

FORTALECIMIENTO DE LA CONFIANZA Y LA COOPERACIÓN para la reincorporación socioeconómica de Firmantes de Paz en el departamento de Antioquia



Fortalecimiento de la confianza y la cooperación para la reincorporación socioeconómica de Firmantes de Paz en el departamento de Antioquia / Harold Martínez Rojas, Paula A. Gutiérrez Yepes, David A. Ortiz Escobar, Han Dorussen, Valentino Benedetti Ramírez, Angie Juliana Bustos Bautista, Luisa Fernanda Contreras Cepeda, Ángela María Gaitán Murillo, Andrea García Albarracín, Johanna Amaya-Panche, V. Ximena Velasco-Guachalla. – Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Fundación Ideas para la Paz y Universidad de Essex. 2021.

ISBN: 978-958-790-800-8

Recurso electrónico (varias páginas): ilustraciones, gráficas, mapas, videos, podcast.

© 2022, Harold Martínez Rojas, Paula A. Gutiérrez Yepes, David A. Ortiz Escobar, Han Dorussen, Valentino Benedetti Ramírez, Angie Juliana Bustos Bautista, Luisa Fernanda Contreras Cepeda, Ángela María Gaitán Murillo, Andrea García Albarracín, Johanna Amaya-Panche, V. Ximena Velasco-Guachalla.

© 2022, Universidad Externado de Colombia
Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá
Teléfono (57 1) 342 0288
publicaciones@uexternado.edu.co
www.uexternado.edu.co

© 2022, Fundación Ideas para la Paz
Calle 100 n.º 8A-37, Torre A, Oficina 701, Bogotá
Teléfono (57 1) 747 0273
fip@ideaspaz.org
www.ideaspaz.org

© 2021, Universidad de Essex
Wivenhoe Park, Colchester CO4 3SQ, Reino Unido
Teléfono +44 1206 873333
enquiries@essex.ac.uk
www.essex.ac.uk

Primera edición digital: enero de 2022

Corrección de estilo: María Carolina Méndez Téllez
Producción gráfica, audiovisual y desarrollo: Jorge Enrique Pongutá Mayorga, Wilfredo Salazar Blanco, Carlos Alberto Montoya Fonseca, Angélica María Meza Awad, Javier Mauricio Villalba González, Dirección de Innovación Educativa Digital, Universidad Externado de Colombia.
Asesoría pedagógica: Heidy Johanna Ramírez Salamanca, Dirección de Innovación Educativa Digital, Universidad Externado de Colombia.

Este libro interactivo presenta los resultados de la investigación sobre la incidencia de la confianza y la cooperación en la inclusión socioeconómica de los firmantes de paz, la cual se desarrolló entre la Facultad de Economía de la Universidad Externado de Colombia, la Fundación Ideas para la Paz y la Universidad de Essex, con la financiación del Fondo de Investigaciones para los Desafíos Globales (GCRF, por sus siglas en inglés) del Reino Unido.

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, la Fundación Ideas para la Paz y la Universidad de Essex. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CONTENIDO

6	INTRODUCCIÓN	
7	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
9	MARCO CONCEPTUAL	
	¿Qué entendemos por confianza?	9
	¿Por qué es importante la confianza en una sociedad?	9
	<i>Confianza y capital social</i>	10
	<i>Cooperación y confianza en contextos de relacionamiento empresarial</i>	10
	¿Qué factores influyen en el grado de confianza?	11
	<i>Pertenencia</i>	11
	<i>Buen trato</i>	11
	<i>Honestidad</i>	11
	<i>Cooperación</i>	11
	<i>Buena fe</i>	12
	Relación entre confianza y reincorporación	12
	Construcción de paz, reintegración y sector empresarial	14
16	DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y DE REINCORPORACIÓN	
	Diagnóstico departamental	16
	<i>Información general</i>	16
	<i>Aspecto poblacional</i>	16
	<i>Economía</i>	17
	Reincorporación en Antioquia	19
	<i>PDETS en Antioquia</i>	19
	<i>Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación para la Reincorporación y Nuevas Áreas de Reincorporación</i>	19
	Información departamental sobre reincorporación	20
23	MUNICIPIOS PRIORIZADOS	
	1. Anorí	23
	<i>Aspectos generales</i>	23
	<i>Reincorporación</i>	25
	2. Dabeiba	26
	<i>Aspectos generales</i>	26
	<i>Reincorporación</i>	28
	3. Mutatá	28
	<i>Aspectos generales</i>	28
	<i>Reincorporación</i>	28
	4. Medellín	30
	<i>Aspectos generales</i>	30
	<i>Reincorporación</i>	30
33	METODOLOGÍA	
	Instrumentos cuantitativos	33
	<i>Yo confío</i>	33
	<i>Juego de la confianza</i>	34

	Instrumentos cualitativos.....	34
	<i>Café del mundo</i>	34
	<i>Mapeo de alcances</i>	35
	<i>Entrevistas</i>	35
37	RESULTADOS	
	Factores asociados a la confianza entre firmantes de paz y empresarios en el departamento de Antioquia.....	37
	<i>Niveles de confianza recíproca</i>	37
	<i>¿Por qué confío menos o más?</i>	40
	Factores que promueven o inhiben la cooperación entre firmantes de paz y empresarios.....	41
	<i>¿La falta de confianza puede disminuir el interés por cooperar en contextos empresariales?</i>	41
	<i>Comunicación y espacios de relacionamiento</i>	42
	<i>Visiones sobre los negocios</i>	42
	<i>Experiencias previas de relacionamiento</i>	43
	<i>Condiciones materiales de los negocios</i>	44
	<i>Otros factores relacionados con el contexto institucional</i>	45
47	ESTRATEGIAS PARA DINAMIZAR Y FORTALECER LA COOPERACIÓN ENTRE FIRMANTES DE PAZ Y EMPRESARIOS	
	Reto 1.....	47
	<i>Objetivo 1.1: Acceso a la información y visibilización del proceso de reincorporación</i>	47
	<i>Objetivo 1.2: Pedagogía para mitigar la estigmatización entre firmantes de paz – empresarios</i>	48
	Reto 2.....	49
	<i>Objetivo 2.1: Consolidación de encuentros regionales periódicos</i>	49
	Reto 3.....	50
	<i>Objetivo 3.1: La pertinencia de los proyectos productivos es un primer paso para su sostenibilidad</i>	51
	<i>Objetivo 3.2: Fortalecer capacidades técnicas para el desarrollo de los proyectos</i>	51
	<i>Objetivo 3.3: Abordar habilidades socioemocionales para el relacionamiento</i>	52
	Reto 4.....	52
	<i>Objetivo 4.1: Una política pública integral</i>	52
	<i>Objetivo 4.2: Fortalecimiento del relacionamiento con la institucionalidad</i>	53
55	CONCLUSIONES	
58	REFERENCIAS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa del departamento de Antioquia, Colombia.....	16
Figura 2.	Subregiones del departamento de Antioquia, Colombia.....	16
Figura 3.	Comportamiento del PIB de Antioquia, 2009-2020.....	17
Figura 4.	Estructura empresarial de Antioquia por subregiones.....	18
Figura 5.	Las cinco empresas con mayores ingresos en Antioquia.....	19
Figura 6.	Mapa de las NAR Y AETCR en Antioquia.....	20
Figura 7.	PDET Bajo Cauca y nordeste antioqueño, NBI e información básica.....	23
Figura 8.	PDET Urabá antioqueño, Dabeiba, NBI e información básica.....	26
Figura 9.	PDET Urabá antioqueño, Mutatá, NBI e información básica.....	29
Figura 10.	División administrativa de la subregión Valle de Aburrá.....	30
Figura 11.	Estructura empresarial del Valle de Aburrá por actividad económica, 2017.....	30
Figura 12.	Panel sobre el nivel de confianza de los firmantes de paz.....	38
Figura 13.	Panel sobre el nivel de confianza de los empresarios.....	39
Figura 14.	Qué es la confianza para los firmantes.....	40
Figura 15.	Qué es la confianza para los empresarios.....	40
Figura 16.	Criterios de alguien confiable para los firmantes.....	41
Figura 17.	Criterios de alguien confiable para los empresarios.....	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Participación de las subregiones en el PIB departamental.....	18
Tabla 2.	Niveles de confianza de los firmantes de paz.....	37
Tabla 3.	Niveles de confianza de los empresarios.....	38

Han pasado cinco años de la firma del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (en adelante, Acuerdo de paz) entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las FARC-EP; un lustro de acontecimientos en el ámbito nacional e internacional que han afectado el rumbo de su implementación. Factores políticos, el estallido social, la pandemia, las problemáticas de seguridad nacional, plantean hoy muchos retos en materia de construcción de paz, y el proceso de reincorporación de los firmantes de paz no se escapa de esta situación.

Aunque la reincorporación de firmantes de paz ha tenido avances significativos durante la implementación del Acuerdo de paz, afronta también grandes retos dentro de los cuales quizá el principal es garantizar las condiciones de seguridad de los firmantes de paz, seguido del lograr la sostenibilidad de la reincorporación económica de estas comunidades, que —en línea con lo acordado— depende de implementar emprendimientos productivos individuales o colectivos para lograr una generación de ingresos estable en un marco de legalidad. Sin embargo, el logro de este objetivo depende de otros elementos como la adecuada formulación de proyectos, la aprobación y desembolso de los recursos, el acceso a los mercados para los nuevos productos y servicios y las capacidades técnicas y gerenciales de quienes están involucrados en los proyectos productivos.

Un elemento fundamental para dinamizar este tipo de procesos es la corresponsabilidad, que se refiere a la vinculación de actores diferentes al gobierno y a los firmantes de paz que puedan apoyar el proceso de reincorporación. En esta línea, consideramos que el sector empresarial puede incidir positivamente, desde su gestión y experticia, en la consolidación de alternativas productivas para los firmantes de paz, apalancando aspectos como el fortalecimiento de capacidades técnicas, gerenciales y comerciales, apoyando la comercialización de los productos y servicios de los firmantes, generando encadenamientos productivos, entre otras posibilidades. Sin embargo, la corresponsabilidad no es un asunto exclusivamente técnico. El aprovechamiento efectivo de estas opciones pasa necesariamente por propiciar, crear y fortalecer relaciones de confianza entre firmantes y empresarios, lo que tiene el potencial de generar dinámicas de cooperación entre estos dos sectores, además de beneficiar la reincorporación económica de los firmantes de paz.

Esta investigación, liderada por la Fundación Ideas para la paz (FIP), la Facultad de Economía de la Universidad Externado de Colombia y la Universidad de Essex, financiada por el Fondo de Investigación de Desafíos Globales (GCRF, por sus siglas en inglés), busca identificar y comprender los factores y las dinámicas que pueden incidir en que se materialice esta cooperación. Para esto, estudiamos la situación actual de la confianza entre firmantes de paz y empresarios, indagamos sobre los factores asociados a la cooperación entre estos dos grupos y, finalmente, proponemos una hoja de ruta para fortalecer sus relaciones de cooperación. Este trabajo se realizó en Antioquia, un departamento con gran dinamismo económico y relevancia en materia de reincorporación, pues alberga cinco Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR) y varias Nuevas Áreas de Reincorporación (NAR); por estas razones lo consideramos un laboratorio perfecto para comprender las dinámicas de relacionamiento entre empresarios y firmantes de paz.

Objetivos de la investigación

El objetivo central de esta investigación es identificar y analizar los factores que inciden en la confianza y la cooperación entre empresarios y firmantes de paz en el departamento de Antioquia, de tal manera que sea posible generar recomendaciones y una hoja de ruta para el fortalecimiento de las relaciones entre estos actores y favorecer así la reincorporación económica. A su vez, tres objetivos específicos orientaron el desarrollo de la investigación:

- Comprender el estado actual de la confianza entre firmantes de paz y empresarios en el departamento de Antioquia.
- Identificar otros factores, además de la confianza, que puedan favorecer las relaciones de cooperación entre firmantes de paz y empresarios del departamento de Antioquia.
- Proponer estrategias que permitan dinamizar y fortalecer las relaciones de cooperación entre las personas firmantes de paz y los empresarios del departamento de Antioquia.



Actividad *Café del mundo* con empresarios en Anorí el 15 de junio de 2021

Marco conceptual

La confianza entre individuos o grupos que difieren en sus identidades, valores o rasgos culturales puede facilitar la cooperación entre estos, en tanto la confianza favorece la creación de relaciones positivas, entendimientos comunes y espacios de compromiso. De esta manera, fortalecer la confianza puede tener efectos positivos sobre la movilidad social y sobre el sentido de pertenencia. Por lo anterior, la confianza entre diversos actores juega un papel crucial en el desarrollo exitoso de procesos de inclusión socioeconómica.

En el contexto colombiano, el Acuerdo de paz entre el gobierno y las FARC-EP trazó ambiciosas líneas en materia de reincorporación a la vida social y económica de los firmantes de paz. El reto es aún mayor si se tiene en cuenta que el conflicto armado interno en Colombia ha reducido la confianza interpersonal y la confianza hacia las instituciones públicas del país. Esperamos que fortalecer la confianza y promover relaciones de cooperación entre empresarios y firmantes de paz tenga efectos positivos sobre la inclusión socioeconómica de la población firmante de paz, lo que a su vez contribuirá con la construcción del tejido social y a la sostenibilidad de la paz. Consideramos que el sector empresarial es un actor importante en este proceso por su conocimiento, experiencia y capacidad de incidencia en la sociedad.

A continuación, se amplía la descripción conceptual de la confianza y su relación con la cooperación en contextos de relacionamiento empresarial y de reincorporación.

¿Qué entendemos por confianza?

La confianza se ha conceptualizado desde las creencias y desde los comportamientos; en el primer sentido, la confianza sería la creencia de que una persona o un grupo será capaz o tendrá la intención de actuar de manera apropiada frente a una determinada situación. De esta manera, “confiar en las personas es apostar a que su sentido de responsabilidad e integridad los llevará a actuar honestamente, sin desconocer la posibilidad de que nos puedan engañar” (Bohr, 2013). Vista desde el comportamiento, la confianza se refiere a transferir libremente activos a otra persona con el objetivo de tener una ganancia o beneficio, sin que controlemos las acciones del otro y sin tener la posibilidad de tomar represalias en caso de que sus acciones no sean las esperadas (Coleman, 1990). El incentivo es tal que quien confía está en una situación mejor de la que estaría si no hubiera confiado, siempre y cuando su confianza se vea recompensada, es decir, si la otra persona es confiable.

¿Por qué es importante la confianza en una sociedad?

La confianza es importante para el buen funcionamiento y avance de una sociedad. Cualquier transacción económica requiere de un grado de confianza entre las partes (Arrow, 1972). Según la definición comportamental de Coleman (1990), la confianza

es fundamental para llevar a cabo negocios e inversiones cuyos frutos no se dan de manera inmediata, sino que dependen de que diversos individuos tomen las decisiones esperadas en diferentes momentos. Por ejemplo, una empresa procesadora de cacao debe confiar en que los agricultores le entreguen la materia prima a tiempo y con el estándar de calidad pactado. A su vez, los agricultores deben confiar en que la empresa procesadora haga los pagos en las fechas acordadas. Solo si hay algún grado de confianza mutua se puede llevar a cabo el negocio.

Por lo anterior, no es sorprendente que varios estudios hayan confirmado la asociación entre el nivel de confianza interpersonal y el avance económico de países o regiones (Knack y Keefer, 1997; Putnam et al., 1993). Por ejemplo, Algan y Cahuc (2014) muestran que existe una correlación entre la confianza generalizada, medida a través de encuestas, y el ingreso per cápita, para una muestra de 106 países entre 1981 y 2008. Más importante aún, estos estudios señalan que es la confianza interpersonal generalizada, es decir, entre extraños, no la confianza entre individuos de grupos específicos (familias, clanes, etc.), la que explica mejor el progreso económico de los países.

Para el caso de América Latina, la falta de confianza también está asociada al pobre desempeño económico y a las bajas posibilidades de acción estatal y colectiva (Keefer y Scartascini, 2022)

Confianza y capital social

La confianza es un componente clave de lo que algunos estudiosos han llamado “capital social”, que puede ser definido como el conjunto de normas y valores compartidos que contribuyen al bienestar (OCDE, 2013). Así, el capital social hace referencia a los “aspectos

de la organización social tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putnam, 1993, p. 167).

En este sentido, la confianza y otros elementos del capital social son tecnologías a disposición de una sociedad para hacer posible la cooperación a todos los niveles. El capital social genera una disposición a colaborar a partir de la simpatía, la confianza y el seguimiento de normas sociales, lo que permite acceder a oportunidades que individualmente no se podrían tener.

Asimismo, la confianza genera lazos de reciprocidad: una persona confía porque considera que la otra persona tiene interés en responder a esa confianza depositada. De acuerdo con Putnam (1993), la reciprocidad es la norma más importante porque es un componente generador de capital social que contribuye a la acción colectiva y a conciliar el interés propio y el de los demás. Lo anterior también indica que la confianza, siempre y cuando sea recompensada, genera círculos virtuosos de cooperación, reciprocidad y fortalecimiento de la misma confianza.

Cooperación y confianza en contextos de relacionamiento empresarial

Dado el interés de este proyecto por fortalecer la construcción de confianza en aras de que el sector empresarial apoye el proceso de inclusión socioeconómica de la población firmante de paz, se plantea la existencia de una relación positiva entre la cooperación y la confianza interpersonal en contextos de relacionamiento empresarial. De acuerdo con la literatura mencionada anteriormente, la confianza puede influir potencialmente en el desempeño económico, al considerar que los vínculos sociales y la confianza interpersonal reducen los costos de transacción y hacen cumplir los contratos.

¿Qué factores influyen en el grado de confianza?

