

PROGRAMA DE REINTEGRACIÓN CON ENFOQUE COMUNITARIO



Recopilación de la experiencia

Generación de empleo, generaciones de paz



ACR
Agencia Colombiana
para la Reintegración

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Organización
Internacional
para las
Migraciones

Recopilación de la experiencia

Generación de empleo, generaciones de paz

*Recopilación de la experiencia:
Generación de empleo, generaciones de paz*

*Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
Marcelo Pisani Codoceo
Jefe de Misión*

*Programa de Reintegración de Excombatientes con Enfoque
Comunitario (CORE)
Camilo Potes Sabogal
Coordinador Programa CORE*

*Mauricio López Posada
Gerente de Proyectos Productivos y Generación de Ingresos*

*Unidad de Prensa e Información Pública (UPIP)
Daniel Fernández
Oficial de Prensa e Información Pública*

*Jadín Samit Vergara
Equipo UPIP Programa CORE y Coordinación editorial*

*© Organización Internacional para las Migraciones
www.oim.org.co*

*Acopi regional Centro Occidente
Carlomán Arias Cardona
Presidente de la Junta Directiva*

*Adriana Rivera Arboleda
Directora Ejecutiva 2011-2013*

*© ACOPI regional Centro Occidente
www.acopicroccidente.org*

*Elaboración de textos e investigación
Acopi regional Centro Occidente*

*Ana Yancy Certuche Galeano
Directora del proyecto Ruta de Empleabilidad Eje Cafetero,
Tolima y Valle del Cauca*

*Aldemar Solano Peña
Director de Comunicaciones Acopi regional Centro Occidente*

*Equipo editorial
Gabriela de la Parra Morales
Corrección de estilo*

*Giovanni Rengifo López
Fotografías*

*Impresión y diagramación
Soluciones Grafikas S. A. S.
www.solucionesgrafikas.co*

*ISBN: 978-958-8469-83-6
Primera edición: 1.000 ejemplares
Junio de 2014
Pereira, Colombia*

Esta publicación forma parte de la colección de sistematizaciones y recopilaciones de experiencias de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de principal organización internacional para las migraciones, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los desafíos operativos que plantea la migración, fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo social y económico mediante la migración y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del Gobierno de Estados Unidos, a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de ACOPI regional Centro Occidente y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o de la OIM.

Nuestros agradecimientos a todos los empresarios e instituciones públicas y privadas del país que se articularon al proyecto. Sin ellos hubiera sido imposible esta experiencia que hoy presentamos.

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

p. 10

PRESENTACIÓN

p. 12

EL HOMBRE DE CONFIANZA

p. 16

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

p. 18

PARA RECUPERAR LA CONFIANZA

p. 26

1. ELEMENTOS DE CONTEXTO DESDE LAS MIRADAS INSTITUCIONALES

p. 27

CONSTRUCTORES DE PAZ

p. 32

2. ELEMENTOS METODOLÓGICOS DE LA EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES

PARA EJERCICIOS SIMILARES

- p. 34 2.1 Perfil del proyecto que originó el modelo de empleabilidad
- p. 34 2.1.1 Oportunidades laborales para 143 personas en proceso de reintegración ubicadas en los departamentos de Quindío y Risaralda
- p. 36 2.1.2 Análisis del contexto de ejecución
- p. 37 2.1.3 Resultados
- p. 37 2.1.4 Distribución de empresas articuladas por tamaño y empleos generados
- p. 39 2.1.5 Enfoque de la intervención. Involucramiento
- p. 39 2.1.5.1 La construcción de perspectiva: primer nivel de involucramiento
- p. 40 2.1.5.2 La construcción de sinergias: segundo nivel de involucramiento
- p. 43 2.1.6 Momentos de verdad en la articulación del sector privado. La gestión de dificultades
- p. 43 2.2 Recomendaciones y estrategias para optimizar la identificación de oportunidades laborales
- p. 43 2.2.1 Planificación por matrices de oportunidad
- p. 44 2.2.2 Recomendaciones sobre la difusión
- p. 44 2.2.3 Uso adecuado del teléfono
- p. 46 2.2.4 El ABC de la visita comercial
- p. 46 2.2.4.1 Preparación de la visita comercial
- p. 47 2.2.4.2 Desarrollo de la visita comercial
- p. 47 2.2.4.3 Cierre de la visita comercial

