

  
**SOCIEDAD  
& ECONOMÍA**

**N° 46**

Mayo - Ago 2022

Créditos fotografía: <https://pixabay.com/es/users/hunterproducciones-21237721/>

# Análisis de la dimensión productiva del Proceso de Reintegración en Colombia

*Analysis of the Productive Dimension of the Reintegration Process in Colombia*

## Jorge Norvey Álvarez-Ríos<sup>1</sup>

Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia

✉ [jnalvarez@autonoma.edu.co](mailto:jnalvarez@autonoma.edu.co)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-9110-9284>

## Jaime Eduardo Gallego-González<sup>2</sup>

Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia

✉ [jaimе.gallegog@autonoma.edu.co](mailto:jaimе.gallegog@autonoma.edu.co)

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-3325-7529>

## José Luis Medrano-Benavides<sup>3</sup>

Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN, Pereira, Colombia

✉ [josemedrano@reincorporacion.gov.co](mailto:josemedrano@reincorporacion.gov.co)

🆔 <https://orcid.org/0000-0001-7306-6957>

## Camilo Andrés Abendaño-Beltrán<sup>4</sup>

Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia

✉ [camilo.abendanob@autonoma.edu.co](mailto:camilo.abendanob@autonoma.edu.co)

🆔 <https://orcid.org/0000-0001-9599-0200>

Recibido: 01-06-2021

Aceptado: 10-01-2022

Publicado: 05-05-2022

1 Magíster en Educación.

2 Especialista en Sistemas de Control Organizacional y de Gestión.

3 Maestría en Educación desde la Diversidad.

4 Estudiante de pregrado en Ingeniería Industrial.

## Resumen

Colombia ha apostado por un proceso de reintegración que busca una paz estable y duradera; por esto, crea una política pública que incluye diferentes componentes. Entre ellos, la dimensión productiva. El objetivo del artículo es describir la contribución de la dimensión productiva al proceso de reintegración de excombatientes de acuerdo con fuentes secundarias. Para ello, se realizó una revisión sistemática que incluye artículos científicos y documentación pública derivada del proceso de reintegración. También se analiza la dimensión productiva desde las oportunidades del contexto económico, la responsabilidad del sector privado, la vinculación laboral y los modelos de entornos productivos. Las dinámicas del proceso de reintegración orientadas en la dimensión productiva y económica contribuyen a la construcción de paz a partir de la generación de oportunidades de empleo, el fortalecimiento empresarial y la generación de ingresos sostenibles por parte de los excombatientes.

**Palabras clave:** reintegración económica; sistema económico; sector privado; contratación; trabajador.

**Clasificación JEL:** J64.

## Abstract

Colombia has opted for a reintegration process that seeks a stable and lasting peace. For this reason, it has created a public policy that includes different components. Among them, the productive dimension. The objective of this article is to describe the contribution of the productive dimension to the reintegration process of ex-combatants according to secondary sources. For this purpose, a systematic review was carried out, including scientific articles and public documentation derived from the reintegration process. The productive dimension is also analyzed from the point of view of the opportunities of the economic context, the responsibility of the private sector, labor linkage, and productive environment models. The dynamics of the reintegration process oriented to the productive and economic dimension contribute to peace building through the generation of employment opportunities, business strengthening, and the generation of sustainable income by ex-combatants.

**Keywords:** economic reintegration; economic system; private sector; hiring; worker.

**JEL classification:** J64.

## Financiación

Proyecto de investigación titulado “Reconstrucción de memoria histórica del proceso de reintegración en el Eje Cafetero y dos municipios del departamento de Chocó, a partir de las experiencias por parte de los excombatientes alzados en armas y las reflexiones de las estrategias implementadas por la Agencia para la Reincorporación y Normalización – ARN”. Proyecto desarrollado por la Alianza Conocimiento Memoria y Paz, conformada por la Universidad Autónoma de Manizales, la Universidad Católica Luis Amigó, de Manizales, y la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). Financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) y el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH).

## Conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés en la publicación de este artículo.



**Este trabajo está bajo la licencia Atribución-No-Comercial 4.0 Internacional**

## ¿Cómo citar este artículo?

Álvarez-Ríos, J. N., Gallego-González, J. E., Medrano-Benavides, J. L. y Abendaño-Beltrán, C. A. (2022). Análisis de la dimensión productiva del Proceso de Reintegración en Colombia. *Sociedad y economía*, (46), e10811340. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i46.11340>

## 1. Introducción

El conflicto armado en Colombia ha requerido de un esfuerzo para su entendimiento a través de los años, debido a que ha sido un proceso de largo aliento que ha involucrado múltiples actores y ha generado diferentes violencias (Calderón-Rojas, 2016). Además, se ha caracterizado por haber generado espacios de diálogo para lograr la paz con diferentes grupos armados organizados (Castrillón-Torres y Cadavid-Ramírez, 2018; Villarraga-Sarmiento, 2013; García-Peña y Arana-Medina, 2018).

Para lograr la paz en Colombia, se ha requerido del desarrollo de acuerdos de paz entre el Estado y los integrantes de grupos armados ilegales; asimismo, del ajuste de la normatividad que permita una salida negociada, ya sea individual o colectiva. Los acuerdos de paz o las salidas negociadas a los conflictos implican un esfuerzo de las partes para lograr no solo la entrega de las armas, sino también el desarrollo de toda una ruta que contribuya a una paz estable y duradera (García-Peña y Arana-Medina, 2018). Para esto se aplican diferentes métodos, de acuerdo con las violencias identificadas, la participación de los diferentes actores y el acompañamiento del Estado (Castrillón-Torres y Cadavid-Ramírez, 2018). Es decir, los procesos de paz se hacen de forma intencionada, con una reflexión teórica que se aplica a través de diferentes estrategias (Cepeda, 2016).

Lo anterior, además de múltiples factores, conllevó al desarrollo de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica para personas y grupos armados ilegales, que se caracteriza por incluir diferentes dimensiones, entre ellas, como su nombre lo indica, el componente productivo y económico para la sostenibilidad del excombatiente (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2008). La finalidad es garantizar a las personas que pertenecieron a Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML) la transición a una ciudadanía autónoma, que permita la inclusión en los diferentes escenarios de la vida civil (Lara-Salcedo, 2016).

Lo descrito hasta este punto permitió que surgiera la Agencia para la Reincorporación y La Normalización (ARN), la cual es una entidad

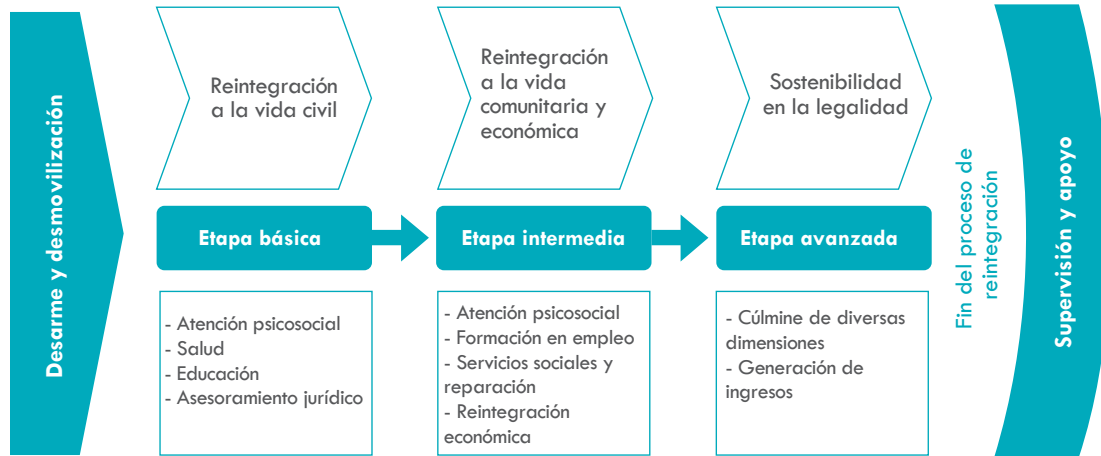
encargada del diseño y gestión de políticas y proyectos de integración socioeconómica de las personas desmovilizadas de manera individual o colectiva (ARN, 2020; Nieto-Bravo y Pardo-Rodríguez, 2018). Esto mediante la estructuración de procesos como la reintegración, de la cual hacen parte quienes de manera voluntaria se acogieron al proceso de paz, pertenecientes a grupos armados ilegales y grupos de autodefensas; la reintegración especial, de la cual hacen parte personas que se acogieron a la Ley de Justicia y Paz, que hacían parte de un grupo armado ilegal; y reincorporación, proceso destinado a exintegrantes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo, que se acogieron al proceso de paz suscrito con el Estado colombiano en noviembre de 2016 (ARN, 2020). Es importante aclarar que la presente investigación se centrará específicamente en la reintegración; esto debido a que, al parecer, es la ruta con mayor experiencia y trayectoria.

