimensión productiva, “tan solo el 50% logra conseguir empleo por sus medios, sin embargo, cuando la organización conoce su proceso se le quita la oportunidad de emplearse” (p. 28).

Es por ello que desde la ACR es importante que para que el proceso de reintegración participe tanto el sector privado, como público y estén en pro de la equidad.

Así mismo, la caracterización del personal para la generación de empleo formal conlleva a una serie de particularidades requeridas, entre ellas se encuentran el nivel de educación, el tiempo de vinculación a la ruta de reintegración y el tipo de cargo. En consecuencia, a estas demandas, la ACR desarrolló un análisis de contexto que permitió identificar que la mano de obra era más operativa, así para las empresas establecidas en el lugar se haría imprescindible proponer valores agregados al programa para vincular laboralmente las personas en proceso de empleabilidad. Sin embargo, se encontró que las empresas aún temen vincular a desmovilizados debido a la presencia de bajas expectativas de productividad (OIM, 2014). Como afirma Frayle (2010), “la oferta de mano de obra calificada es baja, lo cual hace al desmovilizado menos competitivo frente al grueso de la población en edad productiva” (p. 12).

Por lo anterior, la ACR refuerza la productividad con la dimensión de educación para el proceso de vinculación laboral con iniciativas para emplearse, de manera tal que la educación provea un apoyo para mitigar las expectativas de productividad de la persona en proceso de reintegración. A pesar de esto, en el proceso de empleabilidad, la ACR y la OIM se percataron que los objetivos en cuanto a esta dimensión van más allá de emplear y 17 capacitar a las personas en proceso de reintegración y las empresas vinculadas, pues los dos actores involucrados deben comprometerse en la construcción y generación de paz, allí las empresas inician a generar espacios de enseñanza a las personas mediante programas de formación técnica, entrenamiento en competencias socio-laborales, acompañamiento en la adaptación laboral, educación financiera, entre otras (OIM 2014).

No obstante, Jiménez (2006, en Jiménez, 2014), en su estudio realizado a las multinacionales que apoyan la construcción de paz en Colombia, identificó que las

empresas europeas y colombianas realizan como mínimo una acción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ahora bien, el 12.5% de estas entidades tienen programas pequeños, tales como dotación de escuelas, financiación de eventos deportivos o beneficios a los trabajadores de la empresa, es decir, una RSE mínimamente incluyente.

Particularmente las multinacionales más comprometidas en la construcción de paz en Colombia, son las nacionales, luego están las europeas y por último las de origen norteamericano. Ya que las primeras le apuestan al Pacto Global y los otros se enfocan menos en adelantar programas de RSE (Jiménez, 2014).

Por otra parte, Rettberg y Rivas (2012, en Jiménez, 2014) mencionan que, desde el punto de vista económico, las multinacionales aportan la inversión y el empleo que permite la construcción de paz, pero es contradictorio, ya que estas entidades optan, por no contratar excombatientes, por razones como la seguridad; por tal motivo prefieren enfocarse en programas de paz y desarrollo o realizar donaciones a fundaciones que los manejan, y un bajo porcentaje prefieren la inclusión laboral.

Del mismo modo, aunque las empresas colombianas en particular se han comprometido en proyectos productivos con desmovilizados, hay un alto porcentaje que tienen temor a brindar fuentes de empleo a excombatientes. Es por esta razón, que Godnick y Klein (2009) afirman que los negocios inclusivos podrían ser una alternativa a esta desconfianza; puesto que estos se basan en que una empresa grande que patrocina proyectos productivos de emprendedores que se pueden convertir en futuros proveedores. Sin embargo, se debe tener en cuenta la sostenibilidad de este tipo de negocios a un largo plazo, para mejorar significativamente las condiciones socioeconómicas de los desmovilizados.

En la validación de la dimensión Productiva desde *el cuarto estudio de percepción y satisfacción de las personas que se encuentran en el proceso de reintegración realizado por Econometría* (2014), en el desarrollo de los programas de formación al trabajo, se evidenció que el 59% ha realizado y participado en el mismo. También se evaluó si este programa fue útil para su búsqueda de empleo, donde el 63% afirma que sí, el 17% lo considera menos útil y el 18% poco útil.

De igual manera, la forma en la cual se proyectan a futuro las personas en proceso de reintegración en relación a las estadísticas, se evidencia que el 51% de las personas se visualizan gestionando su propio negocio, el 30% se proyecta trabajando de manera independiente y el 15% se percibe trabajando como empleado de una organización privada. En relación a la educación, tan solo el 5% se visualiza en instituciones educativas y el 1% se proyecta en el hogar. Así mismo, el 80% de la población entrevistada afirma que están teniendo actividad laboral, a comparación del primer estudio en el cual su actividad fue del 72%. Cabe mencionar que una de las estrategias del estado para el beneficio de los adscritos, es la economía solidaria.

Por otro lado, en el estudio en mención, sólo el 45% de las personas en proceso de reintegración tienen un contrato físico firmado, el restante no tiene contrato, pues las labores que desempeñan son de albañiles y jornaleros en donde sus principales funciones se refieren a los trabajos básicos de construcción. De igual manera es importante mencionar que el 57% de la población abordada en el estudio, se encuentran adscritas a los servicios de seguridad social, el 52% a pensión y el 49% a cesantías.

En contraste, del 36% que menciona trabajar de manera independiente, tan solo el 21% tiene registro mercantil (NIT), mientras que el 79% restante no cuenta con el

documento de cámara de comercio. También se preguntó a estas personas si contaban con seguridad social, donde solo el 20% cuenta con salud y el 10% con pensión (ACR, 2014).

Finalizando, es pertinente mencionar que de acuerdo a Mejía (2004), existen factores de riesgo en el proceso de reintegración que posibilitan el retorno a la ilegalidad de los excombatientes mediante acciones ilegales y de rearme, aún en los contextos de reintegración. En los departamentos de Córdoba, Magdalena y Cesar el riesgo de reincidencia se debe a situaciones de presión, amenaza y homicidio por parte de bandas criminales que brindan ofertas de participación en actividades ilícitas, las cuales son remuneradas de forma superior al apoyo económico suministrado por el programa de reintegración.

Las zonas de ubicación de la población desmovilizada perteneciente a los programas de reintegración, se encuentran bajo la influencia del narcotráfico y el contrabando de recursos naturales, entre otros mercados ilegales que ofrecen medios y recursos laborales que promueven el retorno a la violencia (Mejía, 2004).

Mejía (2014) menciona que la ACR “no genera significativas ofertas de empleo” y estimula indirectamente “la deserción laboral de algunos excombatientes” (pp. 104), además 19 de apoyar las personas que se encuentran en el proceso de reintegración, pero no muestran compromiso con el mismo, lo que permite asumir “cierta deficiencia en la planeación de la ACR” (pp. 104). Dichas conclusiones se deben a algunos testimonios de excombatientes de las FARC que refieren situaciones en las que perciben incumplimiento por parte del programa al no recibir los subsidios económicos que promete el programa. También manifiestan posturas paradójicas debido a que la ACR brinda apoyo económico a

quienes no cuentan con estabilidad laboral, lo que facilita actitudes de asistencialismo por parte de los desmovilizados como estrategia para acceder al subsidio.

De manera similar, se percibe inconformismo en procedimientos para el acceso de beneficios, pues “la cantidad excesiva de procedimientos generados por la Agencia” (Mejía, 2014, p. 104) complejiza el proceso, ocasionando como consecuencia desinterés y desmotivación en los excombatientes. Es por ello que, desde la postura de profesionales involucrados en el proceso, se deduce que la deficiencia en el suministro de los beneficios ocasiona un desconocimiento del verdadero sentido de transformación social que persigue la reintegración (Mejía, 2014).

Elaboración de Instrumentos

Población objeto del estudio.