- p. 48 2.2.4.4 Cómo construir una argumentación persuasiva y convincente: el guion de venta
- p. 48 2.2.4.5 Cómo adaptar el guion de venta según el formato de las empresas y las expectativas de sus directivas
- p. 53 2.2.5 El mercadeo personal, una estrategia para el manejo de objeciones
- p. 53 2.2.5.1 Manejo de objeciones relacionadas con la productividad de los participantes
- Cese laboral prolongado
- Falta de experiencia en el oficio o poca trayectoria laboral
- Experiencia no certificada
- Escasas competencias socio-laborales
- Certificaciones técnicas en oficios en los que los participantes no desean emplearse
- p. 54 2.2.5.2 Manejo de objeciones relacionadas con el temor de los empresarios por su seguridad
- Referencias personales limitadas
- p. 56 2.2.6 Cómo construir una oferta de valor
- "El mejor vendedor no remunerado es un cliente satisfecho"
- p. 57 2.2.7 Cómo volver elegibles a los candidatos de poblaciones vulnerables en los procesos de selección
- p. 57 2.2.7.1 Motivos de pérdida de vacantes de los participantes en los procesos de selección
- La falta de garantías contractuales
- Los procesos de selección avanzados
- Temor por la seguridad
- Bajo perfil de los participantes
- Incompatibilidad horaria
- Actitudes desfavorables de los participantes
- p. 58 2.2.7.2 Recomendaciones y estrategias para mantener las vinculaciones laborales
- p. 60 2.2.8 Características del seguimiento al proceso de vinculación laboral
- p. 61 2.2.9 Proceso de fidelización de las empresas articuladas
- p. 61 2.2.10 Implicaciones del relacionamiento entre empleadores y empleados

UNA BUENA MANERA DE CONSTRUIR

p. 64

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- p. 66 3.1 Impacto de la intervención
- p. 67 3.2 Impacto en la población
- p. 67 3.3 Impacto en el sector privado
- p. 67 3.4 Impacto en el sector gubernamental
- p. 67 3.5 Elementos de sostenibilidad de los aprendizajes y resultados
- p. 68 3.6 Lecciones aprendidas

DE LAS ARMAS A LAS ESCOBAS Y A LOS LIBROS

p. 71

LA VASIJA DE BARRO

p. 73

REFERENCIAS

p. 77

ANEXOS

p. 79 Anexo 1

Flujograma del modelo de gestión laboral para población vulnerable

p. 80 Anexo 2

Fases del acompañamiento

ÍNDICE DE CUADROS

p. 35 Cuadro 1 Caracterización del proyecto

p. 35 Cuadro 2 Características generales de la población en proceso de reintegración atendida

p. 37 Cuadro 3 Consolidado de la gestión

p. 42 Cuadro 4 Corresponsabilidad

p. 43 Cuadro 5 Momentos de verdad de la inserción laboral

p. 50 Cuadro 6 Tipología del sector empresarial

ÍNDICE DE GRÁFICOS

p. 38 Gráfico 1 Distribución de empresas articuladas por tamaño y empleos generados

p. 38 Gráfico 2 Efectividad de las estrategias para la identificación de vacantes

p. 42 Gráfico 3 Visión común de los actores involucrados

PRESENTACIÓN

La reintegración a la vida civil de excombatientes es uno de los pilares más importantes para la construcción de una paz estable y duradera. Con el fin de que el proceso sea exitoso y contribuya a dicho propósito, debe involucrar a todos los sectores: gobiernos, empresarios, víctimas, comunidades receptoras y, por supuesto, personas en proceso de reintegración y su núcleo familiar, pues la paz es tarea de todos.

Así las cosas, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) ha venido implementando múltiples iniciativas encaminadas al fortalecimiento de la política nacional de reintegración, de manera que quienes forman parte del proceso puedan cumplir con todos los requisitos establecidos por ley y acceder a los beneficios que ello conlleva y que favorecen, de manera paralela, a las comunidades afectadas por el conflicto armado.