Frente a la perspectiva comportamental, la literatura evidencia algunas variables que influyen al momento de decidir si confiar o no confiar en otro. Por ejemplo, de acuerdo con Mayer et al. (1995) la percepción de confiabilidad juega un papel importante, que a su vez está relacionada con la percepción de cualidades de otro individuo o grupo que lo hacen merecedor de confianza. Ejemplo de lo anterior es ver al otro como competente, íntegro, benevolente, abierto a la comunicación y que comparte una identidad social común (Yáñez et al., 2006). De acuerdo con la literatura, hemos capturado cinco factores asociados a la confianza: Pertenencia, Buen Trato, Honestidad, Cooperación, y Buena fe. Cada una de estas variables está fundamentada en estudios de autores como Finn (1993, como se citó en Juvonen, 2006), Freitag y Bühlmann (2009), Gill et al. (2005), y Dhaene y Bouckaert (2004).

Pertenencia

La literatura enfatiza en que la pertenencia de un individuo a un grupo (que comparte valores comunes, rasgos culturales o socioeconómicos, entre otros) está asociada a su confianza y confiabilidad. Por ejemplo, estudios como el de Dhaene y Bouckaert (2004), que analizan el comportamiento entre individuos pertenecientes a diferentes etnias, indican que la confianza está relacionada inversamente con la distancia social.

Para el caso particular de este estudio, nos preguntamos si la pertenencia al grupo de empresarios y al grupo de firmantes de paz que participan de proyectos productivos afecta los niveles de confianza.

Buen trato

En la literatura sobre psicología social y organizacional se afirma que la confianza tiene dos

componentes: uno cognitivo y otro afectivo. El componente afectivo hace referencia al vínculo emocional existente, un vínculo positivo relacionado con el buen trato. Así, el buen trato hace parte de las acciones e intercambios que conllevan a la construcción de confianza. Blaus (1964, como se citó en Aguilar, 1984) establece que la confianza racional normalmente emerge de intercambios sociales, que evolucionan lentamente y empiezan con pequeñas acciones en las que el riesgo es mínimo hay ganancia de información sobre el otro.

Honestidad

Vásquez (2004) argumenta que, si no se tiene información acerca del otro jugador, no hay bases para saber si es o no digno de confianza. En este sentido, para determinar si otra persona es digna de nuestra confianza o no, buscamos siempre tener información completa sobre esta persona. Por lo tanto, cuanto más transparencia y honestidad exista entre dos actores, habrá más confianza. En esta línea, autores como Yáñez (2008) explican el importante rol que tiene la comunicación fluida, frecuente y honesta para que surja la confianza entre las personas.

Cooperación

La confianza es un factor crítico para la generación de buenas relaciones interpersonales y de cooperación. En el juego de la confianza social de Kreps (1990) se alcanza un resultado cooperativo cuando ambos jugadores confían en el otro y honran la confianza que en ellos se ha depositado. Así, la confianza se convierte en un móvil para la cooperación entre los individuos. A esta opinión se suma el trabajo de Ferres et al. (2004), quienes destacan que la confianza entre compañeros de trabajo facilita la voluntad de actuar según “la palabra del otro”, y favorece un vínculo afectivo con la organización.

Si bien la confianza es esencial a la hora de establecer vínculos de cooperación entre las personas, Gill et al. (2005) agregan que la confianza puede ser vista como una consecuencia de la cooperación en diferentes periodos de tiempo. En efecto, en escenarios de interacción, los autores muestran que la cooperación entre jugadores, aun cuando la información es incompleta para las partes, es esencial a la hora de generar confianza a lo largo de futuras interacciones.

Buena fe

Autores como Rousseau et al. (1998), Holmes y Rempel (1989) y Sasaki et al. (2012) afirman que el núcleo de la confianza es la intención de aceptar entrar en un estado de vulnerabilidad bajo la expectativa de “la buena fe”, es decir, de las buenas intenciones del otro, de su comportamiento competente y diligente. Esta variable, junto con la de *cooperación*, son quizás las más relacionadas con la lógica empresarial. Así, por ejemplo, en muchas ocasiones un empresario tranza, contrata o invierte bajo la presunción de la buena fe de la otra parte.

Relación entre confianza y reincorporación

La existencia de confianza es fundamental para posibilitar el acercamiento entre los firmantes de paz en proceso de reincorporación y las comunidades, así como su integración socioeconómica en entornos de posconflicto. Según el Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, el proceso de desarme, desmovilización y reintegración se define como:

Un proceso de carácter integral y sostenible, excepcional y transitorio, que considerará los intereses de la comunidad de las FARC-EP en proceso de reincorporación, de sus integrantes y sus familias, orientado al fortalecimiento del

tejido social en los territorios, a la convivencia y la reconciliación entre quienes los habitan; asimismo, al despliegue y el desarrollo de la actividad productiva y de la democracia local.

Así, la reincorporación es una oferta del Estado colombiano a las personas desmovilizadas de Grupos Armados Organizados que operan al margen de la Ley, que no hayan cometido crímenes de lesa humanidad, y que quieran reincorporarse a la vida social, económica y política del país.

En el marco internacional, los programas de desmovilización, desarme y reintegración tienen por objeto contribuir a la seguridad y estabilidad en entornos de posconflicto para que estos puedan comenzar una etapa de recuperación y desarrollo, abordando dimensiones políticas, militares, de seguridad, humanitarias y socioeconómicas.

Tradicionalmente, la literatura sobre este tipo de procesos se ha centrado en el estudio de casos de reintegración económica y social de los excombatientes por lo que, dadas las similitudes de la reintegración con lo que en los acuerdos de paz se entiende por reincorporación, profundizaremos en el concepto de reintegración.

La reintegración se entiende como un proceso en el cual los excombatientes adquieren la condición de civiles (ONU, 2010) y se entrelazan en el tejido social local, tanto desde su propia perspectiva como desde la perspectiva de la comunidad. Asimismo, durante la reintegración los excombatientes se reconectan y construyen redes familiares y sociales, generando confianza en la comunidad y construyendo un sentido de inclusión que permea el empoderamiento personal y la capacidad de contribuir a la sociedad (Rhea, 2014).

En sociedades que han experimentado conflictos violentos, la población civil tiende a convivir con expresiones de desconfianza

mutua y años de segregación (Kenworthy et al., 2015). Estos conflictos dividen a la población de un país, afectando la confianza interpersonal y comunitaria, lo que genera un deterioro de las normas y valores que subyacen a la cooperación y la acción colectiva. Lo anterior afecta las relaciones sociales de las comunidades, así como los puentes entre los grupos comunitarios y el Estado, lo que termina obstaculizando el desarrollo económico y el capital social (Colletta & Cullen, 2000).

Para el caso específico de los excombatientes, Bowd y Özerdem (2013) argumentan que, al regresar a sus comunidades de origen, los excombatientes se enfrentan a una realidad social caracterizada por la violencia, la destrucción y las fuertes tensiones entre sus identidades y las de la comunidad. A esto se suma la frecuente falta de aceptación por parte de la comunidad local, la estigmatización y la exclusión de algunos líderes locales en las actividades que podrían beneficiarlos. Rhea (2014) asegura que el éxito de la reintegración social:

pasa por construir un capital social entre los excombatientes y las comunidades receptoras, implementando un proceso de construcción de confianza a nivel local, ya que en estos procesos los excombatientes enfrentan barreras inmediatas de confianza y estigma por parte de la comunidad, lo que les impide construir redes sociales y establecer un capital social sólido.

De igual forma, en la lógica de la dimensión relacional del capital social, se abre paso el concepto de cohesión social, según el cual las redes sociales individuales se unen para construir o cohesionar el tejido social. En ese sentido, la cohesión social se relaciona con la presencia de fuertes lazos sociales mediados por altos niveles de confianza, normas

de reciprocidad y gran cantidad de asociaciones que unen las divisiones sociales (Colletta & Cullen, 2000; Rhea, 2014; Walt & Basini, 2018).

Aquí, la confianza juega un papel importante a la hora de facilitar el acercamiento entre las comunidades y los excombatientes en proceso de reintegración. En este contexto, la construcción de confianza ayuda a disminuir las barreras de estigmatización y los estereotipos o imaginarios construidos alrededor de la guerra, y favorece la construcción de redes, facilitando la cooperación y la reciprocidad.

Los excombatientes no solo tienen que sobrevivir en entornos donde la aceptación de las comunidades suele ser limitada, sino que también enfrentan problemas de índole económica como el acceso a tierra, alimentos o trabajo (De Vries & Wiegink, 2011). En ese sentido, en un ambiente de posconflicto, la violencia no sólo debilita las relaciones entre individuos, sino también los lazos económicos. En contextos de posguerra, las actividades económicas se vuelven difíciles, el poder adquisitivo se pierde y el comercio a menudo se reduce o suspende, lo que produce altos niveles de desempleo, desplazamiento, pobreza, desigualdad y exclusión laboral (Hazen, 2005). Por tanto, crear oportunidades para la generación de ingresos de los excombatientes se vuelve esencial en los procesos de reincorporación.

Desde una perspectiva económica, “la reintegración surge como un elemento clave para reducir el riesgo de reversión del conflicto” (Collier 1994). Según Ginifer (2003), la reintegración se considera como una forma de equipar a los excombatientes con habilidades productivas y de empleo para que puedan retornar a la vida civil (Citado en Bowd y Özerdem 2013, p. 24) obteniendo un empleo remunerado a largo plazo, ya sea formal o informal, o iniciar otras actividades legítimas

de generación de ingresos que les permita mantenerse a sí mismos y a sus familias. (Torjesen, 2013)

Construcción de paz, reintegración y sector empresarial

Los procesos de construcción de paz no solo involucran a los actores armados enfrentados, sino aquellos que indirectamente se han visto afectados por las dinámicas del conflicto: “implican también a la sociedad civil nacional e internacional en la forma de organizaciones no gubernamentales, sector privado e iglesia” (Rettberg, 2015). Por lo que, en relación con la construcción de paz, el sector empresarial se posiciona como un actor que cuenta con recursos privilegiados, conocimiento y habilidades administrativas que lo convierten en un socio clave para la creación de empleo, la inversión para financiar procesos de desmovilización y reintegración de excombatientes y para reanudar procesos de crecimiento económico en economías devastadas por la guerra (Rettberg & Rivas, 2015).

Gundz & Killic (2016) sugieren que el abanico de estrategias para la construcción de paz en el que puede aportar el sector empresarial va desde la promoción de oportunidades económicas y acciones para el fortalecimiento institucional hasta la promoción de participación ciudadana. Asimismo, para Vargas (2013) el aporte de las empresas a la construcción de paz se puede enmarcar en estrategias de Responsabilidad Social, las cuales pueden ser de dos tipos: por un lado, está “Do no harm” o *acción sin daño*, que se refiere a aquellas acciones que buscan prevenir y mitigar el daño, los riesgos e impactos negativos que sus acciones y operaciones pueden ocasionar en su entorno. Por otro lado, la categoría de “Doing good” o *hacer el bien*, abarca las empresas que pueden desarrollar,

de manera proactiva, programas o estrategias que generen externalidades positivas a sus grupos de interés y su entorno, y brinden beneficios a la sociedad sin que cambien su “núcleo” de negocio.

En lo que concierne a los procesos de reintegración, el apoyo del sector privado es importante para involucrar a los excombatientes en las actividades productivas (Guáqueta & Orsini, 2007). En este sentido, la Cámara de Comercio de Bogotá y la FIP elaboraron una guía de intervención para el sector empresarial a través de la vinculación laboral de excombatientes en el proceso de reintegración, en la cual rescatan el rol del sector privado en la generación de condiciones para que las personas en proceso de reintegración puedan vincularse a la vida laboral, ya sea por medio contratación directa, su incorporación a la cadena de valor o el fortalecimiento al emprendimiento (CCB & FIP, 2015).

García y Barrios (2019), mediante una revisión de literatura, identificaron tres mecanismos con los cuales las empresas pueden aportar a la reintegración socioeconómica de los excombatientes: (i) promocionar trabajo y transferir capacidades; (ii) servir como instituciones mediadoras que brindan apoyo y supervisión externa en los proyectos productivos, en la medida que se construya confianza entre los diferentes actores; (iii) construir comunidad alrededor de las empresas y así formar parte del sistema social en el que residen.

Con lo anterior se evidencia que el sector empresarial es un actor clave para la construcción de paz y con muchas potencialidades de apalancamiento del proceso de reincorporación de excombatientes, especialmente en su dimensión socioeconómica, con la capacidad de cooperar para generar mejores condiciones de inclusión, evitando así el riesgo de reincidencia de los excombatientes en dinámicas de conflicto y violencia.



Taller de confecciones la montaña de excombatientes en Anorí.

Diagnóstico territorial y de reincorporación

Este diagnóstico se divide en dos partes: la primera corresponde a un diagnóstico del departamento de Antioquia en temas económicos, empresariales y de reincorporación; en la segunda, realizamos un diagnóstico más específico de los cuatro municipios priorizados por la investigación: Anorí, Dabeiba, Mutatá y Medellín, teniendo en cuenta que los dos criterios principales para elegir estos municipios fueron la concentración de población excombatiente y la concentración de proyectos productivos.

Diagnóstico departamental

Información general

Antioquia es un departamento ubicado en el nororiente Colombia, tiene un área de 63.612 km² y con 6.677.930 habitantes es el segundo departamento más poblado después de Bogotá D.C (DANE, 2021). La capital departamental es la ciudad de Medellín y en total, está conformado por 125 municipios agrupados en nueve subregiones: Urabá, Nordeste, Oriente, Valle de Aburrá, Magdalena Medio, Oriente, Suroeste, Bajo Cauca y Norte (FOLU, 2021). Limita con los departamentos de Caldas, Risaralda, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, Bolívar, Chocó y con el país de Panamá en el norte de la subregión del Urabá, en la que encuentra también una salida al mar caribe (UNAL, 2014). Ver figuras 1 y 2.

Aspecto poblacional

En 2020 Antioquia registró 6.677.930 habitantes, de los cuales el 79,1% (5'281.409)

se ubicaba en áreas urbanas y el 20,9% (1'396.521) restante, en áreas rurales. Por su parte, la pirámide poblacional del departamento es de tipo regresiva y refleja una concentración etaria en los rangos comprendidos entre los 15 y 39 años (DNP, 2020).

Figura 1. Mapa del departamento de Antioquia, Colombia



Fuente: UNODC (2013).

Figura 2. Subregiones del departamento de Antioquia, Colombia



Fuente: Gómez, Sánchez, Correa et al. (2014).

Frente a los grupos étnicos, en el último censo realizado la población indígena del departamento se contabilizó en 37.628 personas, representando el 0,59% del total de la población. Por otro lado, con una proporción más significativa dentro del total de la población (4,86%) se ubicó la población negra, mulata o afrocolombiana contabilizada en 311.289 personas en 2020 (Gobernación de Antioquia, 2018).

Economía

Participación en el PIB Nacional

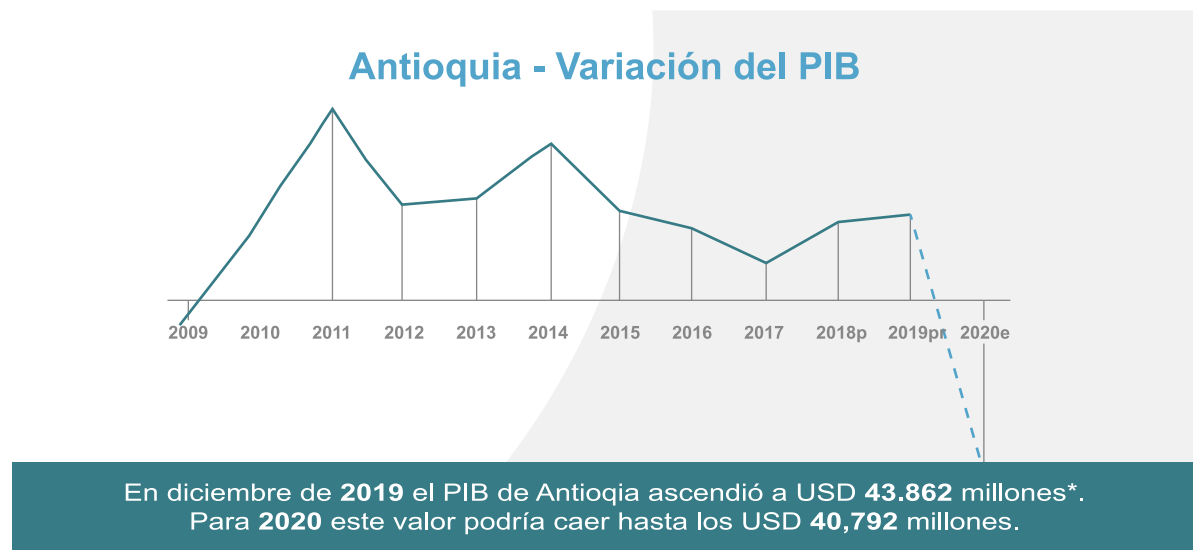
A precios corrientes de 2019, el PIB antioqueño se estimó en \$153.518 miles de millones. Con un crecimiento del 3,5% respecto al año anterior, el Departamento se posiciona como la segunda economía más fuerte detrás de

Bogotá D.C., representando el 14,45% del PIB nacional (Cámara de Comercio de Medellín, 2020). Al cierre de 2020, la economía del departamento registró un PIB a precios corrientes de \$149,7 miles de millones con una tasa de variación negativa de -5,5%, explicada en buena parte por las medidas de confinamiento aplicadas para contener el contagio de la COVID-19 (FENALCO Antioquia, 2021). Ver figura 3.

Principales actividades económicas

Las principales ramas de actividad económica del departamento en 2019 fueron las actividades comerciales, la industria manufacturera y la administración pública y defensa con 16,7%, 15,91% y 15,1% respectivamente (Gobernación de Antioquia, 2019).