El presente trabajo analiza las actividades implementadas por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, desde la Dependencia de la dimensión de Productividad como objeto de estudio. Las actividades, programas y modelos productivos se toman como la fuente de información documental, junto con información de otras fuentes externas.

Matriz de operacionalización de variables.

A continuación, se muestra la matriz de operacionalización de variables creada frente a la hipótesis de investigación: el desarrollo de actividades de productividad disminuye la probabilidad de reincidencia en actividades ilegales de las PPR.

Tabla 3

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	SUB.DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
VD (Variable dependiente) Dimensión de Productividad.	"Plan de trabajo definido conjuntamente entre la ACR y el desmovilizado, el cual está orientado al alcance de los logros que evidencien el desarrollo de las competencias para la reintegración, promoción de la convivencia y participación en espacios de reconciliación, que aporten a la construcción de su proyecto de vida en la legalidad" (ACR, en Castillo & Moreno, 2013, p. 60).	Empleabilidad	a) Formación para el trabajo. b) Vinculación a empresas públicas-privadas. c) Acompañamiento a empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitaciones impartidas a las PPR por regiones. ● PPR contratados en empresas públicas o privadas. ● Capacitaciones impartidas a empresas aliadas en la dimensión de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Anuarios de gestión. ● Informes de sostenibilidad
		Emprendimiento	a) Unidades de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientaciones impartidas para la creación de unidades de negocio a PPR. ● Unidades de negocio creadas por PPR. 	
VI (Variable independiente) Reincidencia/ Retorno a la ilegalidad.	"Es el acto de repetir una actividad criminal" (Ouss, 2013 en Gutiérrez, SF, p. 13).	Fuerzas impulsoras	a) Condiciones económicas b) Condiciones de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ● Ingresos de las PPR y sus familias. ● Relación de las PPR con GAI durante el proceso de reintegración. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes de seguimiento individual ● Reportes de factores de riesgo. ● Estadísticas de reincidencia.
		Fuerzas restrictivas	a) Nivel educativo b) Relaciones familiares c) Antecedentes judiciales	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel académico de la(s) PPR. ● Tipo de relaciones familiares. ● Procesos judiciales de la(s) PPR durante el proceso de reintegración. 	

La variable dependiente se divide en dos dimensiones: empleabilidad y emprendimiento, las cuales permiten el desarrollo de la productividad (Pardo & Duque, 2015). La dimensión de empleabilidad se subdivide en las actividades de formación académica para el trabajo, que da paso a la vinculación en cargos operativos, auxiliares o técnicos (Lozano, 2014), además del respectivo acompañamiento que realiza la ARN a las empresas durante el proceso de contratación de las PPR. La dimensión de emprendimiento se desarrolla mediante la formación de unidades de negocio con base en los proyectos de vida productivos de las PPR. Los anuarios de gestión y los informes de sostenibilidad dan cuenta de la ejecución y mantenimiento de dichas actividades.

La reincidencia, como variable independiente, es explicada mediante la presencia de fuerzas impulsoras, es decir, los factores externos de riesgo que incrementan la probabilidad de reincidencia; las condiciones económicas de las PPR y la seguridad son los factores de mayor influencia. Contrario a esto, las fuerzas restrictivas son entendidas como los factores protectores que disminuyen la probabilidad de reincidencia, que manera que el nivel educativo, la calidad de las relaciones familiares y los antecedentes judiciales se presentan como las tres sub dimensiones (Gutiérrez, 2016). Las estadísticas de reincidencia, el reporte de factores de riesgo de los casos y el informe de seguimiento individual, se emplean como métodos para la recolección de la información.

Descripción de los instrumentos de recolección de información.

Para este proyecto se utilizó la planeación estratégica como instrumento de la gerencia social, puesto que es una herramienta que permite a la organización tomar decisiones acertadas y concretas frente a los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias. Esta se logra a través de la evaluación interna y externa de

aspectos positivos y negativos que puede presentar la estructura, además del análisis de las oportunidades y debilidades de la misma (Del Canto, 2011)

Según Serna (2014), el direccionamiento estratégico se establece para el crecimiento, la generación de utilidades y un mayor alcance en el tiempo, a partir de la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción, los cuales, en su formulación, han debido estar alineados con la visión y la misión de la organización y deben responder a la dinámica planeada (Nova & Duque, 2015).

La visión entendida como el conjunto de ideas que proporcionan a la organización una perspectiva de lo que es en la actualidad y de lo que proyecta hacia un futuro en un sentido muy amplio. Ahora bien, la misión es el propósito de una organización, está la diferencia de otras en términos de cubrimiento, operación, productos o servicios, áreas de acción y capital humano que soporta el logro de los mismos (Serna, 2014).

Por otra parte, a la hora de realizar un diagnóstico estratégico se debe tener en cuenta el direccionamiento como marco de referencia, para el estudio de la situación en la cual se encuentra la organización en un tiempo determinado. Este diagnóstico se puede realizar por medio de un análisis DOFA, el cual examina la relación entre las influencias del entorno y la capacidad estratégica de la compañía frente a sus competidores (Campos, Navarro & Sanchis, 2014).

Figura 8: Diseño de Estrategias.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Diseño de Estrategias

<p>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</p>	<p>Oportunidades P. Beneficiarios</p> <p>Las PPR tienen acceso a un acompañamiento integral realizado por la ARN donde se contemplan las 8 dimensiones de la ruta de reintegración.</p> <p>a.</p> <p>Acompañamiento en la construcción de un proyecto de vida productivo que garantice la reincorporación a la vida civil en condiciones dignas.</p> <p>b.</p> <p>Beneficio económico equivalente a 8 millones de pesos para proyectos productivos de naturaleza colectiva.</p> <p>c.</p>	<p>Amenazas P. Beneficiarios</p> <p>Debido a la percepción negativa de la población civil sobre los GAI (Grupo Armado Ilegal), las PPR se enfrentan a la estigmatización social por su anterior condición.</p> <p>a.</p> <p>Las PPR que realizan actividades de sustitución de cultivos ilícitos bajo los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación han recibido amenazas por parte de grupos narcotraficantes.</p> <p>b.</p> <p>Algunos programas de reintegración se realizan sin considerar las necesidades específicas de las PPR.</p> <p>c.</p>
<p>Fortalezas P. Beneficiarios</p> <p>a. El empleo del enfoque de superación de vulnerabilidad, orienta la ruta de reintegración desde un concepto de inclusión social.</p> <p>La creación de Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación ha traído beneficios en materia de seguridad disminuyendo tomas y enfrentamientos.</p> <p>b.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia ha caracterizado 26 Zonas Veredales para verificar los intereses de las PPR en proyectos productivos colectivos y de servicios.</p> <p>c.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Fomentar un mayor involucramiento por parte de las PPR en las dimensiones específicas que apunten a la solución de sus necesidades.</p> <p>2 Garantizar el acompañamiento integral e interdisciplinario en los ETCR, para la óptima construcción de los proyectos de vida productivos de las PPR.</p> <p>3 Promover la formulación de unidades de negocio en las zonas veredales donde se encuentran ubicadas las PPR, facilitando la construcción de proyectos productivos colectivos.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Realizar campañas de sensibilización en las comunidades receptoras, para promover la reconciliación social para el logro de la inclusión de las PPR.</p> <p>2 Fortalecer la presencia de la Fuerza Pública Colombiana junto a movimientos humanitarios mediadores en los ETCR, que contribuyan al empoderamiento de las comunidades receptoras, los líderes sociales y las PPR.</p> <p>3 Realizar caracterizaciones en las diferentes zonas veredales de forma interdisciplinaria y empleando el enfoque Investigación Acción Participante (IAP).</p>
<p>Debilidades P. Beneficiarios</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p>