En ese sentido, desde la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con la financiación de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), iniciamos en 2006 el Programa de Reintegración de Excombatientes con Enfoque Comunitario, cuyo propósito ha sido apoyar al Gobierno nacional y al país en la importante tarea de diseñar e implementar una política de Estado para la reintegración exitosa de todos aquellos que han decidido dejar las armas, apoyar los esfuerzos en materia de justicia transicional que hace el Estado colombiano y proponer e implementar iniciativas para la construcción de paz. Cada proceso ha arrojado aprendizajes y lecciones a tener en cuenta para potenciales escenarios de transición y construcción de paz.

En el caso específico de la reintegración socioeconómica de quienes dejan las armas, a partir de la experiencia ganada por OIM en procesos similares en otros países y para aprovechar el contexto colombiano, propusimos un modelo para que las empresas se involucraran haciendo lo que mejor saben: desarrollar su negocio y enseñarlo a otros, de modo que estos también crecieran. Junto con la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), regional Centro Occidente, desarrollamos una iniciativa basada en la idea de que los empresarios tienen mucho que aportar a la reintegración y también mucho que ganar.

Dicha experiencia buscó, en esencia, tres objetivos: primero, encontrar mejores oportunidades de negocios para personas en proceso de reintegración que ya habían recibido formación y entrenamiento; Segundo, fortalecer los negocios de pequeños y medianos empresarios que tuvieran la posibilidad de abrir vacantes para esta población y estuvieran dispuestos a darles una oportunidad laboral. Y, por último, cubrir una necesidad de los sectores empresariales regionales de contar con mano de obra calificada y aumentar su calidad en la producción de bienes y servicios.

A este modelo se le denominó Fondo Regional de Empleo y lo aplicamos bajo la lógica de que por cada empleo formal y estable creado por una empresa asociada, el programa desembolsaría un incentivo equivalente a un salario mínimo legal vigente completo cada cuatro meses durante un año. Esta inversión de

ser utilizada por el empresario para mejorar los activos de su negocio, como capital de trabajo o para ampliar su capacidad operacional y así darle sostenibilidad a esa nueva plaza de empleo.

Posteriormente notamos que el modelo podía ser replanteado con el fin de crear oportunidades laborales para población víctima del conflicto en búsqueda de oportunidades de trabajo. Al igual que en la fase anterior, empresarios comprometidos abrieron sus puertas y decidieron apostarle a la iniciativa. De esta forma, se buscó un equilibrio razonable entre los servicios y las oportunidades para ofrecer a las personas afectadas por la confrontación armada.

Los resultados de las dos fases iniciales de este proyecto son un reflejo del esfuerzo conjunto de varios sectores y los impactos en la vida de los beneficiarios y sus familias hablan por sí solos: en total, 68 empresas de la región ofrecieron 293 empleos, 243 para personas en proceso de reintegración y 50 para víctimas del conflicto armado. Por otro lado, el crecimiento de las empresas articuladas son una muestra de los aportes a la paz y la reconciliación del país. Durante 2014 se inició una nueva fase del proyecto, cuya meta es la sostenibilidad económica para más de quinientas personas en proceso de reintegración en Bogotá, Cali, Eje Cafetero, Valle del Cauca, Tolima y Medellín.

En palabras del director de la ACR, Alejandro Eder:

[...] involucrar al sector privado en la configuración de prácticas empresariales sensibles a la paz implicó, en primer lugar, promover la reconciliación nacional como una responsabilidad de todos; en segundo término, entender las razones por las que algunos colombianos tomaron las armas y por qué era pertinente cambiarlas por herramientas de trabajo y, por último, construir confianza en las acciones del Estado en materia de reintegración.

Dicho de otro modo, entendimos que propiciar estrategias de empleabilidad pensadas desde la lógica del sector privado para insertarse en el ADN de las empresas, más allá de ser simples acciones esporádicas, es una verdadera apuesta por la paz que reporta utilidades, tanto sociales como económicas.

Esta iniciativa nos permitió evidenciar que el sector privado puede asumir una corresponsabilidad con el Gobierno nacional en la construcción de escenarios y estrategias que permitan alcanzar la paz. Todo, sin perder de vista que la consolidación de redes empresariales aporta a la generación de empleos dignos y contribuye a la reducción de la pobreza que, en muchos casos, conduce a miles de colombianos hacia actividades y economías ilícitas.