Figura 3. Comportamiento del PIB de Antioquia, 2009-2020



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2021).

En la tabla 1 se muestra la participación por subregión en la economía departamental y las actividades económicas con mayor contribución al PIB. Se mostrarán únicamente las subregiones en las que se encuentran los municipios priorizados en este proyecto.

- Valle de Aburrá: Medellín
- Urabá Antioqueño: Mutatá
- Nordeste Antioqueño: Anorí
- Occidente: Dabeiba

Tabla 1. Participación de las subregiones en el PIB departamental

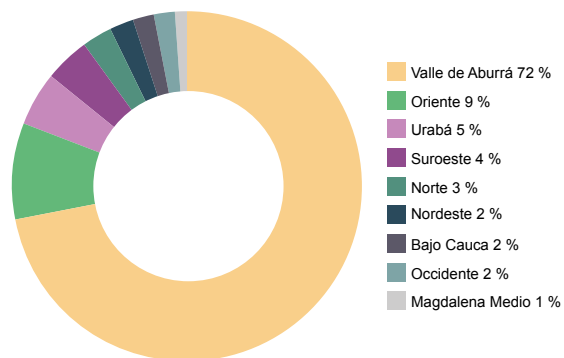
Subregiones	Participación de la subregión en el PIB departamental (%)	PIB (Miles de millones de pesos \$)	Actividades con mayor contribución al PIB subregional
Valle de Aburrá	66,9	105.304,19	Actividades comerciales (24,4%), Industria manufacturera (17,9%), Administración pública y defensa (11,1%)
Urabá	5,3	7.044,09	Agricultura y ganadería (24,6%), Administración pública y defensa (23,7%), Actividades comerciales (9,4%)
Nordeste	3,2	5.395,37	Explotación de minas y canteras (23,2%), Suministro de electricidad, gas, vapor y otros (19,5%), Administración pública y defensa (12,3%)
Occidente	2,1	3.109,66	Agricultura y ganadería (24,7%), Administración pública y defensa (23%), Construcción (10,4%)
Total PIB Departamento 2019	100,0	153.518,05	Comercio y Transporte (18,9%), Industria manufacturera (15,9%), Administración pública y defensa (13%)

Fuente: elaboración propia con base en datos de Gobernación de Antioquia (2019).

Dinámica empresarial

En 2017, Antioquia registraba el 13% del total de empresas en el país con una cifra de 192.572 empresas. Según subregiones, el 72% de las empresas se ubica en Medellín y el Valle de Aburrá; le siguen el Oriente y el Urabá con 9% y 5%, respectivamente. Lo anterior, refleja un rezago significativo entre los registros empresariales por subregión (Cámara de Comercio de Medellín, 2019). Ver figura 4.

En cuanto al tamaño de las empresas del departamento, se encuentra que el 90% de las empresas antioqueñas son microempresas, seguidas de las pymes con el 9,3% y las grandes, que representan solo el 0,7% del tejido empresarial departamental. No obstante, este último grupo de empresas concentra cerca del 92% de los activos. En lo correspondiente a actividades económicas, los principales sectores económicos en Antioquia por el número de empresas son comercio, industria y alojamiento y servicios de comida con 38,2%, 13% y 12%, respectivamente (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

Figura 4. Estructura empresarial de Antioquia por subregiones

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2019).

Principales empresas y redes empresariales/gremios del departamento

Los párrafos anteriores evidencian cómo el departamento es uno de los principales epicentros para la economía y el dinamismo empresarial del país. En el caso antioqueño destacan no solo la importante cantidad de empresas o su porcentaje de participación del PIB nacional, sino también el conglomerado heterogéneo de actividades que

aprovechan la ubicación estratégica del territorio y sus riquezas intrínsecas tal como lo reflejan sus principales empresas.

Las cinco empresas más grandes del departamento aportaron el 6,45% del PIB en el país en el 2020 y las 10 compañías con mayores ingresos en Antioquia lograron entrar en el listado de las 50 más vendedoras en el país (La República, 2020). Así, en 2020 las cinco empresas con mayores ingresos en Antioquia fueron, en orden jerárquico: Empresas públicas de Medellín (EPM), Grupo Éxito, Grupo Argos, Grupo Nutresa e ISA, empresas que conforman un tejido empresarial de actividades diversas entre las que sobresalen aquellas relacionadas con la prestación de servicios públicos, inversiones y comercio (La República, 2021). Ver figura 5.

Figura 5. Las cinco empresas con mayores ingresos en Antioquia



Fuente: La República (2021).

Reincorporación en Antioquia

PDETS en Antioquia

Después de lograr una salida negociada a más de 50 años de conflicto armado interno entre las FARC-EP y el gobierno colombiano por medio del Acuerdo de paz, se crearon los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) (Min. Agricultura, 2017), que

responden a un compromiso para subsanar las causas estructurales del conflicto armado interno a partir de la transformación del campo y la priorización de una reforma rural integral (FIP, 2017). Así, 170 municipios agrupados en 16 subregiones fueron priorizados para ser objeto de estos programas y consolidar pactos y compromisos en el corto, mediano y largo plazo.

Antioquia cuenta con 24 municipios dentro de cuatro subregiones PDET, hecho que lo posiciona como el departamento con más subregiones PDET en su territorio. Estos últimos se organizan de la siguiente forma (Agencia para la Renovación del Territorio, 2019):

- PDET Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño: Amalfi, Anorí, Briceño, Cáceres, Caucasia, El Bagre, Ituango, Nechí, Remedios, Segovia, Taraza, Valdivia y Zaragoza
- PDET Urabá Antioqueño: Apartadó, Carepa, Chigorodó, Dabeiba, Mutatá, Necoclí, San Pedro de Urabá y Turbo.
- PDET Chocó: Murindó, Vigía del Fuerte y otros 12 municipios del departamento del Chocó.
- PDET Sur de Bolívar: Yondó y otros seis municipios del departamento de Bolívar.

En este diagnóstico se profundizará en las subregiones PDET de Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño y Urabá Antioqueño, ya que en ellas se ubican los municipios priorizados.

Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación para la Reincorporación y Nuevas Áreas de Reincorporación

“Los Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR) son espacios creados con el objetivo de finalizar la etapa transitoria de los ETCR y brindar

soluciones permanentes a los excombatientes que decidieron permanecer en la legalidad” (ARN, 2021). Estos espacios son el resultado de una transición de escenarios físicos creados con diferentes objetivos en el marco del Acuerdo de paz y la reincorporación de excombatientes de las FARC-EP partiendo desde las Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN), creadas y terminadas jurídicamente en el 2017, hasta las ETCR que perdieron su vigencia jurídica en agosto de 2019 y dieron paso a la figura de AETCR (Ministerio de Vivienda, 2021).

En estos espacios, además de desarrollarse proyectos productivos, colectivos o individuales que garanticen la reincorporación socioeconómica, se facilita el acercamiento de la oferta pública local a través de las gobernaciones y alcaldías al 19,59% de las personas en proceso de reincorporación que allí residen (ARN, 2019).

Por otro lado, con la consecuente salida de los Firmantes de paz de los ETCR se fueron conformando nuevos espacios de reagrupamiento que cumplen la función de reunir a estas personas que se han dispersado

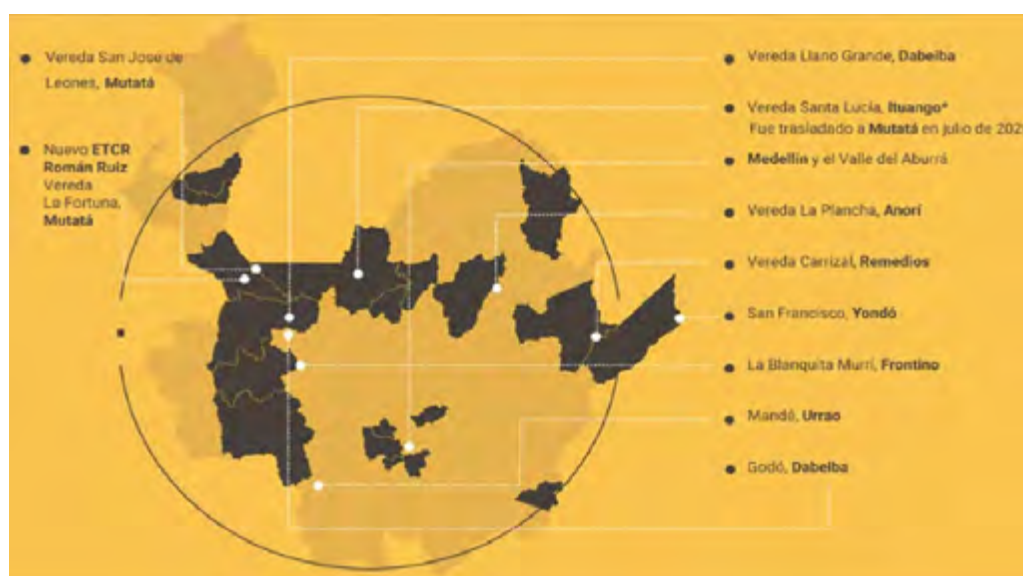
debido a la falta de confianza y la incertidumbre en torno al proceso de paz. Estos espacios de aglomeración de firmantes de paz son denominados NAR: Nuevas Áreas de Reincorporación. En ellas, también se adelantan proyectos productivos; sin embargo, no se garantiza el derecho a vivienda ni la seguridad (Defensoría del Pueblo, 2020).

Información departamental sobre reincorporación

Para septiembre de 2021, había 12.920 personas en proceso de reincorporación en todo el país. De ellas, 1.354 (10,47%) se ubicaban en Antioquia (ARN, 2021a). Lo anterior, lo posiciona como el segundo departamento donde más se ubican los firmantes de paz después del departamento del Meta en el que residen 1.388 firmantes de paz (ARN, 2021b).

Para el departamento de Antioquia se refieren cuatro Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR), distribuidos por partes iguales en cada subregión PDET: los AETCR de Carrizal y La Plancha, ubicados en los municipios de

Figura 6. Mapa de las NAR Y AETCR en Antioquia



Fuente: Catálogo Antioquia Cultiva la paz (Revista Generación paz, 2020).

Remedios y Anorí, pertenecen a la subregión PDET del Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño, mientras que los AETCR de Llano Grande y Mutatá se ubican en Dabeiba y Mutatá, dentro de la subregión PDET de Urabá (ARN, 2021; Gobernación de Antioquia, 2020). En la figura 6 se señalan las NAR y AETCR que tienen lugar en el Departamento.

Otra dinámica espacial de reincorporación que se ha configurado en el Departamento es la de las Nuevas Áreas de Reincorporación (NAR), territorios donde se facilitaron otras ubicaciones colectivas. Se estima que en Antioquia hay unos 900 firmantes de paz en estas áreas, principalmente en Medellín, con 246 personas en reincorporación, seguido de Mandé (Urrao), San José de León (Mutatá), Murri (Frontino) con 60, 57 y 45 firmantes de paz respectivamente. La principal preocupación respecto a estas áreas es que

no cuentan con las garantías de seguridad y el apoyo de alimentación y vivienda que sí ofrecen los AETCR (Revista Generación paz, 2020).

Uno de los retos estructurales a tener en cuenta en medio del proceso de reincorporación radica en las débiles garantías de seguridad del Departamento. Estas se han visto vulneradas al punto de convertir a Antioquia en el tercer departamento con más asesinatos de personas firmantes del Acuerdo de paz. Desde la firma del Acuerdo hasta enero de 2021, han sido asesinados 254 firmantes de paz; de ellos, 27 fueron asesinados en el departamento de Antioquia y esta cifra solo es superada por los departamentos de Cauca y Nariño, con 42 y 28 firmantes de paz asesinados, respectivamente (El Espectador, 2021).



**Municipios
priorizados**

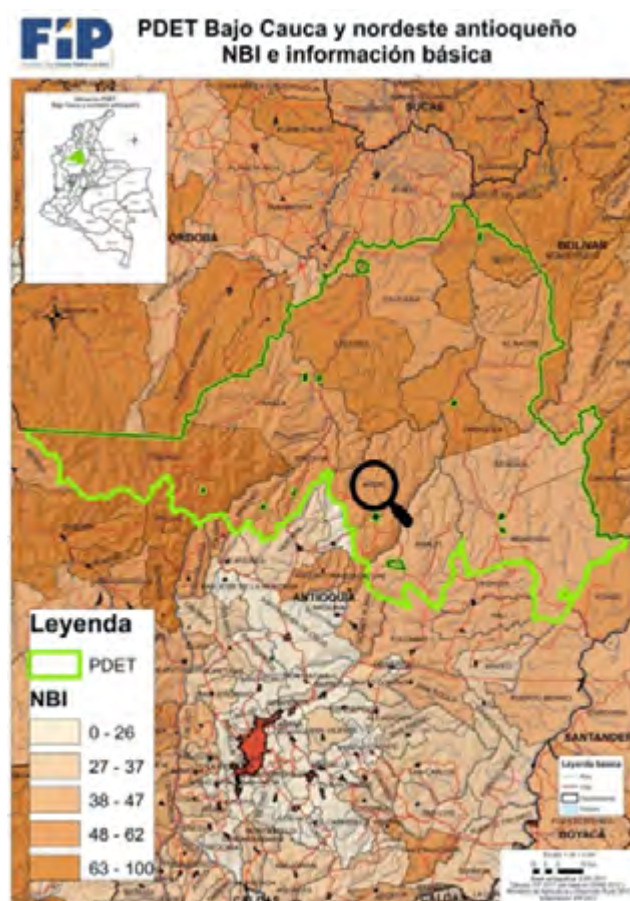
1. Anorí

Aspectos generales

Anorí es un municipio de 1.447 km² ubicado en la subregión del nordeste antioqueño. En 2020 el municipio registraba 19.104 habitantes con un componente de población étnica del 2,24% sobre el total; el 56,37% de la población se asentaba en zonas rurales para el mismo año (DNP, 2021a). En relación con la

dinámica territorial, Anorí se encuentra retirado de las vías principales, de manera que el acceso se hace por vías secundarias; esto plantea un reto para el fortalecimiento del tejido económico del territorio y la superación de brechas urbano – rurales por los elevados costos de transporte que pueden acarrear en la operación empresarial. Ver figura 7.

Figura 7. PDET Bajo Cauca y nordeste antioqueño, NBI e información básica



Fuente: Fundación Ideas para la Paz (2017).



Ladrillera de excombatientes en Anorí.

Según el diagnóstico realizado en las mesas de trabajo de los PDET, la base económica del municipio está en el sector primario de tipo extractivo. En segundo lugar, está la actividad agropecuaria, principalmente la de ganadería de doble propósito y la producción panelera que está asociada con uno de los principales cultivos del departamento con 995 Ha de caña (Renovación del Territorio, 2019a). Respecto al mercado laboral, el municipio registra una tasa de desempleo de 5,98% y la población laboral informal se registra en 84,6%, para 2018 (UDEA, 2020).

Reincorporación

La región del Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño contaba inicialmente con los ETCR de La Plancha (Anorí), Santa Lucía (Ituango) y Carrizal (Remedios). Sin embargo, debido a los asesinatos de firmantes de paz que se presentaron entre 2017 y 2020, 90 exguerrilleros del ETCR Santa Lucía junto con sus familias abandonaron la zona y se trasladaron a un nuevo campamento en Mutatá, ubicado en la región del Urabá Antioqueño (Flórez & Calderón, 2020). En la misma subregión, el AETCR Carrizal también sufre de condiciones precarias de seguridad, las cuales se ven reforzadas por su difícil ubicación dentro de una reserva forestal. En él, 75 firmantes de paz realizan su proceso de reincorporación y se encuentran desarrollando proyectos de ebanistería, reforestación y protección del medioambiente bajo la Cooperativa Multiactiva para el progreso del Nordeste Antioqueño (COOMUPRON) (Flórez & Calderón, 2020; ANR, 2021b; Presidencia de la República, 2020).

El AETCR La Plancha contaba con 74 personas acreditadas por el Alto Comisionado para la paz viviendo en el AETCR dentro de la zona rural del municipio de Anorí para finales de agosto de 2021 (ARN, 2021c). En La Plancha se adelantan diez proyectos productivos y en el espacio opera la Cooperativa

Multiactiva para el Desarrollo Económico y Social del Norte de Antioquia (COOLMUDESNA), la cual coordina proyectos como la cría de gallinas ponedoras, la piscicultura, la producción de miel (Miel La Montaña) y de jabones (Esencias de La Montaña), una panadería (Delicias Farianas), una iniciativa de turismo (La Casa de La Vida) y un proyecto de confecciones de maletas, bolsos y pantalones, entre otros (Confecciones La Montaña) (Martínez et al., 2021). Este último se consolida como el emprendimiento más visible de los firmantes de paz en redes sociales como Instagram y Twitter. Según un informe de gestión de la ARN, en octubre de 2020, los AETCR La Plancha y Carrizal iban a trasladarse concertadamente con las comunidades en proceso de reincorporación (Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación, 2020).

Mientras se adelantaba el trabajo de campo de esta investigación se evidenció que dentro de los proyectos productivos también se encuentra una Fabricadora ecológica de ladrillos tipo B.T.C (Bloques de Tierra Comprimida), que le permite a las comunidades aledañas y a los mismos firmantes de paz adquirir insumos para su vivienda a un precio 40%-50% más bajo que en el mercado. Asimismo, se evidenció el interés de los firmantes de paz de La Plancha en estar en formación continua mediante capacitaciones del SENA, la Universidad de Antioquia, ARN, OIM, PNUD, entre otros, para la buena ejecución de sus proyectos productivos.

