

**Aprendizajes sobre la socialización de desmovilizados en proceso de reintegración a
la sociedad civil desde el modelo de Panaca**

Trabajo para optar al título de Magíster en Educación

**María Clara Bulla Calero
Lorena Regina Santodomingo Mendoza**

**Asesor de tesis
Prof. Juan David Enciso Congote**

**Maestría en Educación
Facultad de Educación
Universidad de La Sabana
Chía, Colombia
2020**

Dedicamos esta tesis:

Al Espíritu Santo, verdadero autor de esta investigación

A mis amorosos padres, Bernardo Bulla Pinto y Ana Cristina Calero, por todo su apoyo

Y a nuestras amigas y amigos, testigos del esfuerzo y la dedicación

Tabla de contenido

Introducción	10
1.1 Antecedentes y marco contextual	13
1.1.1 El conflicto armado irregular interno en Colombia	13
1.1.2 Acuerdos de paz	15
1.1.3 Política de Reintegración Social de Desmovilizados	16
1.1.5 Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE)	21
1.1.6 Vinculación laboral a Panaca	25
1.2 Formulación del problema	26
1.3 Justificación de la investigación	28
1.4. Objetivos de la investigación	30
1.4.1 Objetivo general	30
1.4.2 Objetivos específicos	31
Capítulo 2. Estado del arte de los estudios sobre procesos de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR)	32
2.1 Experiencias internacionales relacionadas con programas de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR)	33
2.2 Estudios relacionados con la reintegración social	36
2.3 Participación del sector empresarial en los programas de capacitación y vinculación laboral en procesos de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR).	41

2.4 Inclusión laboral de los desmovilizados	52
Capítulo 3. Marco teórico	53
3.1 Educación y pedagogía	53
3.2 Radicales antropológicos de la educación social	56
3.3 Socialidad, sociabilidad y socialización	56
3.4 Educación y construcción social de la realidad	58
3.5 Procesos socioeducativos y modelos pedagógicos	60
3.6 La Educación Social y los procesos de reintegración social	61
3.7 Definición de organización y sus componentes	74
Capítulo 4. Metodología	82
4.1 Tipo de estudio	82
4.2 Enfoque metodológico de la investigación	83
4.3 Categorías de análisis e instrumentos de indagación	85
4.4 Población objeto y técnicas de recolección de datos	87
4.5 Fases del proceso metodológico seguido en la presente investigación	89
4.6 Consideraciones éticas	91
Capítulo 5. Resultados, discusión de resultados y conclusiones	93
5.1 Resultados	93
5.1.1 Primera tabla con los 16 hechos concretos extraídos de la entrevista abierta, no estructurada, dirigida al coordinador de la estación de especies menores, Jhon Calvo.	93
5.1.2 Segunda tabla con los 18 hechos concretos extraídos de la entrevista abierta, no estructurada, dirigida al coordinador de la estación de caninos, Evencio Lara.	98

5.1.3 Tercera tabla con los 9 elementos concretos extraídos de la entrevista a las funcionarias del Dpto. de Recursos Humanos: Isabel Cristina Bonilla, encargada de la Salud Ocupacional y Dora Villa, encargada de la selección del personal.	103
5.1.4 Cuarta tabla con los 21 resultados que se refieren a elementos concretos de resultados: entrevista a una de las desmovilizadas que participó en la implementación del MRE y en la posterior vinculación laboral a Panaca.	107
Fuente: Elaboración propia	113
5.1.5 Quinta tabla con los 72 elementos concretos extraídos de la entrevista a la directora de Bienestar de Fundapanaca, Lorena Cuellar.	113
5.2 Discusión de los resultados	129
Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista abierta, no estructurada, realizada al coordinador de la estación de especies menores.	129
Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista abierta, no estructurada, realizada al coordinador de la estación de caninos, Evencio Lara.	135
Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista abierta, no estructurada realizada a la funcionarias del Dpto. de Recursos Humanos.	139
En relación a la categoría de solidaridad seleccionada para esta investigación, el apoyo que continuó prestando el equipo de Fundapanaca a los desmovilizados, aunque ya no estaban bajo su responsabilidad, durante su vinculación laboral, fue muy importante para ellos:	149
Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada realizada a la directora de Bienestar de Fundapanaca, Lorena Cuellar.	149
5.3 Conclusiones	166

Capítulo 6. Limitaciones, recomendaciones y temas para futuras investigaciones	187
6.1 Limitaciones del estudio	187
6.2 Recomendaciones	188
6.3 Nuevos temas y problemas de investigación	191
1. Anexos	198

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Contenido de los módulos de formación práctica del MRE</i>	244
Tabla 2. <i>Dimensiones de la Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur “Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios”</i>	5
Tabla 3. <i>Reducción fenomenológica</i>	93

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Pirámide de Maslow	61
<i>Figura 2.</i> Valores de Scheler	62

Lista de anexos

Anexo 1. Preguntas realizadas durante la entrevista abierta dirigida al Dpto. de RRHH	205
Anexo 2. Preguntas realizadas durante la entrevista abierta dirigida al Coordinador de la estación de Especies Menores.	206
Anexo 3. Preguntas realizadas durante la entrevista abierta dirigida al Coordinador de la estación de Caninos.	207
Anexo 4. Diseño del instrumento entrevista a desmovilizado	208
Anexo 5. Diseño del instrumento entrevista directora de Bienestar de Fundapanaca	217
Anexo 6. Consentimiento informado directora de Bienestar de Fundapanaca	226
Anexo 7. Consentimiento informado desmovilizado	227
Anexo 8. Apuntes tomados durante la visita de campo al parque Panaca	228

Introducción

*“Muchos hablan de paz, pero no educan para la paz.
Educar para la cooperación y la solidaridad, es educar para la paz”
Montessori, M.*

La presente investigación concluye en el año 2020, 38 años después de que el Gobierno Nacional en distintos periodos presidenciales –Betancur, Barco, Gaviria, Samper, Pastrana, Uribe, Santos y Duque– iniciara, en el año 1982, un proceso de paz concertado con diversos grupos ilegales alzados en armas, encaminado por primera vez a un acuerdo bilateral de paz que los reconociera como actores políticos, si bien ya desde Rojas Pinilla hubo antecedentes notables de desmovilización, pero entendida como una rendición de delincuentes amnistiados. El proceso iniciado en 1982, condujo a lo largo de casi cuatro décadas a la desmovilización parcial o total de varios de estos grupos (Chernick, 1996).

El presente trabajo se propone examinar, como experiencia socioeducativa, el proceso de reintegración de desmovilizados a la sociedad civil acompañado por la empresa “Parque Nacional de Cultura Agropecuaria” (en adelante Panaca) –en convenio con la ARN–, con el objeto de rescatar algunos de los principales aportes con los cuales su modelo de reintegración propició la socialización de las personas encomendadas a su cuidado. Una experiencia de socialización que tuvo lugar a lo largo de dos espacios y momentos de intervención pedagógica distintos y complementarios: la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (en adelante MRE), y la posterior vinculación laboral a Panaca de algunos desmovilizados. Todo ello a la luz de una mirada educativa amparada por categorías antropológicas de la filosofía tomista, de la educación (Naval y Altarejos, 2001); de la pedagogía social (Rodríguez, 2006 y Feroso, 1994); de la sociología general (Willmann, 1922) y de la sociología del conocimiento en la vida cotidiana (Berger y Luckmann, 2001).

Con base en lo anterior y para presentar el tema, este documento se dividió en cuatro partes de la siguiente manera: en la primera parte se expone el planteamiento del problema, el cual aborda tanto las preguntas de investigación como los objetivos y la justificación del trabajo, desde una visión panorámica de sus antecedentes que lo sitúan en el marco del conflicto armado colombiano, desde los diversos acuerdos de paz y la consiguiente política de reintegración social de los desmovilizados. Aunado a ello, se describen los dos procesos que abarca esta investigación, a saber: la implementación del Modelo de Reintegración Temprana y la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca.

Luego, en la segunda sección, se añadió el estado del arte que soporta el presente trabajo y los estudios precedentes que se encontraron acerca de los procesos de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR). Asimismo, en esta parte se incluyó la revisión documental que se llevó a cabo sobre estos procesos en Colombia y en el exterior, tanto aquellos estudios que abarcan la participación del sector empresarial en los programas de capacitación y vinculación laboral relacionados con dichos procesos, como los que hacen referencia a la socialización de los desmovilizados y su reintegración social.

Seguidamente, en la tercera parte de esta investigación se desarrollaron los elementos conceptuales del marco teórico referente a los procesos de socialización desde una mirada socioeducativa con base en categorías antropológicas, sociológicas y de la pedagogía social, lo cual permitió caracterizar los procesos de socialización de los desmovilizados que se dieron durante la implementación del Modelo de Reintegración Temprana y la posterior vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca, así como sus características que influyeron en la socialización de esta población que participó en ambos proyectos. De igual forma, en esta sección se expone el tipo de metodología que se adoptó —esto es, el enfoque fenomenológico— por encontrarse pertinente para abordar la índole cualitativa del estudio; además de presentarse las categorías de análisis, los instrumentos de indagación, la población

objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos, las fases de la investigación y sus aspectos éticos.

Finalmente, en la cuarta sección se presentan los resultados obtenidos en la investigación. También se expone la discusión de los resultados, las conclusiones derivadas, las limitaciones que se encontraron para realizar el estudio, y las recomendaciones oportunas para mejorar el proyecto y llevar a cabo nuevas investigaciones.

Así pues, en esta investigación se han documentado dos procesos que fueron liderados por Panaca y la ARN, los cuales influyeron en la socialización de la población desmovilizada, estos son: el Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación, un proyecto de gran impacto social; y la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca. Se espera que este trabajo contribuya eficazmente a los estudios de paz en Colombia, así como para mejorar los procesos de reintegración en nuestro país. Además, se espera que la investigación se constituya en un aporte para el avance del conocimiento educativo, social e irenológico –relativo a los estudios para la paz, según término acuñado por Johan Galtung– (Brewer, 2010); así como también para el desarrollo de la línea de investigación en Educación y desarrollo comunitario para la paz y la convivencia y del grupo Sociopolítica, Cultura y Ambiente de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes y marco contextual

Con el fin de comprender el problema que se pretende ahondar en esta investigación, a continuación se relatan los antecedentes y el contexto del estudio realizado.

1.1.1 El conflicto armado irregular interno en Colombia

En este primer capítulo se presentan los antecedentes históricos de la investigación, con la finalidad de comprender cómo ha sido el proceso de reintegración en el país.

Pues bien, los conflictos armados acontecidos en Colombia pueden rastrearse desde la ocurrencia de las guerras de secesión de las provincias españolas en el Nuevo Mundo, con las cuales estas pudieron separarse de España. Dichos conflictos no cesaron con la Independencia, sino que se aclimataron en la forma de guerras partidistas intestinas en el naciente país a lo largo del siglo XIX (Victoria, 2008), hasta la guerra de los Mil Días que finalizó en el año 1902 (Sánchez y Meertens, 1992).

Después de ese evento Colombia vivió tres décadas de paz, pero la violencia política renació y asoló al territorio durante los años 1934 y 1953 (Turriago, 2017). Este último fue el año en que el gobierno militar del general Gustavo Rojas Pinilla, recién instalado, decretó un proceso de paz por el cual se amnistiaron y desmovilizaron las guerrillas de los Llanos y a su vez se crearon las instituciones políticas, jurídicas y fiscales que financiarían y les darían cumplimiento a los acuerdos (López, 2012). De ese modo las guerrillas de los Llanos, Cundinamarca y Santander se desmovilizaron y entregaron las armas, aunque algunos grupos retornaron después. También persistieron las guerrillas del Tolima y el Valle, y algunos focos que enfrentaron a las fuerzas del orden, los cuales no se extinguieron con la llegada del Frente Nacional en el año 1958 (López, 2012), pacto acordado por el gobierno del bipartidismo para erradicar la violencia partidista y gobernar en paz.