Basados en lo anterior, OIM Colombia y ACOPI regional Centro Occidente nos propusimos la meta de sistematizar y recopilar dicha experiencia, pues estamos convencidos de que estructurar y difundir la información nos permitirá ver con mayor claridad los aciertos, las alternativas de mejoramiento y las lecciones aprendidas. Pero, sobre todo, ayudará a otras organizaciones a capitalizar tales aprendizajes y a provecharlos en futuras iniciativas.

Obtenidos por el propósito de compartir las lecciones aprendidas, presentamos los resultados de la recolección en este texto que hemos llamado *Generación de empleo, generaciones de paz*, libro que resume el modelo de empleabilidad implementado y que retrata el acompañamiento a la ACR en su objetivo de restaurar las capacidades productivas de las personas en proceso de reintegración.

El texto muestra unas consideraciones iniciales, importantes para comprender las motivaciones, el porqué de partida y la necesidad de implementar este proyecto. Luego se divide en tres capítulos: el primero, que presenta los elementos de contexto desde la óptica de cada una de las organizaciones involucradas en la ejecución; el segundo, que describe la metodología y hace algunas recomendaciones para iniciativas similares y el tercero, en donde se analizan los resultados y las lecciones aprendidas. Como un reconocimiento a las personas y empresas vinculadas al proyecto, cada capítulo está separado por una corta historia de vida que refleja los cambios y el impacto logrado.

Así las cosas, es importante resaltar que, desde nuestra perspectiva de intervención, uno de los resultados más importantes que se presentan en el documento es la comprensión de que la vulnerabilidad de la población en proceso de reintegración no radica en carecer de un empleo o de un proyecto lucrativo sino más bien en la necesidad de restaurar sus capacidades productivas y superar la barrera de la discriminación por parte de los empresarios y las comunidades de acogida, no solo hacia las personas en proceso de reintegración sino también hacia la población víctima del conflicto; por eso, consideramos que la vinculación laboral es apenas el comienzo del proceso y no una meta en sí misma.

Hoy nos enorgullece pensar que los empleos generados les permitieron superar, a las personas atendidas, su situación de marginalidad en el mercado laboral, pues se han insertado al sector productivo de manera exitosa, lo cual forja la autonomía económica, las competencias y la trayectoria que facilitan su empleabilidad. También podemos decir que las empresas con las que desarrollamos este ejercicio han convertido en verdaderos escenarios de paz: su contribución al proceso de reparación a las víctimas del conflicto, así como a la reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración constituyen un ejemplo para otras regiones del país.

Estos logros son el resultado de un trabajo articulado en el que de manera valiosa han sumado esfuerzos las instituciones de cooperación internacional, las entidades estatales del orden nacional y, en el contexto local, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que ha sido clave tanto en el desarrollo de capacidades productivas de los participantes, como en el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas articuladas al proceso. Y, para finalizar, como protagonista de la historia aparece la empresa privada, fundamental para garantizar resultados exitosos en este tipo de iniciativas.

Acompañar a las personas en su proceso de reintegración económica nos ha permitido entender que para muchos de ellos y para la mayoría de las poblaciones vulnerables un empleo representa más que un salario: es su primera oportunidad de ser ciudadanos con derecho a tener y pertenecer a una familia, con la posibilidad de sostenerla honesta y dignamente para ver crecer a sus hijos, a quienes algún día podremos llamar los hijos de la paz. Al final, esta idea nos dio las bases para el nombre del libro: la sostenibilidad de una persona en proceso de reintegración depende, en gran medida, de la capacidad para mantenerse económicamente de una forma digna y la posibilidad de transmitir ese saber a las futuras generaciones colombianas: *Generación de empleo, generaciones de paz*.

Sinceros reconocimientos a las empresas participantes y a sus gerentes por su valiente receptividad

proporcionará elementos para la transferencia de la metodología implementada al Estado colombiano, en este caso, encabezado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Gracias a esta iniciativa, el sector empresarial se articuló de manera comprometida con la transformación productiva regional y veló, además, porque fuera incluyente con las poblaciones vulnerables, como la mejor vía para afirmar las bases de la reconciliación y el desarrollo socioeconómico, bajo la convicción de que invertir en la paz es mejor que invertir en la guerra.