Como se mencionó, el apoyo que brinda el Estado colombiano desde la ARN se enfoca en un proceso que se materializa en una “ruta”, la cual tiene como objetivo brindar un acompañamiento a los reintegrados de los GAOML y su grupo familiar.

Esta ruta de reintegración, como se le denomina, contempla el desarrollo de ocho dimensiones que constituyen al ser humano, se desarrolla en unas etapas y contempla el acceso a algunos beneficios y servicios como atención psicosocial, atención en salud, acceso a la educación, asesoramiento jurídico, acceso a cursos de formación para el trabajo, desarrollo de habilidades para la empleabilidad y el emprendimiento, así como la posibilidad de acceder a un proyecto productivo con un capital semilla (ver Figura 1).

Esta ruta de reintegración se desarrolla desde ocho dimensiones que constituyen al ser humano y que buscan el desarrollo de capacidades y generación de activos para lograr un desarrollo autónomo de su ejercicio ciudadano; los alcances de las dimensiones que se trabajan con los excombatientes se encuentran descritas en la Tabla 1.

**Figura 1.** Etapas de la ruta de reintegración



**Fuente:** elaboración propia basada en ACR (2015), citado en The World Bank Group y Korea Trust Fund (2016).

**Tabla 1.** Dimensiones de la ruta de integración

Dimensión	Conceptualización
Personal	Se consideran aspectos de la salud mental y emocional de la persona en proceso de reintegración para la superación de los malestares psicológicos a nivel individual y colectivo. Lo anterior a partir de la resignificación de sus relatos de vida, que pueden limitar su adaptación a la vida civil fortaleciendo los vínculos interpersonales y sociogrupales.
Educativa	Promueve el acceso a la educación para la persona reintegrada y su grupo familiar como un espacio para la adquisición de conocimientos y niveles educativos que posibiliten su acceso y permanencia en entornos productivos para su proyecto de vida.
Productiva	Se enfoca en el desarrollo de competencias de la persona reintegrada, acorde a sus potenciales, bajo un contexto productivo que posibilite su inclusión en la vida laboral y el desarrollo de su proyecto de vida, garantizando así su inserción económica.
Familiar	Se centra en la visión de la familia como un escenario protector de sus integrantes, generando pautas de relación que fortalezcan los vínculos afectivos y generen espacios libres de violencia intrafamiliar.
Hábitat	Enfatiza en el mejoramiento de las condiciones de vida del espacio físico, desde las necesidades habitacionales, así como la orientación sobre los diferentes mecanismos que permitan acceso a vivienda propia.
Salud	Se centra en la vinculación de la persona en proceso de reintegración y su familia a programas del sistema de seguridad social y de salud, que permitan desarrollar hábitos de vida saludables y la promoción de salud física y mental.
Ciudadana	Fomenta el reconocimiento de la persona en proceso de reintegración como sujeto de derechos y participante activo de una comunidad. Lo anterior desde el ejercicio de una ciudadanía activa, a partir del fortalecimiento de sus mecanismos de participación democrática y sus responsabilidades jurídicas.
Seguridad	Busca la prevención de la victimización y la reincidencia de la persona en proceso de reintegración, a partir de la promoción de factores protectores y el fomento de acciones pertinentes en caso de riesgo.

**Fuente:** elaboración propia basada en ACR (2017), Cristancho y Otálora (2018) y Mateus-García y González-Piñeros (2018).

Se resalta, con fines de segmentar la problematización, que la dimensión productiva es considerada esencial para lograr el proceso de reintegración de un excombatiente y evitar la reincidencia; esta reintegración, de manera histórica, se ha centrado en la empleabilidad y en el emprendimiento (Escobar-Espinoza *et al.*, 2019; Mesa, 2017; Petcu, 2020). El fin principal es promover el ingreso sostenible en el excombatiente, de acuerdo a sus competencias, habilidades y contexto económico (Marín *et al.*, 2020).

Esta dimensión de la ruta de Reintegración –Productiva– o la “Reintegración Económica”, como puede ser denominada, se convierte en un tema de interés que se problematiza en el presente artículo, que buscó fuentes de información secundarias para analizar el avance que ha tenido esta dimensión en los excombatientes y el impacto que genera en sus procesos. Para ello, se realizó una revisión sistemática de documentos de investigaciones publicadas; ejercicio investigativo derivado del proyecto *Reconstrucción de memoria histórica del proceso de reintegración en el Eje Cafetero y dos municipios del departamento de Chocó, a partir de las experiencias por parte de los excombatientes alzados en armas y las reflexiones de las estrategias implementadas por la Agencia para la Reincorporación y Normalización –ARN–*, que adelantaron la Universidad Autónoma de Manizales, la Universidad Católica Luis Amigó y la ARN.

## 2. Metodología

El presente es un estudio que tiene un enfoque cualitativo observacional retrospectivo, orientado a la revisión sistemática de investigaciones y publicaciones recientes, ubicadas en bases de datos especializadas (Vidal-Ledo *et al.*, 2015). Corresponde a un proceso que hace un análisis descriptivo de las investigaciones alrededor de la dimensión productiva y económica en los procesos de reintegración en Colombia, y un análisis de textos y artículos publicados sobre este eje temático.

El proceso de revisión sistemática incluyó varios pasos: primero, se definieron los descrip-

tores en el tesoro de la UNESCO; segundo, se realiza la búsqueda de la información en bases de datos especializadas; tercero, se documenta un registro analítico especializado (RAE); y, cuarto, se documentan las discusiones de acuerdos y desacuerdos entre autores.

En la primera etapa de la metodología del estudio se definieron los siguientes descriptores de búsqueda: postconflicto, reintegración, inclusión laboral, sector privado, proceso de paz, excombatientes, inserción económica.

Asimismo, se consideraron los siguientes criterios de inclusión:

- \* Artículos publicados en los últimos 8 años.
- \* Artículos de investigación, reflexión, revisión y estudios de caso.
- \* Artículos publicados en idioma español o inglés.
- \* Vigencia de los artículos: artículos publicados entre el 2013 y 2021.

Como criterio de exclusión de los artículos encontrados se determinó que su año de publicación no debía ser anterior al año 2013.

Para el proceso de búsqueda de los artículos científicos, se hizo uso de la base de datos EBSCO, además de buscadores como Scielo, Redalyc y Dialnet. Además se accedió a las bibliotecas de la Universidad del Valle, la Universidad Javeriana y la Universidad Nacional de Colombia.

El enfoque de búsqueda y selección de artículos se da a partir de la documentación, donde se analiza la dimensión productiva y la inserción económica de los excombatientes en el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración. Lo anterior desde la valoración de la inclusión laboral y la responsabilidad social empresarial como factores para la construcción de paz. Además, se consideraron artículos donde se analiza el

marco teórico o los conceptos pertinentes para el tema del estudio.

A partir de lo anterior, se seleccionaron y analizaron 50 artículos científicos que fueron extraídos de las bases de datos especializadas, como se muestra en la Tabla 2.