En ese entonces, la prensa registró los crímenes de estos grupos que eran comandados por los cabecillas Chispas en el Quindío; Desquite, Pedro Brincos y Sangrenegra en los departamentos de Huila y Tolima; Los Pájaros, El Mosco, La Gata y Zarpazo en la Hoya del Quindío y en el norte del Valle; El Capitán Venganza en el departamento de Caldas; Los hermanos Vásquez Castaño en las selvas del Opón; y el Mayor Marulanda o Tirofijo que operaba entre los departamentos de Caldas y Cauca (Sánchez, y Meertens, 1992). Estos cabecillas fueron combatidos por los sucesivos gobiernos del Frente Nacional, algunos de ellos –como Tirofijo y Fabio Vásquez Castaño– y sus grupos sobrevivieron bajo la sombra de la reciente Revolución cubana, que buscaba expandirse por toda América Latina. En el año 1964 estos grupos se declararon comunistas y se autodenominaron Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - Ejército del Pueblo (FARC-EP), lideradas por Tirofijo; y Ejército de Liberación Nacional – ELN (Pizarro, 1989), liderado por Fabio Vásquez Castaño.

Posteriormente, surgieron otras organizaciones que también acogieron la ideología revolucionaria. Los nuevos grupos que se alzaron en armas en Colombia fueron: el Ejército Popular de Liberación (EPL) que nació en 1967 y en su momento fue el brazo armado del Partido Comunista Colombiano (PCC); el Movimiento 19 de Abril (M-19), de orientación socialista democrática, que surgió en el año 1970; y el Movimiento Armado Quintín Lame (MAQL), organización indigenista que nació en el año 1984 (Pizarro, 1989). A estos se sumaron algunos grupos minoritarios de fugaz existencia e ideologías análogas y otros de vigilancia privada de signo contrario (tanto legales como ilegales), bajo el Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada expedido durante el gobierno de César Gaviria (Decreto 356 del 11 de febrero de 1994), (FIP, 2014); así como también otras organizaciones delincuenciales como los Grupos Armados Organizados (GAO), los Grupos Delictivos Organizados (GDO), los Grupos Armados Organizados Residuales (GAOR) y los Grupos de

Delincuencia Común Organizada (GDCO), según lo indica el informe presentado por la Fiscalía General de la Nación (FGN, 2018).

Entre estos grupos de inspiración marxista se generaron disputas irreconciliables a causa de sus diferencias ideológicas, operativas, de dominio del territorio y de poderes político y económico. A las cuales se sumaron las confrontaciones violentas que tuvieron con los grupos contrarrevolucionarios de autodefensa —aquejados también de disidencias internas—, y con la fuerza pública que combatía por igual a las guerrillas, a las autodefensas ilegales y a los grupos del crimen organizado. Este panorama desolador y caótico que vivió Colombia desde entonces se acrecentó alimentado por los odios, la desocialización, la pérdida de los valores, la injusticia social, el narcotráfico y la cultura de la ilegalidad; aspectos que amenazaron con hacer de la República un Estado fallido, y exigieron que se diseñara una salida inteligente y honrosa para encaminar a la nación por vías de paz y prosperidad (Pizarro, 1989).

1.1.2 Acuerdos de paz

Dada la evolución que tuvo la violencia tras el proceso de paz promovido por el gobierno de Rojas Pinilla, 29 años después de su mandato presidencial y 18 años después de la creación de las guerrillas marxistas, esto es, en el año 1982, el gobierno de Belisario Betancur planteó de manera oficial la necesidad de atender las “causas objetivas de la violencia”, denominación que recibieron del mismo expresidente, y de reconocer a los grupos ilegales alzados en armas como interlocutores políticos con quienes se debía alcanzar una paz negociada. Así pues, la creación de la Ley 35 de 1982 (conocida como Ley de Amnistía) y el Plan Nacional de Rehabilitación coordinado por Planeación Nacional, con el apoyo de una Consejería y una Comisión de Paz, originó un proceso de paz que a lo largo de casi cuatro décadas y con éxito variable condujo a la desmovilización parcial o total de varios grupos

alzados en armas en distintos periodos de gobierno como ocurrió con el M-19 en el año 1990, con el MAQL y el EPL en 1991, con otros seis a principio de los años 90, con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) en el 2006, y con las FARC-EP en el 2016 (FIP, 2014).

1.1.3 Política de Reintegración Social de Desmovilizados

Como parte integral de los procesos de paz y, a la vez, como una política de Estado, los gobiernos de diferentes periodos presidenciales han llevado a cabo procesos de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR) para excombatientes ilegales, también llamados “reintegrados”. Esta población, de manera individual y voluntaria, ha decidido desvincularse de los grupos armados al margen de la ley de los que formaban parte, para reintegrarse a la vida civil y empezar a vivir nuevamente en la legalidad. Asimismo, los gobiernos han firmado acuerdos oficiales de dejación de las armas con algunos grupos a los que se les denomina “reincorporados” (ACR, 2016).

Para cumplir con el propósito de reintegración y reincorporación de la población desmovilizada, los gobiernos les han delegado a diferentes instituciones la ejecución de estos planes de DDR. Fue así como en el año 2003 se creó el Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC), concebido como un programa de apoyo para los desmovilizados, el cual fue coordinado y ejecutado por el Ministerio de Defensa y el Ministerio del Interior y de Justicia. Más tarde, con la entrega masiva de las armas por parte de las AUC en el 2006, el gobierno extendió este programa dándole mayor plazo y cobertura; robusteciendo la entidad encargada de ejecutarlo; y brindando beneficios que comprometían a los desmovilizados con su proyecto de vida, y a las comunidades en las que estos se reintegraban a acogerlos proactivamente (ACR, 2016).

Asimismo, en el año 2006 se creó la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas (ACR) que promovió la política pública de reintegración. Desde finales de la primera década del siglo XXI esta entidad recibió la denominación Agencia Colombiana para la Reincorporación y la Normalización (ARN), cuya función sería velar por el cumplimiento de la política de reintegración apoyándose en diversos referentes como los Estándares Integrados de Desarme, Desmovilización y Reintegración (IDDRS, por sus siglas en inglés) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Sumado a lo anterior, la ARN ha trazado una ruta de reintegración ajustada a las necesidades de los desmovilizados, la cual ha definido con ocho dimensiones de la persona y su entorno, estas son: la dimensión personal, la familiar, la ciudadana, la educativa, la productiva, de salud, del hábitat, y de la seguridad (ACR, 2016).

El logro de la paz en Colombia depende en gran medida del éxito que tengan dichos procesos de DDR, los cuales se han dado en el país desde hace décadas y prosiguen con los exguerrilleros de las FARC-EP (Herrera y González, 2013), debido a que la construcción de la paz exige el alcance de la convivencia entre todos sus habitantes. Ello incluye, entonces, tanto a quienes han vivido en la legalidad como aquellos que han pertenecido a grupos armados ilegales y se han acogido a los acuerdos de paz con el Estado en busca de oportunidades de reincorporación a la sociedad civil.

A la luz de los IDDRS de la ONU, creados con base en diversas experiencias internacionales de este tipo, se ha visto que la reintegración económica y autónoma de los desmovilizados es una de las necesidades prioritarias que éstos presentan y un aspecto determinante para el éxito del proceso. Puesto que como el Estado no puede atender esta necesidad en el largo plazo, se deben crear programas de socialización, capacitación y desarrollo personal y laboral que le posibiliten a la población desmovilizada tener un empleo o formar una empresa para generar sus propios recursos y cubrir esa necesidad por sí misma,

a la vez que se disminuye el riesgo de reincidencia por la falta de oportunidades (Herrera y González, 2013). Consciente de esta problemática, la ARN ha respondido a esa necesidad desde la dimensión productiva, en colaboración con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), al ofrecerles a los desmovilizados diversas capacitaciones para los trabajos y las labores que los habilitan para generar su propio emprendimiento o para vincularse de manera satisfactoria al mundo laboral; a lo cual se suma su oferta de aportar capital semilla para proyectos de emprendimiento, y las más de 600 alianzas que ha establecido con empresas que están interesadas en generar puestos de trabajo para la población desmovilizada (ARN, 2017).

Pese a ello se evidencia que estas estrategias presentan, en su ejecución, dificultades de diversa índole. Por ejemplo, debido a su naturaleza de entidad educativa postsecundaria, el SENA les exigía a los desmovilizados un título de bachiller como prerrequisito para su capacitación, el cual, prácticamente, no tenía ninguno de ellos. Por otra parte, se constató que los desmovilizados tampoco habían desarrollado competencias de emprendimiento para llevar a cabo proyectos productivos, por eso, una vez iniciaban sus empresas, no lograban sostenerlas de modo competitivo en el tiempo (ARN, 2017). Adicionalmente, en un conversatorio que sostuvieron algunos representantes de la Universidad de La Sabana con miembros de la ARN y de las principales empresas de la Región Sabana Centro, los empresarios manifestaron su voluntad de apoyar estos procesos y aportar en la construcción de la paz, pero al mismo tiempo comentaron que no sabían cómo hacerlo, ni cómo superar el temor de vincular a personas que no consideraban confiables, ni cómo vencer la resistencia interna de sus empleados ante el proceso (Enciso, 2016).

Era claro entonces, como lo señaló Nussio (2013), que el alto riesgo que presentan los desmovilizados de reincidir en la ilegalidad radica en sus dificultades para producir ingresos con autonomía; así como también en la desconfianza mutua que el proceso de DDR genera

entre ellos (por la discriminación, el rechazo y las potenciales represalias) y la sociedad civil (por el pasado criminal de los excombatientes). Fue así como, para paliar estas dificultades, la ARN ideó con Panaca un Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE), por iniciativa del director y fundador del parque, Jorge Ballén, quien había sido invitado junto con otros empresarios a conocer el proceso de reintegración de la ARN (Idárraga, 2018, comunicación personal).

En ese entonces el director de la agencia, Alejandro Eder, invitó a Ballén a un hogar de paz en Villavicencio al que llegaban personas que se habían desmovilizado una vez que dejaban las armas. Luego de esa visita, Ballén invitó al director de la ARN y a su equipo de trabajo a conocer el proyecto educativo que desde hacía algunos años se realizaba en el parque Panaca para capacitar a los campesinos como técnicos agropecuarios. De allí surgió la idea de crear un programa o proyecto conjunto de reintegración social que se denominó Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE), el cual está dirigido a socializar a los desmovilizados y a habilitarlos en un corto periodo para que puedan lograr vinculaciones laborales o generar ingresos con emprendimientos propios. Además, fuera del MRE, Ballén tuvo la iniciativa de vincular laboralmente a Panaca a 15 desmovilizados que participaron en las diferentes ediciones de este (Caracol Radio, 2016).

1.1.4 Dificultades y contexto al que llegan los desmovilizados

Para poder comprender las dificultades a las que se enfrentan las personas en proceso de reintegración, es importante revisar el contexto, de manera general, de la sociedad que los recibe. De acuerdo con Rodríguez, Yunis y Girón (2015), la degradación del conflicto armado interno que vivió Colombia durante décadas, trajo como consecuencia la deshumanización de la sociedad y la naturalización de la violencia, con la cual los colombianos han aprendido a convivir. Según Rivas (2002), como es citado en Rodríguez et al. (2015), en diversos estudios sobre las dimensiones socioculturales de la violencia se ha

afirmado que Colombia ha asumido “una cultura de la intolerancia... la violencia se ha convertido en una manera particular para pensarnos, relacionarnos y convivir con los demás” (p.108).