En cuanto a los apoyos gestados desde el sector privado a los proyectos de reincorporación de los firmantes de paz, se tiene registro de procesos relacionados con Corantioquia y EPM para obtener el permiso de concesión de agua y la instalación de la red eléctrica para el proyecto de Granja piscícola en Anorí del que se benefician 42 personas en proceso de reincorporación (EPM, 2018).

Aspectos generales

Dabeiba es un municipio ubicado en el noroccidente del departamento de Antioquia con una extensión de 1.905 Km². Para 2020, el municipio registraba un total de 23.509 habitantes con un componente de grupos étnicos de 21,1% sobre el total. Adicionalmente, un 60,1% de los habitantes se ubica en la zona rural del municipio (DNP, 2021b). Según

el diagnóstico municipal realizado para la consolidación del PDET, el municipio está dividido administrativamente en cinco corregimientos: San José de Urama, Santa Teresa, Cruces, Camparrusia y La Balsita; y tiene 117 veredas. La carretera al mar es la vía principal de acceso (Renovación del Territorio, 2019b). Ver figura 8.

Figura 8. PDET Urabá antioqueño, Dabeiba, NBI e información básica



Fuente: FIP (2017).

La economía territorial se fundamenta en la producción agropecuaria siendo este sector el que contribuye en mayor proporción a la generación de puestos de trabajo. Por otro lado, los principales renglones de producción

son la explotación de ganado de doble propósito y la producción de café, maracuyá, cacao, caña, limón, lulo, ahuyama, frijol y maíz. Asimismo, la proporción de la tierra dedicada a la producción agrícola, tan solo el 4% del



territorio, mientras que el 96% corresponde a bosques y actividades pecuarias. La producción agrícola supera las 13.000 toneladas anuales (PDET Urabá Antioqueño, s.f.).

Reincorporación

Según cifras de la ARN, a finales de agosto de 2021 había 118 personas acreditadas por el Alto Comisionado para la paz viviendo en el AETCR de Llano Grande en la zona rural del municipio de Dabeiba, convirtiéndose en el AETCR más poblado del departamento (ARN, 2021). En Llano Grande se están desarrollando nueve proyectos productivos con un total de 610 beneficiarios —incluyendo comunidad— (ARN, 2021). Los firmantes de paz se capacitan continuamente para tecnificarse en la producción de sus iniciativas. A la fecha, 530 personas han tenido asistencia y formación académica por parte del SENA, principalmente, en actividades agrícolas y de formación para el trabajo (ARN, 2021d).

En este espacio destaca la iniciativa adelantada por Proantioquia y sus empresas asociadas (Postobón, Grupo Sura, Grupo Nutresa, Bancolombia, Grupo Argos, Corbeta y la Fundación Fraternidad Medellín) de donación de un predio de 270 hectáreas para estructurar un proyecto productivo colectivo orientado a la producción ganadera de 185 exintegrantes de las FARC-EP (Proantioquia, 2019). Este predio llamado Taparales, contó con una inversión de \$1.670 millones que cubrió la compra de la tierra y la planeación de proyectos de piscicultura, avicultura, apicultura siembra de frutales, programas de seguridad alimentaria, entre otros que beneficiarán a más de 400 personas entre firmantes de paz y comunidades aledañas (Postobón, 2021). Asimismo, se tiene registro de una iniciativa individual con apoyo de Levepan para la puesta en marcha de una panadería de un firmante de paz del ETCR de Llano Grande en Dabeiba (ARN, 2021d).

3. Mutatá

Aspectos generales

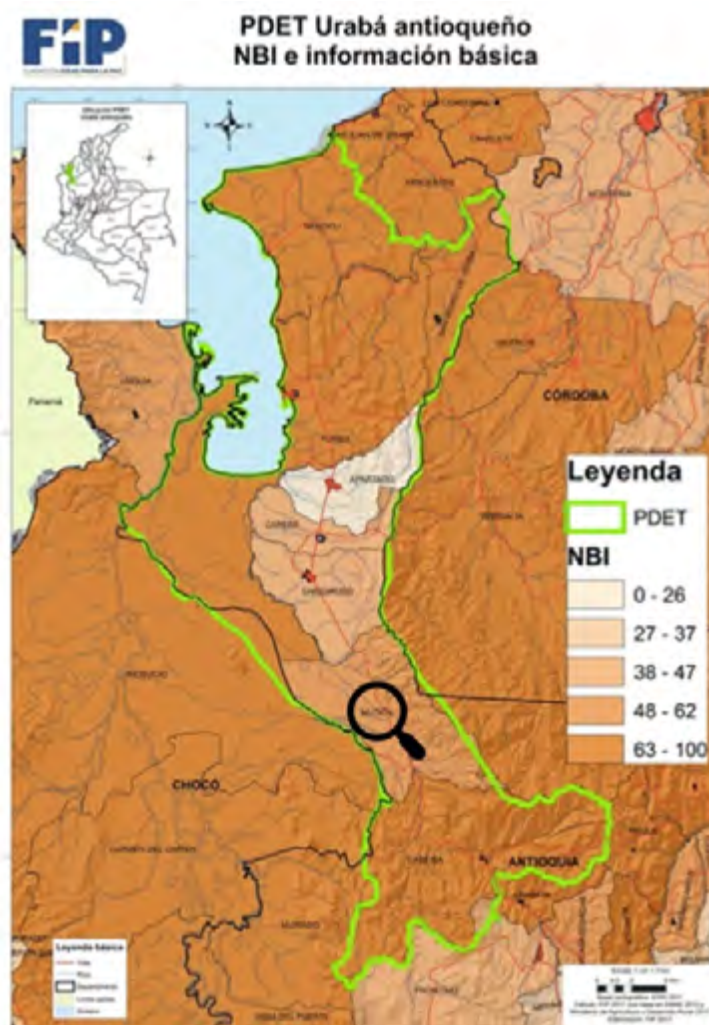
El municipio de Mutatá está localizado en el noroccidente del departamento de Antioquia y tiene una extensión de 1.119 Km². Para 2020, la población era de 14.389 habitantes de los cuales un 23,61% correspondían a comunidades étnicas. Asimismo, el 61,6% de la población se ubicaba en la zona rural del municipio (DNP, 2021c). La vía al Mar conecta a Medellín con Mutatá y el resto de los municipios de Urabá, es pavimentada y está en buenas condiciones. Ver figura 9.

La vocación del suelo es principalmente agrícola (42%), forestal (33%) y ganadera (12%). Los principales cultivos son maíz, yuca, arroz, caucho y cacao con importantes cantidades de ganadería, unidades productivas de avicultura, piscicultura, entre otros.

Por último, el municipio posee grandes extensiones de reservas naturales (Renovación del Territorio, 2019b).

Reincorporación

En el municipio de Mutatá existen dos espacios colectivos de reincorporación entre AETCR y NAR ubicadas en la vereda La Fortuna y en la vereda San José de León. Los dos espacios son producto del desplazamiento de los firmantes de paz de sus anteriores zonas de reincorporación por motivos de seguridad y condiciones del territorio. Los primeros, ubicados ahora en San José de León, llegaron desde Tierra Alta, Córdoba (Verdad Abierta, 2018); y los segundos, llegaron desde Ituan-go, Antioquia (Misión de Verificación de la ONU en Colombia, 2021).



Fuente: Fundación Ideas para la paz (2017).

En la NAR San José de León se encuentran 65 personas reincorporadas mientras que en el AETCR La Fortuna viven alrededor de 50 (ARN, 2021e). Según datos de la ARN y el último informe Antioquia cultiva la paz, existen 16 proyectos productivos en la subregión, de los cuales nueve están activos o en implementación, cinco terminados, uno suspendido y otro no se tiene información. La mayoría de los proyectos son de vocación agropecuaria (9) y de servicios (4) (Revista Generación paz, 2020; ARN, 2021e). La cooperativa que opera buena parte de los proyectos productivos de Mutatá es la Cooperativa

La Fortuna (Coofortuna), la cual “está integrada por 53 firmantes de paz y 14 personas de la comunidad, y lidera los proyectos de turismo, piscicultura y comité de mujer y género” (ARN - Noticias, 2021).

Lo que refiere al relacionamiento entre firmantes de paz y las empresas se documenta que para el caso del AETCR de La Fortuna se articuló un plan de trabajo para la construcción de soluciones habitacionales en los nuevos predios entre el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, y la empresa de Vivienda e Infraestructura de Antioquia (VIVA) (ARN, 2020).

4. Medellín

Aspectos generales

Medellín es la capital del departamento de Antioquia ubicada en la subregión del Valle de Aburrá. Tiene una extensión de 387 Km² y una población de 2.533.424 habitantes para el 2020. De su población, un 2,54% se identifica dentro de un grupo étnico y un 98,29% reside en áreas urbanas (DNP, 2021d). Ver figura 10.

En 2017 Medellín representaba el 70,7% de todas las empresas de la subregión del Valle de Aburrá; en el mismo año la economía era jalonada por la actividad del comercio, las industrias manufactureras y el alojamiento y los servicios de comida. Ver figura 11.

Reincorporación

A pesar de que en Medellín nunca se contempló un Espacio para la Reincorporación, hoy es el municipio donde residen más firmantes de paz de las FARC-EP, lo que la convierte en una de las NAR más importantes de la región. Lo anterior puede explicarse en buena parte por el dinamismo empresarial que ofrece el municipio y ser el epicentro para la actividad política del Departamento.

Según el informe de Generación Paz, en Medellín se encuentran 246 personas en proceso de reincorporación (Revista Generación Paz, 2020). Actualmente hay cinco proyectos productivos que benefician a 44 personas entre los que destacan el Mercado de Mujeres en el que se comercializan varias marcas y productos producidos por los firmantes de paz y un taller de motos que ha contado con el apoyo de Auteco para aspectos técnicos y de funcionamiento del mismo (López, 2021).

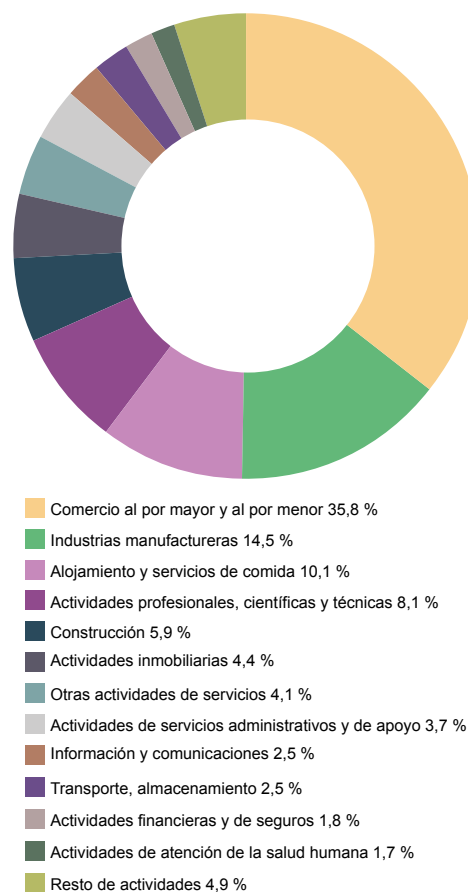
En la “Casa de la Reconciliación” de Medellín se pueden encontrar diferentes productos de los proyectos productivos de los firmantes de paz de la región; tales como café, maletines, aceites, cerveza roja, entre otros.

Figura 10. División administrativa de la subregión Valle de Aburrá



Fuente: Gobernación de Antioquia, Departamento Administrativo de Planeación.

Figura 11. Estructura empresarial del Valle de Aburrá por actividad económica, 2017



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2019).

A través de una entrevista al líder de la cooperativa COTEPAZ se encontró que por medio de la ARN se gestionó con la empresa Yamaha un taller de formación sobre mantenimiento de motocicletas para un proyecto orientado al mantenimiento y reparación de motos en Medellín (López, 2021). De igual manera, se reportó un apoyo desde Ruta N para la consolidación de un laboratorio de fruta seca y deshidratada.

Las condiciones anteriormente expuestas, de alta concentración de firmantes de paz en

estos territorios, así como el dinamismo en materia de iniciativas productivas por parte de firmantes de paz generaron condiciones idóneas para el desarrollo de esta investigación, donde fue posible conocer más de los contextos de la reincorporación y la dinámica de las relaciones a través de conversaciones con Firmantes de paz, comunidades y empresarios de los cuatro municipios priorizados.



Actividad *Café del mundo* con excombatientes en Medellín el 17 de junio de 2021

Metodología

La metodología seleccionada en el marco de la investigación es de naturaleza mixta (cuantitativa y cualitativa), con un enfoque participativo y exploratorio. Por un lado, recogimos información cuantitativa mediante tres instrumentos: i) un instrumento psicométrico que mide las percepciones de confianza entre sectores poblacionales, ii) un juego de la confianza, en el que los participantes debían tomar decisiones sobre confianza con incentivos reales, y iii) una encuesta que indagaba por temas adicionales relacionados con la confianza y la cooperación. Por otro lado, analizamos información obtenida a través de metodologías cualitativas participativas (grupos focales) y entrevistas semiestructuradas.

La batería de instrumentos diseñada para llevar a cabo la pesquisa se enfocó en contestar las siguientes preguntas orientadoras, que nos ayudarían además a alcanzar los objetivos planteados:

Pregunta 1. ¿Qué factores están asociados a la confianza entre firmantes de paz y actores empresariales en el contexto de reincorporación del departamento de Antioquia?

Pregunta 2. ¿Qué factores promueven o inhiben la cooperación entre firmantes de paz y actores empresariales?

Pregunta 3. ¿Qué estrategias dinamizan y fortalecen la cooperación entre firmantes de paz y actores empresariales?

Para la aplicación de los instrumentos cuantitativos contamos con una muestra de 27 firmantes de paz, 41 empresarios y 25 representantes de la comunidad en tres de los municipios del estudio (Anorí, Dabeiba y Medellín). Para la aplicación de los métodos cualitativos participaron firmantes de paz y empresarios provenientes de los cuatro (4) municipios del departamento de Antioquia seleccionados (Anorí, Dabeiba, Mutatá y Medellín).

Instrumentos cuantitativos

Yo confío

El *Yo confío* es una herramienta desarrollada por la Fundación Ideas para la Paz con el auspicio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Se trata de un instrumento psicométrico que permite medir y analizar el nivel de confianza de un sector poblacional hacia otro por medio de cinco (5) variables (buen trato, honestidad, buena fe, cooperación y pertenencia). El instrumento permite crear un índice que se

Desarrollo del *Yo confío* con excombatientes en Medellín el 17 de junio de 2021



sitúa entre 0 (ausencia absoluta de confianza) y 1 (confianza plena) a partir de las respuestas a diferentes preguntas realizadas en una encuesta. Además de las preguntas asociadas al Yo Confío, se hicieron indagaciones adicionales para profundizar sobre algunos aspectos relacionadas con el tema de cooperación en entornos productivos.

Juego de la confianza

El juego de la confianza es un instrumento de economía experimental basado en la teoría de juegos que analiza la confianza en las decisiones económicas (Berg et al., 1995).

En este caso específico, se aplicó como una actividad en la que un participante (el remitente) debía decidir si enviaba o no dinero a su contraparte (el receptor), quien recibe esta suma de dinero multiplicada. El remitente podía decidir no enviar nada, enviar \$5.000 o enviar \$10.000.

El receptor debía luego decidir si enviaba dinero de vuelta al remitente. Como el remitente no controla las acciones del receptor, podemos decir que enviar dinero por parte del remitente es evidencia de confianza en el receptor, mientras que la decisión del receptor es una medida de confiabilidad.

Actividad *Juego de la confianza* con empresarios en Anorí el 15 de junio de 2021.



Instrumentos cualitativos

Los instrumentos participativos permiten reconocer las relaciones que existen en el territorio y construir de manera colectiva el alcance del proceso. Se aplicaron dos metodologías: Café del Mundo y Mapeo de alcances.

Café del mundo

Café del mundo consiste en un proceso de conversación participativa entre un grupo de personas que dialogan sobre unas preguntas base para generar ideas, acuerdos y caminos

de acción creativos e innovadores. Los participantes respondieron unas preguntas que permitieron analizar las relaciones entre los actores del territorio. Las preguntas que guiaron la actividad fueron: 1. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre empresas, comunidad y firmantes de paz? 2. ¿Cómo es el rol de las mujeres y hombres en estas relaciones? 3. ¿Qué experiencias o historias positivas y/o negativas en el territorio entre empresas y firmantes de paz nos puede contar?

Actividad *Café del mundo* con excombatientes en Dabeiba el 07 de junio de 2021



Mapeo de alcances

El mapeo de alcances consiste en una metodología participativa ideal para planificar y evaluar las señales que dan cuenta del proceso de cambio que puede tener un actor, proporcionando una serie de herramientas

para diseñar y recopilar la información sobre los resultados mostrados en el cambio de comportamiento. En nuestra investigación la metodología se aplicó para los indicadores de cambio de comportamiento en el corto, mediano y largo plazos.

Actividad *Rayuela* con empresarios en Dabeiba el 08 de junio de 2021



Actividad *Rayuela* con empresarios en Medellín el 12 de junio de 2021



Entrevistas

Se llevó a cabo la aplicación de nueve entrevistas semiestructuradas con actores clave. En estos espacios se conversó con líderes de las cooperativas de los firmantes

de paz, líderes empresariales, académicos y representantes de la comunidad. Estas entrevistas fueron codificadas por medio de la herramienta informática NVivo.



Ladrillera de excombatientes en Anorí.