En el proceso de selección, registro y análisis de artículos científicos, por medio del RAE, se identificaron tópicos o ejes centrales de estudio, de los cuales se generó un

mapa conceptual que categoriza y relaciona los principales resultados y análisis de los estudios (ver Figura 2).

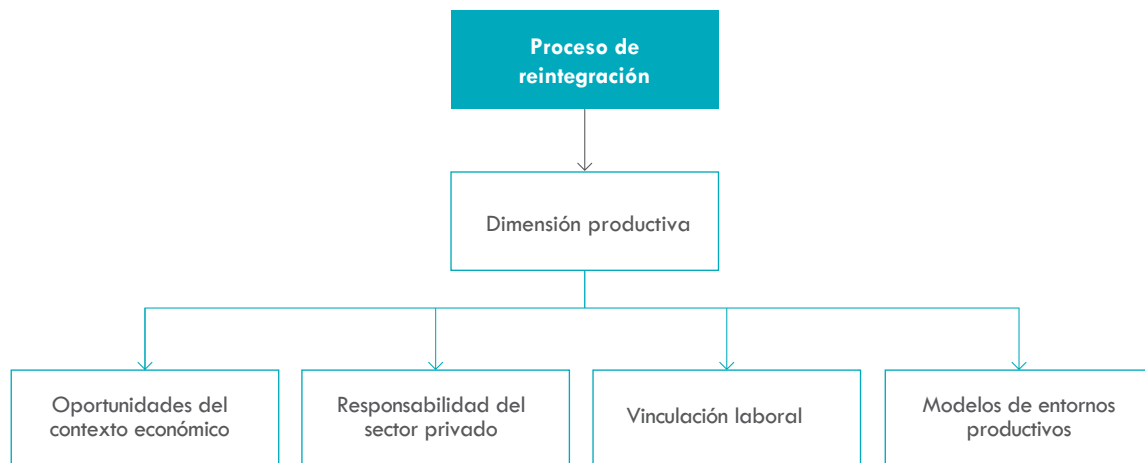
A partir de la información analizada se abordó el concepto de dimensión productiva desde un enfoque en las oportunidades del contexto económico de las personas desmovilizadas, la responsabilidad del sector privado en la construcción de paz, la vinculación laboral y los modelos de entornos productivos como espacios formativos para el trabajo.

**Tabla 2.** Número de artículos revisados

Fuente o base de datos	Artículos identificados	Artículos seleccionados
Scielo	2.558	8
Redalyc	14.815	17
Dialnet	1.6431	10
EBSCO	1.795	10
Universidad del Valle	7.079	2
Universidad Javeriana	3.281	1
Universidad Nacional de Colombia	277	2
Total		50

Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Categorización del proceso de reintegración desde la dimensión productiva



Fuente: elaboración propia.

### 3. Resultados

A continuación, se presentan las discusiones de los acuerdos y distanciamiento entre autores. Esto facilita el desarrollo de cada una de las categorías que surgen del RAE, pero pre-

viamente se analizará qué significa la dimensión productiva y económica, de acuerdo con los autores. Antes de pasar a los análisis, se mostrarán las categorías y documentos donde se ubicaron (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Documentos en relación a las categorías analizadas

Categoría o subcategoría	Artículo
Dimensión productiva y económica	Marín <i>et al.</i> (2020)
	Ordóñez y Mosquera (2016)
	Escobar-Espinoza <i>et al.</i> (2019)
	Petcu (2020)
	Sacristán (2020)
	Thorsell (2013)
	ARN (2021a)
	ARN (2021b)
ARN (2022)	
Oportunidades de contexto económico	Centro Nacional de Memoria Histórica (2015)
	Barreto-Henriques (2014)
	Luna-Amador <i>et al.</i> (2020)
	Restrepo-Pineda <i>et al.</i> (2017)
	Mouly <i>et al.</i> (2019)
	Robledo <i>et al.</i> (2019)
	ARN (2022)
ARN (2019)	
Responsabilidad del sector privado	Gómez-Nieto y Martínez-Domínguez (2015)
	Rivero-Ricardo (2018)
	Avendaño (2013)
	Sierra (2021)
	Barríos-Hernández (2016)
	Salas-Arbeláez <i>et al.</i> (2020)
	Cámara de Comercio de Bogotá <i>et al.</i> (2015)
ARN (2022)	
Vinculación laboral	Fundación Ideas para la Paz (2014)
	Rodríguez <i>et al.</i> (2019)
	ARN (2020)
	García-Guillany <i>et al.</i> (2018)
	ARN (2021d)
Modelos de entornos productivos	Sandoval <i>et al.</i> (2019)
	Restrepo y Giraldo (2017)
	ARN (2015)
	ARN (2017)
	ARN (2022)

**Fuente:** elaboración propia.

### 3.1 Dimensión productiva y económica

Como se ha mencionado, esta dimensión busca generar oportunidades en los excombatientes, para lograr ingresos sostenibles en el marco de la legalidad (Marín *et al.*, 2020). Conceptualmente, difiere de lo mencionado por Ordóñez y Mosquera (2016), quienes afirman que esta dimensión hace referencia al apoyo de emprendimientos productivos. Se puede reconocer una mayor pertinencia del concepto en Marín *et al.* (2020) debido a dos factores: primero, por una cercanía a lo propuesto por la Política Nacional de Reintegración. Segundo, debido a que la experiencia de la ARN ha permitido identificar que no solo los emprendimientos permitirán la sostenibilidad de los excombatientes, sino también el fortalecimiento de habilidades en excombatientes para el acceso al empleo formal.

La economía es una de las dimensiones más importantes en el proceso de reintegración, puesto que permite el acceso al mercado laboral y la generación de ingresos sostenibles (Escobar-Espinoza *et al.*, 2019; Petcu, 2020; Sacristán, 2020). Este proceso implica la compensación económica, la formación profesional y la generación de modelos que posibiliten la transición a la vida civil por parte de los excombatientes (Petcu, 2020; María y Escobar, 2018).

La dimensión económica, respecto a los procesos de desmovilización, se ha abordado desde una economía centrada en un mercado liberal. Lo anterior con el propósito de fortalecer un sector privado que facilite el desarrollo del espíritu empresarial y la inversión extranjera (Thorsell, 2013). Esta tendencia busca no afectar las reglas de acceso a algún tipo de trabajo, facilitar la consecución de empleos, la generación de microemprendimientos, y la capacitación y educación de excombatientes para que trabajen en el sector privado. Como lo afirma Thorsell (2013), en Colombia se ha privilegiado el modelo neoliberal<sup>5</sup>.

5 Modelo caracterizado, especialmente en la reintegración, por una formación que le permita el acceso a un empleo digno en una organización o empresa debidamente conformada. Es decir en la formación de competencias laborales. Sitúa su factibilidad en que las empresas den apertura a la vinculación del talento humano en mención.

Aunque, según su análisis, no es un modelo exitoso por la dependencia del sector privado.

Es importante precisar que en Colombia la dimensión económica ha tenido ajustes de manera histórica. Al inicio, la implementación de la Política Pública se centraba en apoyos económicos dirigidos a proyectos productivos que surgían desde los excombatientes. En el 2013, a través del modelo multidimensional, surge la dimensión productiva que incluye una tendencia hacia el logro de oportunidades en contexto, el fortalecimiento del talento, la generación de ingresos, las opciones productivas y el manejo financiero (ARN, 2021c). Además de la existencia de múltiples propósitos cercanos a un modelo neoliberal, tal como lo describe Thorsell (2013).

El modelo multidimensional descrito surge en el año 2013 a través de la resolución 074 de 2013 (ARN, 2013). Se caracteriza por una comprensión más humana del individuo, vista desde varias dimensiones y según la realidad del país; modelo que tiene una mayor duración en el tiempo. Es importante aclarar que la Agencia para la Reincorporación y Normalización se denominaba previamente como Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR). Este ajuste se debe a los énfasis que desea hacer el país en los procesos, no corresponde a modificaciones en las dimensiones, estrategias y en la Política Pública de Reintegración.