A esta sociedad, en gran medida violenta, que recibe a los desmovilizados, hay que sumarle la falta de oportunidades y la desigualdad. De acuerdo con las narrativas de cuatro desmovilizados, entrevistados por Rodríguez, et al. (2015), en su estudio sobre la resignificación del sentido de vida de las personas en proceso de reintegración, las principales motivaciones que llevaron a algunos de ellos a vincularse al grupo armado fue el poder, el dinero y la protección que podían ganar en las filas, dada la falta de oportunidades en sus respectivas regiones. Teniendo en cuenta que el Estado ha tenido una presencia débil en muchas zonas del país, la falta de oportunidades ha sido una constante en estos lugares: falta de empleo, pobreza, ausencia de cobertura educativa, violencia intrafamiliar y presencia de inseguridad, entre otras (Rodríguez, et al., 2015). Si bien la ARN trabaja para que en la ruta de la reintegración los desmovilizados tengan acceso a estas oportunidades, la realidad es que, una vez terminan la ruta, los recibe una sociedad que tampoco garantiza el acceso a las oportunidades.

Entre otras dificultades que los desmovilizados han encontrado durante sus procesos de reintegración, está la falta de reconocimiento y acogida por parte de la sociedad civil. En palabras de uno de los participantes del estudio de Rodríguez et al. (2015): “La gente a veces no es tan afecta a nosotros... Siempre nos tienen miedo” (p.116). Según los resultados obtenidos en la mencionada investigación, los desmovilizados sufrieron mucho durante su participación en el grupo armado ilegal, razón por la cual cargan con un gran dolor en su interior y por lo general, no quieren hablar de ello. Es por esta razón que Baró (2000) como es citado en Rodríguez et al. (2015) afirma que: “la ausencia de reconocimiento por parte de la sociedad a causa de la deshumanización y la polarización, genera que dicho sufrimiento se

atenúe, silenciando de esta manera el pasado de las personas desmovilizadas” (p.120). La polarización proviene de las versiones oficiales que siempre muestran a los desmovilizados como los malos y a los miembros de la sociedad civil como los buenos, lo cual, según Vásquez (2015), como es citado en Rodríguez et al. (2015):

contribuye a la invisibilización, la estigmatización y la negación de los desmovilizados como sujetos históricos y de derechos. Lo cual se refleja, en los enfoques de las políticas públicas, los programas, planes y rutas de atención a la población desmovilizada, que, de manera abierta o sutil, tienden a patologizar o a criminalizar su historia, escindiendo a las personas de su propia realidad y su pasado (p.120).

Por el contrario, es necesario incentivar el reconocimiento de los desmovilizados, incluso como constructores de paz, que puedan socializar y contar sus historias del pasado, sin dejar de asumir las consecuencias de sus actos, partiendo de sus testimonios como ejemplos de paz de quienes renunciaron a las vías de la ilegalidad y garantizando que les respeten la vida (Mariño, 2015, citado en Rodríguez et al., 2015).

1.1.5 Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE)

A través de su fundación Fundapanaca y por iniciativa de su director y fundador Jorge Ballén, Panaca adaptó el programa educativo que ya se adelantaba en la empresa para capacitar a los campesinos como técnicos agropecuarios, ofreciéndoles ahora a los desmovilizados –junto con la ARN– un espacio de capacitación, orientación y formación denominado Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE). El modelo estaba compuesto por los siguientes pilares: i) capacitación técnica agropecuaria; ii) apoyo psicosocial; iii) refuerzos en alfabetización; y iv) un módulo de

competencias blandas (liderazgo, emprendimiento, trabajo en equipo, comunicación y no violencia) denominado “Formación del Ser”, en el que también se realizaban actividades lúdicas para generar confianza (Caracol Radio, 2016).

En diciembre del 2013, bajo la modalidad de inmersión total, se dio inicio al primer programa piloto del MRE con 9 desmovilizados interesados en las labores del sector agropecuario, los participantes se hospedaron en las Malocas de Panaca durante 90 días y al finalizar ese término recibieron una certificación como técnicos agropecuarios (Caracol Radio, 2016). Un año después, en diciembre de 2014, el modelo fue reajustado y se realizó una convocatoria nacional, de las personas inscritas, la ARN escogió a 40 desmovilizados que ingresaron a la segunda edición del programa en Panaca. De igual manera, durante 90 días, los participantes de esta edición convivieron con el equipo de profesionales que llevó a cabo el programa, con los instructores y los empleados del parque; además, como parte del proyecto, recibieron alojamiento, alimentación, servicio médico de enfermería, seguro de salud, uniforme, botas, gorra, equipos, herramientas de trabajo e ingreso a las áreas de recreación y deporte (Panaca, 2020).

Al finalizar los módulos de formación los desmovilizados fueron evaluados en actitud, trabajo en equipo, puntualidad, aprendizaje práctico, iniciativa y disciplina. Y Fundapanaca organizó un acto de grado en el cual se les entregó un certificado de Técnico Práctico Agropecuario Panaca, acreditado por la Secretaría de Educación del departamento del Quindío, Resolución 001008 de noviembre 14 de 2012 (GJ Comunicaciones, 2017).

De esa forma, el modelo les permitió a los desmovilizados reintegrarse en un corto tiempo, al no exigirles el prerrequisito de haber cursado el bachillerato como sí lo solicitaba el SENA; además, tanto el apoyo psicosocial como la nivelación académica, la formación del ser y las capacitaciones técnicas, contribuyeron a su rápida estabilización. Así pues, los desmovilizados terminaron su formación en un oficio certificado y mejor preparados para

continuar su proceso de reintegración, lo cual les permitió tener otras oportunidades laborales y apropiarse de sus proyectos de vida (Caracol Radio, 2016).

Cabe anotar que el MRE recibió la denominación “reintegración temprana” porque los participantes debían tener menos de un año de haber abandonado el grupo ilegal, por eso procedían principalmente de hogares de paz a los cuales eran llevados inmediatamente después de la desmovilización individual. También, como requisito para poder vincularse al proyecto, debían observar una buena conducta durante el tiempo de estancia en el hogar y no presentar problemas con estupefacientes. Este se ejecutó con el apoyo de los ministerios de Educación Nacional y de Agricultura y Desarrollo Rural, y con los recursos aportados por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (Idárraga, 2018, comunicación personal).

El diseño pedagógico del MRE se centra en la educación experiencial, el aprender haciendo y el aprender en aulas vivas, por eso en el currículo se dispuso que el 40 % de este se desarrollara en clases teóricas, y el 60 % en prácticas de campo rotatorias a través de las 10 estaciones que posee el parque. De ese modo se logró que quienes participaban del MRE se formaran en el ser, el saber y el hacer agropecuario.

Respecto al diseño pedagógico del modelo también es importante mencionar que, por ser una educación eminentemente orientada a la población adulta, es considerado una verdadera andragogía (Martínez, 2018, comunicación personal), la cual consiste, según Vidal y Fernández (2003), en los enfoques y métodos utilizados para la enseñanza de adultos. Panaca contaba con muchas ventajas para llevar a cabo la implementación del MRE, entre ellas, las siguientes:

- Su amplia experiencia en el aprender haciendo, fortalecida con los aportes de quienes adelantaron programas de formación con ese enfoque en la Universidad Zamorano de Honduras.

- Cuenta con una amplia experiencia en la enseñanza a la población campesina.

Sus instalaciones son apropiadas para este tipo de enseñanza porque es un parque temático interactivo de 760 ha. Además, posee sedes en Quimbaya (Quindío) y La Soria y Buenavista (Tolima), donde los visitantes pueden interactuar con los animales y el campo durante un extenso recorrido por las 10 estaciones temáticas del parque: ganadería, especies menores, avestruces, porcicultura, canina, felina, agroecología, sericultura, equina y granja integral. También cuenta con más de 11.000 animales y más de 300 procesos agropecuarios, por lo que se considera la colección zoológica más grande del mundo. Panaca busca que la gente interactúe con el campo y los animales, con fines de entretenimiento y educativos sobre la producción agrícola para abastecer las ciudades, su eslogan es “sin campo no hay ciudad” (GJ Comunicaciones, 2017).

A continuación, se puede observar el contenido de cada uno de los siete módulos de formación práctica del MRE en el parque Panaca.

Tabla 1. *Contenido de los módulos de formación práctica del MRE*

Módulo 1	Agronomía, suelos, eficiencia en cultivos, granja integral y producción orgánica.
Módulo 2	Especies menores: porcinos, pequeños rumiantes, avicultura, conejos, curies y peces.
Módulo 3	Especies mayores: bovinos y sus propósitos.
Módulo 4	Manejo y utilidad en equinos y asnales.
Módulo 5	Capacitación en ambiente comercial, agronomía y ganadería.
Módulo 6	Capacitación en ambiente comercial, porcicultura.
Módulo 7	El liderazgo rural (componente transversal).

Fuente: Fundapanaca, 2015

Finalmente, se debe resaltar que la modalidad de inmersión propició un currículo oculto de disciplina, liderazgo, respeto, intercambio cultural y amor por el campo. A ello contribuyó

el acompañamiento intensivo que los profesionales del equipo implementador del programa les brindaron a los participantes, pues entre sus actividades de seguimiento personalizado, se reunían todos los días para revisar los avances y los retos que tenía cada uno de ellos durante el desarrollo del programa (USAID, 2016).

1.1.6 Vinculación laboral a Panaca

En cuanto a la vinculación laboral de los desmovilizados al parque Panaca se debe aclarar que este proceso no estuvo previsto desde el principio. Jorge Ballén concibió la idea de la vinculación al culminar los estudios del segundo grupo de 40 reintegrados, a quienes les ofreció 15 vacantes para trabajar en las fincas de las dos sedes del parque, y también invitó a un grupo de amigos empresarios a que contrataran a algunos de los egresados del programa (Idárraga, 2018, comunicación personal).

Para acceder a esta posibilidad los desmovilizados debían seguir el proceso ordinario de selección de los candidatos, en igualdad de condiciones y con las mismas oportunidades que tenían los otros 300 colaboradores del parque. A los 15 candidatos que fueron vinculados laboralmente al parque se les destinó la estación de su preferencia o el área en la que quisieran aprender más; también se elaboró para ellos un contrato con derecho a la seguridad social, al igual que se hacía con los demás trabajadores, y se estableció un horario bajo un jefe directo. El objetivo era darles una primera oportunidad de tener un empleo real en la sociedad civil y contar durante el proceso con el apoyo que se les brindaba a través de un seguimiento especial, pues las faltas disciplinarias que se cometían eran notificadas a la ARN con la que los desmovilizados habían asumido el compromiso de reintegrarse a la sociedad civil. Con el tiempo los 15 desmovilizados dejaron el parque y continuaron sus vidas en otros lugares. En junio de 2018 sólo trabajaban tres de ellos en el parque; y al 2020 ninguno de ellos labora en el lugar, uno viajó a España, otro fue posible entrevistarle desde su lugar de residencia en

Colombia y los demás se encuentran en paraderos desconocidos y no tuvimos acceso a sus números de contacto por razones de seguridad (Idárraga, 2018, comunicación personal).

Los datos que se han registrado hasta el momento sobre la efectividad del MRE indican que el 90 % de las personas que están en un proceso de reintegración y han participado en él encontraron una ocupación, ya sea por vinculación laboral o por desarrollar un emprendimiento (Mitrotti, 2017). Debido a su efectividad Panaca decidió replicar el programa de diciembre del 2014 hasta marzo de 2018. En esa edición se abrió la convocatoria no solo para los desmovilizados, sino también para otros participantes, Asimismo, el programa fue replicado en el Cauca, en el Centro Agroindustrial del SENA, y en el Quindío y en el Valle del Cauca con la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle – SAG Valle (USAID, 2016).