Resultados

Resultados

A partir de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos en diferentes sesiones de trabajo de campo, el análisis de los insumos y una sesión de trabajo colectivo de cierre con actores relevantes de la institucionalidad, firmantes de paz y empresarios, fue posible dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Factores asociados a la confianza entre firmantes de paz y empresarios en el departamento de Antioquia

Para responder la pregunta *¿Qué factores están asociados a la confianza entre firmantes de paz y actores empresariales en el contexto de reincorporación del departamento de Antioquia?*, utilizamos tanto el instrumento psicométrico Yo Confío como el juego de la confianza. Estos instrumentos nos permitieron identificar lo que entienden los actores por confianza y las variables que influyen más en el momento de confiar en un sector social.

Niveles de confianza recíproca

Antes de contestar la pregunta debemos establecer cuáles son los niveles de confianza recíproca entre firmantes de paz y empresarios en el contexto analizado. Para esto revisamos el índice de confianza arrojado por el instrumento Yo Confío y analizamos los resultados del juego de la confianza.

Nivel de confianza de los firmantes de paz en los empresarios

En primer lugar, veamos qué tanto los firmantes de paz confían en los empresarios. El instrumento Yo Confío indica que el nivel de

confianza de los firmantes de paz hacia los empresarios es de 0,507, mientras que el nivel de confianza hacia otros firmantes de paz es de 0,647. En general, los firmantes de paz que respondieron la encuesta confían menos en los empresarios que en otros firmantes de paz.

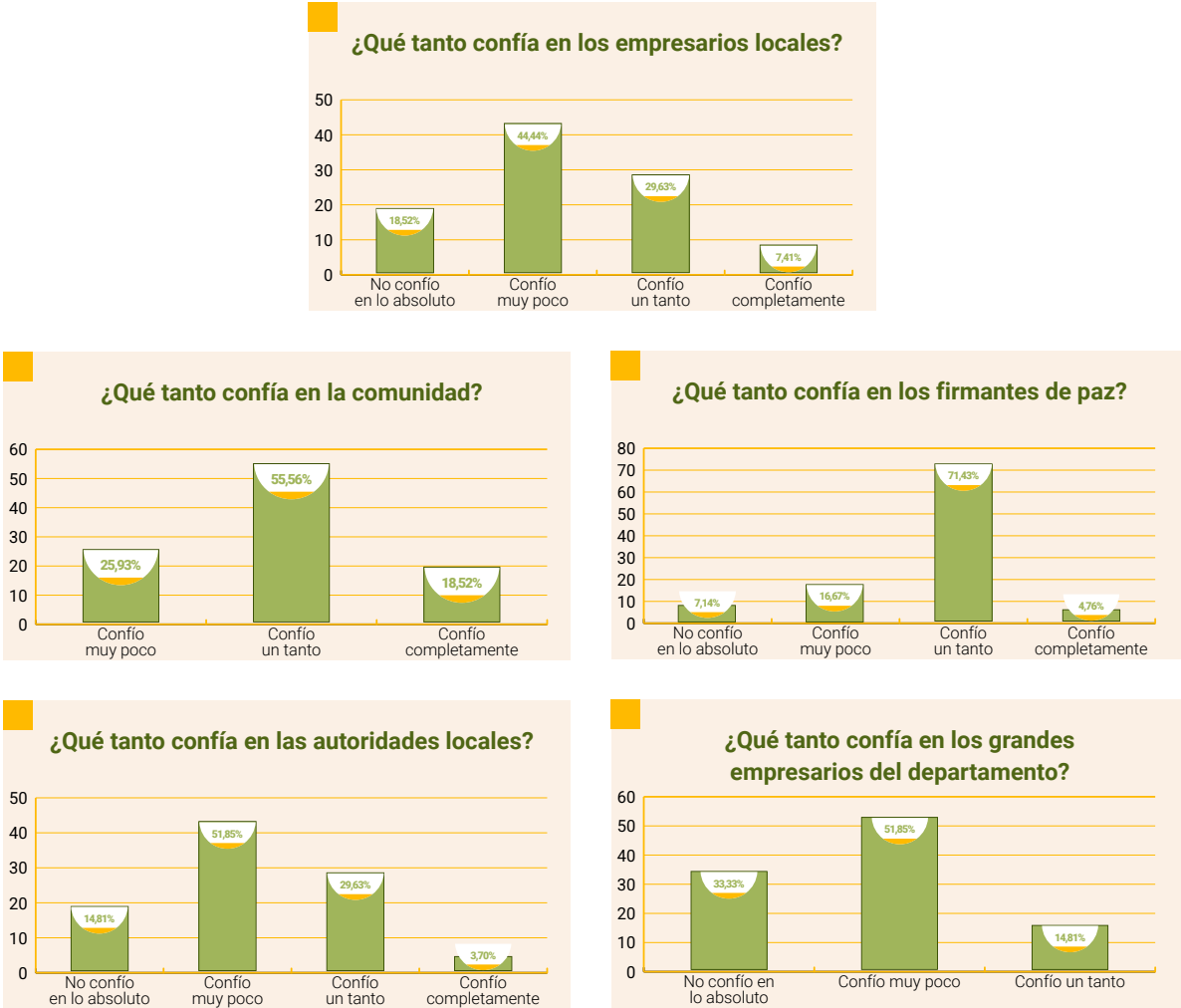
Tabla 2. Niveles de confianza de los firmantes de paz

Nivel de confianza de los Firmantes de paz hacia...		
Comunidad	Empresarios	Firmantes de paz
0,72074883	0,507594317	0,647398844

¿Qué sucedió en el juego de la confianza? Cuando tenían el rol de remitente, casi el 20% de los firmantes de paz decidió no enviar nada al destinatario cuando se trataba de un empresario. Cuando decidieron enviar dinero, la mayoría prefirió enviar el monto más bajo (\$5.000). Mientras tanto, cuando el destinatario era otro firmante de paz siempre decidieron enviar algún monto (la mitad de los participantes decidió enviar \$5.000 y la otra mitad decidió enviar \$10.000).

De lo anterior se infiere que los firmantes de paz que participaron en las actividades tienden a confiar menos en los empresarios que en otros firmantes de paz. En la misma encuesta hicimos algunas preguntas adicionales y confirmamos que la mayoría de los firmantes de paz (63%) no confía en lo absoluto o confía muy poco en los empresarios locales, mientras que cerca del 90% confía un tanto o confía completamente en otros firmantes de paz. Además, ningún firmante de paz confía plenamente en los grandes empresarios del departamento de Antioquia, mientras que casi el 85% confía muy poco o no confía en lo absoluto. Ver figura 12.

Figura 12. Panel sobre el nivel de confianza de los firmantes de paz



Nivel de confianza de los empresarios hacia los firmantes de paz

Con respecto a la confianza de los empresarios, el instrumento Yo Confío indica que el nivel de confianza hacia los firmantes de paz se caracteriza por ser la valoración más baja (0,631), seguida por el nivel de nivel de confianza hacia otros empresarios (0,637). En general, los empresarios que respondieron la encuesta parecen confiar de manera similar en otras personas, sin importar la identidad de la contraparte. Por tanto, la confianza de firmantes a empresarios es la más baja, seguida de empresarios a firmantes.

Tabla 3. Niveles de confianza de los empresarios

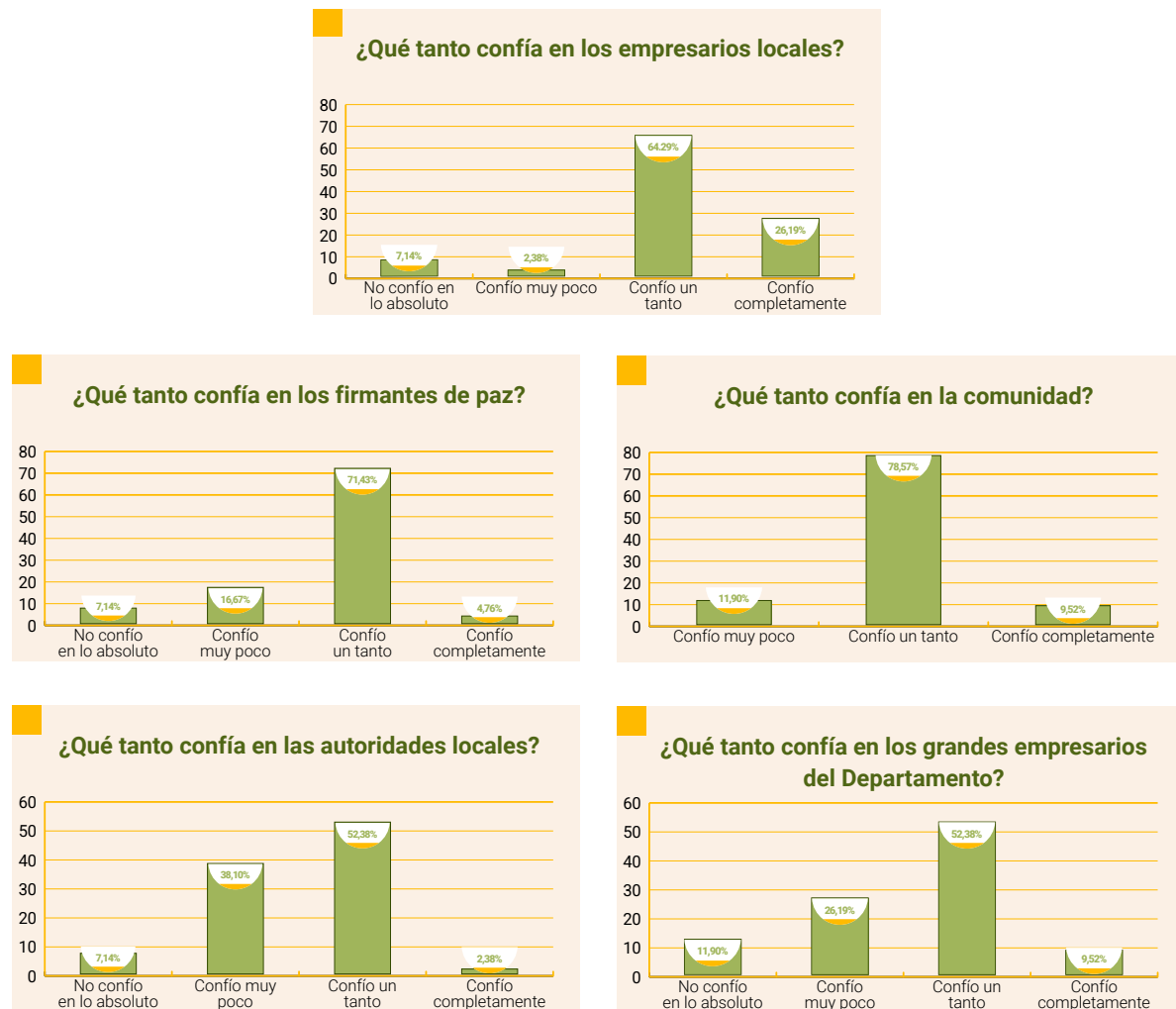
Nivel de confianza de los Empresarios hacia...		
Comunidad	Empresarios	Firmantes de paz
0,689152233	0,637268848	0,631443299

¿Qué sucedió en el juego de la confianza? Cuando tenían el rol de remitente, todos los empresarios decidieron enviar dinero al destinatario, sin importar si se trataba de un firmante o de otro empresario. Además, la mayoría prefirió enviar el monto más alto (\$10.000) independientemente del destinatario. Más aún, cuando la contraparte era un firmante de paz se envió el monto más alto en mayor proporción que cuando la contraparte era un empresario.

Todo lo anterior parece indicar que los empresarios que participaron en las actividades tienden a confiar en la misma proporción independientemente de quien sea la contraparte. De acuerdo con los resultados de la encuesta, 90,48% de los empresarios confían completamente o un tanto en otros empresarios, 88,09% confían completamente o un tanto en la comunidad, mientras que el 76,19% confían completamente o un tanto

en los firmantes de paz. Estos porcentajes se ubican en el 61,9% y en el 54,76% cuando revisamos la confianza de los empresarios hacia los grandes empresarios y hacia las autoridades locales, respectivamente. La confianza de los empresarios locales hacia los firmantes de paz en tercer lugar, solo seguida por la confianza a empresarios grandes y hacia las autoridades locales (ver figura 13).

Figura 13. Panel sobre el nivel de confianza de los empresarios



¿Por qué confío menos o más?

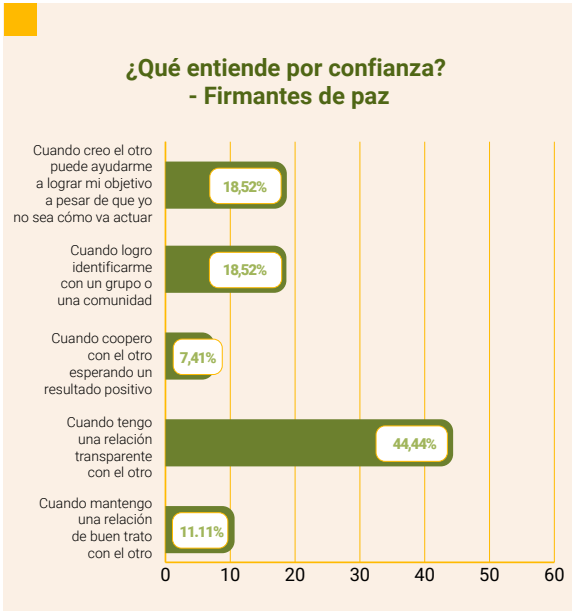
Enseguida analizamos las razones que explicarían la discrepancia entre los niveles de confianza recíproca entre firmantes de paz y empresarios. Para esto, integraremos al análisis otras preguntas formuladas en la encuesta y algunos hallazgos de los talleres y las entrevistas que realizamos con actores clave.

Es posible que los firmantes de paz y los empresarios difieran en su idea de lo que significa la confianza. Para analizar esta cuestión, preguntamos directamente a los participantes qué entienden por confianza. Para ambos grupos, la transparencia parece ser el concepto más asociado a la confianza: el 44% de los firmantes de paz y el 57% de los empresarios respondieron que confianza es “cuando tengo una relación transparente con

el otro”. Además, ambos grupos coincidieron en que la confianza está asociada con la ayuda mutua en un contexto donde no puedo controlar las acciones del otro y dependo de su buena fe. Así, el 18% de los firmantes de paz y el 17% de los empresarios asociaron la confianza a una relación potencial en la que “creo que el otro puede ayudarme a lograr mi objetivo a pesar de que yo no sepa cómo va actuar”.

Los resultados muestran también que ambos grupos difieren en la importancia que le asignan a la pertenencia. En efecto, solo el 7% de los empresarios afirmó que confianza es “cuando logro identificarme con un grupo o una comunidad”, mientras que el 18% de los firmantes de paz asoció la confianza con esta idea.

Figura 14. Qué es la confianza para los firmantes



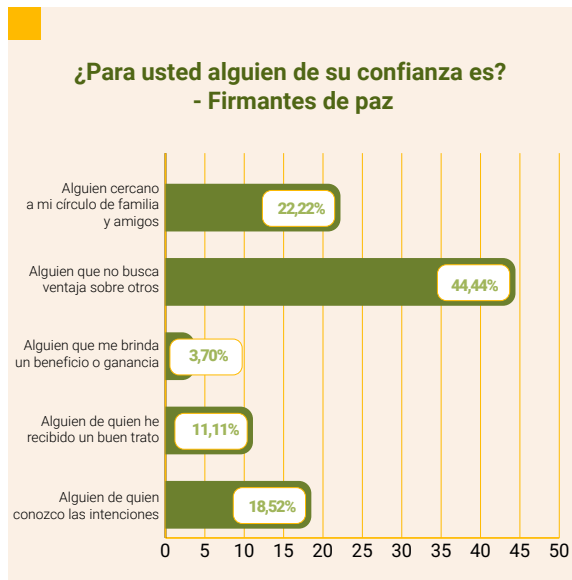
Para reforzar la conclusión anterior, preguntamos a los encuestados cuál es su idea de alguien confiable. En primer lugar, la mayoría de los empresarios (55%) y de los firmantes de paz (44%) coinciden en que alguien de confianza es una persona “que no busca ventaja sobre otros”. En segundo lugar,

Figura 15. Qué es la confianza para los empresarios



los encuestados de ambos grupos manifiestan que una persona confiable es “alguien de quien conozco las intenciones” (26% de los empresarios y 18% de los firmantes de paz coinciden en esta idea), es decir, alguien confiable es alguien transparente.

Figura 16. Criterios de alguien confiable para los firmantes



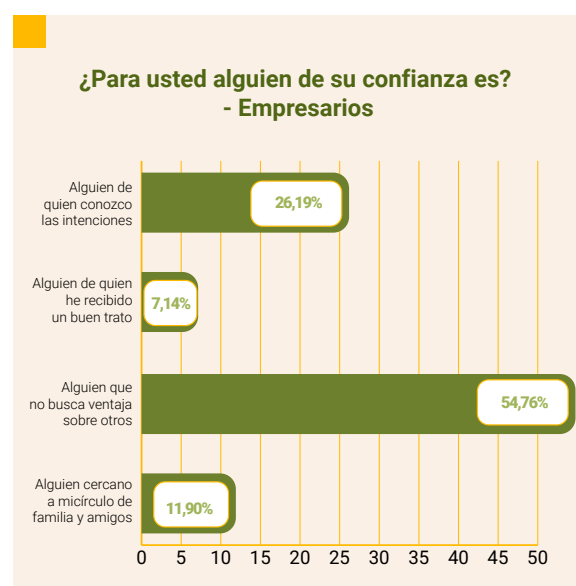
Sin embargo, nuevamente la pertenencia aparece como un factor diferenciador en la comprensión de la confianza para empresarios y firmantes de paz: Solo el 12% de los empresarios considera que alguien confiable es “alguien cercano a mi círculo de familia y amigos”, mientras que el 22% de los firmantes de paz se identificó con esta afirmación.