Es claro que la dimensión económica hace parte de todo proceso de reintegración y afecta el componente social; esto se puede afirmar por lo descrito por Jiménez (2014): “La reintegración tiene una esencia particularmente comunitarista, pues es un proceso social en el que interactúan varias dimensiones: política, económica, democrática, de reconciliación” (p. 4). Se puede identificar, en este segmento de texto, que el proceso de reintegración se asume desde una perspectiva social, pero además que implica el abordaje del desarrollo económico. Esto se puede asociar con lo que menciona Mesa (2017), al indicar que el poco mercado laboral, para las personas que le han apostado al proceso de reintegración, puede ser una barrera en la esfera social; es decir,



integra los elementos económicos con los impactos sociales del propósito de la reintegración.

Esta dimensión ha hecho parte de los procesos de reintegración, tiene su origen en el proceso de desmovilización colectiva de grupos de autodefensas en el año 2003 y 2006 (Thorsell, 2013). Es importante precisar que en Colombia, actualmente, en el marco del Proceso de Reincorporación de exintegrantes de FARC, el modelo incluye tres ejes: el primero, la asignación única de normalización, que corresponde a la asignación de monto de dinero por única vez para la satisfacción de necesidades básicas; el segundo, la entrega de una renta básica mensual que corresponde al 90% del salario mínimo mensual, que se otorga por 24 meses; tercero, la asignación de capital semilla para proyectos productivos (ARN, 2021b).

Adicionalmente, la ARN acompaña a los excombatientes para que puedan formular un proyecto o iniciativa productiva, que ya sea desde el emprendimiento o desde el fortalecimiento a unidades productivas ya en marcha, puede contar con un capital semilla que se contempla entre los beneficios económicos a los que pueden acceder las personas en proceso de reintegración denominado Beneficio de Inserción Económica y cuyo monto depende del tipo de desmovilización y puede ser entre 2 y 8 millones de pesos. Luego de la formulación y aprobación de la iniciativa productiva, previo cumplimiento de requisitos de la entidad, el recurso es entregado a la persona en insumos, herramientas, maquinaria o equipo que se requiera, para que desde allí pueda generar los recursos económicos que le garanticen sus sostenibilidad; las cifras de la ARN (2022) señalan que 26.397 personas del proceso de Reintegración recibieron el Beneficio de Inserción Económica y que el 57% de estas unidades productivas, que equivale a 10.763, se encuentran en funcionamiento o activas.

El modelo y estrategias implementadas dependen de múltiples factores, entre ellos, la oportunidad del contexto para que el excombatiente tenga acceso al empleo y, en general, pueda tener acceso económico.

### 3.2 Oportunidades de contexto económico

El acceso económico por parte del excombatiente, durante la ruta de reintegración, es fundamental para lograr la permanencia en la vida civil (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015). Esto implica la participación activa de las instituciones del estado y los sectores privados empresariales; lo cual garantiza, en gran medida, brindar las condiciones de estabilidad de las personas en proceso de reintegración, mediante la creación de oportunidades económicas (Barreto-Henriques, 2014). Es decir, que el proceso no solo se logra a través del compromiso del excombatiente, sino también de la participación del sector privado y las oportunidades que este genera.

Existen múltiples factores que afectan la inserción económica y productiva del excombatiente. Es de esta manera que es relevante citar el estudio de Luna-Amador *et al.* (2020), quienes determinaron los factores que influyen en la integración económica de los excombatientes de los GAOML en el departamento de Bolívar, Colombia. Estos ponen en evidencia, de manera inicial, que, del total de desmovilizados que culminaron la ruta de reintegración en septiembre del año 2018, solo el 23,86% (5.582 de 23.395 excombatientes) lograron vincularse de manera formal a actividades productivas. Al analizar las dificultades se identifican factores que influyeron, entre ellos: la edad, el nivel educativo, el género y el ingreso familiar. Asimismo, en el estudio desarrollado por Restrepo-Pineda *et al.* (2017) se reconocen barreras como la baja oferta laboral, el desconocimiento de habilidades de los excombatientes, la presión de grupos armados y la estigmatización social. Es importante mencionar que esta última, la estigmatización, ha sido reconocida como una de las principales barreras (Mouly *et al.*, 2019).

Al analizar la barrera de la edad, se determina que las posibilidades de participación en el mercado laboral aumentan en la medida en que los excombatientes presentan edades en un rango comprendido entre 21

y 30 años; asimismo, al alcanzar la madurez laboral comprendida entre 31 y 50 años se presentan bajos índices en la vinculación a actividades productivas (Luna-Amador *et al.*, 2020). Esto coincide con el estudio de Robledo *et al.* (2019), donde se analizan los factores referentes a la capacidad laboral de los excombatientes mayores de 50 años, adscritos a la Agencia para la Reincorporación y la Normalización. Estos, en su estudio, identifican que el índice de participación en el mercado laboral para esta población se ve afectado por las limitaciones físicas y mentales, que comprometen el desempeño en las habilidades productivas (Robledo *et al.* 2019).

Lo anterior condiciona la actividad laboral de los adultos mayores desmovilizados a trabajos informales, independientes y actividades agrícolas (Robledo *et al.*, 2019). La dificultad de acceso a empleos formales coincide con los hallazgos de Robledo *et al.* (2020), donde se identifica el nivel de vulnerabilidad de la población, por las complicaciones de acceder a una seguridad económica. En este punto se genera un llamado hacia las instituciones estatales, para generar estrategias que garanticen la vejez digna desde la vinculación laboral, planes de capacitación, iniciativas de emprendimiento y el acompañamiento psicosocial para garantizar el derecho al trabajo (Robledo *et al.*, 2019).

A partir de la variable de nivel educativo, en el estudio de Luna-Amador *et al.* (2020), se identifica una relación directamente proporcional entre el nivel de educación del excombatiente y las posibilidades de reintegrarse económicamente en el mercado laboral. Esto se debe a la creciente demanda de personal cualificado frente al desarrollo de mercados con mayor índice de complejidad. Por lo tanto, para garantizar la vinculación al empleo formal, la ARN debe generar estrategias de acompañamiento para la formación educativa de los desmovilizados, fortaleciendo la competitividad y el perfil laboral. Según cifras de la ARN (2019) y ARN (2022) de las 26.777 personas que han culminado de manera satisfactoria su proceso de Reintegración con corte al 31 de enero del 2022, el 50% de esta población, es decir, cerca de 13.388 personas alcanzar el nivel de bachi-

ller, y de las 3.205 personas que están activas en su ruta de reintegración a la misma fecha el 31% ha alcanzado su título de bachiller.

Además, el estudio de Luna-Amador *et al.* (2020) coincide con el análisis presentado por Pachón (2017), cuyo enfoque es el estudio del rol de las instituciones de educación superior en el proceso de inclusión social de excombatientes. Se establece la necesidad de generar alianzas con instituciones educativas para facilitar escenarios de inclusión social en la comunidad académica y el acceso a una educación formal. Esto se debe a que la formación académica técnico-profesional o profesional posibilita en mayor medida la generación de ingresos sostenibles a partir del acceso al mercado laboral (Luna-Amador *et al.*, 2020; Rodríguez *et al.*, 2019).

Frente a la variable socioeconómica de género, Luna-Amador *et al.* (2020) establecen que se presenta una baja tasa de participación por parte de las mujeres en el mercado laboral. Una de las principales razones encontradas fueron los sectores económicos que vinculan laboralmente a los excombatientes, cuya actividad operativa, por lo general, requiere alto trabajo físico, que condiciona la selección de trabajo, dando prioridad a los hombres. En este punto, Luna-Amador *et al.* (2020) afirman que es necesario generar un plan de reintegración económica orientado al género femenino, considerando el contexto individual y familiar.