En diciembre del 2018 se inició una segunda versión del programa con grupos de personas reincorporadas de las FARC-EP en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación, de acuerdo con las condiciones especiales de reincorporación a la sociedad que fueron acordadas con este grupo guerrillero (Idárraga, 2018, comunicación personal). Por eso esta investigación solo se ocupa de la primera versión del MRE (diciembre de 2013 a marzo de 2018), que estuvo dirigida únicamente a desmovilizados individuales en proceso de reintegración a la sociedad civil (Idárraga, 2018, comunicación personal).

1.2 Formulación del problema

Hasta la fecha se evidencia que son pocas las investigaciones que se han llevado a cabo sobre los procesos de DDR en Colombia, éstas, sin embargo, dan cuenta de los temores y prejuicios de quienes siguen el proceso de reintegración, así como también de los que experimenta la sociedad civil respecto al pasado ilegal de las personas desmovilizadas. Pero también es posible advertir que estos estudios no se centran en los procesos subyacentes de

socialización que permiten romper estas barreras y generar confianza, tanto por parte de los desmovilizados como por parte de la sociedad civil.

Por ello en junio del año 2018, el equipo de investigación visitó el parque Panaca, sede Quimbaya (Quindío), donde tuvo la oportunidad de entrevistarse con el personal de Fundapanaca, trabajadores del área de Recursos Humanos, dos coordinadores de estación y dos desmovilizados que en ese entonces estaban vinculados con esta empresa. A partir de las comunicaciones establecidas se evidenciaron procesos de socialización de los desmovilizados que sintonizan con algunas categorías propias de la Pedagogía Social.

Esta visita permitió comprobar que el MRE contribuyó con la rápida socialización que los desmovilizados tuvieron entre sí, con el equipo de trabajo que ejecutó el modelo y con los visitantes y trabajadores del parque, en su paso por el Modelo de reintegración Temprana y durante la posterior vinculación laboral de algunos de ellos a Panaca. Pues estas personas pasaron de no mirar a nadie a los ojos a hacerse amigos entre sí; además, los dos desmovilizados entrevistados manifestaron que durante la capacitación tuvieron una excelente relación tanto con sus profesores como con el personal reintegrador (Idárraga, 2018). Así, el personal de Panaca aprendió a convivir con los desmovilizados como con cualquier otra persona que no tuviera los mismos antecedentes, y los visitantes del parque interactuaron con ellos de la misma forma que lo hicieron con los demás empleados de Panaca, aun conociendo sus orígenes (Bonilla et al., 2018, comunicación personal).

Después de realizar las entrevistas se hizo aún más evidente que el proceso de socialización en este caso fue de doble vía. Dado que, por la estigmatización y los temores procedentes de ambas partes, los desmovilizados no fueron los únicos que pasaron por un proceso de adaptación, los funcionarios del parque también tuvieron que adaptarse a las personas en proceso de reintegración; de ese modo, ambos lograron un cambio.

Basado en los planteamientos expuestos se formularon las preguntas que dieron origen a la investigación y sustentan el desarrollo de este documento, en el cual se pretende responder:

- ¿Cuáles fueron las características de los procesos de socialización de los desmovilizados que participaron en la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación y en su posterior vinculación laboral a Panaca, desde una perspectiva socioeducativa?
- Y ¿qué características, elementos, dimensiones o procesos educativos de la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE) y de la posterior vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca, les ayudaron a socializar con los demás?

1.3 Justificación de la investigación

Una primera razón que motivó la realización del presente estudio es el beneficio directo que representa para la empresa Panaca y la ARN. Puesto que da a conocer los logros de socialización alcanzados por las personas que se encuentran en proceso de reintegración y están adscritas al programa en su etapa de implementación como aquellos que alcanzaron en su posterior vinculación laboral a Panaca. De ese modo, la investigación se configura en un precedente para que las dos entidades, al analizar los logros obtenidos, desarrollen otros programas y proyectos de reintegración similares. De igual manera, esta investigación le aporta al campo de la educación para la paz y a los estudios sobre este tema.

Su realización también se justifica en las pocas investigaciones que se han llevado a cabo sobre los procesos de DDR en Colombia —como se desprende del estado del arte preparado para esta investigación—, lo cual le da un aspecto novedoso a este trabajo que contribuye a llenar los vacíos existentes en el tema. Pues, si bien los estudios precedentes han dado cuenta de los temores y prejuicios de quienes siguen el proceso de reintegración, ninguno se ha

centrado en los procesos subyacentes de socialización que se pueden alcanzar y los que efectivamente son alcanzados a través del MRE, y en la posterior vinculación laboral. Después de llevar a cabo una búsqueda exhaustiva en diferentes bases de datos sobre la socialización de los desmovilizados en proceso de reintegración, no se encontró un significativo número de estudios. No obstante, es una necesidad perentoria para nuestro país porque si los desmovilizados no se sienten parte de la misma sociedad corren el riesgo de reincidir o de ser marginados socialmente.

Por otra parte, las reflexiones de este estudio sobre el proyecto realizado por Panaca, cuyo fin primordial es la socialización de los destinatarios, permitirán que Fundapanaca y la ARN perfeccionen su praxis en el ámbito de la educación social y la extiendan a otras poblaciones vulnerables, excluidas o marginadas de la sociedad. Asimismo, las estudiantes de la Maestría en Educación y autoras del presente trabajo consideran que este ha sido especialmente enriquecedor no solo en relación con su formación académica; sino también en la ruptura de sus propios prejuicios, paradigmas, perspectivas y sesgos negativos respecto a los desmovilizados y al programa de reintegración.

En cuanto a la relevancia social que tiene este estudio destaca su contribución a afinar una mayor comprensión de la problemática de la reincorporación de los desmovilizados a la vida civil, y una de las principales causas de su reincidencia en la ilegalidad, que es la falta de aceptación social (Nussio, 2013). Además, permite resaltar el valor que tiene el proyecto de Panaca como un proceso socioeducativo idóneo para sustentar los programas de reincorporación social de los excombatientes, y como un aporte significativo en la construcción de la paz y en la gestión del desarrollo humano, económico y social del país.

Otra razón que sustenta la elaboración de este trabajo es la documentación de la existencia de proyectos y modelos que han sido adelantados por el sector empresarial, puesto que

muchas empresas desean poner en marcha acciones de este tipo, pero no tienen a su alcance una propuesta modelo como la que es objeto de estudio de la presente investigación.

Aunado a lo anterior, se resaltan los aportes que genera la academia a la mitigación de la incertidumbre y el miedo. Dado que, aunque se ha investigado acerca de los factores de éxito que han tenido algunas vinculaciones laborales, esta es de las pocas investigaciones que profundizan en los procesos de socialización de los desmovilizados en procesos de reintegración a la sociedad civil.

Por último, el desarrollo de esta investigación es pertinente porque se orienta a la promoción de la paz y la convivencia, y al mismo tiempo se inscribe en el orden de las necesidades más sentidas y urgentes que presenta el país en la actualidad. Por otro lado, se considera relevante porque al generar conocimiento teórico y metodológico sobre la dimensión sociopolítica e institucional de la acción educativa a través de la intervención social en contextos no formales, como lo es el proceso de paz, genera un importante aporte a la línea de investigación Educación y desarrollo comunitario para la paz y la convivencia de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Caracterizar los procesos de socialización de los desmovilizados que participaron en la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE) y en la posterior vinculación laboral a Panaca, desde una perspectiva educativa e identificar las características de ambos procesos que les ayudaron a socializar con los demás.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los procesos de socialización de los desmovilizados que participaron en la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE) y en la posterior vinculación laboral a Panaca, desde una perspectiva socioeducativa.
- Identificar, desde sus aspectos formales e informales, las características de la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE), y de la posterior vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca que les ayudaron a socializar con los demás.
- Aportar a Panaca un marco de análisis educativo que maximice la promoción de este modelo en otros escenarios de futuros procesos.

Capítulo 2. Estado del arte de los estudios sobre procesos de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR)

La puesta en marcha del proceso de reintegración en Colombia se ha orientado con las recomendaciones que se incluyeron en los estándares IDDRS, pero en el contexto del conflicto armado colombiano. Estos procesos de DDR en el país se han regido a partir de los programas que contienen iniciativas locales y departamentales, los cuales logran ser implementados como políticas públicas que son modificadas constantemente de acuerdo con las necesidades establecidas para cada grupo de desmovilizados y/o comunidad receptora. Es así como se evidencia que el camino de dejación de armas hasta la inclusión social se encuentra integrado a la política de reintegración, la cual fue inicialmente un Programa de Paz y Reconciliación (PPR) promovido por la Alcaldía de Medellín que ganó el reconocimiento como política pública desde el año 2006 (ODDR, 2012).

En la revisión documental relacionada con los procesos de reintegración, desde la comunidad o sociedades participativas en los procesos de reintegración, se evidencia tanto el cumplimiento de los estándares de DDR como la articulación con la política pública de reintegración. Estos documentos se realizan objetivamente partiendo de las experiencias macrosociales que se tienen en diferentes sectores, que van desde el ámbito empresarial, a través de los programas de los gobiernos locales que se constituyen en planes de desarrollo y que forman parte de sus políticas públicas de ejecución, en los cuales enfatizan en los logros que se pueden alcanzar con los programas de reintegración, siendo estos, claramente, representaciones estadísticas que denotan monitoreo, análisis, cumplimiento y experiencias como modelos de inclusión social.

Pero actualmente se encuentran pocos estudios que se enfoquen en los procesos de socialización, o en el desarrollo de la personalización del desmovilizado, entendida esta última como la conciencia de sí mismo, alcanzar su plenitud y su autorrealización como

sujeto en y su entorno de interacción social (Fermoso, 1985). En publicaciones del observatorio de Paz y Conflicto de la Universidad Nacional de Colombia se describen los procesos de desmovilización desde la política de reintegración orientados desde la verdad, el perdón y la reconciliación individual o colectivo, en escenarios en donde no trasciende una interacción social (ODDR, 2015). Esta perspectiva de los procesos de socialización sólo se observa entre líneas, como una parte objetiva de los procesos de reintegración dentro de las garantías que precisa el Estado en el Acuerdo de Paz.

Por otro lado, cabe mencionar que no se encuentran investigaciones sobre los procesos de reintegración que realicen descripciones desde un enfoque fenomenológico, y por eso se resalta la necesidad de brindar una mirada investigativa diferente desde los espacios de reintegración entre quienes intervienen en este marco de reconstrucción social, dado que así se fomenta la generación de nuevos conocimientos.

Acorde a ello, en este capítulo se presentan diversos artículos que abordan el tema de los procesos de reintegración desde varios puntos de vista, los cuales fueron tomados de las experiencias internacionales de los países que cuentan con programas de reintegración; y también se presentan los procesos de reintegración en comunidades receptoras en Colombia. Posteriormente, se exponen los documentos que contienen experiencias del proceso de reintegración en Colombia desde la perspectiva de la socialización, y se aborda la participación del sector empresarial como un elemento clave en la reintegración social y económica por las vinculaciones laborales que genera.

2.1 Experiencias internacionales relacionadas con programas de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR)

El éxito que tienen o no los procesos de paz está determinado por el contexto en el cual se abordan, y según el grado de disposición que tengan los actores del conflicto para terminar

con los enfrentamientos. De allí que la ONU destaque la garantía de la reconstrucción social por parte de diferentes actores sociales, quienes son los que posibilitan la reintegración social en función de la asistencia psicosocial, la formación para el trabajo, los proyectos de impacto comunitario y la formación académica (Herrera y González, 2013). Basado en ello, y dado que el presente trabajo se enfoca en los procesos de reintegración, se considera relevante recuperar la experiencia con la que cuentan los países que han incluido la reintegración en sus programas de desmovilización y los aprendizajes obtenidos durante esos procesos, los cuales se encuentran condensados en los documentos que se citan continuación.