<p>El incumplimiento de las condiciones legales genera deserción del proceso de reintegración.</p> <p>Los Espacios Territoriales para Capacitación y Reincorporación no han acondicionado</p> <p>guarderías, limitando el ingreso y continuidad de las mujeres en programas de formación y actividades productivas.</p> <p>Los programas de Desarrollo con Enfoque Territorial no cuentan con suficientes canales de comunicación, limitando la participación de los grupos de interés.</p>	<p>1 Supervisar de forma personalizada y continua el proceso de cada PPR en la ruta de reintegración, garantizando la adhesión y culminación del mismo.</p> <p>2 Generar un involucramiento de los Stakeholders, para fomentar la participación como medio en la creación y mantenimiento de programas que desarrollen el sentido de responsabilidad frente al proceso de reintegración.</p> <p>3 Promover la construcción de proyectos productivos de naturaleza colectiva que exija la participación de los Stakeholders, como estrategia para la reconstrucción del tejido social.</p>	<p>1 Insistir en el compromiso y responsabilidad social que adquirieron las PPR al iniciar el proceso de reintegración a la vida civil.</p> <p>2 Desarrollar los programas de reintegración con la colaboración de las comunidades receptoras para generar empoderamiento social en las zonas veredales.</p> <p>3 Emplear metodologías de caracterización que logren identificar las necesidades de las PPR y las comunidades receptoras.</p>
<p>Perspectiva de Financiera o de Benefactores</p>	<p>Oportunidades P. Financiera</p> <p>a. El crecimiento de la ARN favorece el aumento en la vinculación de entidades privadas que fortalece el proceso de reintegración.</p> <p>b. El compromiso y la alta expectativa da cumplimiento a los logros que propone la ruta de reintegración con un énfasis en la dimensión de productividad.</p> <p>c. En la articulación de recursos por parte de los benefactores se fortalece la gestión de la ARN a nivel nacional a partir del reconocimiento de las necesidades a nivel técnico y financiero.</p>	<p>Amenazas P. Financiera</p> <p>a. Se ofrecen diversas ofertas para la integración social de las PPR, pero por problemas de organización, se saturan a los beneficiarios ya que estas responden de manera individual a los intereses de cada actor institucional.</p> <p>b. La estigmatización de las PPR en el sector privado genera resistencia para la vinculación laboral de los mismos.</p> <p>c. Intervenciones pasivas en la participación de los actores institucionales.</p>
<p>Fortalezas P. Financiera</p> <p>a. Los convenios facilitan la definición de proyectos productivos en los grupos territoriales.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Activar los nodos de la red de la ARN fomentando el aumento de los aliados estratégicos que respalden los proyectos productivos en la reintegración.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Concretar criterios claros sobre la entrega de beneficios económicos, de acuerdo a la viabilidad de los proyectos productivos formulados por las PPR, además de realizar el respectivo seguimiento a cada uno.</p>

<p>b. La asistencia técnica y financiera viabiliza los proyectos por parte de entidades en la dimensión de productividad.</p> <p>Existe un reconocimiento a la ARN sobre la articulación que ha</p> <p>c. realizado con la empresa privada especialmente en tema productivo – generación de ingresos.</p>	<p>2 Garantizar la asistencia técnica y el financiamiento de los proyectos productivos mediante el aumento de aliados y la presencia de la ARN.</p> <p>3 Asegurar el suministro de los recursos financieros por parte de los aliados del sector privado por medio de la creación de un comité de sostenibilidad, que garantice la ejecución de los proyectos productivos en la reintegración.</p>	<p>2 Generar espacios de reconocimiento a los proyectos productivos ejecutados por las PPR, frente a los benefactores y aliados estratégicos de la reintegración.</p> <p>3 Solicitar informes anuales a las organizaciones sobre su contribución en la dimensión de productividad en la reintegración.</p>
<p>Debilidades P. Financiera</p> <p>a. Las empresas privadas muestran resistencia en la vinculación laboral de PPR.</p> <p>Existen restricciones locativas de las sedes de la ARN para la</p> <p>b. realización de capacitación y actividades con actores externos.</p> <p>c. No hay evaluación de los logros cualitativos de la PRSE.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-0</p> <p>1 Fomentar el involucramiento de los benefactores en el proceso de reintegración, mediante la corresponsabilidad (concertación) en la ejecución de programas sociales de productividad.</p> <p>2 Generar alianzas con entidades que se encuentren ubicadas en las zonas veredales y faciliten el uso de los espacios, para las actividades de productividad en la reintegración.</p> <p>3 Plantear indicadores de evaluación.... Requerir los logros cualitativos en los informes anuales.... de la gestión realizada por las entidades, de la dimensión de productividad en la reintegración.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 Solicitar a los benefactores la promoción de diversas alternativas laborales que considerando las habilidades y la formación de las PPR.</p> <p>2 Informar y describir a los benefactores cuales son las necesidades que presentan las PPR, para que su contribución se ajuste a las mismas.</p> <p>3 Realizar procesos de selección a los nuevos benefactores, para articular los objetivos y las propuestas de las entidades de acuerdo al proceso de la reintegración a nivel productivo.</p>
<p>Perspectiva de procesos internos</p>	<p>Oportunidades P. Procesos</p> <p>a. Se extrapolan los modelos de intervención beneficiando a las PPR y a la ARN.</p> <p>b. Se afianza la inclusión de la PRSE en los planes de desarrollo territorial favoreciendo la ruta de reintegración.</p> <p>c. Hay transparencia en la PRSE propiciando el proceso interno de los actores institucionales.</p>	<p>Amenazas P. Procesos</p> <p>a. Los estados de inactivación, suspensión y expulsión ocasionan un descenso en el acceso a los beneficios dados por el programa.</p> <p>b. Algunos programas no se diversifican a nivel estatal.</p> <p>c. Falta de correlación en la información en las diferentes dependencias de la ARN.</p>
<p>Fortalezas P. Procesos</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p>

<p>La caracterización de las PPR en las 26 zonas veredales, facilita prestar servicios acordes a las necesidades individuales a nivel productivo.</p> <p>La estrategia de corresponsabilidad ha facilitado el despliegue de los actores a nivel regional en la intervención de proyectos.</p> <p>El comité Técnico para la estructuración de proyectos se enfoca en avalar, recomendar y estructurar proyectos productivos viables.</p>	<p>1 Informar a las dependencias sobre las necesidades identificadas en cada una de las PPR, para implementar los modelos de intervención.</p> <p>2 Promover el uso de la PRSE como base de las actividades ejecutadas por los actores en las diferentes regiones.</p> <p>3 Incluir la PRSE en la asesoría de los proyectos productivos, garantizando la transparencia del proceso.</p>	<p>1 Identificar los factores de riesgo que posibilitan la deserción del proceso de reintegración por parte de las PPR.</p> <p>2 Replicar los programas de productividad que han evidenciado mayores resultados en las diferentes regiones.</p> <p>3 Solicitar al Comité Técnico la información de las dificultades identificadas en la estructuración de proyectos, a las diferentes dependencias de la ARN.</p>
<p>Debilidades P. Procesos</p> <p>a. La demora de la gestión contractual en el remplazo de profesionales dificulta la continuidad de la ruta de reintegración.</p> <p>b. Los planes y programas formales dirigidos a las PPR presentan un progreso poco significativo.</p> <p>c. El proceso de reintegración presenta dificultad en la identificación de los casos de reincidencia, que en paralelo participan del programa cuando aún realizan actividades delictivas.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-0</p> <p>1 Acoplar las propuestas de los Modelos de intervención de Productividad, en las diferentes dependencias de la ARN facilitando la ejecución articulada de la ruta de reintegración.</p> <p>2 Proponer programas que se ajusten a las necesidades de las PPR y a las regiones en las cuales se establecen.</p> <p>3 Aplicar los criterios de transparencia y seguimiento personalizado del proceso de reintegración de cada PPR en cada una de las dimensiones de la ruta.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 Emplear la selección del personal basada en competencias de acuerdo a los perfiles de cargo requeridos en el desarrollo del proceso de reintegración.</p> <p>2 Construir una dependencia que se encargue del manejo de los planes y programas implementados por la ARN, la cual realice estudios de percepción de los mismos.</p> <p>3 Generar plataformas para la consulta del estado del proceso de cada PPR para acceso de los funcionarios de la ARN.</p>
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<p>Oportunidades P. Crec y Apr</p> <p>a. Reconocimiento a la política pública, propuesta por la ARN, la cual favorece el proceso de la ruta de reintegración.</p>	<p>Amenazas P. Crec y Apr</p> <p>a. La inconsistencia jurídica del proceso de reintegración, perjudica la ejecución de la ruta de reintegración.</p>