Frente a esta postura, Ruiz y Huertas (2019) y Cárdenas *et al.* (2018) coinciden en que es necesario establecer un enfoque de género y diferencial en el proceso de reintegración. De esta manera se implica una dimensión de género para analizar de manera diferencial y comprender las experiencias de los excombatientes. Con lo anterior se implementa un elemento diferencial para el diseño de estrategias adaptativas que busquen la seguridad de la persona en proceso de reintegración y la construcción de proyectos de vida dentro del marco de la legalidad, que generen espacios de igualdad y libres de discriminación de género en el sector empresarial.

### 3.3 Responsabilidad del sector privado

La construcción de paz en el país requiere de una mirada desde diferentes niveles de participación (Lederach, 1998); lo anterior, más allá de la firma de acuerdos entre el estado y grupos armados ilegales. Las empresas y organizaciones pueden aportar a la construcción de paz a través de la generación de oportunidades laborales a los excombatientes y la formación de competencias laborales a través de experiencias centradas en la práctica.

En otro sentido, según Gómez-Nieto y Martínez-Domínguez (2015), Rivero-Ricardo (2018) y Avendaño (2013) la responsabilidad social empresarial (RSE) hace referencia a la integración de las problemáticas sociales en las operaciones comerciales y las relaciones en el foro interno y externo de las empresas. En este sentido, una empresa socialmente responsable apela a fundamentos éticos para la contribución al desarrollo sostenible en el marco económico, social y medioambiental. Para lo anterior, la RSE se debe visualizar como una herramienta de transparencia y comunicación que integre los diferentes componentes de la organización, para facilitar la conexión entre los valores de la sociedad y los valores organizacionales (Sierra, 2021).

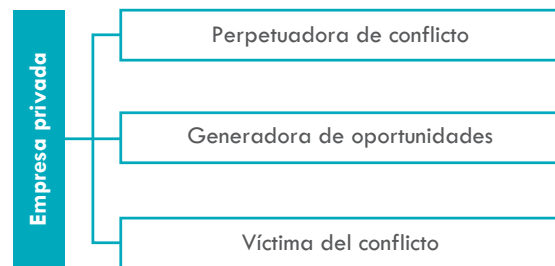
Lo mencionado anteriormente se puede asociar a lo descrito por Barrios-Hernández (2016), quien considera a la RSE como un elemento fundamental para el desarrollo económico sostenible y para la generación de impactos sociales en pro de mejorar la calidad de vida de las comunidades. En este sentido, las organizaciones, como agentes de la comunidad donde operan, no deben ser ajenas al contexto social al que pertenecen, lo cual implica una concientización de las problemáticas ambientales con las que coexisten (Salas-Arbeláez *et al.*, 2020; Cámara de Comercio de Bogotá *et al.*, 2015).

En el marco de la construcción de paz en Colombia, Barrios-Hernández (2016) establece que la inclusión social de las empresas, como estrategia para facilitar los procesos de paz, implica la construcción de modelos gerenciales o mecanismos orientados a la inclusión social y

la inserción de los actores del conflicto al mundo laboral. Para lo anterior se propone el desarrollo de programas de educación y gestión del talento humano, bajo aportes económicos del sector privado, con la finalidad de contribuir de manera análoga a la estabilidad social de los excombatientes y al incremento de los índices de productividad del país (Sierra, 2021). Según cifras de la ARN (2022), se han logrado acercamientos con 650 empresas aliadas que han aportado a los procesos de Reintegración y Reincorporación que lidera la entidad.

Lo anterior se puede contrastar con las visiones planteadas por González (2016), referentes al rol de la empresa privada en el posconflicto y la construcción de paz en Colombia (ver Figura 3).

Figura 3. Enfoques de la empresa privada en el conflicto

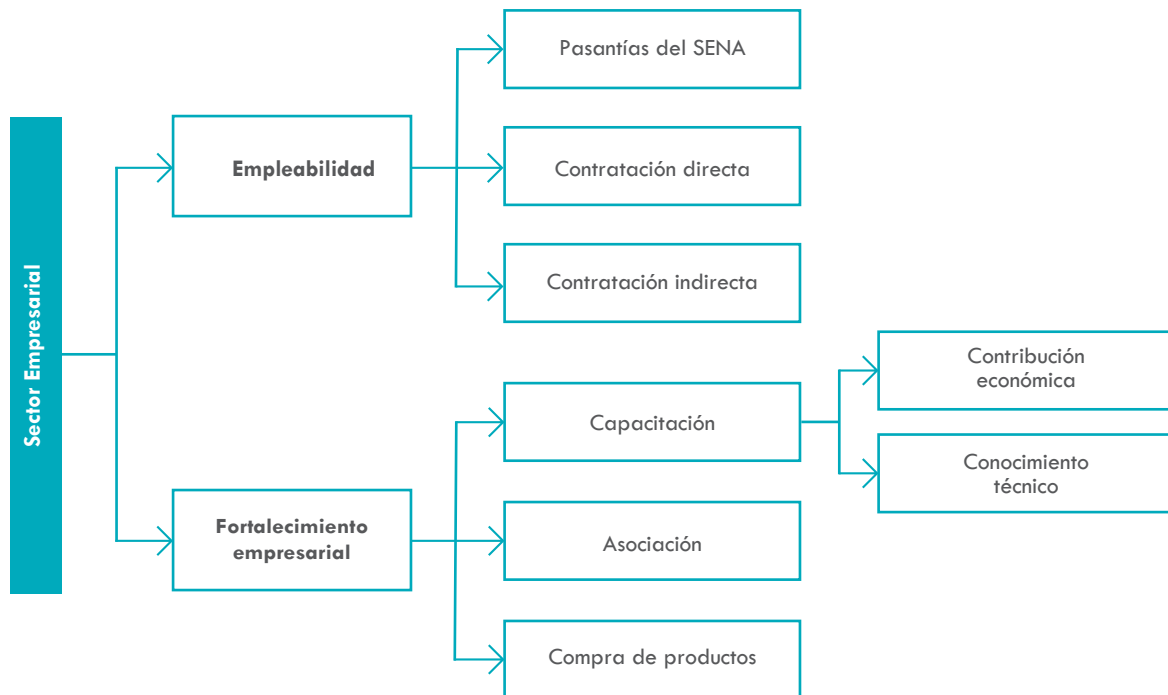


Fuente: tomado de González (2016).

González (2016) determina, en primera instancia, que la empresa privada puede ser perpetuadora del conflicto, debido a un factor social de inequidad, generado por la concentración de riqueza en pocos agentes de la comunidad. En el segundo escenario se identifica al sector privado como un actor potenciador de la construcción de paz, a partir del diseño de políticas de inclusión social y económica. A partir de lo anterior se identifica el potencial de la empresa como un agente generador de oportunidades laborales y emprendimiento para las personas desmovilizadas y víctimas de la guerra (Magali *et al.*, 2021). Finalmente, la tercera visión identifica al sector privado como víctima del conflicto en términos económicos y de seguridad, a partir de la vulnerabilidad de la infraestructura del entorno en el que operan las organizaciones (González, 2016).

Bajo la consideración del aporte del sector privado a la reintegración económica y construcción de paz en Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz (2015) proponen diferentes rutas de intervención (ver Figura 4).

**Figura 4.** Rutas de participación del sector privado en materia de reintegración social



**Fuente:** elaboración propia basada en Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz (2015).

Considerando lo anterior, la Cámara de Comercio de Bogotá *et al.* (2015), en la descripción de la iniciativa orientada a la reintegración socioeconómica de las personas en proceso de reintegración que atiende la ARN, plantea la necesidad de generar condiciones que permitan la vinculación al mundo laboral. En este sentido, las iniciativas de generación de empleo de manera directa o indirecta, en relación con las condiciones de trabajo digno, la compra de productos desarrollados por personas en proceso de reintegración y el ofrecimiento de asesorías para el fortalecimiento de iniciativas de emprendimiento, son rutas viables para el aporte en el desarrollo de habilidades, conocimiento y aptitudes, que permitan a los excombatientes desempeñarse de manera exitosa en el mercado laboral y las actividades económicas (Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz, 2017).