Antes de comenzar con el abordaje de las investigaciones encontradas se debe mencionar que, desde la perspectiva de los procesos de reintegración en los programas de DDR, se evidencia que no todos los países que han tenido conflictos armados se han acogido totalmente a los estándares de DDR, dado que estos dependen del contexto particular de cada país. En ese sentido, se dan diferentes tipos de procesos de DDR, los cuales pueden incluir uno o varios elementos que forman parte del proceso estándar, pero sus características dependerán de los siguientes elementos: las fases que se estén desarrollando en cada país, el tipo de actores, el número de grupos armados, la cantidad de combatientes, el contexto del programa, la existencia de otros programas dirigidos a grupos en situación de vulnerabilidad, los beneficios de amnistía, y el marco judicial como la Ley 975 de 2005 o Ley de Justicia y Paz que rige en Colombia (Caramés y Sanz, 2009).

En el documento abordado sobre las experiencias internacionales, titulado *Análisis de los programas de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) existentes en el mundo durante 2008*, realizado por Caramés y Sanz (2009), se describió la evolución que tuvieron estos programas aplicados en países con un contexto posbélico. En él, los autores tuvieron en cuenta las tipologías de DDR y las principales experiencias y lecciones aprendidas que proceden de países como Afganistán, Angola, Burundi, Costa de Marfil, Eritrea, Nepal,

República del Congo, Ruanda, Sudán y Uganda; cuyos procesos contemplan variables como la reintegración social y económica, y en algunos casos también la comunitaria. Así pues, al abordar este documento se evidencia que el común denominador entre estos países con procesos de reintegración es el auxilio económico que han tenido sus programas, los cuales son acompañados de una formación para el trabajo con énfasis rural, seguida de una formación educativa. Concretamente, los países como Eritrea y República del Congo también ofrecen un apoyo económico para la ejecución de microproyectos o macroproyectos independientes (Caramés y Sanz, 2009).

Otro aspecto que resaltan los autores es que Eritrea tiene un tipo de reintegración masiva para las fuerzas armadas denominado Servicio Laboral Militarizado. En cambio, otros países como Nepal, para el año 2009, no habían definido el tipo de reintegración que realizarían debido a las diferencias existentes entre los agentes políticos, como lo señalaron Caramés y Sanz (2009).

Por otra parte, con una visión global de estos procesos de reintegración social, económica y comunitaria en los países en estado posbélico analizados, Caramés y Sanz (2009) encontraron que las deficiencias en la implementación de los programas DDR están dadas por múltiples factores, entre ellos resaltan: la planificación y organización del proceso, las demoras generadas en los tiempos de ejecución, el poco tiempo que se establece para las metas de cumplimiento, las fallas de presupuesto económico, la escasez de personal, y el hecho de que las instituciones gubernamentales o de apoyo internacional en ocasiones sean insuficientes para darle continuidad a estos procesos (Caramés y Sanz, 2009).

Finalmente, Caramés y Sanz (2009) señalaron que la rehabilitación tanto de los excombatientes, como de las víctimas y de la comunidad juegan un papel fundamental en la reintegración psicosocial y en el desarrollo de nuevas construcciones sociales. Esta afirmación se sustenta en el hallazgo hecho por los autores sobre las experiencias positivas

de reintegración social y comunitaria que presentan los programas de DDR. Una de ellas está relacionada con el retorno de los excombatientes a su comunidad, quienes no presentan dificultades para reintegrarse socialmente al contar con una red de apoyo familiar; y la segunda experiencia está relacionada con los hechos de estigmatización social eventuales que se evidenciaron en algunas comunidades, por lo que los excombatientes suelen optar por la reubicación.

2.2 Estudios relacionados con la reintegración social

Los estudios más frecuentes que abordan el tema hacen referencia a las políticas estatales de reintegración social. Por ejemplo, algunos que se han desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, desde el Observatorio de procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (ODDR), destacan los programas de reintegración que se ejecutan desde las administraciones públicas de Bogotá con el Programa de Atención al Proceso de Desmovilización y Reintegración (PAPDRB), y en Medellín con el PPR 2004-2012. Si bien estos programas fueron desarrollados para la población desmovilizada, con puntos claves de integración de la comunidad receptora y con acciones de construcción de convivencia y reconciliación (ODDR, 2012); se observa que tanto las diferencias socioculturales como las vivencias de la guerra y los actores del conflicto después de ser dificultades que parten de la comunidad, se convierten en voces que se disponen para la reconstrucción de los vínculos sociales y la reparación de las secuelas de un conflicto (ODDR, 2012).

Por otra parte, el Centro de Investigación y Educación Popular/Programa por la Paz (CINEP/PP, 2015) ha realizado un estudio de caso con enfoque cualitativo en el cual describió los factores que facilitan o inhiben la reconstrucción de las relaciones pacíficas y de confianza entre los grupos de desmovilizados y las comunidades receptoras, con la finalidad de hallar aprendizajes para la reintegración y la reconciliación en una sociedad que

se encuentra en un proceso de posconflicto. En ese documento se responde a la siguiente pregunta de investigación: en un escenario de posconflicto ¿qué hace que algunas experiencias de reintegración de excombatientes puedan avanzar o no hacia acciones de reconciliación? Y para responder a dicho interrogante se analizaron las experiencias de cuatro regiones donde se han implementado estos procesos de reintegración y reconciliación, en las cuales se detectaron acciones coyunturales de reconciliación parcial que se dieron de manera espontánea en momentos y espacios específicos que no garantizan su permanencia en el tiempo (Cárdenas, 2015).

Por consiguiente, en el estudio en referencia se concluyó, de manera general, que para lograr la efectividad de los procesos de reconciliación y convivencia pacífica es indispensable que la comunidad receptora participe de manera voluntaria y no forzada en los procesos de DDR. Además, es importante que ninguna de estas comunidades se sienta en desventaja respecto a quienes desean reintegrarse a la sociedad, por ello es necesario que se dé una participación colectiva. En suma, el estudio resalta que “los programas para la reconciliación deben ser transversales, pedagógicos y concertados con las respectivas comunidades receptoras” (Cárdenas, 2015).

Sumado a la participación de la comunidad, también es crucial que en los procesos de paz se ejecuten estrategias para que los procesos de reintegración tengan un adecuado desarrollo, recomendación que ha sido planteada en los estándares de DDR, pues las falencias en el abordaje estatal de las comunidades receptoras generan ciertas conductas que los desmovilizados adoptan como método para evitar la estigmatización. Asimismo, se evidencia que, en la actualidad, las descripciones del desarrollo de las políticas de paz basadas en los procesos de DDR se han elaborado únicamente sobre la cuantificación de los desmovilizados y el cumplimiento de los procesos de reintegración, mas no desde la experiencia o la percepción que tienen los desmovilizados acerca del proceso, lo cual debe tenerse en cuenta.

Algunos autores, conscientes de esto último, se han preocupado por abordar la percepción que tienen los excombatientes sobre el proceso. Nussio (2012), por ejemplo, escribió acerca de *La vida después de la desmovilización* basado en la teoría fundamentada como metodología investigativa, para presentar la perspectiva que tiene un grupo de desmovilizados de las AUC, y detallar cuál es su percepción acerca de los objetivos de las políticas de reintegración y el proceso posterior a la desmovilización. Basado en ese enfoque teórico fundamentado Nussio entrevistó a los desmovilizados y les preguntó “¿qué es necesario para reintegrarse a la vida civil? “A lo cual los excombatientes declaran con frecuencia que un elemento crucial es una buena relación con la comunidad local” (p. 193).

El análisis inductivo-deductivo empleado por este autor permite reflexionar sobre aquellos episodios que dependen tanto de las circunstancias pasadas como las presentes. Por ello los desmovilizados expusieron sentimientos como el miedo, los temores y el estrés que se manifiestan inmediatamente después de la dejación de las armas, así como también el peso de la responsabilidad que conlleva cumplir los pactos con el Estado y su participación en los procesos de reintegración social (Nussio, 2012). De ese modo, el autor elaboró una radiografía de todas las dificultades que enfrenta la población desmovilizada por la presión de la comunidad, el regreso al entorno familiar, los problemas de seguridad personal, las carencias económicas, y/o los compromisos pactados con el Estado; elementos que están fuertemente vinculados con sus estados emocionales en función de la autoestima. Nussio (2012) se refiere a estas en los términos de “patrones en relación con el estigma, tales como la interacción, la negación, la evasión y el distanciamiento” (p. 199).

Asimismo, Nussio (2012) señaló que otra de las perspectivas que están asociadas a estos procesos “es la emocional, más vinculada con la motivación que tuvieron para ingresar al grupo armado, que puede ser emocional, económica, de seguridad, de venganza y aún de realización personal” (p. 110). Por lo tanto, se afirma que la manera como estos enfrentan la

reintegración a la comunidad depende de la motivación que los llevó a vincularse a los grupos armados al margen de la ley.

Por otra parte, a algunos desmovilizados se le facilita su regreso al núcleo familiar, así como su permanencia en la misma comunidad y, por consiguiente, su reintegración, porque cuando la comunidad a la que se reintegran ya los conoce, ello favorece la superación de las dificultades económicas y familiares existentes, e incluso las situaciones de inseguridad que pueden presentarse. En cambio, en el texto *Guerra, paces y vidas entrelazadas: coexistencia y relaciones locales entre víctimas, excombatientes y comunidades en Colombia*, Sanabria (2012) muestra una percepción diferente en las comunidades receptoras donde coexisten desmovilizados, víctimas y desplazados por la violencia. Pues estos tres actores presentan características comunes, a saber: la vinculación con programas del Estado que está determinado por el compromiso de los excombatientes con el acuerdo de paz, lo cual depende del nivel de confianza de las instituciones, dependencia a los beneficios del Estado o agradecimientos por la oportunidad ofrecida de liberarse (Nussio, 2012); el contexto de violencia, las dificultades económicas y las percepciones de inseguridad, entre ellas “el temor a encontrarse con alguien que siga vinculado directamente al conflicto –sobre todo personas que operaron en la zona de origen o excompañeros de armas– es grande” (p. 48).

De ese modo la complejidad de la situación deja entrever, entre desmovilizados y víctimas, la apreciación de que “los desmovilizados son considerados riesgosos en mayor proporción que las víctimas (...) y estos no ven riesgosos a las víctimas, y a su vez, los desmovilizados no ven riesgoso la presencia de otros como ellos en sus comunidades” (Sanabria, 2012, p. 70). Dichas interacciones entre los desmovilizados, las víctimas y la comunidad receptora es muy variable, pero tiende a ser baja entre los dos primeros actores mencionados debido a la inclinación por el anonimato que es mayor en los desmovilizados que en víctimas (Sanabria, 2012). Y, aun así, Sanabria (2012) resaltó que es posible que la

realidad social compartida por estos tres actores, así como la “precariedad material e inseguridad” (p. 71), genere interacciones sociales al margen de nuevas relaciones por parte de las instituciones y el proceso de reconciliación, es decir, son encuentros sociales producto de la casualidad.

Adicionalmente, Sanabria (2012) estimó, al emplear la psicología social, una hipótesis de contacto según la cual “bajo ciertas condiciones –igualdad de estatus (que no existan grandes diferencias materiales o de poder), metas compartidas, interdependencia y apoyo institucional– el contacto entre grupos puede ayudar a reducir prejuicios” (p. 23). En otras palabras, habla de la coexistencia que se logra entre los desmovilizados, las víctimas y la comunidad cuando estos se despojan de sus estigmas y prejuicios sociales, lo que permite la construcción de nuevos aprendizajes de reconciliación y socialización.