Todo lo anterior indica que, en comparación con los empresarios, los firmantes de paz asignan un peso mayor a la pertenencia a la hora de confiar, es decir, tienden a confiar más en personas pertenecientes a su grupo o a sus entornos más cercanos. Por otro lado, los empresarios asignan casi todo el peso a la transparencia, honestidad y buena fe de las personas, y parecen darle menos importancia a la pertenencia a un grupo o colectivo a la hora de confiar en los demás.

Factores que promueven o inhiben la cooperación entre firmantes de paz y empresarios

Para responder la pregunta *¿Qué factores promueven o inhiben la cooperación entre firmantes de paz y actores empresariales?*, en

Figura 17. Criterios de alguien confiable para los empresarios



esta sección analizamos el rol que juega la confianza en las relaciones de cooperación entre firmantes de paz y empresarios. Además, examinamos la información obtenida a través de los talleres realizados con representantes de estos grupos para identificar factores asociados a la cooperación en contextos empresariales. Como veremos, la confianza es parte de un engranaje más amplio de condiciones que hacen posible la cooperación entre firmantes de paz y empresarios para aportar al objetivo de la reincorporación económica.

¿La falta de confianza puede disminuir el interés por cooperar en contextos empresariales?

La mayoría de los firmantes de paz que no tienen relaciones comerciales con empresarios al momento de la encuesta señala como principal razón la “falta de interés de las empresas” (50%) y que no confían en los empresarios (18%). Por otro lado, el 33% de los firmantes de paz que no tienen proyectos productivos manifestó que esto es debido a la ausencia de socios confiables.

Las razones de los empresarios al explicar por qué no tienen relaciones de negocio con los firmantes de paz están asociadas a la falta de interés en los productos (12%) y a la falta de canales de comunicación con los proyectos de los firmantes de paz (76%).

Lo anterior sugiere que la confianza puede jugar algún papel en las decisiones de los firmantes de paz en escenarios como el establecimiento de proyectos productivos o el relacionamiento con empresarios, sin embargo, existen otros factores que promueven la cooperación entre ambos grupos. Para efectos de análisis agrupamos estos factores en cinco categorías: comunicación y espacios de relacionamiento, visiones sobre los negocios, experiencias previas de relacionamiento, condiciones materiales de los negocios y otros factores del contexto institucional.

Comunicación y espacios de relacionamiento

La calidad de la comunicación y el acceso a los espacios de relacionamiento pueden determinar las oportunidades de cooperación entre firmantes de paz y empresarios. Algunos empresarios mencionan la gran distancia geográfica que separa los ETCR del casco urbano de los municipios, sumado a que existen pocos espacios o iniciativas de relacionamiento en los municipios.

Para ilustrar lo anterior, comparamos la situación de dos de los municipios priorizados. En el caso específico de Anorí, algunos empresarios señalaron que tienen relacionamiento con firmantes de paz del ETCR de La Plancha, ya que muchos de ellos son oriundos del municipio. Al contrario, los empresarios de Medellín expresan que tienen poco contacto con los firmantes de paz y los perciben como personas que viven zonas rurales y que no están acostumbrados a las lógicas de la ciudad. Asimismo, los empresarios de

Medellín perciben a los firmantes de paz de manera diferente de acuerdo con su ubicación (campo o ciudad) y están dispuestos a dialogar más con aquellos que residen en la ciudad. Frente a lo anterior, en un grupo focal se manifestó que la forma de relacionarse con firmantes de paz puede cambiar según el lugar de ubicación:

"Pienso que la relación cambia notoriamente en la ciudad y el campo". (Empresario Medellín, 2021)

De la misma manera, algunos firmantes de paz expresaron que los empresarios no están dispuestos a escuchar y, por el contrario, pretenden imponer lógicas ajenas a la su realidad, a partir de un desconocimiento de lo que sucede en el territorio.

"Falta mayor entendimiento de las necesidades de la comunidad y del territorio, así como de las necesidades en términos de tierras". (Firmante de paz Dabeiba, 2021)

Los empresarios manifiestan que los firmantes de paz no se muestran dispuestos a recibir consejos y propuestas de parte de los empresarios y de la comunidad. Lo anterior dificulta cualquier diálogo o negociación entre los dos grupos.

Visiones sobre los negocios

Una de las razones que explicarían la deficiente comunicación entre empresarios y firmantes de paz es la discrepancia que pueden tener los dos grupos en su forma de aproximarse a los negocios. En efecto, algunos empresarios manifestaron que no hay un equilibrio entre el "componente ideológico" y el "componente empresarial" de los proyectos productivos de los firmantes de paz.

"En reincorporación falta mucho, porque hay una visión política muy instaurada entonces

trabajar con ellos ha sido muy lento". (Empresario Medellín, 2021)

Lo que algunos empresarios llamaron el "componente ideológico" de los proyectos productivos de los firmantes de paz se ve reflejado en conceptos como el de economía solidaria, la economía cooperativa y el compromiso con la transformación del territorio. En efecto, los firmantes de paz se perciben como un colectivo de individuos dispuestos a trabajar de manera conjunta con la comunidad y aceptan que esta noción puede chocar con las visiones del sector empresarial tradicional.

"Este trabajo es sin ánimo de lucro, pero también sin ánimo de pérdida. Cuando hagamos alianzas con otras personas, queremos encontrar unos objetivos sociales importantes". (Firmante de paz Medellín, 2021)

Para los firmantes de paz es importante que los proyectos que se realicen con los empresarios vayan en línea con la idea del cooperativismo. Afirman que las empresas, por lo general, solo tienen en cuenta el aspecto económico o la utilidad del proyecto productivo, pero es necesario que el empresariado muestre voluntad de comprender la visión de emprendimiento que tienen los firmantes:

"Muchas empresas, muchas entidades, cuando se acercan a nosotros, se acercan buscando solamente esa ganancia económica, pero quizá se deja de lado la parte humana, entonces se omiten los esfuerzos que estamos haciendo para el tema de la reincorporación". (Firmante de paz Anorí, 2021)

Experiencias previas de relacionamiento

Un paso importante para construir confianza y crear círculos virtuosos de cooperación

entre diferentes grupos es que las personas construyan sobre experiencias previas positivas. Firmantes de paz y empresarios han tenido oportunidades de sacar adelante proyectos conjuntos, pero encontramos una percepción generalizada de que estos espacios no han sido suficientes para crear lazos de solidaridad y confianza mutua.

Con respecto a las experiencias previas, los firmantes de paz expresan que —salvo algunas excepciones— los empresarios suelen mostrar poco compromiso frente a los procesos de reincorporación y construcción de paz.

En Dabeiba, por ejemplo, los firmantes de paz reconocen que si bien algunas iniciativas de empresarios han aportado a los proyectos de los firmantes de paz, en muchos otros acercamientos, no han visto mucho compromiso e interés por parte de los empresarios. Dentro de la información cualitativa recogida en los grupos focales se pudo observar que para algunos firmantes, todavía persisten ciertos imaginarios negativos al momento de referirse al empresariado grande del Departamento.

"Ha sido muy regular, muchas fotos, poco compromiso, en cambio, las empresas deben cumplir con muchas cosas..." (Firmante de paz Dabeiba, 2021)

A pesar de lo anterior, tal vez la experiencia más significativa de cooperación del sector empresarial con iniciativas de reincorporación económica se ha presentado en el municipio de Dabeiba con el proyecto Taparales, liderado desde Proantioquia y con la participación de diferentes empresas afiliadas. La inversión en el predio Taparales y su adecuación corresponde a un esquema de cooperación con el objetivo de generar un modelo integral para la reincorporación.

Sin embargo, los firmantes de paz expresan que existen muchas promesas de los

empresarios que no son ejecutadas por falta de voluntad o por falta de entendimiento de las necesidades de la comunidad y del territorio. Muchos firmantes de paz tienen la expectativa de que el sector privado contribuya a la construcción de paz ayudando a la consecución de tierras.

“La construcción de la paz en Colombia requiere de recursos, no se puede avanzar en esto si no tenemos recursos, recursos ¿para qué? pues para acceder a tierras, para que los proyectos productivos funcionen, para generar esa inclusión socioeconómica; y ahí es donde la empresa privada debe jugar un papel fundamental, porque la empresa privada si tiene los recursos para aportarle a la paz”. (Firmante de paz Anorí, 2021)

Teniendo en cuenta los hallazgos del trabajo de campo más las experiencias previas de relacionamiento, se considera que es fundamental el cumplimiento de los compromisos por las partes, la voluntad de generar espacios de cooperación más allá de la filantropía y, por supuesto, el interés y la voluntad de generar acercamientos entre los dos sectores.

Condiciones materiales de los negocios

De las encuestas realizadas se determinó, de un lado, que algunos empresarios (12%) manifestaron que no tienen interés en los productos o servicios que ofrecen los emprendimientos de los firmantes de paz. Y de otro lado, la principal razón por la que algunos firmantes de paz no tienen relaciones de negocio con los empresarios es la “falta de interés de los empresarios” (50%). De esto se infiere que tal vez no exista una coincidencia entre los productos y servicios que ofrecen los proyectos productivos de los firmantes

de paz y las demandas del sector empresarial más amplio.

En línea con lo anterior, en las actividades realizadas algunos empresarios resaltaron la importancia de que los firmantes de paz tengan proyectos viables desde el punto de vista económico y financiero, y que garanticen la producción de forma constante. Por ejemplo, en los grupos focales de Anorí y Dabeiba identificamos que algunos empresarios tienen desconfianza, no hacia los firmantes de paz, sino hacia la solidez de los proyectos productivos, pues estos no cuentan con las características necesarias para garantizar un flujo constante de bienes y servicios de calidad.

Algunos empresarios manifestaron que las iniciativas de los firmantes de paz no cuentan con los estudios previos adecuados para identificar las necesidades comerciales del territorio, de manera que sus iniciativas terminan siendo poco coherentes con el entorno donde operan. Los empresarios juzgan necesario que los firmantes de paz fortalezcan sus capacidades y herramientas en temas de producción y administración. Asimismo, se mencionó que los proyectos de los firmantes de paz podrían mejorar sus puntos de venta, mejorar su presentación y buscar posibilidades para la producción de materia prima.

En línea con lo anterior, en general los firmantes de paz están de acuerdo con que sus proyectos productivos todavía no tienen la solidez necesaria para relacionarse con otros empresarios porque, por ejemplo, todavía no cuentan con licencias y la maquinaria apropiada. Los firmantes de paz que tienen proyectos productivos expresaron que, en el marco de la complejidad de los procesos de reincorporación, necesitan apoyo para que sus emprendimientos estén bien estructurados y sean viables a largo plazo.

Otros factores relacionados con el contexto institucional

Si bien es posible promover la cooperación entre firmantes de paz y empresarios gestionando los anteriores factores, varios de los participantes en las actividades coincidieron en la idea de que el papel de las instituciones estatales es clave para lograr la integración socioeconómica de los firmantes de paz.

En primer lugar, persisten los hechos de violencia por parte de agentes externos, como amenazas y asesinatos de líderes sociales y de firmantes de paz, que inhiben el relacionamiento entre firmantes de paz y empresarios.

En este contexto se limitan las posibilidades de desarrollar proyectos productivos y de establecer espacios de relacionamiento.

En segundo lugar, los firmantes de paz expresan que con el ánimo de aumentar la cooperación con los empresarios es necesario formular políticas públicas que apoyen a los firmantes de paz en la creación de emprendimientos y que promuevan la participación del sector privado. Estas políticas públicas requieren de una articulación interinstitucional para evitar el “desfile de chalecos” y los conflictos interinstitucionales.



Aplicación del instrumento Yo Confío con firmantes de paz en Dabeiba el 7 de junio de 2021

**Estrategias para
dinamizar y fortalecer
la cooperación entre
firmantes de paz y
empresarios**

Estrategias para dinamizar y fortalecer la cooperación entre firmantes de paz y empresarios

47

Frente al objetivo de establecer una hoja de ruta que permita dinamizar las relaciones de cooperación entre firmantes de paz y actores empresariales en el Departamento, a partir de los instrumentos aplicados y las conversaciones sostenidas en el desarrollo de esta investigación se determinaron algunos retos, así como los objetivos puntuales para superarlos:

Reto 1

Conocimiento, acceso a la información y a oportunidades de articulación. Aún prevalece el desconocimiento entre actores empresariales y los firmantes de paz, esto lleva a la incompreensión de sus motivaciones, necesidades, intereses y restringe las posibilidades de cooperación entre los actores.

Es complejo establecer relaciones de cooperación en un escenario en el que los dos actores involucrados desconocen sus visiones, proyectos y modos de trabajo. Este desconocimiento tiene origen en un distanciamiento del sector empresarial con el proceso de paz y su implementación, y no responde necesariamente a dinámicas políticas; sino que posiblemente sea la expresión de la falta de pedagogía con respecto al Acuerdo de paz, el proceso de reincorporación socioeconómica de los firmantes y su implementación, además de las brechas entre entornos rurales y urbanos.

Por lo anterior, resulta preciso buscar rutas de acercamiento entre estos dos sectores para lograr un mayor reconocimiento del

otro, y plantear mecanismos efectivos para informar, acercar y tender puentes. En este sentido, proponemos tres líneas de acción para abordar esta problemática.

Objetivo 1.1: Acceso a la información y visibilización del proceso de reincorporación

Esta línea de acción de *acceso a la información, visibilización del proceso de reincorporación socioeconómica y actualización semestral del portafolio de proyectos productivos* responde al desconocimiento por parte de los empresarios sobre el proceso de implementación del Acuerdo de paz y particularmente del proceso de reincorporación en su ámbito socioeconómico. La salida de la agenda pública del tema de reincorporación ha quitado visibilidad al proceso de establecimiento y consolidación de proyectos productivos por parte de los firmantes de paz. Adicionalmente, no se ha trazado una ruta clara en la que los empresarios de diferentes tamaños puedan vincularse al proceso.

El mismo panorama se ve desde la mirada de los firmantes de paz, quienes no ven de manera clara las posibilidades de articulación, establecimiento de negocios y oportunidades de cooperación con el sector empresarial. Con estas perspectivas, resulta fundamental habilitar canales informativos y de comunicación donde se refleje la voluntad de las partes en dinámicas de cooperación, tal como se evidenció en la investigación. Esto se reafirma en los resultados de los

talleres realizados, en donde se encontró que el compromiso hacia el proceso de paz por parte de los empresarios resulta siendo un factor que influye en la confianza hacia los firmantes de paz.

En términos de los actores que podrían facilitar la visibilización de los proyectos productivos, las entrevistas y consultas realizadas sugieren a las autoridades empezar a incluir en los mercados campesinos y otros espacios de comercialización los productos de los firmantes de paz. Asimismo, se sugiere facilitar el acceso a redes de publicidad más sólidas y buscar la forma de tender puentes entre firmantes y otros actores que puedan articularse, visibilizar y apoyar el proceso de reincorporación, específicamente, el desarrollo de proyectos productivos.

Por su parte, la disponibilidad de información, particularmente del portafolio de proyectos productivos, su estado, productos, servicios, localización y contacto debería estar en manos de ECOMUN, con el compromiso de actualización semestral, e incluir la más amplia cantidad de iniciativas productivas de firmantes de paz, bien sea de naturaleza colectiva o individual.

Objetivo 1.2: Pedagogía para mitigar la estigmatización entre firmantes de paz – empresarios

La línea de acción *Pedagogía: Mitigar la estigmatización entre firmantes de paz – empresarios en el departamento y sensibilizar sobre las oportunidades que podría ofrecer la cooperación para la transformación territorial* comprende el diseño de herramientas que aborden el conocimiento y la comprensión del otro para lograr desmontar estereotipos y estigmas heredados de décadas de distanciamiento y conflicto armado, de manera que faciliten un acercamiento entre empresarios y firmantes de paz.

De acuerdo con las consultas realizadas en el trabajo de campo, es posible entrever frustración y poco optimismo frente a las dinámicas de relacionamiento entre firmantes de paz y empresarios. A partir del desarrollo de esta investigación, se considera que uno de los elementos que intervienen en esta frustración es la expectativa de relacionamiento limitada a una de carácter filantrópico.

Contrario a lo que empresarios y firmantes de paz esperan, las posibilidades de relacionamiento entre firmantes y empresas puede ser muy diversa, e ir más allá de una relación filantrópica y en ese mismo sentido puede generar réditos económicos para ambas partes. La asistencia técnica, los encadenamientos productivos y el apoyo a acceso a mercados pueden ser alternativas de cooperación entre las partes que pueden generar beneficios comunes. Estas estrategias de mantenimiento empresarial y administrativo adquieren incluso más relevancia en el contexto de pospandemia que atraviesan empresarios y firmantes de paz que adelantaban proyectos productivos.

Por otra parte, las entrevistas dan cuenta de un reproche desde los firmantes de paz alrededor del bajo compromiso del sector empresarial en el proceso de construcción de paz, y particularmente su baja voluntad a articularse o apoyar la reincorporación; esto sin contar que en algunas conversaciones prevalece el rótulo del empresariado como un actor que jugó un papel activo en el conflicto armado colombiano.

Asimismo, la estrategia de pedagogía debería contar con un componente de sensibilización dirigido a las dos partes en las que se enmarquen las oportunidades de trabajar con el otro en un espacio de cooperación gana – gana. Adicionalmente, como resultado de esa cooperación pueden alcanzarse transformaciones territoriales que benefician

a otras poblaciones de manera directa o indirecta.

Otra dimensión de la pedagogía que se hace necesaria es la relacionada con el Acuerdo de paz y los avances en materia de implementación a nivel regional. Continúa siendo importante visibilizar lo acordado y cómo avanza la implementación, y hacer esfuerzos adicionales en llevar esta información a redes empresariales en todo nivel, redes empresariales a nivel local, regional y nacional con el fin de evidenciar las transformaciones territoriales que gracias al Acuerdo tienen lugar en los territorios.