	<p>b. Formación académica de las PPR para potencializar y desarrollar habilidades productivas que garanticen estabilidad económica.</p> <p>c. Divulgación de la información en plataformas públicas permitiendo la intervención académica y el avance del proceso.</p>	<p>b. La oferta de servicios en cuanto a formación para el trabajo no cuentan con la cobertura geográfica o son de baja de calidad.</p> <p>c. Las comunidades receptoras presentan resistencia en las intervenciones grupales que realiza la ARN.</p>
<p>Fortalezas P. Crec y Apr</p> <p>a. El proceso de reintegración cuenta con un significativo número de aliados estratégicos que apoyan la dimensión de productividad. La PRSE implementada es una política estructurada con objetivos claros y con resultados tangibles, además es un referente de política pública a nivel nacional e internacional, que plantea un punto de terminación y establece mecanismos de monitoreo post.</p> <p>b. La articulación y la cooperación internacional le da reconocimiento al programa.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Realizar actividades bimensuales con los aliados promoviendo la PRSE, para fortalecer las alianzas estratégicas productivas.</p> <p>2 Crear modelos educativos, basados en las necesidades del contexto en el cual se establecerán las PPR, potencializando habilidades, que permitan la auto sostenibilidad de los proyectos.</p> <p>3 Compartir a los Stakeholders la oferta de servicios y el apoyo de aliados de los programas de productividad.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Fortalecer las alianzas que se encuentren inactivas que aporten en la parte jurídica y productiva.</p> <p>2 Con base en la política de reintegración realizar acompañamiento, que permita mejorar los programas y el alcance de los mismo a nivel regional</p> <p>3 Emplear el mercadeo social para informar a las comunidades receptoras los logros y reconocimientos alcanzados en el proceso de reintegración desde todas las dimensiones de la ruta.</p>
<p>Debilidades P. Crec y Apr</p> <p>a. Los profesionales de la ARN no cuentan con preparación conceptual respecto a temas de reintegración, DDR y el proceso de reinserción.</p> <p>b. Los mecanismo de divulgación de la PRES no garantizan el posicionamiento del proceso, ni sensibilizar a la sociedad.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>1 Formar a los profesionales de la ARN por medio de la PRSE fomentando el aprendizaje pedagógico en temáticas conceptuales.</p> <p>2 Establecer programas educativos dirigidos al reconocimiento del proceso, en las comunidades receptoras en las cuales se realizan actividades productivas para las PPR.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 Conformar grupos de profesionales que se alternen semanalmente dando talleres sobre temáticas trabajadas por la ARN permitiendo el fortalecimiento del proceso de aprendizaje de los actores internos.</p> <p>2 Promover la circulación de información esencial que permita el reconocimiento del proceso de la ARN, a nivel nacional, favoreciendo el empoderamiento y el acceso a otras regiones del país.</p>

<p>El talento humano de la Agencia, presenta débiles conocimientos en materia de DDHH, DIH, Justicia</p> <p>c. Transicional, Derecho Penal Internacional, Derecho Administrativo, Constitucional y Público.</p>	<p>3 Aplicar criterios de selección a los candidatos de contratación de la ARN, que cuenten con la preparación profesional para el trabajo en el proceso de reintegración.</p>	<p>3 Realizar capacitaciones a los funcionarios periódicamente en temáticas pertinentes para el trabajo con los grupos de interés, de acuerdo a las debilidades y necesidades evidenciadas.</p>
---	--	---

Resultados

Se identifica que la ARN cuenta con un plan estratégico previsto desde el 2015 al 2018, donde se aborda la DOFA institucional de manera general en las ocho dimensiones de la ruta de reintegración.

El compromiso de los Beneficiarios del proceso de reintegración, se da a través de los acompañamientos integrales, los beneficios económicos, las capacitaciones y demás estrategias implementadas por la ARN aunque se observan amenazas para la finalización del proceso como lo son situaciones, de estigmatización, la no categorización desde un enfoque diferencial, problemas de seguridad , siendo estas mitigadas con la creación de nuevos espacios y la aplicación de nuevos enfoques, este proceso enfocado en la productividad permite que las PPR reconozcan la importancia de reintegrarse a la vida civil con nuevas habilidades y capacidades que permitan su inclusión.

El financiamiento de las actividades productivas realizadas por la ARN, son elaboradas de manera Público- Privada por alianzas estratégicas con las que cuenta la agencia, se observa un crecimiento en estas por el compromiso expuesto por los aliados facilitando la articulación de los recursos por parte de los benefactores; por otro lado se observa que el alto grado de estigmatización con el que cuentan las PPR genera una

resistencia con ciertos sectores del mercado, pero gracias al proceso y al reconocimiento de la agencia se realizan convenios de colaboración y apoyo con el proceso.

Se observa que la ARN en su proceso interno ha estado permeado por la PRSE, favoreciendo los planes de desarrollo territorial que facilitan los procesos de productividad, también se logra determinar que el proceso no aborda algunas necesidades de las PPR repercutiendo en el estado en el que estas se encuentran dentro del proceso (Inactivación, suspensión o expulsión), por problemas de diversificación a nivel estatal que implica a la agencia, descomponiendo el proceso por esta situación y por problemas de comunicación interna.

Finalizando, se observa que la ARN en su perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuenta con reconocimiento por la PRSE y se consolida como referente de cooperación internacional, pero se ve afectado por las inconsistencias jurídicas en el proceso de reintegración y la falta de preparación con la que cuentan algunos de sus profesionales obstaculizando el proceso.

Discusión

Si bien se identifica una amplia variedad de modelos, programas y actividades encaminadas al desarrollo de la dimensión de productividad, de acuerdo a lo evidenciado en el Plan estratégico 2015 – 2018 de la ARN, se identifica que varias actividades presentan debilidades relacionadas con los procesos internos de la Agencia. La falta de unidad de criterio y el débil posicionamiento de la PRES (ACR, 2015), permite deducir que la Agencia debe mejorar los procesos de comunicación interna que promueven la articulación de las diferentes dependencias responsables de las dimensiones que componen la ruta de reintegración.

La ARN como entidad Pública se ve centralizada a partir de las dificultades políticas, administrativas y operativas, sin contar con una red intergubernamental, lo que genera una reducción de los recursos económicos Nacionales. La dificultad en el acceso a la información, entorpece el seguimiento de actividades o beneficios dados a las PPR. Así pues, se debe trabajar en la reducción del asistencialismo y la generación de proyectos productivos que permitan consolidar el proceso de reintegración, de forma que el tejido social se fortalezca y la sociedad civil evidencie legitimidad en el proceso y reduzca la estigmatización y sectorización en este tema.

Además, como se mencionó anteriormente, las PPR cuentan con acceso a tres beneficios económicos de asignación única, mensual (durante 24 meses) y de apoyo a proyectos a nivel de productividad (Defensoría del pueblo de Colombia, 2017). No obstante, la dificultad que presenta la ARN en la unidad de criterio a nivel de procesos internos genera actividades de asistencialismo.