Además de lo expuesto, otros autores refieren cómo influyen la permanencia y el cumplimiento de los compromisos pactados con el Estado y el proceso de paz en el éxito de la reintegración social y económica de los desmovilizados. En este contexto, Salamanca y Londoño (2009) realizaron un estudio donde mostraron que los aspectos psicológicos que se enumeran a continuación son determinantes para que los desmovilizados permanezcan en los programas de reintegración: la calidad de vida, el optimismo disposicional, la práctica religiosa, el tipo de desmovilización, el tiempo de permanencia en el grupo ilegal y la preclusión. Específicamente, Salamanca y Londoño (2009) señalaron que las variables calidad de vida y optimismo están bastante relacionadas con los factores emocionales, motivacionales y de restauración de los entornos sociales y familiares de los desmovilizados; por lo tanto, su permanencia en los programas también dependerá de que tengan o no una adecuada red de apoyo y de sus capacidades para superar las vulnerabilidades y los estresantes que subyacen en todo el proceso de reintegración.

La restauración y la adquisición de habilidades sociales, a su vez, son clave para la construcción de nuevos procesos de relacionamiento que le permiten a la población desmovilizada ampliar sus redes sociales, e incluso incrementar las motivaciones que algunos pueden aprovechar para mejorar sus niveles educativos y aumentar las posibilidades de obtener una vinculación laboral. Ello contribuye a la reintegración económica, aun cuando es reiterativa la participación y el compromiso de los diferentes actores sociales, así como también lo es el acompañamiento educativo y la sensibilización de las comunidades respecto al aporte que pueden generar en este proceso de construcción social (Salamanca y Londoño, 2009).

2.3 Participación del sector empresarial en los programas de capacitación y vinculación laboral en procesos de Desmovilización, Desarme y Reintegración (DDR).

La finalidad de la reintegración económica es que la población desmovilizada obtenga autonomía social y económica una vez se dé su reintegro a la comunidad, lo cual incluye — en lo posible— una vinculación laboral con las mismas condiciones de igualdad que cualquier individuo. Desde esta perspectiva, Gleichman (2004) como se citó en Giraldo (2010) propuso la siguiente definición del término *reintegración*:

[Es] el proceso por el cual los excombatientes adquieren estado civil y tienen acceso a formas civiles de trabajo e ingresos. Esencialmente es un proceso social y económico dentro de un período de tiempo indeterminado que tiene lugar principalmente en las comunidades a nivel local. Es parte del desarrollo general de un país y una responsabilidad nacional para lo cual a menudo se necesita de asistencia externa. (p. 45)

En Colombia el tránsito de las filas armadas ilegales a la vida civil es favorecido por el acompañamiento que brinda la ARN a través de la política de reintegración nacional. Pues,

una vez los desmovilizados reciben la certificación de dejación de armas, verificación y normalización con la justicia, pueden ingresar al Programa de inserción económica y optar por las siguientes alternativas: a) generación de empleo, b) desarrollo de proyectos productivos individuales, y c) desarrollo de proyectos productivos para desmovilizados colectivos (FIP, 2006).

De igual forma, como se ha resaltado en este documento y basado en las experiencias de otros países, es necesario que en la ejecución de las políticas relativas al posconflicto participe la sociedad civil y el sector empresarial, y se lleve a cabo una adecuada reintegración económica para disminuir el riesgo de retorno a los grupos armados ilegales. Atendiendo esta necesidad el Estado colombiano ha solicitado la participación del sector empresarial como aporte a los procesos de reintegración económica. Asimismo, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) describió en su informe de junio de 2006 las percepciones que tiene el sector empresarial y su participación en los procesos de reintegración, dado que la ejecución de una política de reintegración requiere: la inclusión de los roles institucionales por parte del gobierno y las sociedades participantes, las necesidades del mercado, y las capacidades o el perfil de los desmovilizados y el rol de la sociedad civil respecto a la reconciliación.

Entre las percepciones del sector empresarial que destaca el informe de la FIP (2006) se hallan: la ausencia de una propuesta formal por parte del gobierno articulada con entidades que coordinen las implementaciones de los procesos de reintegración, y las dificultades para emplear a los desmovilizados por fallas en los modelos de capacitación. Igualmente, teniendo en cuenta las dos percepciones anteriores, para el sector empresarial es indispensable la implementación de una política de reconciliación entre los miembros de los distintos grupos sociales que permita una adecuada reintegración social.

Este proceso de reinserción económica forma parte de la ruta de reintegración social que los desmovilizados deben concluir para tener un retorno adecuado a la sociedad. En la ruta se incluye un portafolio de opciones de las cuales puede participar el sector empresarial como son: “El apadrinamiento, el aporte de capital, tierra e insumos, la formulación de proyectos productivos, el aporte para educación o para desarrollo comunitario, la participación como socio capitalista y como operador de un proyecto productivo” (FIP, 2009, p. 14). Ello se debe a la evolución que ha tenido el proceso de reintegración desde sus comienzos en el año 2003 y a los resultados positivos que ha dejado, lo cual ha permitido la articulación tanto de los gobiernos locales como de otras instituciones del Estado, del sector privado, de los medios de comunicación y de la sociedad civil (FIP, 2015).

Asimismo, diversas asociaciones como la FIP y la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) han adelantado giras en Colombia a fin de “promover el intercambio de lecciones aprendidas, buenas prácticas y desafíos en materia de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), con países en situación de conflicto o posconflicto” (Calderón y Duque, 2015, p. 5). La primera gira se llevó a cabo en Santa Marta y en Barranquilla (2009); la segunda, en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca, y en la zona cafetera (2010); la tercera se dio en el departamento del Meta (2012); la cuarta en el departamento del Valle del Cauca (2013); y la Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur, denominada “Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios” se llevó a cabo en la región del Eje Cafetero, integrada por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda (2015).

Esta última gira contó con las delegaciones de 19 países de África, Asia, Europa, Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, que desde su experiencia aportaron recomendaciones para la política de reintegración colombiana. Así pues, se tiene que el objetivo de esta quinta gira fue:

Compartir la experiencia del país en materia de reintegración resaltando los principales logros y su importancia como factor de transformación social, económica y cultural de las comunidades receptoras, así como en la promoción de espacios de coexistencia, desarrollo, seguridad humana y reconciliación. (Calderón, 2015, p. 5)

Las experiencias de reintegración que se comparten, por ser exitosas entre los desmovilizados y las comunidades, orientan la recuperación del tejido social en tiempos de posconflicto y, a su vez, refuerzan la confianza en las instituciones que colaboran en los procesos de reintegración. Por eso, en las dimensiones de la ruta de integración en Colombia se articulan las instituciones del Estado desde diferentes ámbitos, con la finalidad de restaurar los daños psicológicos, conductuales y de adaptación que se han generado a causa del conflicto; y potenciar dichas habilidades para facilitar la reintegración social (Calderón y Duque, 2015).

Para la presente investigación resulta de interés el abordaje de las dimensiones de esta ruta. Por ello, a continuación, se expone un cuadro sinóptico donde se incluye el balance de la ruta de reintegración por dimensiones que se presentó en la Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur (FIP, 2015).

Tabla 2. *Dimensiones de la Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur “Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios”*

Dimensión	Aprendizajes	¿Qué se ha hecho?	¿Qué se tiene?
------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------

Individuo

- La mayoría tiene afectaciones psicológicas, por eso se ha desarrollado una ruta de atención mental con el Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud) se trabaja en una articulación para ello.
 - Acompañamiento cercano para generar confianza en la institucionalidad.
 - Cumplir compromisos es un derrotero para garantizar el éxito de la política.
 - Generar una nueva relación entre el individuo y la sociedad que redunde en la mejora de la calidad de vida de estas personas.
- Modelo de salud mental para estabilización emocional.
 - Se creó la figura del reintegrador con un acompañamiento personalizado (40 personas a su cargo en promedio).
 - Se ha trabajado en varias alternativas lúdicas a través del arte y los deportes para evitar el reclutamiento y prevenir ciclos de la violencia.
- Superación de afectaciones emocionales de 24 000 personas, 6091 han consolidado competencias interpersonales, especialmente a nivel de identidad; y 5600 han consolidado sus competencias intergrupales.
 - Reducción de alertas emocionales: depresión, estrés postraumático y ansiedad.
 - Se ha ido desarrollando la figura del profesional reintegrador 3: clínico que ayuda a la estabilización emocional.
 - Más vínculos con diferentes actores para fortalecer proceso de atención psicosocial (MinSalud).
-

Familia

- La familia tiene una alta incidencia en el éxito y el fracaso del proceso de reintegración.
 - Uno de los principales retos es romper con la Violencia Intrafamiliar – VIF (el machismo y la atención a las mujeres).
 - Es necesario trabajar con los niños, más que con los adultos, para romper círculos de violencia (el programa “Mambrú no va a la guerra” ayuda a reducir probabilidad de reclutamiento).
 - Reintegración no solo con los individuos, sino también con las familias.
 - Fomentar capacidades en las personas en proceso de reintegración y sus familias, para crear un entorno protector que ayude a la convivencia y a la protección de los derechos y deberes de las familias.
 - Caracterización de las familias.
 - Se ha desarrollado un modelo de atención en los casos de VIF para excombatientes.
 - Se han desarrollado herramientas para fortalecer el papel de la familia como eje de la sociedad.
 - Se ha trabajado en el último año con 7300 familias.
 - Vínculos estrechos con entidades que trabajan el tema de la familia como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), las comisarías de familia y las entidades territoriales, para promover la resolución pacífica de los conflictos.
-

Educación

- La participación en el conflicto armado genera analfabetismo.
 - Es necesario el desarrollo de un modelo particular de educación para los adultos.
 - La reintegración requiere la corresponsabilidad del sector público, para que se tenga acceso a todos los niveles de educación con altos estándares de calidad y pertinencia.
- Desarrollo de un modelo avalado por el Ministerio de Educación Nacional que complementa los esquemas de alfabetización del Estado para adultos, pero también para la población vulnerable en contextos de violencia (excombatientes, víctimas, comunidades receptoras y jóvenes).
 - Acompañamiento de la institucionalidad pública en todos los niveles administrativos.
- El 82.4 % de las personas que se encuentran en proceso de reintegración han superado el analfabetismo.
 - 21 000 aprobaron la básica primaria.
 - 8000 aprobaron la secundaria.
 - 13 000 son bachilleres.
 - 2000 han accedido a los estudios de educación superior.
 - 500 son profesionales que contribuyen a la paz.
-

Ciudadanía

- La reintegración debe ser un proceso que llegue a las comunidades vulnerables.
- Acercarse a las autoridades locales para romper los círculos de violencia.
- Se ha desarrollado un enfoque que articula un horizonte de reconciliación, y un horizonte de garantías de no repetición enmarcado en un modelo de justicia transicional.
- Enfoque de reintegración comunitaria que busca el empoderamiento de la ciudadanía para romper los círculos de violencia.
- 110 municipios intervenidos, el 94 % de las personas se encuentran en proceso de reintegración.
- 18 000 ciudadanos han recibido capacitación en participación y construcción de la ciudadanía.
- Se realizaron 63 intervenciones de “Mambrú no va a la guerra” en 33 municipios.
- El nuevo enfoque de servicio social ha permitido que cerca de 24 000 personas contribuyan con al menos 80 horas de servicio social en las comunidades vulnerables.