Los actores clave para el desarrollo de esta línea son diversos. Sin embargo, hay una gran responsabilidad de la institucionalidad en la labor de pedagogía. En este sentido ARN y la Consejería para la Estabilización y la Consolidación son actores fundamentales, cómo líderes de la política pública de paz con Legalidad y particularmente de reincorporación. Asimismo, firmantes de paz y organizaciones de la sociedad civil pueden apoyar esta labor.

Reto 2

A pesar de que existe voluntad entre las partes para cooperar, no existen redes o espacios de encuentro y diálogo fluido que permitan dinamizar y fortalecer las relaciones para que la cooperación pueda prosperar entre estos dos sectores.

Durante el desarrollo de la investigación fue posible determinar que tanto firmantes de paz, como empresarios, a pesar de que no han tenido suficientes espacios de acercamiento, tendrían la voluntad de cooperar alrededor de objetivos comunes. En este sentido, si se logra que haya un mejor flujo de información y se generan espacios de encuentro continuos, con objetivos claros y métodos, será posible una mejor articulación para la cooperación.

Estos espacios, idealmente, deberían garantizar que los actores puedan cooperar en sus proyectos bajo unas lógicas horizontales, equitativas y continuas.

Objetivo 2.1: Consolidación de encuentros regionales periódicos

Se espera que con la consolidación de objetivos comunes se construyan lazos de confianza que fortalezcan la cooperación entre actores. Con lo anterior, el siguiente paso es la generación de espacios de encuentro en los que las partes se conozcan y entablen diálogos orientados a la cooperación. Es importante que se realicen encuentros periódicos en los que se evalúe el avance de las metas trazadas y los compromisos. Lo anterior responde a una problemática que firmantes de paz y empresarios manifestaron, como la reiterada asistencia a reuniones que no llevan a tareas ni objetivos, sino que se quedan en espacios de compartir ideas que terminan por desgastar a los participantes.

Con la consolidación de espacios periódicos, atados a objetivos y compromisos claros, se espera generar reflexiones sobre experiencias exitosas y buenas prácticas que, además, incentivan la participación y el involucramiento de nuevos actores, generando un efecto de réplica o bola de nieve.

En cuanto a los responsables de coordinar los espacios, si bien se espera que el responsable de convocar y facilitar sea el gobierno, existen otros actores con el conocimiento y experiencia que pueden apoyar la realización de dichos encuentros. Por ejemplo, las cámaras de comercio de las subregiones en las que se adelantan proyectos productivos, fundaciones empresariales y organismos de cooperación internacional. En todos los casos, lo que ha faltado es la iniciativa para gestionar dichos espacios a una escala departamental o subregional, una agenda

clara y compromiso para sacar adelante un diálogo.

De acuerdo con el desarrollo de la investigación, de llegarse a dar espacios de encuentro y diálogo entre empresarios y firmantes de paz, se sugieren como imprescindibles los siguientes elementos:

- **Convocatoria intencionada.** Si bien el espectro de cooperación entre empresarios y firmantes puede ser amplio, puede ayudar a la articulación una convocatoria intencionada, que responda a una coherencia de sectores económicos entre empresas y proyectos productivos, eventualmente un marco territorial común e incluso un interés preliminar por este tipo de relacionamiento.
- **Facilitador y método del diálogo que genere confianza en las partes.** Es crucial que en las jornadas de encuentro exista un facilitador del diálogo, que sea confiable para las dos partes, y que posea la capacidad técnica y la legitimidad para convocar, proponer una metodología de trabajo y hacer seguimiento a los compromisos. Igualmente, quien ejerza el rol de facilitador debe tener la capacidad de orientar la conversación sobre posibilidades de cooperación entre los sectores.
- **Continuidad del diálogo.** En el proceso de generación de confianza y de fortalecimiento de las relaciones de cooperación resulta fundamental poder dar continuidad al espacio y programar reuniones periódicas que permitan avanzar en la construcción de rutas de cooperación. Estas rutas deben ser coherentes con las agendas de las partes y no desgastar su participación. Por supuesto, estos espacios requieren compromiso de las partes en la participación y la continuidad. Adicionalmente, con los firmantes de

paz es necesario conciliar una agenda de compromisos políticos y otros asociados a la implementación de la ruta de participación en el proceso de reincorporación y proyectos productivos.

- **Horizontalidad del diálogo.** Un elemento recurrente en las percepciones de parte de las personas firmantes de paz frente al empresariado es que el relacionamiento no necesariamente se daba de forma horizontal. Entonces, para fortalecer la generación de confianza y la cooperación tanto el encuentro como el diálogo deben fluir en la horizontalidad, donde el relacionamiento sea entre iguales a pesar de las diferencias.
- **Visibilización de los encuentros y las experiencias de cooperación.** Con el fin de fortalecer los espacios de diálogo se deben conocer las experiencias exitosas producto del relacionamiento y el avance de los proyectos de cooperación entre los dos sectores. Especialmente, teniendo en cuenta que para la publicación de esta investigación ya existen procesos de vinculación exitosos entre firmantes de paz y empresarios. Pueden ser valiosos también otros eventos como ferias de negocios y espacios de fortalecimiento de capacidades, en los cuales representantes de cada sector compartan sus aprendizajes.

Reto 3

En general, es posible identificar la necesidad de fortalecimiento de capacidades técnicas en términos productivos y empresariales, así como habilidades para el diálogo.

Los firmantes de paz están iniciando un proceso que busca consolidar proyectos productivos y hacerlos sostenibles, ello requiere fortalecer capacidades técnicas y habilidades socioemocionales. Los esfuerzos

de capacitación y formación deben estar articulados y responder a las necesidades identificadas en cada proyecto. Adicionalmente, y más allá de las capacidades técnicas, se reconoce la importancia de fortalecer habilidades socioemocionales por parte de empresarios y firmantes, que fortalezcan la calidad del diálogo y el relacionamiento entre ellos, así como con comunidades y autoridades.

"Muchas empresas, muchas entidades, cuando se acercan a nosotros se acercan buscando solamente esa ganancia económica, pero quizá se deja de lado la parte humana, entonces se omiten los esfuerzos que estamos haciendo para el tema de la reincorporación" (Firmante de paz, 2021).

Objetivo 3.1: La pertinencia de los proyectos productivos es un primer paso para su sostenibilidad

Reconocer la vocación productiva del territorio, las capacidades de sus habitantes y otros factores del entorno es un primer paso a la hora de diseñar y consolidar un proyecto productivo. Estos factores también inciden en la sostenibilidad de los emprendimientos. Actores involucrados en el proceso de reincorporación coinciden en la disposición que tienen algunas entidades y organizaciones para la formulación e implementación de proyectos productivos, sin embargo, se identificaron propuestas que no responden a las necesidades y particularidades de la región. Por ello, se hace un llamado a entender el territorio, identificar sus potencialidades y retos, así como reconocer el capital humano allí presente, sus habilidades y saberes previos.

"Invitamos a las empresas y a las entidades a que visiten el territorio, a que conozcan nuestro contexto, que nos conozcan en nuestro día a día y conozcan nuestros proyectos productivos." (Firmante de paz, 2021).

Objetivo 3.2: Fortalecer capacidades técnicas para el desarrollo de los proyectos

"Es importante que la empresa privada acompañe y apadrine nuestros proyectos productivos, reconociendo que aún nosotros tenemos muchas limitaciones. Somos mujeres y hombres que venimos del campo con un nivel educativo bajo y esto se refleja en nuestros proyectos." (Firmante de paz, 2021)

El buen funcionamiento y la sostenibilidad de los proyectos productivos benefician no sólo a los firmantes de paz, sino también a todos los actores que confluyen en el territorio y que tienen relación directa o indirecta con los proyectos: empresas aliadas, comunidad, institucionalidad, entre otros. El sector empresarial y la institucionalidad son dos de los actores con mayor responsabilidad e influencia en el proceso de capacitación y formación.

En relación con las empresas, se ha identificado que estas concentran un conocimiento importante, derivado de su operación y experiencia previa, especialmente en la coyuntura de reactivación económica en la que muchas de ellas emplearon diferentes mecanismos para sobrevivir y mantenerse durante la pandemia. Estas estrategias pueden ayudar al fortalecimiento de capacidades técnicas, pero también tecnológicas, apoyo con maquinaria y herramientas de utilidad para los proyectos productivos.

La transferencia de conocimiento representa también una ganancia para las empresas aliadas, quienes demandan mayor estabilidad y calidad de los productos y servicios de los proyectos productivos. Esta es una propuesta gana-gana donde los empresarios comparten su conocimiento y los firmantes de paz reciben el acompañamiento esperando, logrando así mejores resultados

para ambas partes y manteniendo las alianzas en el largo plazo.

Por otro lado, está la institucionalidad, que tiene la misión de acompañar el proceso de reincorporación económica. Se hace un llamado a fortalecer la oferta de formación en temas administrativos, de formulación de proyectos, jurídicos y legales, entre otros.

Es importante que exista una buena comunicación entre empresarios e institucionalidad y demás actores involucrados en el proceso de capacitación para no desplegar esfuerzos de manera aislada y así articular efectivamente la oferta dispuesta para las zonas de reincorporación. Comprender las fortalezas del sector empresarial y de la institucionalidad permitirá potenciar y mejorar la transferencia de conocimiento.

Objetivo 3.3: Abordar habilidades socioemocionales para el relacionamiento

Asimismo, está la necesidad de fortalecer habilidades socioemocionales, las cuales también son necesarias para derribar estereotipos, acercar a las partes interesadas y generar puentes de diálogo entre empresarios y firmantes de paz.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015), las competencias socioemocionales se refieren a “las capacidades para regular los pensamientos, las emociones y la conducta del individuo”. También determinan qué tan bien se adapta la gente a su entorno y cuánto logran en sus vidas; se enfocan en el manejo de las emociones, en la autopercepción y el relacionamiento social. Las competencias socioemocionales son habilidades que influyen en una amplia gama de resultados personales y sociales, algunos ejemplos son la asertividad, el pensamiento crítico, la empatía y la cooperación.

Resulta fundamental como parte del proceso de reincorporación y de las diferentes estrategias encaminadas a fortalecer el relacionamiento el abordaje de este tipo de habilidades. Sin embargo, este tipo de brechas en competencias socioemocionales no son exclusivas de los firmantes de paz, realmente son habilidades que deberían fortalecerse en el pleno de la sociedad para mejorar la calidad del relacionamiento social.

Reto 4

Política pública para la cooperación entre el sector empresarial y los firmantes de paz.

Se ha identificado entre las partes un interés para cooperar, sin embargo, falta mucho para lograrlo. Para fortalecer dicha cooperación se necesita de una política pública integral que permita potenciar el relacionamiento entre las empresas y los firmantes de paz. La generación de incentivos resulta determinante para fomentar la participación del sector empresarial en los temas de reincorporación y construcción de paz. Adicionalmente, esta política debe plantear alternativas para generar el relacionamiento y la cooperación entre los dos actores. Por último, esta debe tener un carácter de largo plazo que dé seguridad a las partes sobre los beneficios y la ruta.

Objetivo 4.1: Una política pública integral

A partir del reconocimiento de los cuellos de botella en la implementación de la política pública y de los vacíos de diseño que pueda haber en la misma, es posible diseñar soluciones concretas que permitan avanzar en la reincorporación socioeconómica de los firmantes de paz y fortalecer las políticas existentes. De manera inicial y tras hacer una revisión de la política de reincorporación económica, se reconoce que esta debe fortalecerse en aspectos como:

- A. Mayor especificación sobre la ruta y el paso a paso de la reincorporación socioeconómica, así como del papel que juega el sector empresarial en este proceso y de las posibles formas de cooperación entre los firmantes de paz y los empresarios.
- B. Promoción de incentivos, de distinta índole, para motivar y potenciar el rol del sector empresarial en la reincorporación.
- C. Alcance de largo plazo de las políticas y rutas diseñadas con el propósito de evitar la constante variación de la información, lo que puede generar desconocimiento y desconfianza. *“Para nosotros es un riesgo el tema político y social del país. El tema político es algo que nos afecta mucho. Con la llegada de un nuevo presidente o alcalde nuestra iniciativa de apoyo a reintegrados y firmantes de paz queda pausada seis meses, esperando la voluntad política.”* (Miembro del sector empresarial, 2021).
- D. Mantener la voluntad y el compromiso político en el corto, mediano y largo plazo. *“Hay que mantener la discusión sobre la mesa. La reactivación económica y la empleabilidad en los jóvenes son las discusiones de hoy. Es necesario poner sobre la mesa otra vez el tema de posconflicto y reincorporación económica, esto es un reto muy grande.”* (Miembro del sector empresarial, 2021).
- E. Enfatizar en la transformación territorial que puede derivarse del buen relacionamiento entre los dos actores, pues muchos de los proyectos productivos tienen lugar en los diferentes Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación situados en veredas y municipios que históricamente han enfrentado brechas para lograr un desarrollo integral y productivo. La articulación del sector

empresarial para el fortalecimiento de proyectos productivos podría traducirse en una dinamización de la economía territorial en estos lugares generando beneficios para sus habitantes y los proyectos que allí tienen lugar.

Objetivo 4.2: Fortalecimiento del relacionamiento con la institucionalidad

La investigación “confianza para la inclusión socioeconómica” reveló los bajos niveles de confianza que existen hacia la institucionalidad. Ello se evidencia en las preguntas de control del instrumento Yo Confío, teniendo en cuenta que de la totalidad de encuestados sólo el 5% confía completamente en las personas de las autoridades locales, el 47% confía un tanto y el 40% confía muy poco. Estos justifican la necesidad de trabajar en el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de la institucionalidad y los actores involucrados o beneficiarios de las políticas públicas: firmantes de paz y empresarios. Promover el acercamiento entre los actores, mejorar la comunicación e incentivar el trabajo conjunto, en las líneas que los unen, son aspectos necesarios para mejorar el impacto de dichas políticas. Asimismo, la confianza y su fortalecimiento es necesaria para alcanzar los objetivos deseados.

Por último, el principal responsable de impulsar el seguimiento y fortalecimiento de la política pública, por su tarea implícita y capacidades, debería ser la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN). Y con respecto a la institucionalidad del nivel local, las alcaldías municipales deben incluir los temas de reincorporación socioeconómica en sus planes de desarrollo para lograr articular y priorizar los puntos estratégicos que favorezcan la inclusión socioeconómica a partir de la reincorporación.



Morral fabricado por excombatientes en Anorí.

Conclusiones

- El conflicto armado en Colombia dejó efectos negativos sobre la confianza interpersonal y la confianza hacia las instituciones públicas en el país. A través del fortalecimiento y/o reconstrucción de la misma se espera favorecer la inclusión socioeconómica de las personas firmantes de paz, ayudando a la construcción del tejido social y a la sostenibilidad de la paz.
- La confianza es un factor crítico para la generación de buenas relaciones interpersonales y de cooperación. Investigaciones sustentan que se puede generar mayor cooperación cuando existen altos niveles de confianza entre las partes. Si bien la confianza es esencial a la hora de establecer vínculos de cooperación entre las personas, ésta puede ser vista también como una consecuencia de la cooperación en diferentes periodos de tiempo (Gill et al., 2005).
- En esta investigación se plantea la existencia de una relación positiva entre la cooperación y la confianza interpersonal en contextos de relacionamiento empresarial. De acuerdo con la literatura, la confianza puede influir potencialmente en el desempeño económico, al considerar que los vínculos sociales y la confianza interpersonal reducen los costos de transacción y hacen cumplir los contratos.
- Los resultados de la investigación, a través de los diferentes instrumentos empleados, revelan que los niveles de confianza que tienen los firmantes de paz hacia los grandes empresarios son los más bajos en comparación con los demás. Le siguen los niveles de confianza de los empresarios hacia los firmantes de paz (segundo porcentaje más bajo en comparación con los demás), a pesar de que estos son un poco más altos. Ello evidencia que se deben enfocar esfuerzos para aumentar los niveles de confianza entre estos dos actores. Por último, en todas las mediciones realizadas queda reflejado que los mayores niveles de desconfianza están dirigidos hacia las autoridades locales.

- Al analizar específicamente el índice de confianza encontramos que la valoración más baja viene desde los firmantes de paz para con las empresas con un 0,5075. También es importante tener en cuenta las valoraciones más bajas para cada actor. En el caso de las empresas, la valoración más baja es para con firmantes de paz con un 0,6314. Para el caso de la comunidad, el índice más bajo es aquel que tiene como destino la misma comunidad con 0,6452. En suma, los niveles de confianza más bajos son de los firmantes hacia las empresas, seguido de las empresas hacia los firmantes.
- El análisis de las variables a través de las cuales empresarios y firmantes definen confianza nos muestran que la variable honestidad es la que tiene un peso más significativo. Sin embargo, resulta fundamental tener en cuenta que la pertenencia es la segunda variable con mayor peso a través de la cual los firmantes de paz definen confianza, dándole un peso significativo a los valores e identidad común con el colectivo. Por otro lado, para los empresarios la segunda variable principal en la definición de la confianza es la buena fé.
- Como se evidenció en la Hoja de Ruta, a pesar de que no hay canales sólidos para el encuentro de firmantes de paz y empresarios, ambos sectores expresaron su voluntad para trabajar juntos. En este sentido, las administraciones locales y departamentales, así como las instituciones encargadas de garantizar el proceso de reincorporación deben actuar para subsanar estas relaciones a través de la cooperación que —como ya explicamos en el documento— va más allá de acciones filantrópicas para alcanzar relacionamientos de gana – gana.
- Si bien la confianza juega un papel fundamental para establecer relaciones de cooperación entre firmantes de paz y empresarios, se identificaron otros factores necesarios para promover dicha cooperación. Por ejemplo, la comunicación asertiva, la escucha activa y la construcción de espacios de relacionamiento entre las partes, así como la forma de aproximarse a los negocios, la viabilidad y sostenibilidad de estos y la identificación de experiencias previas positivas frente al relacionamiento que puedan ser una guía para nuevos procesos.
- Tanto empresarios como firmantes de paz destacaron los retos que tienen a la hora de formular los proyectos productivos y garantizar su sostenibilidad. Adicionalmente, se reconoce que el sector empresarial cuenta con las capacidades y los conocimientos para fortalecer y mejorar este proceso. Es por ello que se hace

un llamado a los empresarios para aumentar la transferencia de conocimiento. Así, mientras los firmantes logran mayores herramientas para la formulación e implementación de los proyectos, los empresarios tendrán la garantía de contar con productos y servicios de calidad en el largo plazo.