Marcelo Pisani Codoceo

Jefe de Misión

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Misión en Colombia

Adriana Rivera Arboleda

Directora Ejecutiva

ACOPI

Regional Centro Occidente

HISTORIA EL HOMBRE DE CONFIANZA

Con 25 años de edad, sin más experiencia laboral que haber pertenecido a las filas de los grupos armados ilegales desde los 12 años, Manuel¹ veía lejana la posibilidad de emprender una nueva vida en la sociedad.

Una microempresa liderada por mujeres, que fabrica uniformes y ropa de trabajo para colegios, empresas, hoteles y parques temáticos, le abrió las puertas como mensajero. Proveniente del Putumayo, aprendió a recorrer las calles de Pereira, conoció las escaleras eléctricas de los centros comerciales, fue a cine por primera vez y poco a poco salió de su timidez. Han pasado cuatro años. Hoy es el hombre de confianza de estas empresarias, recibe dinero y consigna, maneja los automóviles de la empresa y transporta recaudaciones cercanas a los 70 millones de pesos. Una de las propietarias asegura que en los dieciséis años de la empresa este es el único mensajero que no ha quedado mal con sus cuentas y ha demostrado honestidad y buenas costumbres.

El desempeño de Manuel ha sido fundamental en la fábrica. En el proceso de certificación en la Norma ISO 9000 recibió excelente calificación. Su timidez inicial ha ido desapareciendo, ha concedido más de quince entrevistas a los medios de comunicación, a la Organización de Estados Americanos (OEA) y a otras entidades que se han interesado en conocer su historia; por estas entrevistas, sus compañeras han conocido más de su pasado, pues siempre guardaron prudencia respecto a su vida anterior.

Lo más importante fue que Manuel cumplió el sueño que siempre se frustró por el conflicto: ser esposo y un feliz padre de dos hijos, ambos concebidos en la paz, aunque continúa buscando a sus padres y hermanos, a quienes dejó de ver desde que era niño.

La empresaria, que luchó contra muchos temores antes de contratar a Manuel, manifestó: "Tengo una hija y quiero que el futuro para ella sea diferente, que no ande con el miedo que yo anduve por las calles de Colombia". Recuerda que varias veces fue retenida por la guerrilla cuando estaba embarazada y vio obligada a colaborarles con gasolina de su vehículo, cigarrillos y dinero para que la dejaran pasar. Quiere que su hija viva ese episodio, sino que pueda andar tranquila por su país.

Como Manuel, miles de campesinos colombianos fueron reclutados cuando eran menores de edad, transformados en víctimas del conflicto, escudos humanos durante años, forzados a portar armas en contra de su propia gente. Con el tiempo, huyeron de esa situación, al aceptar la oferta de desmovilización del Gobierno, a la espera de una oportunidad de la sociedad.

"A Manuel es difícil imaginarlo con un camuflado", dice la empresaria. "Ahora es uno de nosotros. Lo vemos todos los días por el progreso de esta empresa que, en últimas, hace posible el progreso de todos los que trabajamos en ella. Él, su historia y su familia se ganaron un lugar con nosotros. Creo que al final adoptamos mutuamente".

¹ Identidad protegida por solicitud de la fuente.



CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La construcción de una paz sostenible es uno de los grandes dilemas que nos corresponde resolver como sociedad y la transformación nacional que esto supone no se reduce a las negociaciones en una mesa de diálogo con las minorías insurgentes.

La justicia y la equidad social son temas estructurales en la superación de la violencia y requieren ser priorizados en la agenda pública. Esto demanda el involucramiento y el compromiso de todas las fuerzas vivas del país en el diseño y la ejecución de políticas de desarrollo rural y de prevención del reclutamiento, en la generación de mecanismos para combatir la corrupción, en la reestructuración de políticas globales para derrotar el narcotráfico y en el desarrollo de los procesos de reparación a las víctimas y de una reintegración sostenible en la vida civil de los excombatientes, entre otros temas.