Habitabilidad

- El arraigo por el territorio va más allá de tener acceso a la vivienda.
 - Acompañamiento constante en lugares de asentamiento para evitar la reincidencia.
 - Entender la habitabilidad como eje de la política de reintegración.
 - Promover la formalidad laboral para acceder a planes de financiamiento de vivienda.
 - 28 329 personas se encuentran en proceso de reintegración. Estas fueron censadas para conocer la situación de habitabilidad.
 - 1500 personas que se encuentran en proceso de reintegración están vinculadas a los planes de ahorro voluntario en el marco de alianza entre la ACR y el Fondo Nacional del Ahorro (FNA).
-

Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de las afectaciones físicas y mentales generadas por la participación en el conflicto armado. • Articulación con el sistema de salud y una atención diferencial. • Promoción y prevención en salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un modelo de acompañamiento con el sector salud y de seguridad social. • Diseño de un proyecto para la atención de las personas que están en proceso de reintegración y en situación de discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • 342 personas que se encuentran en proceso de reintegración reciben una atención diferencial y focalizada. • El 90 % de las personas que están en proceso de reintegración se encuentran afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). • Reducción de las barreras de acceso al sistema de salud.
--------------	--	--	---

Fuente: elaboración propia

En el proceso expuesto es relevante el papel que tiene la empresa en la oferta de oportunidades laborales para los excombatientes, dado que el diseño de los programas de capacitación orienta el proceso formativo de estos hacia el trabajo. Es así como se expresó en el artículo *Modelos de pedagogía empresarial*, donde se resalta que “el mundo del trabajo en la empresa constituye un aspecto más del proceso formativo de la persona y, por ende, la empresa es un campo más de actuación para los profesionales de la pedagogía” (Meza, 2005, p 77). En el estudio en referencia también se detalla la relación vinculante que existe entre la educación, el trabajo y la empresa, lo cual se constituye en una característica propia del modelo actual organizacional y empresarial del aprendizaje.

Ahora bien, el enfoque pedagógico del programa de reintegración se orienta hacia el trabajo, aunque podría dirigirse a completar los niveles educativos para acceder a la educación técnica y superior, porque “los desmovilizados tienen urgencia de generar ingresos a corto plazo más que dedicar el tiempo a un estudio que les daría mejores oportunidades en el largo plazo” (Nussio, 2012, p. 159). A ello se suman las dificultades que esta población

presenta para acceder a los estudios, pues “no todos ellos pueden permitirse estudiar” (Nussio, 2012, p. 159). Por eso, dentro de los modelos de pedagogía empresarial, se destaca el modelo artesanal planteado por Meza (2005), el cual consiste:

[En] aprender un oficio y luego ser maestro en él [esa] es una de las maneras como los sujetos económicamente activos de la sociedad estamental se incorporan a ella, al tiempo que satisfacen sus necesidades. (...) A través del aprendizaje de un oficio se adquiere una forma de vida. (p. 79)

Por otra parte, el empleo de este modelo se debe a que la mayoría de los desmovilizados han tenido una baja escolaridad, o en ocasiones proceden de áreas que tienen un sistema educativo de baja calidad o que están enteramente privadas de él, y frente a este contexto se considera que el modelo pedagógico artesanal satisface mejor las necesidades del área rural, de su ámbito habitacional o sus comunidades receptoras. Pues cuando los desmovilizados aprenden un oficio con criterio técnico y ético se integran con mayor facilidad a la estructura de la sociedad y ello les permite formar mejor su personalidad, de ese modo “el modelo de capacitación para el trabajo [se configura en] un promotor de valores y virtudes [...] y perfilan en el aprendiz una personalidad tal, que lo posibilita para el bien obrar” (Meza, 2005, p. 80).

Así, el logro educativo consolida en los individuos “competencias sociales, actitudes y todas aquellas capacidades que favorecen la autonomía de las personas, los logros de un aprendizaje plural (orientado al saber, hacer, convivir o ser)” (Caride, 2004, p. 56). Por consiguiente, se tiene que la capacidad de reintegración, aunada a todas las herramientas que se despliegan independientemente de sus falencias, es propia de cada individuo y forma parte de la reconstrucción de su realidad social.

En *El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano* Salamanca y Trujillo

(2017) analizaron el perfil de los desmovilizados, el clima organizacional colombiano, y los principales casos de éxito que tuvieron aquellas empresas que han llevado a cabo procesos de vinculación laboral con desmovilizados, enfocándose en las pequeñas y medianas empresas (pymes). En su estudio las autoras concluyeron que no existe un único proceso que lleve a las empresas a realizar una reintegración exitosa de la población desmovilizada, y partiendo de esa afirmación propusieron varios enfoques que se basan en la puesta en marcha de una nueva práctica que denominaron *reintegración adaptativa*. Dicha práctica se fundamenta en el liderazgo adaptativo que los autores Heifetz, Grashow y Linsky definieron en el año 2009, como se citó en Salamanca y Trujillo (2017), quienes consideran que “la práctica de movilizar a un grupo para afrontar situaciones difíciles y prosperar” (p. 52) es aplicable tanto para los reintegrados como para los colaboradores de la empresa. En esta práctica es necesario tener en cuenta los siguientes postulados:

- El cambio es una oportunidad de prosperar.
- Los cambios exitosos se basan en el pasado y no lo desechan.
- El único camino para lograr la adaptación organizacional es experimentar.
- La diversidad es esencial para la adaptación.
- La adaptación toma tiempo. (Salamanca y Trujillo, 2017, p. 52)

En otro estudio, titulado *La pedagogía social en el posconflicto colombiano*, realizado por Tabla (2015), se analizó el papel que tiene la Pedagogía Social en el posconflicto colombiano y para ello su autor partió de las siguientes preguntas: “¿Cuál es el modelo de sociedad deseado? ¿Cómo deberían ser las relaciones humanas en un escenario de posconflicto?” (p. 11). Sobre este punto, Cuartas (2006) como se citó en Tabla (2015) señaló que la sociedad colombiana no sabe cómo convivir de manera pacífica, por ello “es muy posible que en una comunidad como la colombiana se revele ahora, tras más de medio siglo de guerra, una cierta

guerrerización (sic) en sus actitudes y en su manera de pensar y dirimir los conflictos” (pp.10-11).

De allí que Tabla (2015) afirmara que Colombia necesita de disciplinas como la Pedagogía Social para comprender el juego de las relaciones en el posconflicto. Pues, de esa manera se podrá intervenir en la sociedad con la enseñanza de la sociabilidad, la socialización y la solidaridad, para reconstruir las relaciones entre los individuos y edificar una nueva sociedad que le dé cabida a la diferencia a través de la participación, la equidad y la inclusión.

2.4 Inclusión laboral de los desmovilizados

El proceso educativo con los desmovilizados es una de las estrategias que utiliza la ARN para complementar la reintegración social y económica de esta población. De esa forma, con este enfoque y la implicación del sector empresarial, con sus estrategias de participación, se pretende que los desmovilizados puedan aspirar y presentarse a las ofertas laborales que existen en el mercado (ARN, 2017).

Hasta la fecha se ha evidenciado que las estrategias propuestas han sido realmente efectivas, dado que las personas desmovilizadas que alcanzan niveles educativos técnicos, tecnológicos o profesionales a través de la ARN, logran desarrollar competencias para el trabajo que aumentan sus posibilidades de tener empleos dignos y estables. Pese a que esta población usualmente presenta dificultades para ser vinculada a un puesto de trabajo, debido a que no cuenta con experiencia laboral y a la estigmatización que se ha generado en la comunidad frente a esta, lo cual limita su proceso de reintegración exitosa. Por eso se afirma que “el éxito de su reintegración dependerá de las habilidades del individuo para hacerse participe en los sistemas de relación que caracterizan a la sociedad” (Solís 2015 como se citó en Velasco y Londoño, 2009, p.20).

En suma, se tiene que todos los aportes expuestos referentes a la etapa de reintegración social, económica y comunitaria de los desmovilizados, y a la participación del sector empresarial en dicho proceso, contextualizan y ofrecen herramientas conceptuales al escenario de la presente investigación. Asimismo, permiten ver y comprender desde otras perspectivas metodológicas y científicas, así como desde otras miradas, el proceso de socialización entre los desmovilizados y los funcionarios en el marco de la implementación del MRE y la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca.

Capítulo 3. Marco teórico

3.1 Educación y pedagogía

Por cuanto la presente investigación se orienta en parte por criterios de la Pedagogía Social, es necesario distinguir en este marco teórico los conceptos de *educación* y *pedagogía*.

De las múltiples definiciones del primero, este trabajo opta por la de Tomás de Aquino y Peters –citados por Naval y Altarejos (2000)–, para quienes “educar es desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc.” (p. 32). En esta definición ambos autores se complementan, pues resaltan la autonomía del proceso educativo centrada en el sujeto, a la vez que conceden un importante papel de causa eficiente extrínseca al educador. Aquino, por un lado (citado por Naval y Altarejos, 2000), define la educación como la “conducción y promoción de la prole al estado perfecto del hombre en cuanto hombre, que es el estado de virtud” (p. 27). Y Peters, por su parte (citado por Naval y Altarejos, 2000), afirma que la “educación es algo propio y debido al hombre por la necesidad inmanente de su desarrollo como ser humano... potenciando activamente su actividad ordinaria...” , de modo que “ser educado no es haber llegado a un destino, sino viajar con un punto de vista diferente” (pp. 29-30). Es decir, que la educación es un tesoro al servicio de la persona para ayudarlo a ser quién debe ser. A lo cual se suma también Kant en su *Pedagogía* (1983), donde reconoce que “únicamente por la educación el hombre puede llegar a ser hombre” (p.442).

Los rasgos distintivos de la educación descritos por Naval y Altarejos (2000) permiten comprenderla como una acción humana que se realiza en comunidad. Por lo tanto, la educación se entiende como una práctica social ordenada a la formación de hábitos que le posibilitan a cada persona que forma parte de la comunidad el despliegue de su potencial humano, así como también el diseño y el seguimiento racional –desde la inteligencia y la voluntad libre– de su proyecto personal de vida. A su vez, la educación se considera un acto de ayuda que parte del educador, quien motiva al educando y le ofrece su orientación para que sea él quien resuelva los problemas por sí mismo, de conformidad con sus propias necesidades y potencialidades, en orden a ser cada vez mejor persona. Un proceso de

enseñanza y aprendizaje que requiere de la voluntad de ambas partes, tanto del educador como del educando.

Una educación pues, ejercida en comunidad, en sociedad, en cooperación interpersonal. Es decir, una auténtica acción socioeducativa. Pues como dicen Naval y Altarejos (2000), “el ser humano, hablando propiamente desde su esencial y natural sociabilidad, *no existe*, sino que *coexiste* con los demás, esto es, con otras personas” (p. 242). De acuerdo con Naval (1996) citada por Naval y Altarejos (2000): “Las relaciones interpersonales son, en este sentido, el verdadero escenario de la existencia humana y por eso constituyen uno de los núcleos centrales de la educación. La persona está abierta a su medio físico, a la verdad de su conocimiento, y además posee una apertura constitutiva y dialógica [coexistencia] al tú y a los otros. Las relaciones con los demás son parte sustancial de la vida humana” (p. 242).

Ideas éstas que recoge también Delors (1996) en su *Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*, “*La educación encierra un tesoro*”, donde señala que “la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser” (p. 34).