Por tal motivo, es importante establecer una coyuntura entre los intereses institucionales de los benefactores y el proceso de reintegración, para fomentar el fortalecimiento comunitario y el desarrollo de habilidades en los excombatientes. Además, se debe promover el beneficio económico orientado al desarrollo de proyectos productivos colectivos o individuales, efectivos y sostenibles, mejorando la calidad de vida de las PPR.

Desde la Gerencia Social se busca la participación comunitaria, alentando el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de los miembros de la organización en la solución de los problemas y el rediseño de los procesos de trabajo. A partir de esto se diseña una organización que es estimulé la competitividad interna en las distintas dependencias administrativas, a fin de brindar mejores servicios (Vargas, 2015). La ARN

debe mejorar su proceso interno, mediante estrategias de capacitación a los funcionarios en temas de DDHH, DIH, Justicia Transicional, Derecho Penal Internacional, Derecho Administrativo, Constitucional y Público, para así garantizar una alta calidad del proceso.

En este sentido, los proyectos sociales deben ser abordados desde un enfoque de gerencia social, pues como menciona Ortiz (2013), esta permite la dirección, liderazgo y gestión estratégica en el campo de lo social, en otras palabras, “el manejo de los ‘asuntos públicos’ en una sociedad” (p. 53). Así que, no sólo las actividades de la dimensión de productividad, sino el proceso de reintegración en general, presenta la necesidad de mostrar resultados significativos tanto a las PPR, como a la sociedad civil.

Desde el enfoque de lo público, la ARN como entidad encargada del direccionamiento de las actividades de reintegración, además de los aliados estratégicos públicos y privados, tienen el compromiso de “hacer realidad aquello que la colectividad considera valioso y necesario para todos o para una minoría” (Ortiz, 2013. P. 55).

Debido a que se observa que la dimensión de productividad requiere de una estrecha relación con las dimensiones de educación y familia, que faciliten la presencia de factores protectores que den contención a las PPR para que culminen exitosamente el proceso de reintegración (Gutiérrez, 2016), es necesario que los aliados y funcionarios de la ARN también mantengan una comunicación clara y fluida, para articular de manera conjunta el uso de estrategias para la reintegración.

En este sentido, la Gerencia Social propone conceptos que permiten el trabajo conjunto y las relaciones entre actores, estos son: corresponsabilidad, multipolaridad, gestión participativa y concertación. La corresponsabilidad, permitirá que los actores del proceso

(funcionarios, aliados, beneficiarios, comunidades receptoras), reconozcan el papel de su propia responsabilidad frente a la reintegración. Debido a la diversidad de actores de la reintegración, la multipolaridad considera que cada uno tiene diferentes perspectivas para el logro exitoso del proceso. La gestión participativa fortalece el proceso de reintegración, invitando a que, desde empresas privadas o públicas, hasta las comunidades receptoras participen activamente en los programas de productividad. Finalmente, realizar concertación en la ruta de reintegración, permitirá la reconstrucción del tejido social con la suma de esfuerzos que aportan en diferente medida los Stakeholders.

Conclusiones

Para el desarrollo del proceso de reintegración, la ARN junto sus aliados públicos y privado, ha realizado una gran variedad actividades en cada una de las ocho dimensiones que componen la ruta de reintegración. Debido a que el presente trabajo se enfoca en la dimensión de productividad, se identificaron siete proyectos principales que contribuyen al proceso de reintegración desde esta dimensión.

Sin embargo, mediante la elaboración de la Planeación Estratégica sobre la dimensión de productividad, como herramienta de la gerencia social, además de la información encontrada en el análisis documental de la Agencia y las actividades que esta desarrolla, se identifica que la ARN presenta varias desventajas a nivel interno y externo que genera impacto negativo en la culminación exitosa de la reintegración a la vida civil de las PPR

A nivel interno, la ARN debe emplear estrategias para la retroalimentar el seguimiento de la atención dada a las PPR, además de mostrar el avance de estos en la ruta y los beneficios a los que ha accedido, para que así, se pueda prever comportamiento

desfavorable de asistencialismo, conductas ilegales y el control de factores de riesgo que influyan en la reincidencia o la inactividad dentro del proceso, los cuales se relacionan con la ubicación geográfica de las PPR y la inseguridad por la presencia de GAI.

El establecimiento de alianzas con entidades públicas, también debe garantizar una participación activa de los mismos para que contribuyan en la dimensión de productividad, no sólo con recursos económicos, sino que además promuevan la participación, la corresponsabilidad y la concertación de los diferentes actores de la reintegración.

La generación de ingresos económicos de las PPR y sus familias se ve afectado en parte, por la estigmatización social, lo que ocasiona exclusión en la vinculación laboral a empresas. Por ende, se debe promover el acceso a beneficios económicos dados por la ARN para la construcción de proyectos productivos colectivos o individuales, pues esto no sólo permite que puedan tener recursos económicos de forma sostenible, sino que también fomenta la reconciliación y la reconstrucción del fragmentado tejido social que dejó el conflicto armado. Los principios y técnicas de la Gerencia Social pueden contribuir a la transformación social, si además del trabajo con PPR, se realiza un fortalecimiento institucional de la ARN y se involucra a las comunidades receptoras.

Recomendaciones

Aunque el proceso de reintegración demanda confidencialidad frente al manejo de la información de las PPR, es preciso que la comunidad pueda tener acceso a parte de esta, la cual dé cuenta de lo que se está realizando en el proceso de reintegración de la ARN, puesto que es su derecho.

Ahora bien, la información que suministre la ARN, debe permitir a la sociedad entender el proceso, siendo coherente y verídica con las estadísticas y con los documentos

que se muestran en la página de la Agencia. Ya que, por medio de esta se puede lograr captar nuevos benefactores.

Se debe fomentar la investigación y el estudio de los temas relacionados a la reintegración y el posconflicto, donde la ARN permita el asesoramiento, el acceso a información, e incluso el acercamiento a contextos o personas que hagan parte del proceso. Así mismo, promover espacios de diálogo que aporten a la construcción de paz en Colombia. Cabe mencionar que se realizó una solicitud de entrevista a la ARN, y debido a que no hubo respuesta, se recurrió a un derecho de petición de información, el cual tampoco fue atendido.

Adicionalmente, se recomienda generar mayor articulación entre las diferentes dependencias de la ARN, pertenecientes a la ruta de reintegración, intercambiando información de las PPR, los procesos, proyectos y planes de acción; para que de esta forma se pueda dar un apoyo más integral y mitigue las necesidades que estas poseen.

Finalmente, se debe mejorar las estrategias implementadas y que han tenido mayores resultados en el proceso de reintegración y en la dimensión de productividad, para utilizarlas posteriormente como modelo en futuros proyectos destinados a población, que presente la misma problemática del conflicto armado.

Referencias.