El análisis de estos y otros aspectos críticos para la interpretación del conflicto armado colombiano supera el alcance de esta publicación que, de manera específica, pretende aportar a la comprensión del proceso de empleabilidad para la población en proceso de reintegración. No obstante, es importante visibilizar estos puntos de referencia de la realidad colombiana, porque configuran el contexto en donde se desarrollan la formulación, la validación y el estudio de este tipo de intervenciones.

La experiencia que se comparte en esta oportunidad corresponde a la estructuración de un modelo de empleabilidad que ACOPI regional Centro Occidente desarrolló entre los años 2009 y 2012 para la OIM, con el financiamiento de USAID, cuyo propósito fue acompañar el proceso de reintegración económica y social de la población en proceso de reintegración, liderado por la ACR. Cabe anotar que, a partir de los logros alcanzados en esta primera ejecución durante el año 2012, se

implementó una segunda fase en la que se trabajó con la población víctima del conflicto. Desde 2013, el modelo de empleabilidad para la población en proceso de reintegración ha sido conceptualizado en un documento denominado Caja de Herramientas que está siendo transferido como material a 60 profesionales de la Agencia Colombiana para la Reintegración, ACR, en los departamentos de Valle del Cauca, Tolima, Caldas, Quindío y Huila para que el capital de conocimiento acumulado en estos cinco años sea apropiado por el Gobierno nacional convirtiendo las lecciones aprendidas en buenas prácticas.

Para todos los actores involucrados, la participación en este ejercicio ha sido una oportunidad privilegiada de enfocar la lente a través de la cual vemos y entendemos la violencia fratricida en nuestro país. Las lecciones que aprendimos durante este proceso de restauración, tanto de capacidades productivas de las personas en proceso de reintegración como de las representaciones sociales que surgen en torno a ellos, son producto de una construcción conjunta desde las lógicas del sector privado, el Gobierno nacional, la población atendida y la cooperación internacional.

A continuación presentaremos las principales consideraciones que fundamentan nuestro diseño metodológico de intervención, el cual ha sido diseñado mediante un proceso dinámico y razonado que bien se orienta al cumplimiento de metas, así como principal apuesta la formulación de una perspectiva que contribuya a la movilización y involucramiento del sector privado en la construcción de la paz.

Empezaremos citando como primer punto de reflexión la urgente necesidad que tenemos los colombianos de construir y sentar las bases

HISTORIA PARA RECUPERAR LA CONFIANZA

Las personas tenemos ritmos, tiempos y maneras diferentes de aprender. La adaptación laboral es un proceso de construcción de confianza que se desarrolla en varias vías: de la sociedad frente a la población desmovilizada, del empleador hacia el participante y de este último hacia la empresa y frente a sí mismo. Edgar² pasó por dos empresas en las que no logró superar el periodo de prueba por su baja productividad; no obstante, tenía una actitud respetuosa y sabía reconocer que en cada experiencia tenía una oportunidad de mejorar.

Finalmente, una empresa de limpieza lo contrató como jardinero. Desde el comienzo era el primero en llegar y el último en salir. Su disposición al aprendizaje, rectitud y capacidad de servicio hicieron que, cuatro meses, la empresa lo promoviera a conductor y encargado de los equipos y las herramientas de trabajo.

Pasado un tiempo, la gerente le entregó las llaves para que fuera él quien abriera y cerrara la empresa, pero esta responsabilidad le causó temor. "¡No soy capaz de encargarme de las llaves!", fue su queja ante el ACOPI. "¡Si pasara algo malo, del primero que desconfiarían sería de mí!". El equipo de profesionales acompañantes le hizo ver que esto era un símbolo de confianza de la empresa y que quienes ahora lo rodeaban valoraban más lo que él era hoy que lo que fue en el pasado.

Gracias a esta experiencia, después de dos años y medio Edgar ya tenía una muy buena referencia laboral en el sector formal. Durante este periodo se convirtió, además, en un experto en reparación de maquinaria industriales, debido a una formación que le brindó el SENA y a que en su tiempo libre practicaba en una empresa muy reconocida de la ciudad. Así, un buen día, entregó las llaves de la empresa porque encontró por sus propios medios, una muy buena oportunidad laboral en el campo en el que se había formado.