### 3.4 Vinculación Laboral

La vinculación laboral es uno de los elementos con mayor fuerza para avanzar en el proceso de reintegración; para esto se propone que el excombatiente: fortalezca sus habilidades, reciba orientación vocacional, tenga un acompañamiento psicosocial y se oriente para el mejoramiento del perfil educativo (Rodríguez *et al.*, 2019). Todo parece indicar que los anteriores son elementos mínimos para que un excombatiente logre un empleo digno, sin embargo, de acuerdo a los análisis, requiere la oportunidad de acceso y la apertura por parte de las empresas.

Para comprender un poco la vinculación laboral, se debe recurrir a las cifras de la ARN del año 2020. Estas muestran que, para ese año, ingresaron 53.028 personas al proceso de reintegración de los cuales 4.530 estaban desocu-

pados, 1 vinculado al sector formal, 27.430 vinculados al sector informal y 6.121 catalogados como una población económicamente inactiva. Ahora bien, el panorama es similar para las personas que han culminado el proceso, para ese mismo año existían 26.814 personas que habían culminado de las cuales 1.714 estaban desocupados, 1 vinculado al sector formal, 20.902 vinculados al sector informal y 2.551 económicamente inactivos (ARN, 2021d). Lo anterior puede dar cuenta que puede existir una tendencia a la vinculación al sector informal, al parecer existen barreras importantes en el campo laboral en el momento de la vinculación a un empleo formal, lo cual se describirá a continuación.

Son precisamente García-Guilianny *et al.* (2018) quienes realizan una evaluación del nivel de preparación de las empresas colombianas para efectuar los procesos involucrados en la inserción, integración y la prestación de un espacio equitativo en el ámbito laboral para las poblaciones implicadas en el conflicto armado. Esto a partir del pilar de que el entorno empresarial es un actor relevante en la construcción de paz. Sin embargo, se identificó que las empresas evaluadas no están totalmente preparadas para el posconflicto. Se determinó que los índices de desinformación por parte de los empresarios son altos respecto a los procesos fomentados por el Estado.

La negativa de los empresarios ante la posibilidad de vinculación laboral a personas en condición de desplazamiento y desmovilizados por el conflicto armado obedece a diferentes factores, tales como: cantidad y calidad de la información existente respecto a las políticas de vinculación laboral, beneficios otorgados por el Estado, inversión en programas de capacitación y/o formación, impacto en el clima organizacional y conocimientos de los aspirantes al empleo (García-Guilianny *et al.*, 2018).

Lo anterior puede vincularse con el estudio de Sandoval *et al.* (2019), donde se analiza la percepción de empresarios en las ciudades de Palmira, Florida, Candelaria y Pradera respecto a la contratación laboral de excombatientes en sus empresas. Con lo anterior, se evidenció una polarización por parte del sector privado ante la

posibilidad de vinculación laboral de excombatientes. Se encontró que, de las empresas estudiadas, aproximadamente, el 40% de los empresarios contrataría a estos individuos, mientras que el 33% no los vincularía (Sandoval *et al.*, 2019). Además, se identifica que el 27% de las organizaciones estudiadas se encuentran indecisas frente a la idea de vincular laboralmente a personas en proceso de reintegración.

A partir de lo anterior, García-Guilianny *et al.* (2018) y Sandoval *et al.* (2019) establecen la importancia de que el sector privado asuma un mayor compromiso con su entorno, para la generación de estrategias orientadas a la contribución de empleabilidad en el posconflicto y propiciación de emprendimientos. Además, se propone la generación de alianzas entre la ARN y las agremiaciones empresariales, con la finalidad de generar espacios de convivencia, cooperación y reconciliación, desde un componente educativo y de sensibilización (Restrepo y Giraldo, 2017). Esto a partir de estrategias que generen un efecto positivo sobre las decisiones de contratación de los empresarios, tales como: las políticas de incentivos del gobierno, los alivios fiscales y el mayor reconocimiento empresarial (Sandoval *et al.*, 2019).

Por otro lado, hay que resaltar la tendencia de la reintegración de incentivar, a través de apoyos económicos, la creación de un proyecto productivo. Según cifras de ARN (2020), para esa fecha se habían creado 21.803 unidades de negocios como beneficio en la inserción económica; de estas, 7.709 se encontraban cerradas, 10.296 en funcionamiento, 250 pendientes por la visita y 3.548 no requerían de la verificación de su funcionamiento porque son de vigencias anteriores. Es decir que, frente a las dificultades de acceso al empleo, el capital semilla se consolida como una estrategia para que las personas culminadas logren un acceso económico.

### 3.5 Modelos de entornos productivos

Finalmente están los entornos productivos, los cuales surgen durante el año 2014 como una apuesta de la ARN, estos son reconocidos como una estrategia de acompañamiento integral

que apuesta al desarrollo territorial. Los modelos de entornos productivos se desarrollan a partir de un proceso de formación técnico en un ambiente productivo, generando espacios exclusivos para cada persona en proceso de reintegración. Es en este dónde se genera un acompañamiento intensivo, cuyo enfoque es el desarrollo de sus capacidades relacionadas con la formación académica y al aprendizaje de una actividad productiva (ARN, 2017; ARN, 2015). Según cifras de la ARN (2022), entre el año 2014 y el 2021 se han implementado en todo el territorio nacional un total de 24 Entornos productivos que han impactado a cerca de 800 personas.

A nivel general, este modelo atiende a la necesidad de superación de la situación de vulnerabilidad, la cual implica la ausencia y necesidad de fortalecimiento de capacidades, que permitan el ejercicio autónomo de ciudadanía, derivada del proceso de permanencia y desmovilización de un GAOML. La estrategia de superación de vulnerabilidad y realización de un proyecto de vida en la legalidad es proyectada a partir del desarrollo de capacidades y la adquisición de activos físicos, financieros e intangibles (vínculos o relaciones sociales) (ARN, 2017).

Este modelo contempla que para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas, es necesario la implementación de una metodología “aprender haciendo”, empleada para generar conocimientos desde la experiencia, a partir de actividades contextualizadas y desarrolladas de manera similar a como se van a dar en un entorno laboral, lo que facilita adquirir capacidades en la cotidianidad (ARN, 2021c).

Los modelos de entornos productivos tienen un enfoque territorial para el desarrollo de intervenciones o acompañamientos en las regiones, a partir de su contexto económico, social y político. Por lo tanto, estos modelos reconocen las oportunidades y desafíos de cada territorio, permitiendo un desarrollo desde el perfil de empleabilidad de la región en la cual se lleva a cabo el modelo, además de tener en cuenta los impactos sociales que este tipo de intervenciones pueden generar en las comuni-

dades, al convertirse en espacios de cohesión y convivencia (ARN, 2017).

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN, 2017) determina que las dimensiones con mayor énfasis en los espacios generados en los modelos de entornos productivos son: personal, educativa y productiva. En específico, la dimensión productiva contribuye en el propósito de desarrollo y fortalecimiento de capacidades a través de formación intensiva y de dedicación exclusiva para la superación de la situación de vulnerabilidad. Lo anterior se genera en la medida en que se evidencia la adaptación por parte de las personas en proceso de reintegración al contexto productivo. Por lo tanto, estos espacios de formación son la plataforma para la orientación vocacional de las personas, permitiendo un panorama laboral más amplio y brindando los elementos para un desarrollo productivo en su proyecto de vida.

## 4. Conclusiones

Aunque las dinámicas del proceso de reintegración, orientadas en la dimensión productiva y económica, no son suficientes para asegurar la vinculación a la vida civil en el marco de la legalidad por parte de los excombatientes, según Santa y Martínez (2018), estas finalmente contribuyen a la generación de ingresos sostenibles de acuerdo a sus competencias, habilidades y contexto económico. Todo parece indicar que estos son elementos que pueden aportar a la no reincidencia, pero este sujeto a nuevas investigaciones que den cuenta de estas relaciones.