- ACR. (2014). *Recopilación de las experiencias: generación de empleo generación de paz*. Bogotá Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experiencia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>
- ACR (2015). *Plan estratégico, de la Agencia Colombiana para la Reintegración-ACR*. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Paginas/plan-estrategico.aspx>
- ACR. (2015). *Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur Sur. "Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/V%20Gira%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20Sur-Sur.pdf>
- ACR. (2016). *Agencia Colombiana para la Reintegración*. Página Oficial. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es>
- ACR. (2016). *Anuario de Reintegración de 2016: A la vanguardia del postconflicto*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/lareintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario%20ACR%202016.pdf>
- ACR. (2016). *Reseña histórica institucional*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20Gestin%20Documental/Rese%C3%B1a_Historica_ACR.pdf
- ARN. (2017). *Anuario de Reintegración: El momento de afianzar lo aprendido*. Tercera edición. Eco Emprendedores Creativos S.A.S. Bogotá - Colombia. Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario%20ARN%202017.pdf>

ARN. (2017). *Informe de Gestión Trimestre II*. ARN. Colombia. Recuperado de:

<https://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Informes%20de%20gestin/Documento%20Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20do%20Trimestre%202017.pdf>

ARN (2017). *La reintegración en cifras*. ARN. Colombia. Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/cifras.aspx>

ARN. (2017). *Perspectiva de Género*. ARN. Colombia. Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Perspectiva%20de%20g%C3%A9nero%20en%20el%20Proceso%20de%20Reintegraci%C3%B3n.pdf>

ARN. (2017). *Plan Institucional de Archivos Pinar*. Bogotá, Colombia. Recuperado de

http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20Gestin%20Documental/PINAR%2006072017_ARN.pdf

ARN. (2018). *Agencia para la Reincorporación y la Normalización*. Misión. Página principal. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia>

Alvarado, J; Quijano, M; & Velásquez, G. (2017). *Fortalecimiento del programa de conciliación del comedor de Lourdes a través de la conciliación en equidad como mecanismo de solución alternativa de conflictos*. Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de:

<http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/handle/10656/5725>

- Álzate, M; Sabucedo, J; & Durán, M. (2013). *Antecedents of the attitude towards inter-group reconciliation in a setting of armed conflict* *Psicothema*. Vol. 25, núm. 1, 2013, pp. 61-66. Universidad de Oviedo Oviedo, España.
- Arboleda, G; & Bustamante, A. (2016). *Desarrollo, sentimientos sociales y diálogo transformativo: una propuesta para la comprensión de DDR en Colombia*. Revista Fundación Universitaria Luis Amigo, 3 (1), 81 – 88.
- Ángulo, H. (2016). *La vida económica de personas desmovilizadas en ciudad Bolívar, Bogotá*. Agencia Colombiana para la Reintegración. Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/La%20vida%20econ%C3%B3mica%20de%20personas%20desmovilizadas%20en%20Ciudad%20Bolivar,%20Bogot%C3%A1.pdf>
- Ávila, J. (2015). *Tipos de redes personales basadas en indicadores estructurales y apoyo social, y su influencia en la salud mental de personas desmovilizadas del conflicto armado en Colombia*. Informe técnico de resultados de proyecto de investigación. Agencia Colombiana para la Reintegración. Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/Tipos%20de%20redes%20personales.pdf>
- Bacca, L; Reyes, O; Parra, D; Mena, K; & Revelo, O. (2014). *Análisis del Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) en Colombia*. ARN. Recuperado de [http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/AN%C3%81LISIS%20DEL%20DESARME,%20DESMOVILIZACI%C3%93N%20Y%20REINTEGRACI%C3%93N%20\(DDR\)%20EN%20COLOMBIA%202006%20-%20JUNIO%202014.PDF](http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/AN%C3%81LISIS%20DEL%20DESARME,%20DESMOVILIZACI%C3%93N%20Y%20REINTEGRACI%C3%93N%20(DDR)%20EN%20COLOMBIA%202006%20-%20JUNIO%202014.PDF)

- Blattman, C, & Annan, J. (2016). *Can employment reduce lawlessness and rebellion? A field experiment with high-risk men in a fragile state*. The American Political Science Review, 110(1), 1-17. Recuperado de: <https://search-proquestcom.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1779361881/967788E0919D4D6FPQ/6?accountid=48797#center>
- Bonilla, J. (2015). *Education for Reintegration of Ex-Combatants into Civilian Life in Colombia*. University of Oslo.
- Cámara de Representantes Comisión Segunda. (2017). Respuesta ARN plan pistola. Recuperado de: <http://www.camara.gov.co/sites/default/files/2017-08/RESP%20ARN%20%20PLAN%20PISTOLA.pdf>
- Campos, V; Navarro, A; & Sanchis, J. (2014). *El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España*. Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa, 23(2), 72-81. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2013.06.002>
- Cárdenas, N. (2017). *Responsabilidad social empresarial: Un análisis de la reinserción laboral en el post conflicto en Colombia*. Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15953/3/CardenasBola%C3%B1osNathali2016.pdf>
- Castillo, A., & Moreno, A. (2013). *La reintegración económica de personas desmovilizadas de grupos armados ilegales, como estrategia de superación de vulnerabilidades y desarrollo de capacidades*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia. Recuperado de

http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/2239/TEGS_CastilloAngie_2013.pdf?sequence=1

CCB. (2018). *Todos por la paz, Dirección de Construcción de Paz de la Cámara de Comercio de Bogotá*. Página principal. recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Red-de-Embajadores/2016/Todos-por-la-paz>

CIDDR. (2009). *La contribución de Cartagena al Desarme, Desmovilización y Reintegración*. Secretariado Técnico de Contenido. Cartagena Colombia. Recuperado de: <https://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/La%20contribuci%C3%B3n%20de%20Cartagena%20al%20Desarme,%20Desmovilizaci%C3%B3n%20y%20Reintegraci%C3%B3n.pdf>

Clavijo, S; Vera, A; & Ríos, A. (2017). *Dividends, Benefits, and Costs of Colombia's Peace Process*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2967046

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Derecho a la seguridad social*. Artículo 55 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Recuperado de: http://www.derechos.org/ve/pw/wp-content/uploads/01_derecho_a_la_seguridad_ciudadana.pdf

Conpes, D. 3554. (2008). *Política Nacional de Reintegración Social y Económica para personas y grupos armados ilegales, PRSE*. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%201%20Pol%C3%ADti>

ca%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mic a%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf

Cote, L. (2017). *Will peace destroy the Colombian Amazon? Territories, "Post-conflicto" and Deforestation*. Tesis de maestría. Universidad de Potsdam, Alemania.

Recuperado de

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=+Rojas%2C+L.++%282017%29.+WILL+PEACE+DESTROY+THE+COLOMBIAN+AMAZON%3F.&btnG=

Cristancho, A; & Buitrago, A. (2018). *Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia*. Tendencias Sociales. Revista de Sociología, (1), 169-196

Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/Tendencias/article/view/21366>

Cristancho, L. Otálora, A. (2018). *Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia*. Tendencias sociales, (1), 169-196. Recuperado de:

<http://revistas.uned.es/index.php/Tendencias/article/view/21366/17572>

De Colombia, C.P. (1991). *Constitución Política*. Art, 25. Santa fé de Bogotá. Recuperado de:

https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

Decreto 1391 de 2011. *Beneficios económicos de los programas de reintegración de la población desmovilizada*. Presidencia de la República. Colombia. 3 de mayo 2011

Recuperado de

<https://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Decretos/Decreto%201391%20de%202011.pdf>

Defensoría del Pueblo de Colombia. (2017). *Informe espacios territoriales de capacitación y reincorporación*. Defensoría del Pueblo de Colombia. Recuperado de http://www.defensoria.gov.co/public/pdf/Informe_ETCR.pdf

Del Canto, E. (2011). *Gerencia Estratégica y Capital Humano*. Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1082294113?accountid=48797>

Econometría consultores. (2014). *Estudio de percepción y satisfacción dirigidas a personas en proceso de reintegración, familias, actores externos y ciudadanos colombianos, frente a los servicios, beneficios y atención ofrecidos por la Agencia Colombiana para la Reintegración de personas y grupos alzados en armas*. ACR- Cuarto producto de evaluación. Econometría Consultores. Recuperado de: <https://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Estudio%20de%20percepcci%C3%B3n%20y%20satisfacci%C3%B3n%20dirigido%20a%20personas%20en%20proceso%20de%20reintegraci%C3%B3n,%20familias,%20actores%20externos%20y%20ciudada.pdf>

Estrada, M. (2016). *Affective Labors: Love, Care, Solidarity in the Social Reintegration of Female Ex-combatants in Colombia*. *Lateral*. Recuperado de: <http://csalateral.org/issue/5-2/affective-labors-love-care-solidarity-colombia-estrada-fuentes/>

Ettinger, L. (2017). *One Man, One Gun, No More: Exploring Women's Experiences in Disarmament, Demobilization, and Reintegration*. Doctoral dissertation.

