



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

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 beneficien 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 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, como 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.



Este documento descargable hace parte del libro interactivo que 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.