En otro sentido, la Cámara de Comercio de Bogotá *et al.* (2015) y Sandoval *et al.* (2019) establecen que la participación del sector empresarial en la construcción de la paz y en el apoyo a los procesos de reintegración económica de los excombatientes, se condiciona por las percepciones del sector en relación a las expectativas, riesgos y oportunidades sobre los retos que implica hacer y construir la paz en Colombia. Por lo tanto, es necesario que el sector privado apropie el principio de corresponsabilidad y responsabilidad social empresarial, para contribuir a la generación de

oportunidades de empleo y el fortalecimiento empresarial en los entornos donde radican sus actividades empresariales, lo anterior a partir de estrategias enfocadas en la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos con una orientación de sensibilidad al conflicto (López y Grueso, 2019).

En cuanto a la vinculación laboral, se resalta que aún existe una estigmatización por parte del empleador. Esto ha hecho que muchos excombatientes trabajen en la informalidad. Muchos de ellos no contratarían a un excombatiente, posiblemente se deba a sus antecedentes personales. Lo cual implica procesos de apropiación de la Política Pública de Reintegración y un trabajo articulado con los empresarios para lograr la reconciliación y la inclusión laboral. Se resalta en este mismo sentido, que los aportes de capital semilla en los proyectos productivos puede ser una alternativa para el trabajo como independiente.

En relación al modelo de entornos productivos, se constituye en una estrategia que no esta en la ruta de reintegración y por ende no todos los excombatientes lo transitan. De acuerdo a los hallazgos, se reconoce en una estrategia idónea que posibilita al excombatiente para prepararse en sistemas productivos, en competencias laborales y la transformación de la materia prima. Al ser de esta forma, se debe incentivar su desarrollo en diferentes espacios del territorio nacional con la participación de la empresa privada.

Finalmente se recomiendan investigaciones que den cuenta del acceso al empleo, la creación de emprendimientos y el comportamiento del trabajo informal en la población de excombatientes. Lo anterior asociado a factores de riesgo a la incidencia derivada a la inestabilidad económica individual y familiar. Así mismo, identificar la eficacia de los apoyos económicos brindados por el estado para proyectos productivos.

## Referencias

- ACR –Agencia Colombiana para la Reintegración–. (2017). *Dimensiones de la Ruta de Reintegración. Conceptualización, logros, metas y categorías de avance*. ACR.
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2013). *Resolución 074 por la cual se reglamentan requisitos, características, condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de los beneficios sociales y económicos del proceso de reintegración a la sociedad civil dirigida a la población desmovilizada; procedimiento de suspensión, pérdida de los mismos y culminación del proceso de reintegración*. ARN.
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2015). *Empresarios se suman a la reintegración de excombatientes*. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2015/11/081108-963.aspx>
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2017). *Desarrollo conceptual del modelo de reintegración en entornos de formación productiva*. ARN.
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2019). *Anuario 2019: Una Oportunidad Lo Cambia Todo*. [http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario\\_ARN\\_2019.pdf](http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario_ARN_2019.pdf)
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2020). *Ruta de reintegración*. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/ruta.aspx>
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2021a). *Dimensión productiva*. <http://www.reincorporacion.gov.co:80/es/la-reintegracion/Paginas/productiva.aspx>
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2021b). *Generación de ingresos*. <http://www.reincorporacion.gov.co:80/es/reincorporacion/generaci%C3%B3n-de-ingresos>
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2021c). *Modelo de Entornos Productivos*. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/Entornos-Productivos.aspx>

- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2021d). *ARN en cifras*. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/cifras.aspx>
- ARN –Agencia para la Reincorporación y la Normalización–. (2022). *ARN en cifras*. [https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN\\_en\\_Cifras\\_corte\\_Enero\\_2022.pdf](https://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN_en_Cifras_corte_Enero_2022.pdf)
- Avendaño, W. (2013). Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 152-163. <http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/431/204>
- Barreto-Henriques, M. (2014). Preparar el post-conflicto en Colombia desde los programas de desarrollo y paz: Retos y lecciones aprendidas para la cooperación internacional y las empresas. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 9(1), 179-197. <https://doi.org/10.18359/ries.56>
- Barrios-Hernández, R. (2016). Responsabilidad social empresarial: el papel de las empresas en el postconflicto colombiano. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 9(1), 45-56. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61276>
- Calderón-Rojas, J. (2016). Etapas del conflicto armado en Colombia: Hacia el posconflicto. *Latinoamérica. Revista de estudios Latinoamericanos*, (62), 227-257. <http://dx.doi.org/10.1016/j.larev.2016.06.010>
- Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz. (2015). *Guía Cómo apoyar iniciativas de empleabilidad de personas en proceso de reintegración (PPR) desde el sector empresarial*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/14038>
- Cámara de Comercio de Bogotá y Fundación Ideas para la Paz. (2017). *El aporte empresarial a la paz y al desarrollo sostenible: Desafíos y oportunidades*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/19415>
- Cámara de Comercio de Bogotá, Fundación Ideas para la Paz e Instituto Catalán Internacional para la Paz. (2015). *Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz*. <https://empresaspaiddh.ideaspaz.org/sites/default/files/2019-06/Perspectivas%20y%20aportes%20empresariales%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20de%20paz.pdf>
- Cárdenas, P. A., Montoya, A. M. y Gutiérrez, O. C. (2018). De la guerra a la esperanza: las estrategias de afrontamiento de reintegrados de las Autodefensas Unidas de Colombia. *Opinión Jurídica*, 17(35), 93-116. <https://doi.org/10.22395/ojum.v17n35a4>
- Castrillón-Torres, G. A. y Cadavid-Ramírez, H. J. (2018). Proceso de paz entre gobierno colombiano y las FARC-EP: Camino hacia la reincorporación de combatientes. *Entramado*, 14(2), 148-165. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4755>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). *Desmovilización y Reintegración Paramilitar. Panorama posacuerdos con las AUC*. CNMH.
- Cepeda, J. A. (2016). El posacuerdo en Colombia y los nuevos retos de la seguridad. *Cuadernos de Estrategia*, (181), 195-224.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). *Documento Conpes 3554. Política Nacional de Reintegración Social y Económica para personas y grupos armados ilegales*. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Documento%20Conpes%203554%20I%20Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20para%20personas%20y%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>
- Cristancho, L. A. y Otálora, A. (2018). Inclusión laboral de los desmovilizados del conflicto armado en Colombia. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, (1), 169-196. <https://doi.org/10.5944/ts.1.2018.21366>