Recuperado de: <http://digilib.gmu.edu/jspui/handle/1920/10806>

Frayle, S. (2010). *La reincorporación del desmovilizado a través de proyectos productivos*.

Bachelor's thesis. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/1735/98062218.pdf?sequence=1>

Freire, P. (2007). *La educación como práctica de libertad*. Siglo Veintiuno Editores.

México.

Gil, I. (2017). *Inclusión laboral de los excombatientes durante el posconflicto*. Nuevos

paradigmas de las ciencias sociales latinoamericanas, 7(14). Recuperado de

http://www.ilae.edu.co/Ilae_OjsRev/index.php/NPVol-VII-Nro14/article/view/84

Godnick, W., & Klein, D. (2009). *The challenges of supporting 'alternative' economic opportunities for peacebuilding—Perspectives from Colombia*. International Alert.

Recuperado de:

http://www.internationalalert.org/sites/default/files/publications/LEO_Colombia.pdf.

Gómez, S. (2013). *Contextualización teórica e histórica de la reintegración social y*

económica de desmovilizados en Colombia. Poliantea, 6(11). Recuperado de:

<http://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/198>

Gómez, M. C. S. (2015). *La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de*

integración y diseños mixtos. Campo Abierto. Revista de Educación, 11-30.

Recuperado

de:https://mascvuex.unex.es/revistas/index.php/campoabierto/article/view/1679/pdf_2

Gómez, C; & Lesmes, A. (2017). *Reintegración Laboral de los desmovilizados*.

Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Recuperado de:

<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14426/4/Reintegraci%C3%B3n%20Laboral%20de%20los%20desmovilizados%20-%20Diagnostico%20a%20.pdf>

González Cadena, M. (2017). *Plan de negocios*. Universidad Autónoma Estado de Hidalgo.

Recuperado de:

https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/18069/gt_plan_de_negocios_mgc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guerra, P. (S.F). *Sociología del Trabajo*. Montevideo, Uruguay. La imprenta Recuperado

de:

http://www.kolping.org.uy/sites/default/files/contenidos/publicaciones/archivos/Kolping_Libro%20SDT_dig.pdf

Gutiérrez, D. (2016). *Probabilidad de reincidencia criminal en personas vinculadas al proceso de reintegración social en Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana.

Recuperado de <https://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Probabilidad%20de%20reincidencia%20criminal%20en%20personas%20vinculadas%20al%20proceso%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20en%20Bogot%C3%A1.pdf>

Hernández, H., Barrios, I., & Jiménez, A. (2017). *El aporte del empresario barranquillero en el postconflicto: una mirada desde la responsabilidad social empresarial.*

NOVUM: Revista de Ciencias Sociales Aplicadas, (7), 131-145.

Herrera, D., & González, P. (2013). *Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS).* Colombia Internacional, (77), 272-302.

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n77/n77a10.pdf>

Huber, M; Knottnerus, J; Green, L; Van der Horst, H; Jadad, A; Kromhout, D; & Schnabel, P. (2011). *How should we define health? BMJ: British Medical Journal, 343.*

Recuperado de:

<http://search.proquest.com/docview/1778054347?pqorigsite=gscholar>

Isin, E. F. (2013). *Democracy, citizenship and the global city.* Routledge. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=A_h4YcNtRI4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=citizenship&ots=M_y54IxIbf&sig=tEeafZLVRbGp0vrPfR3Wj2EsBqg&redir_esc=y#v=onepage&q=citizenship&f=false

Jiménez, G. (2014). *Multinational corporations and corporate social responsibility in the peace building in Colombia.* Cuadernos de Administración, 27(48), 67-96.

Juliado, C. (2002). *La praxeología: una teoría de la práctica.* Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Kliksberg, B. (1997). *Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves.*

Recuperado de:

http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia_una_gerencia_social_eficiente_berna_rdo_kliksberg.pdf

Landázuri, A; & Mercado, S. (2004). *Algunos factores físicos y psicológicos relacionados con la habitabilidad interna de la vivienda. Medio ambiente y comportamiento humano*, 5(1y2), 89-113. 23

Presidencia de la Republica. (2017). *Decreto de Ley 897 del 29 de mayo de 2017 por el cual se modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República. Recuperado de:
<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20897%20DEL%2029%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

Lozano, J. (2014). *La vinculación laboral: generación de empleo para desmovilizados*. Cali: Universidad del Valle. Recuperado de:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7619/1/0508707-p-14-S.pdf>

Martín-Baró, I. (1984). *Psicología social de la guerra: Trauma y terapia*. ECA, 429 - 430, pp. 503 - 514. UCA Editores. El Salvador. Recuperado de:
http://portales.puj.edu.co/martinbaro/html_m1_a_m5/modulo_3/unidad%201/material/Psico%20Social%20de%20la%20Guerra%201.pdf

Maynard, M. (2016). *Participation in peacebuilding: reintegration programming in Colombia*. Recuperado de:
<https://ssrn.com/abstract=2732132orhttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2732132>

Mejía, L. (2014). *La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: Reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro->

dedocumentacion/Documentos/La%20Reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20e
con%20

3%B3mica%20de%20los%20grupos%20armados%20ilegales%20en%20Colombia.
pdf

Mena, E. (2013). *Habitabilidad de la vivienda de interés social prioritaria en el marco de la cultura*. Cuadernos de vivienda y urbanismo, 4(8), 296-314.

Millard, A. (2010). *Memoria institucional: aprendiendo del proceso de DDR en Colombia*. BICC, Bonn. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/tools/download/52160>

Moreno, G. A. (2008). *La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad*. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, 9(1), 93.

Recuperado de:

http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/36180/1/salud_oms.pdf

Moreno, S. (2013). *La habitabilidad urbana como condición de calidad de vida*. Palapa, 3(2), 47-54.

Nova, L., & Duque, E. (2015). *Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en Pymes Colombianas, una perspectiva teórica*. Criterio Libre, 13(23), 165-199. Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/1860713769?accountid=48797>

ODDR. (2010). *Los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración: buenas prácticas y retos*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá Colombia.

Recuperado de:

http://www.bdigital.unal.edu.co/1570/1/ODDR_Buenas_practicas_y_retos_mayo_2010.pdf

OECD. (2017). *Assessment and recommendations*. Retrieved from ABI/INFORM Collection
Retrieved from. Organisation for Economic Cooperation and Development.

Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1913591105?accountid=48797>

Ortiz, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la gerencia social*. Corporación Universitaria
Minuto de Dios, Facultad de Ciencias Empresariales. Bogotá, Colombia.

Ortiz, A. (2013). *Conceptos de la Gerencia Social en América Latina*. Corporación
Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>

OIM. (2014). *Recopilación de la experiencia: generación de empleo, generación de paz*.

Pereira. Organización Internacional para las Migraciones. Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experiencia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>

Pachón Oyola, G. (2017). *Retos y estrategias de recursos humanos de la empresa colombiana, para la inclusión laboral de desmovilizados del proceso paz: un enfoque desde las experiencias de actores que superaron el postconflicto*.

Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16366/1/PACHON%20OYOLA%20GENEFER%202017.pdf>

Padilla, A., & Bermúdez, A. (2016). *To normalize conflict and denormalize violence: challenges and possibilities in a critical teaching of history of the colombian armed conflict*. Revista Colombiana de Educación, (71), 187-218. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n71/n71a08.pdf>

- Pardo, D; & Duque, J. (2015). *Reintegración: Reconciliación y desarrollo desde los territorios*. Quinta Gira de Cooperación Técnica sur – sur. Bogotá. Recuperado de:
<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/V%20Gira%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20Sur-Sur.pdf>
- Pórtela, A. (2015). *El “proyecto de vida” en la resignificación y reintegración social de los niños, niñas y adolescentes (NNA), víctimas de reclutamiento forzado*. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. Recuperado de: 24
<http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/El%20proyecto%20de%20vida%20en%20la%20redignificaci%C3%B3n.pdf>
- RESOLUCIÓN 0754 de 2013 ACR. Agencia Colombiana para la Reintegración de personas y Grupos Alzados en Armas. Colombia. Recuperado de:
<http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%200754%20de%202013.pdf>
- RESOLUCIÓN 1356 de 2016 ACR PGAA. *Agencia Colombiana Para La Reintegración De Personas y Grupos Alzados En Armas*. Colombia. Recuperado de:
<http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%201356.pdf>
- Ruiz, L. (2016). *Salud mental en tiempos de guerra: una reflexión sobre la relación salud mental-conflicto armado en pueblos indígenas en situación de desplazamiento en Bogotá*. Facultad Nacional de Salud Pública, 30(4.1). Recuperado de:
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/fnsp/article/view/26562>

Simone, S. (2013). *Post-conflict decentralization: dynamics of land and power in unity state - south sudan*. UNISCI Discussion Papers, núm. 33, octubre-, 2013, pp. 35-55

Universidad Complutense de Madrid Madrid, España. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76728723004>

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento y ejecución de estrategias*. Bogotá, Colombia.

Panamericana.

Vargas, A. (2015). *La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia*. Revista Costarricense y Trabajo Social (7). Recuperado de:

revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/133

Vargas, C. G. J. (2011). *El enfoque Praxeológico*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Facultad de Educación, Departamento de Pedagogía, Escuela de Alta Docencia. Recuperado de:

<http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/1446/EI%20Enfoque%20Praxeologico.pdf>

Velázquez, E. D. (2010). *Ciudadanía, identidad y exclusión social de las personas con discapacidad*/Citizenship, Identity and Social Exclusion of Persons With Disability.

Política y sociedad, 47(1), 115-136. Recuperado de:

<http://search.proquest.com/openview/7d4e82ae1fb65786d94b175b0552808b/1?pqorigsite=gscholar&cbl=85371>

Verdugo, J; Guzmán, J; Rangel, C; & Alejandrez, B. (2016). *Validez y confiabilidad de la Escala de Habitabilidad en Adolescentes y Adultos (EHAA)*. Revista de Educación y

Desarrollo, 37, 47-52. Recuperado de:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/lareintegracion/centro-dedocumentacion/Documentos/Tipos%20de%20redes%20personales.pdf>

Villamizar, P. (2017). *Turismo y Paz: una apuesta para el desarrollo en la región de Urabá-Darién*. Opera – Observatorio de Políticas, ejecución y resultados de la administración pública, (20), 107-127.

Villarraga, A. (2013). *Experiencias históricas recientes de reintegración de excombatientes en Colombia*. Colombia Internacional, núm. 77, pp. 107-140. Universidad de Los Andes Bogotá, Colombia. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n77/n77a05.pdf>

Anexos

Bogotá, 04 de mayo de 2018

Señores:

Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)

Sede Central.

Dirección: Carrera 9 # 11- 66

Teléfono: 5932211

Correo electrónico: atencionacr@acr.gov.co

Ciudad: Bogotá.

Asunto: Derecho de petición.

Solicitante: Ingrid Ginneth Álvarez Álvarez

Formal saludo;

Yo Ingrid Ginneth Álvarez Álvarez, mayor de edad y vecino de esta ciudad, identificada con cédula de ciudadanía número 1.014.265.268 expedida en Bogotá, obrando como estudiante de la Especialización en Gerencia Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede principal, muy respetuosamente me dirijo a ustedes para formular la siguiente petición en interés de obtener información sobre algunas inquietudes que surgieron en el desarrollo de la tesis de posgrado.

Objeto de la solicitud

Con la petición quiero obtener respuesta a las preguntas que se encuentran en la parte inferior de la carta, las cuales responden a la tesis que realizo con Santos Díaz identificado con cédula de ciudadanía número 1'068.952.795 de Carmen de Carupa y Paula Sepúlveda identificada con cédula de ciudadanía número 1'072.709.298 de Chía, en el posgrado de Especialización en Gerencia Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede principal, la información solicitada solo tiene fines académicos.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo define la Agencia para la Reincorporación y la Normalización la dimensión de productividad y cómo se encuentra organizada?
2. A la fecha, ¿Cuántas personas en proceso de reintegración han sido beneficiadas desde la dimensión de productividad?
3. Además, de los planes de negociación, perspectiva de género, el Modelo de Reintegración Temprana, las giras de cooperación, el apoyo al emprendimiento, la Política Nacional de Reintegración Social y Económica y el Modelo de gestión laboral, ¿qué otras actividades se encuentran desarrollando en la Agencia en la dimensión de productividad?
4. ¿Cuáles son las dificultades que ha afrontado la Agencia para la Reincorporación y la Normalización en la dimensión de productividad?
5. Adicional al desarrollo de actividades en la dimensión de productividad, ¿se encarga la Agencia para la Reincorporación y la Normalización de realizar seguimiento a largo plazo para evaluar el impacto de los resultados obtenidos?

6. En cuanto a la misión y visión de la Agencia, ¿cómo contribuye las actividades de la dimensión de productividad en el cumplimiento de su planeación estratégica y sus objetivos generales?
7. ¿Qué dificultades han encontrado en la planeación estratégica a nivel de productividad?
8. La Agencia para la Reincorporación y la Normalización se encarga de asesorar el Gobierno Nacional y coordinar las entidades estatales en la implementación de actividades para el desarme, la desmovilización y la reintegración, ¿con qué aliados estratégicos cuenta la Agencia en la contribución del desarrollo de estas actividades y cuáles son los cinco más importantes?

Razones en las que fundamento la solicitud:

1. A partir de la LEY 1755 DE 2015 donde se regula el Derecho Fundamental de Petición

Para facilitar la resolución de lo solicitado adjunto los siguientes documentos:

- Constancia académica
- Documentos anteriormente solicitados por la ARN.

Recibiré correspondencia y notificaciones en:

Dirección Calle 52 A # 80 A 80 Sur

Teléfono 3015099635

Correo Electrónico: igaa@hotmail.com / ialvarezalv@uniminuto.edu.co

Atentamente,

Ingrid Ginneth Álvarez Álvarez

Cédula de ciudadanía No.1.014.265.268 expedida en Bogotá

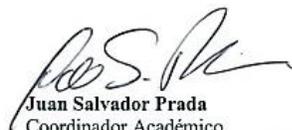
LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO

HACE CONSTAR

Que los estudiantes mencionados a continuación, cursan el segundo semestre de la Especialización en Gerencia Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO. Actualmente se encuentran desarrollando el proyecto integrador denominado: *“Análisis de los programas desarrollados por la ARN en la dimensión de productividad. Apostando a la transformación social”* en la Agencia para la Reincorporación y la Normalización del Gobierno Nacional

IDENTIFICACION	NOMBRES
1014265268	Ingrid Ginneth Álvarez Álvarez
1072709298	Paula Melisa Sepúlveda Pinto
1068952795	Santos Duván Diaz Alarcón

La presente constancia se expide con fines académicos en Bogotá D.C, a los 16 días del mes de abril de 2018.



Juan Salvador Prada
Coordinador Académico
Especialización en Gerencia Social
Corporación Universitaria Minuto de Dios
UNIMINUTO

ANEXOS ADJUNTOS AL CORREO ENVIADO CON RADICADO

radicado EXT18-007762. Solicitud de apoyo a investigación externa - OFI18-011943