L. ELEMENTOS DE CONTEXTO DESDE LAS MIRADAS INSTITUCIONALES

Cooperación internacional: la paz es un proceso de todos

Camilo Potes Sabogal, coordinador del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario (COREC) que ejecuta la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), con el apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), explica que en 2002 inició una alianza entre USAID y el Gobierno colombiano, como una apuesta a la paz ante los acercamientos con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC).

Como este era un tema políticamente sensible, USAID apoyó las actividades logísticas y operativas del proceso por medio de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y del Ministerio del Interior, con asistencia técnica, acompañamiento, monitoreo y evaluación por medio de la OIM. De este modo, se montaron los "Centros de referencia de oportunidades para atención a personas desmovilizadas", en los que se evidenció la pertinencia de la creación de un proyecto mucho más ambicioso para proveer servicios complementarios a esta población y así lo estableció el Gobierno en su reglamentación.

Desde el comienzo, la oferta de personas en proceso de reintegración ha tenido tres ejes específicos: asistencia psicosocial, educación y formación para el trabajo, y generación de ingresos. Con las limitaciones propias del Estado en términos de operación, sobre todo en cuanto a disponibilidad presupuestal, se pensó en un programa complementario. En relación con los retos institucionales, Camilo Potes señaló que la tarea futura para el Gobierno y la cooperación internacional están en el desarrollo de un trabajo más articulado, en un cruce de las respectivas agendas con propósitos orientados a apoyar integralmente la política de reintegración.

En la coyuntura actual de nuevas negociaciones, la ACR debe continuar con la buena marcha de la política de reintegración y hacerla cada vez más sólida, lo cual permitirá una mayor cohesión y efectividad del apoyo prestado por los organismos de cooperación internacional.

² Identidad protegida por solicitud de la fuente.

El Estado colombiano cuenta con algunas herramientas para que sectores distintos al gubernamental se vinculen, con su apoyo, esfuerzo y conocimiento, a la reintegración de las personas que dejan las armas. Una de ellas es involucrar al sector privado en la configuración de prácticas empresariales sensibles a la paz, las cuales, además de contribuir a la reintegración de los excombatientes, promueven escenarios de reconciliación nacional como una responsabilidad de todo el país y un aporte a la construcción de paz.

De igual manera, lograr que quienes dejan las armas tengan mejores oportunidades laborales y de ingresos, nos permite contribuir, hasta cierto punto, a garantizar su permanencia en la legalidad y, sobre todo, a que ellos y sus familias puedan reconstruir sus proyectos de vida, como parte de la sociedad colombiana. Este aspecto se constituye en uno de los pilares fundamentales del trabajo que día a día emprende la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).

Teniendo en cuenta este propósito, el piloto que se realizó con la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPM), regional Centro Occidente, denominado "Fondo Regional de Empleo" es un ejemplo de cómo la reintegración puede adentrarse en el ADN de las empresas. Más allá de constituirse en acciones esporádicas de apoyo, logramos verdaderos resultados que reportaron utilidades para el sector, no solo en el aspecto económico sino también en el fortalecimiento del recurso humano y en el aspecto social, tan importantes en momentos de transición como el que vive Colombia. Dicha experiencia se recopila en el texto *Generación de empleo, generaciones de paz*, que ahora ponemos a su consideración.

Gracias al apoyo de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), logramos que los empresarios que se vincularon a esta iniciativa ofrecieran oportunidades laborales a 243 personas en proceso de reintegración y a 50 personas víctimas del conflicto armado, convirtiéndose en un espacio de verdadera reintegración socioeconómica, basado en el intercambio de conocimiento y de experiencias al interior del sector empresarial.

Desde la ACR esperamos que iniciativas como esta se repliquen en más regiones del país, pues solo con la participación de todos los sectores de la sociedad colombiana podremos llegar a una verdadera reintegración sostenible de las personas desmovilizadas. Además, este tipo de proyectos representan un aporte significativo en la construcción de paz en el país y generan espacios de reconciliación, un componente básico para cerrar el capítulo de conflicto armado que tiene más de cinco décadas de historia.

Alejandro Eder Garcés
Director
Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)



Organización
Internacional
para las
Migraciones