- Además del fortalecimiento de las capacidades técnicas en las personas firmantes de paz, se hace necesario trabajar en el fortalecimiento de habilidades socioemocionales como el diálogo y la empatía para mejorar el relacionamiento entre ambos actores, derribar estereotipos y estigmas que se construyeron a lo largo del conflicto.
- Para fortalecer la confianza y la cooperación es necesario que, tanto empresarios como firmantes de paz sean empáticos y estén dispuestos a escuchar, a entender y conocer las realidades del otro. Para ello los participantes sugieren conocer el día a día de la contraparte: que los empresarios conozcan el territorio y los proyectos productivos, y que los firmantes puedan conocer la dinámica de trabajo en las empresas de los que podrían ser sus aliados comerciales.
- Para que un proyecto productivo sea viable es necesario que a la hora de su consolidación se tengan en cuenta las características del territorio, la dinámica del mercado, pero además es necesario reconocer los saberes previos que hay en la comunidad o en las personas involucradas en el proyecto.
- Si bien la viabilidad del proyecto productivo es uno de los factores determinantes para la cooperación entre firmantes y empresarios, se hace también un llamado para ir más allá del interés puramente económico y reconocer, desde el sector empresarial, como a través de estos proyectos se está contribuyendo a la reincorporación e inclusión socioeconómica de las personas firmantes de paz, así como a la transformación del territorio.
- Tanto el sector empresarial como las personas firmantes de paz identifican como clave contar con una política pública clara e integral que facilite la cooperación entre ambos actores. Esta política debe guiar la participación del sector empresarial en el proceso de reincorporación socioeconómica y dar incentivos para promover, aún más, el rol de los empresarios en el proceso de reincorporación e inclusión socioeconómica.

- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2019). Estos son los 24 AETCR. http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/mapa_etcr_prb
- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2020, 16 de julio). Traslado de excombatientes Farc-Ep de Ituango a Mutatá, concluyó exitosamente: Gobierno. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2020/Traslado-de-excombatientes-Farc-Ep-de-Ituango-a-Mutata-concluyo-exitosamente.aspx>
- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2021a). ARN en cifras corte enero 30 de 2021. http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20ARN%20en%20Cifras/ARN_en_Cifras_corte_Enero_2020.pdf
- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2021b). AETCR Carrizal. http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/ETCRs/AETCR_Carrizal.aspx
- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2021c). AETCR La Plancha. http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/ETCRs/AETCR_La_plancha.aspx
- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2021d). ETCR Llano Grande. https://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/ETCRs/AETCR_Llano_grande.aspx
- Agencia para la Reincorporación y Normalización - ARN (2021e). AETCR Mutatá. http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/ETCRs/AETCR_mutata.aspx
- Agencia para la Reincorporación y Normalización ARN - Noticias (2021, 18 de agosto). En Mutatá se entregaron redes hidrosanitarias que beneficiarán a más de 130 personas en reincorporación y sus familias. <https://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2021/En-Mutata-se-entregaron-redes-hidrosanitarias-que-beneficiaran-a-mas-de-130-personas-en-reincorporacion-y-sus-familias.aspx>
- Agencia para la Renovación del Territorio (s.f.) Municipios y Mapa PDET. https://www.renovacionterritorio.gov.co/librerias/media/pdf/municipios_pdet_MAPA_textos.pdf
- Aguilar, J. (1984). Trust and Exchange: Expressive and Instrumental Dimensions of Reciprocity in a Peasant Community. *Ethos*, 12(1), 3-29. <https://www.jstor.org/stable/640269>
- Arrow, K. (1972). Gifts and Exchanges, *Philosophy and Public Affairs* 1(4), 343-362. <https://philpapers.org/rec/ARRGAE>

- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and economic behavior*, 10(1), 122-142. <https://doi.org/10.1006/game.1995.1027>
- Berrío, S.; Hernández, A..(2020). Desarrollo y Conflicto: brechas entre municipios PDET y no PDET de Antioquia. *Data República*. <https://datarepublica.org/publica/36>
- Bogliacino, F., Grimalda, G., Jiménez, L., Reyes, D., & Codagnone, C. (2019). Trust and trustworthiness after a land restitution program: Lab-in-the-field evidence from Colombia. *HiCN Working Papers 291*, Households in Conflict Network.
- Bowd, R., & Özerdem, A. (2013). How to Assess Social Reintegration of Ex-Combatants. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 7(4), 453-475. <https://doi.org/10.1080/17502977.2012.727537>
- Cámara de Comercio de Bogotá – CCB & Fundación Ideas para la Paz – FIP (2015). *Guía práctica de la FIP para construir paz en las empresas*. www.ccb.org.co
- Cámara de Comercio de Medellín (2019). *Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia*. <https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=480&documentid=152>
- Cámara de Comercio de Medellín (2020). *Desempeño economía de Antioquia 2020*. Unidad de Investigaciones Económicas. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/desempeno-de-la-economia-de-antioquia-2020>
- Cámara de Comercio de Medellín (2021). *Economía Antioquia: resultados 2020 y expectativas 2021*. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/economia-antioquia-resultados-2020-y-expectativas-2021>
- Coleman, J. (1990). *Foundation of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colletta, N., & Cullen, M. (2000). *Violent Conflict and the Transformation of Social Capital: Lessons from Cambodia, Rwanda, Guatemala, and Somalia*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación (2020). *Informe de gestión Agosto 7, 2018 – Octubre 31, 2020*. Bogotá DC: Agencia para la Reincorporación y la Normalización.
- De Vries, H., & Wiegink, N. (2011). Breaking up and Going Home? Contesting Two Assumptions in the Demobilization and Reintegration of Former Combatants. *International Peacekeeping*, 18(1). <https://doi.org/10.1080/13533312.2011.527506>
- Defensoría del Pueblo (2020). *Informe Defensorial Espacios Territoriales de Capacitación Y Reincorporación (ETCR)*. Bogotá: Defensoría Del Pueblo De Colombia. https://www.defensoria.gov.co/attachment/3441/Informe%20Reincorporaci%C3%B3n_16-09-2020.pdf?g_show_in_browser=1
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2020). PIB departamental a precios corrientes 1980- 2019pr. Mapa interactivo. <https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=462a6f839ab741ac9f543e986a0de865>

- Departamento Nacional de Planeación - DNP (2020). Ficha departamental Antioquia. TerriData. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05000/2>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP (2021a). Fichas y Tableros: Anorí. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05040>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP (2021b). Fichas y Tableros: Dabeiba. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05234>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP (2021c). Fichas y Tableros: Mutatá. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05480>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP (2021d). Fichas y Tableros: Medellín. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05001>
- Dhaene, G., & Bouckaert, J. (2004). Inter-ethnic trust and reciprocity: Results of an experiment with small businessmen. *European Journal of Political Economy*, 20(4), 863-886. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2003.08.006>
- El Espectador (2021). Denuncian asesinato de excombatiente en Antioquia. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/colombia2020/pais/ex-combatiente-de-las-farc-fue-asesinado-en-antioquia/>
- EPM (2018). ETCR La Plancha. <https://www.epm.com.co/site/home/camino-al-barrio/historias-de-barrio/etcr-la-plancha>
- FENALCO Antioquia (2021). *La economía de Antioquia registró una caída del -5,5% en 2020*. <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/la-economia-de-antioquia-registro-una-caida-del-55/>
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622. <https://doi.org/10.1108/02683940410551516>
- Flórez, A., & Calderón, L. (2020, 16 de noviembre). Por qué excombatientes FARC abandonan zonas de reintegración en Colombia. *Insight Crime*. <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/riesgos-espacios-reincorporacion-colombia/>
- FOLU (2021). Subregiones de Antioquia: Diversidad y Oportunidad. Anexo. <https://folucolombia.org/wp-content/uploads/2021/04/anexo-Subregiones-FOLU.pdf>
- Freitag, M., & Bühlmann, M. (2009). Crafting Trust: The Role of Political Institutions in a Comparative Perspective. https://www.researchgate.net/publication/41903750_Crafting_Trust_The_Role_of_Political_Institutions_in_a_Comparative_Perspective
- Fundación Ideas para la Paz - FIP (2017). Caracterización de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET, 2017, PDET Urabá Antioqueño. Documento Interno.
- Fundación Ideas para la Paz - FIP (2019). La reincorporación económica de los excombatientes de las FARC Retos y riesgos a futuro. https://ideas-paz.org/media/website/FIP_NE_Reincorporacion.pdf
- García, J., & Barrios, A. (2019). *Construcción de paz: las empresas en la reintegración de excombatientes*. Ediciones Uniandes-Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). <https://ediciones.uniandes.edu.co/Paginas/DetalleLibro.aspx?lid=1217>

- Gill, H, Boies, K., Finegan, J., McNally, J., & Boies, K. (2005). Antecedents of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation between Propensity to Trust and Intention to Trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-2229-8>
- Gobernación de Antioquia (2018). Generalidades del Departamento de Antioquia: Resguardos indígenas de Antioquia. <http://www.antioquiadatos.gov.co/images/anuario-estadistico/2018/01-generalidades-ok/MAPAS/G143.pdf>
- Gobernación de Antioquia (2019). Producto Interno Bruto -PIB- por municipio 2019 preliminar. Cuentas Económicas del Departamento de Antioquia. Archivo Excel. <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/cuentas-economicas>
- Gobernación de Antioquia (2020, 29 de septiembre). Antioquia fortalece el acceso a la Educación Superior en los Municipios PDET. <http://www.seduca.gov.co/sala-de-prensa/archivo-de-prensa/item/5570-antioquia-fortalece-el-acceso-a-la-educacion-superior-en-los-municipios-pdet>
- Gómez, L., Sánchez, D., Correa, D., & Goyes, J. (2014). El municipio y las fronteras interdepartamentales de Antioquia en las propuestas territoriales actuales. *Historia y Sociedad*, (27), 241-268. <http://www.scielo.org.co/pdf/hiso/n27/n27a10.pdf>
- Guáqueta, A, & Orsini, Y. (2007). Empresarios y reintegración: casos, experiencias y lecciones. https://www.files.ethz.ch/isn/151588/empresarios_web.pdf
- Hazen, J. (2005). *Social Integration of Ex-Combatants after Civil War*. <https://www.un.org/esa/socdev/sib/egm/paper/Jennifer%20Hazen.pdf>
- Holmes, J., & Rempel, J. (1989). *Trust in Close Relationships*. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.49.1.95>
- Juvonen, J. (2006). Sense of Belonging, Social Bonds, and School Functioning. In: *Handbook of Educational Psychology* (Cap. 28). <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203874790.ch28>
- Kenworthy, J., Voci, A., Raimiah, A., Tausch, N., Hughes, J., et al. (2015). *Building trust in a postconflict society: An integrative model of cross-group friendship and intergroup emotions*. <https://doi.org/10.1177/0022002714564427>
- Kreps, D. M. (1990). *Game theory and economic modelling*. Oxford University Press.
- La República (2020). Las cinco empresas más grandes de Antioquia venden alrededor de \$155 billones. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2019/las-cinco-empresas-mas-grandes-de-antioquia-venden-alrededor-de-155-billones-3041637>
- La República (2021). EPM y Grupo Éxito se mantienen a la cabeza de la región antioqueña en el listado 2020. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-que-mas-venden-y-con-mas-ingresos-en-antioquia-en-2020-3187757>
- López, J. F. (2021, mayo 11). Entrevista a Jhon Fredy López, representante legal de COTEPAZ. Fuente primaria.

- Martínez, J. et al. (2021). Aprendizajes de paz y sector productivo. *Lecciones desde la experiencia de Confecciones La Montaña, Selva Nevada, Mesa Nacional de Café e Impulse Travel*. Fundación Ideas para la Paz y Fundación Compaz. <http://empresaspaiddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/documentos-micro/Aprendizajes-de-paz-Sector-Productivo-VF.pdf>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Min. Agricultura (2017). Decreto 893 de 2017. Por el cual se crean los Programas con Enfoque Territorial, PDET. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20893%20DEL%2028%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>
- Ministerio de Vivienda (2021). Decreto 287 de 2021. República de Colombia <https://minvivienda.gov.co/sites/default/files/normativa/decreto-287-del-24-de-marzo-de-2021.pdf>
- Misión de Verificación de la ONU en Colombia (2021). *El nuevo comienzo en San José de León*. <https://misiononucol.exposure.co/el-nuevo-comienzo-en-san-jose-de-leon>
- ONU (2010). *DDR in peace operations: a retrospective*. https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/ddr_retrospective102010.pdf
- Postobón (2021). *Avances Taparales, un lugar para generar oportunidades*. <https://www.postobon.com/sala-prensa/noticias/avances-taparales-un-lugar-para-generar-oportunidades>
- Presidencia de la República (2020, 15 de abril). *Excombatientes en proceso de reincorporación avanzan en proyectos de reforestación, ebanistería y protección ambiental*. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Excombatientes-en-proceso-de-reincorporacion-avanzan-en-proyectos-reforestacion-ebanisteria-proteccion-ambiental-200415.aspx>
- Proantioquia (2019). *Empresas vinculadas a Proantioquia disponen 270 hectáreas para proyectos productivos de excombatientes en Dabeiba*. <https://proantioquia.org.co/empresas-vinculadas-a-proantioquia-disponen-270-hectareas-para-proyectos-productivos-de-excombatientes-en-dabeiba/>
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton University Press, New Jersey.
- Renovación del Territorio (2018). PDET Urabá Antioqueño. https://www.renovacionterritorio.gov.co/Documentos/planes_estrategicos/programas_de_desarrollo_con_enfoque_territorial_pdet/pactos_municipales/uraba_antioqueno
- Renovación del Territorio (2019a). PDET Bajo Cauca y Nordeste Antioqueño. Descargables por municipio en: https://www.renovacionterritorio.gov.co/Documentos/planes_estrategicos/programas_de_desarrollo_con_enfoque_territorial_pdet/pactos_municipales/bajo-cauca_y_nordeste-antioqueno
- Renovación del Territorio (2019b). PDET Urabá Antioqueño. Descargables por municipio en: https://www.renovacionterritorio.gov.co/Documentos/planes_estrategicos/programas_de_desarrollo_con_enfoque_territorial_pdet/pactos_municipales/uraba_antioqueno

- Rettberg, A., & Rivas, A. (2012). Sector privado y construcción de paz en Colombia: Entre el optimismo y el desencanto. En A. Rettberg (Comp.). *Construcción de paz en Colombia*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Revista Generación Paz (2020). Antioquia cultiva la paz: proyectos productivos de reincorporación de las FARC, relatos de esperanza y tenacidad en Antioquia. *Revista Generación Paz*, 1ª ed. <https://generacionpaz.co/catalogo/catalogo-virtual.pdf>
- Rhea, RW. (2014). *A Comparative Study of Ex-Combatant Reintegration in the African Great Lakes Region*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23837>
- Rousseau et al. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. https://www.researchgate.net/publication/50313187_Not_So_Different_After_All_A_Cross-discipline_View_of_Trust
- Sasaki et al (2012). *Trust comparative perspectives*. Leiden; Boston: Brill.
- Torjesen, S. (2013). Towards a theory of ex-combatant reintegration, *Stability International Journal of Security and Development*, 2(3). <https://doi.org/10.5334/sta.cx>
- UNAL (2014). El municipio y las fronteras interdepartamentales de Antioquia en las propuestas territoriales actuales. Artículo de investigación. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/hisysoc/article/view/44653/47861>
- Universidad de Antioquia - UDEA (2020). Anorí, *Guía Básica para la reactivación económica*. <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/36ab2fc4-a98e-4ea9-b569-ebc76dc16c8b/95.+Anori%cc%81.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naI9Emg>
- UNODC (2013). Atlas de la caracterización regional de la problemática asociada a las drogas ilícitas en el departamento de Antioquia. http://www.odc.gov.co/Portals/1/politica-regional/Docs/2016/REATLAS42_antioquia.pdf
- Vargas, G. (2013). *Corporate Social Responsibility in Contexts of Conflict and Insecurity: A Normative Framework*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Vázquez, F. (2004). ¿Por qué confiar? Formas de creación de confianza social (Why Trust? Ways of Creating Social Trust). *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 605-626. <https://doi.org/10.2307/3541411>
- Verdad Abierta (2018). *Gobierno suprime los primeros espacios para la reincorporación de las Farc*. <https://verdadabierta.com/gobierno-suprime-los-dos-primeros-espacios-la-reincorporacion-las-farc/>
- Walt K., & Basini, H. (2018). Social Capital Made Explicit: The Role of Norms, Networks, and Trust in Reintegrating Excombatants and Peacebuilding in Liberia. *International Peacekeeping*. <https://doi.org/10.1080/13533312.2018.1461564>
- Yáñez, R., Osorio, R., & Ibarretxe-Antuñano, I. (2008). Conceptualización metafórica de la confianza interpersonal. *Universitas Psychologica*, 7(1), 43-55. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64770105.pdf>