- Escobar-Espinoza, A., Luna-Amador, J. A. y López-Verhelst, N. (2019). Reintegración Económica: Conceptualización y estrategias implementadas en Colombia y otros países. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(1), 118-139. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n1.5211>
- Fundación Ideas para la Paz. (2014). *Retorno a la legalidad o reincidencia de excombatientes en Colombia: Dimensiones del fenómeno y factores de riesgo*. <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Retorno%20a%20la%20legalidad%20o%20reincidencia%20de%20excombatientes%20en%20Colombia%20Resumen%20Ejecutivo.pdf>
- García-Guiliany, J., Durán, S. E., Parra, M. A. y Martínez-Caraballo, H. R. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 36-49. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i3.24920>
- García-Peña, J. J. y Arana-Medina, C. M. (2018). Condiciones de base para la reintegración social en el posconflicto. *Ciencia y Sociedad*, 43(4), 69-81. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i4.pp69-81>
- Gómez-Nieto, B. y Martínez-Domínguez, R. (2015). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas - Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 14(28), 33-50. <https://doi.org/10.22395/angr.v14n28a2>
- González, J. (2016). Empresa privada: principal socio en el posconflicto y la construcción de la paz. *Panorama*, 10(18), 84-92. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v10i18.823>
- Jiménez, C. (2014). *Un acercamiento a las estrategias de desarme, desmovilización y reintegración de combatientes (DDR) desde la perspectiva de género*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2014/DIEEO117-2014\\_EstrategiasDesarme\\_\\_CarolinaJimenez.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEO117-2014_EstrategiasDesarme__CarolinaJimenez.pdf)
- Lara-Salcedo, L. M. (2016). ¿Y después de la guerra qué? Avatares en el tránsito a la vida civil de jóvenes desmovilizados de las FARC. *Universitas Humanística*, (82), 49-73. <https://doi.org/10.11144/javeriana.uh82.dgat>
- Lederach, J. P. (1998). *Construyendo la paz: reconciliación en sociedades divididas*. Red Gernika.
- López, M. y Grueso, M. (2019). Empresa, empresarios y construcción de paz en Colombia: Hallazgos y retos. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(1), 146-155. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.29605>
- Luna-Amador, J., Padilla-Castilla, A. y Escobar-Espinoza, A. (2020). Determinantes de la reintegración económica en excombatientes del departamento de Bolívar, Colombia. *Sociedad y Economía*, (40), 6-27. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i40.7385>
- Magali, C., Solarte, M. y Rivera, G. (2021). Papel del emprendimiento en el conflicto y postconflicto: una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*, 22(1), 204-225. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.161>
- María, A. y Escobar, B. (2018). La desmovilización como parámetro para la implementación de la teoría de la igualdad en el proceso de reintegración. *Revista Jurídica Piélagus*, 17(2), 73-80. <https://doi.org/10.25054/16576799.187>
- Marín, C. R., Callejas, M. I. Z. y Vallejo, S. M. S. (2020). Personas en proceso de reintegración mayores (PPRM) en Colombia, retos para su reintegración. *El Ágora USB*, 20(1), 173-189. <https://doi.org/10.21500/16578031.4649>
- Mateus-García, D. A. y González-Piñeros, M. A. (2018). Análisis sistémico de la comunidad y el individuo en el proceso de reintegración paramilitar en Colombia (2003-2006). *Opinión Jurídica*, 17(35), 231-253. <https://doi.org/10.22395/ojum.v17n35a10>
- Mesa, J. D. (2017). Hacia una nueva mirada de la reintegración de desmovilizados en Colombia: Conceptos, enfoques y posibilidades. *Revista CS*, (23), 105-133. <https://doi.org/10.18046/recs.i23.2437>

- Mouly, C., Delgado, E. H. y Giménez, J. (2019). Reintegración social de excombatientes en dos comunidades de paz en Colombia. *Análisis Político*, 32(95), 3-22. <https://doi.org/10.15446/apol.v32n95.80822>
- Nieto-Bravo, J. A. y Pardo-Rodríguez, J. P. (2018). Del contractualismo igualitario al desarrollo humano diferencial: una perspectiva de justicia desde el enfoque de capacidades humanas en el proceso de retorno a la vida civil de desmovilizados en Colombia. *Hallazgos*, 14(28), 83-104. <https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2017.0028.04>
- Ordóñez, W. D. C. y Mosquera, J. A. V. (2016). Eficacia del programa de reintegración en el departamento del Cauca 2003-2015. *Inciso*, 18(1), 59-69. <https://doi.org/10.18634/incj.18v.1i.521>
- Pachón, W. (2017). Inclusión social de actores del conflicto armado colombiano: retos para la educación superior. *Desafíos*, 30(1). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.4917>
- Petcu, C. (2020). *Disarmament, Demobilization and Reintegration Programming With Colombia's Young*. [https://www.stimson.org/wp-content/uploads/2020/06/DDR\\_Youth\\_Working\\_Paper\\_063020.pdf](https://www.stimson.org/wp-content/uploads/2020/06/DDR_Youth_Working_Paper_063020.pdf)
- Restrepo, J. E. y Giraldo, M. (2017). El proceso de inclusión laboral de los desmovilizados en la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9(2), 10-26. <https://doi.org/10.22335/rlct.v9i2.477>
- Rivero-Ricardo, M. E. (2018). Empresas y posconflicto: el dilema de la RSE en Colombia. *Vis Juris*, 5(10), 87-114. <https://doi.org/10.22518/vis.v0i00.1164>
- Restrepo-Pineda, J. E., Giraldo-Arboleda, M., Buenaventura, O. I. y Amariles-Calderón, L. J. (2017). The labor inclusion processes of demobilized people in Medellín city and its metropolitan area. *Logos Ciencia & Tecnología*, 9(2), 10-26. <https://doi.org/10.22335/rlct.v9i2.477>
- Robledo, C., Cardona, D., Segura, A. y Lizcano, D. (2020). Síntomas depresivos y funcionamiento cognitivo de las personas en proceso de reintegración mayores (PPRM) de Colombia. *El Ágora USB*, 20(2), 118-128. <https://doi.org/10.21500/16578031.5134>
- Robledo, C., Cardona, D., Segura, A., Lizcano, D. y Agudelo, C. (2019). Capacidad laboral de las personas mayores de 50 años en proceso de reintegración, adscritos a la Agencia para la Reincorporación y la Normalización. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 37(3), 15-24. <https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.v37n3a03>
- Robledo, C., Zuluaga, M. y Sánchez, S. (2020). Personas en proceso de reintegración mayores (PPRM) en Colombia, retos para su reintegración. *El Ágora USB*, 20(1), 173-189. <https://doi.org/10.21500/16578031.4649>
- Rodríguez, N. Z., Montenegro, I. C. y Zavala, D. (2019). *Inclusión laboral de excombatientes: una revisión a las acciones de inclusión laboral de la agencia de reincorporación y normalización a la luz de la responsabilidad social empresarial*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo/163](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/163)
- Ruiz, A. L. y Huertas, O. (2019). En búsqueda de visibilización: experiencias y necesidades de las mujeres excombatientes de las FARC-EP en el escenario de construcción de paz. *Reflexión Política*, 21(42), 9-28. <https://doi.org/10.29375/01240781.3595>
- Sacristán, A. F. (2020). Economic reintegration of illegal group ex-combatants in the meta department. *Revista de Economía Institucional*, 22(43), 223-247. <https://doi.org/10.18601/01245996.v22n43.10>
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M. y Azuero-Rodríguez, A. R. (2020). Effect of corporate social responsibility on the Colombian post-conflict: The case of SMEs. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 80-90. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3547>
- Sandoval, G., Arango, A., Rodríguez, P. y Santana, M. (2019). Un análisis de las oportunidades laborales de los excombatientes desde la perspectiva del sector empresarial. *Sociedad y Economía*, (39), 134-154. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i39.7378>

- Santa, P. y Martínez, L. (2018). Las prácticas sociales y la reincidencia de personas en proceso de reintegración, en el marco de la política nacional de reintegración económica y social. *Virajes*, 20(1), 129-147. <https://doi.org/10.17151/rasv.2018.20.1.7>
- Sierra, S. (2021). El rol de la responsabilidad social empresarial en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano. *Universidad & Empresa*, 23(40), 1-23. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9392>
- The World Bank Group y Korea Trust Fund. (2016). *Revisión Técnica del Proceso de Reintegración de Excombatientes en Colombia. Construir para la Paz* (Documento de circulación interna).
- Thorsell, S. (2013). Towards People-Centred Economic Reintegration? An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of Demobilised Combatants in Colombia. *Colombia Internacional*, (77), 177-215. <http://dx.doi.org/10.7440/colombiaint77.2013.07>
- Vidal-Ledo, M., Oramas-Díaz, J. y Borroto-Cruz, R. (2015). Revisiones sistemáticas. *Educación Médica Superior*, 29(1), 198-207. <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/476/240>
- Villarraga-Sarmiento, Á. (2013). Experiencias históricas recientes de reintegración de excombatientes en Colombia. *Colombia Internacional*, (77), 107-140. <https://doi.org/10.7440/colombiaint77.2013.05>