En cuanto al concepto pedagogía, por éste se entiende como el saber sobre la educación. Mientras la educación es la práctica social o acción humana en comunidad encaminada al despliegue autónomo de las potencialidades específicamente humanas, la pedagogía es la disciplina científica y filosófica sobre lo educativo (Altarejos y Naval, 2000). Igualmente, cabe distinguir entre ellas -pedagogía y educación- y la didáctica, pues ésta versa sobre los procedimientos y técnicas de enseñanza. Son tres conceptos asociados pero esencialmente diversos, cuya distinción se requiere para fundamentar con rigor epistemológico el presente trabajo, porque el trasfondo de éste, que es la educación para la paz, tiene por objeto la socialización a la luz de criterios de la pedagogía social y de estrategias didácticas

específicas. En definitiva, porque el objeto de este trabajo se inscribe en el marco de la educación social, esto es, de una educación para lo social y mediante lo social.

3.2 Radicales antropológicos de la educación social

De acuerdo con Hervada (1982) la persona humana es tanto individuo como comunidad, por lo tanto, *es en sí misma* y a la vez *es con los otros*. Debido a que la persona siempre está en crecimiento y en vía de llegar a ser lo que es, la educación, como acción humana, es un proceso individual y al mismo tiempo social que se encamina al despliegue del ser individual y social de cada persona (Altarejos y Naval, 2000).

Esta afirmación implica que la educación es un proceso eminentemente social, como medio y como fin, y que la Pedagogía Social tiene por objeto esa educación social sin la cual no se puede pensar y desarrollar la vida en la comunidad (Rodríguez, 2006). La interacción social posibilita la construcción compartida de modos de obrar que se instalan o instituyen consuetudinariamente en la vida cotidiana, lo que exige comprender qué es lo social, la socialidad, la sociabilidad y la socialización del ser humano. Asimismo, ello requiere entender: cómo se construye socialmente la realidad; cómo se gestan y legitiman las instituciones sociales (Berger y Luckmann, 2001), a qué fines apuntan; cuáles son las necesidades específicamente humanas; cómo se humaniza la vida; y qué función cumplen en todo lo anterior los principios, los derechos, los valores y las virtudes humanas en general, particularmente las referentes a la justicia, la solidaridad y la paz (Altarejos y Naval, 2000).

3.3 Socialidad, sociabilidad y socialización

Las categorías *socialidad*, *sociabilidad* y *socialización* son distintas, aunque interdependientes y subordinadas; dado que no puede haber socialización sin sociabilidad y, a su vez, esta última no puede darse sin la socialidad (Hervada, 1982). En primer lugar, por el término *socialidad* se entiende la condición ontológica según la cual todo ser humano es

por naturaleza socio de la comunidad humana histórica; pues si la sociedad es la comunidad de los seres racionales y libres, y cada persona como sujeto racional y libre es miembro de dicha comunidad, entonces todo ser humano sin excepción es por naturaleza socio de facto de la sociedad natural desde el momento de la concepción (Hervada, 1982).

Así, según la afirmación de Hervada (1982), el hombre que comparte de modo solidario la misma naturaleza con los demás seres humanos y en todos los tiempos no solo hereda la misma genética, sino que también asume las formas culturales construidas social e históricamente en el pasado y en el presente; por lo tanto, está vinculado personalmente con los ancestros y los contemporáneos en una deuda moral imperecedera. Cada individuo recibirá los aportes que la sociedad puede brindarle, los cuales siempre serán más numerosos de los que cada uno de ellos puede aportar a ella, porque se benefician de lo que millones de individuos como ellos generan; de igual forma, este aspecto los convierte en sujetos responsables frente a las generaciones futuras, debido a las repercusiones que pueden derivarse de sus actos libres ejecutados en el presente.

Por otra parte, la *sociabilidad*, que sigue a la socialidad, también se funda en la naturaleza racional del ser humano. Pero esta consiste en la aptitud, la facultad o la capacidad dispositiva que habilita a cada persona para interactuar con sus congéneres, y establecer relaciones libres y dotadas de sentido con los demás. A su vez, esta vida social que establece no solo se basa en el entramado de relaciones que existen entre los individuos, sino que también comprende al fenómeno de la colectividad (asociación, comunidad, empresa, etc.) (Hervada, 1982).

De la socialidad y la sociabilidad se deriva la *socialización*, que se define como el proceso por el cual la persona construye con los demás el entramado de relaciones que la interacción humana posibilita (Hervada, 1982). Ahora, de la misma manera como se dice que la racionalidad es inherente al ser humano en el plano ontológico, pero que debe distinguirse del uso de la razón en el plano operativo —que exige unos procesos educativos—; también es

importante distinguir entre la socialidad ontológica, la sociabilidad dispositiva y la socialización operativa —que también exige educación (Naval y Altarejos, 2000). Pues para que un individuo aprenda a desplegar sus potencialidades de interacción humana, se relacione con los demás efectivamente y llegue a ser más humano o mejor persona, es indispensable que se le enseñe a desarrollar su sociabilidad, esto es, a vivir en sociedad (Amilburu, 2009).

Esa socialización se lleva a cabo mediante una acción educativa que por sí misma es eminentemente social, dado que la persona solo puede desplegar sus potencialidades con la influencia necesaria que recibe de la sociedad (Rodríguez, 2006). Así pues, Rodríguez (2006) define la relación socialización-educación de la siguiente forma: “Todos nacemos sociables, pero no sociales en sentido [operativo] estricto [...]. Nacemos sociables, pero no socializados, del mismo modo que nacemos educables, pero no educados” (p. 143).

Por su parte, Feroso (1994) relaciona el concepto de socialización con la adaptación del individuo a la sociedad al señalar:

[Que] la socialización es un proceso de interacción entre la sociedad y el individuo, mediante el cual este asimila las pautas, normas y costumbres compartidas por los miembros de la sociedad y aprende a conducirse en la forma más común a ella, adaptándose y abriéndose a los demás. (pp. 6-7)

3.4 Educación y construcción social de la realidad

Esta reflexión puede comprenderse desde el abordaje de las ciencias humanas como la sociología del conocimiento, a partir de una perspectiva centrada en la construcción social de la realidad que se da a través de dos procesos: de socialización primaria, anterior al lenguaje verbal y es legitimada por imaginarios colectivos; y de socialización secundaria, mediante el lenguaje hablado o escrito, la cual se legitima por medio de los universos simbólicos. Desde la sociología del conocimiento también se comprende que por la

socialización es posible que la realidad subjetiva se transforme, y que el éxito de este proceso se da cuando hay un alto grado de correspondencia entre la realidad subjetiva y la realidad objetiva (Berger y Luckman, 2001).

Ahora bien, si la socialización tiene un objetivo antropológico trascendental como es la humanización, es decir, que cada sujeto sea cada vez más humano y mejor persona, entonces está inevitablemente relacionada con la satisfacción de los fines esenciales y existenciales de los seres humanos o de sus necesidades específicamente humanas, esto es, de aquello que le exige su propia naturaleza racional (Hervada, 1982). Por ello, se considera que esta discusión se despliega de modo psicológico social en la satisfacción de las necesidades del ser, del tener, del poder y del amar, como lo señaló Manfred Max-Neef (1998) en su obra *Desarrollo a escala humana*.

De igual manera, lo formuló Abraham Maslow (2018) en *Una teoría sobre la motivación humana*, al referirse a la satisfacción de las necesidades de la fisiología, de la seguridad, de la afiliación, del reconocimiento y de la autorrealización. Este autor ordenó ascensionalmente de esa manera dichas necesidades en una pirámide, cuya base está conformada por las necesidades materiales y en su cúspide se encuentran la de tipo espiritual, tal y como se muestra en la siguiente figura (Maslow, 2020).

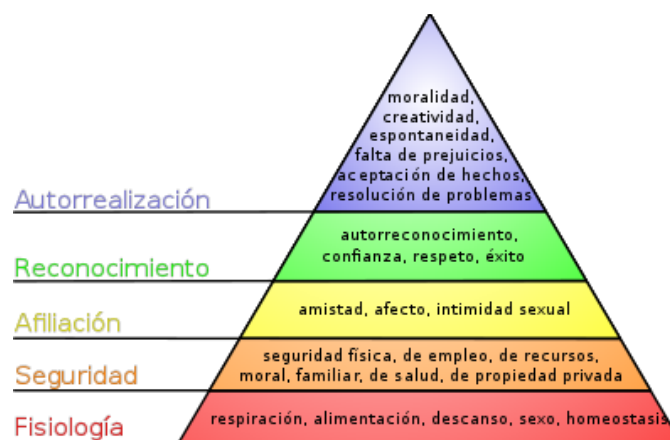


Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: elaboración propia

Con ello se busca formular una teoría integrada y armónica de la socialización, que también debe vincularse con una escala de valores, desde los más ínfimos del orden sensible hasta los más elevados del orden de lo espiritual. Como lo propuso magistralmente Max Scheler en el primer capítulo de su obra *Ética*, titulado “Teoría material de los valores” (Scheler, 2001), tal y como se representan en la siguiente figura.

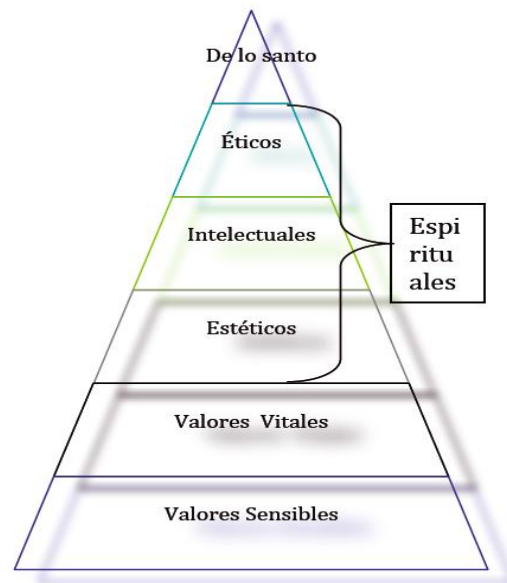


Figura 2. Valores de Scheler

Fuente: elaboración propia

3.5 Procesos socioeducativos y modelos pedagógicos

Un modelo es un sistema articulado de principios que fundamentan un cuerpo conceptual o una praxis, esto es, una teoría o una acción significativa mediada simbólicamente. El primero se define como un modelo teórico o epistemológico que puede sustentar un saber especulativo o una disciplina científica; mientras que por el segundo se entiende un modelo práctico que fundamenta y direcciona un espectro de la acción humana, como, por ejemplo, la educación. En ese caso se habla de un modelo pedagógico configurado por un sistema de principios teórico-prácticos que fundamentan y direccionan la acción educativa; cuando ésta se ordena a la socialización y a la construcción de la sociedad mediante la interacción social

y las relaciones interhumanas, se afirma que se trata de un proceso socioeducativo fundado y animado por criterios de un modelo de pedagogía social (Rodríguez, 2006).

En general, en la base de un modelo de pedagogía social, a la luz de las categorías identificadas por Rodríguez (2006) en el texto *Fundamentación epistemológica de la Pedagogía Social*, tendrían que figurar al menos las que constituyesen las mínimas especies de aprendizaje en un proceso socioeducativo, puesto que éste, como educación social, es el objetivo de la pedagogía social: aprender a ser (solidaridad, sociabilidad y socialización), aprender a convivir (coexistencia), aprender a hacer (cohesión y diversidad) y aprender a conocer (ámbito). Dichas formas de aprendizaje exigen el desarrollo integral de las denominadas –por algunos autores en la actualidad– competencias blandas y competencias duras: las primeras, en un símil del mundo de la computación, serían las del *software personal* o las potencias operativas ontológicas, psicológicas, intelectuales y morales; y las segundas corresponderían al *hardware* o a las relacionadas con los saberes aplicados o técnicos (Yturralde, 2020).

La educación, por tratarse de una acción humana, debe ejercerse como una experiencia intencional encaminada al despliegue de las potencias humanas, máxime cuando se trata de la educación social. Debido a que ésta implica aprender a ser social en la misma interacción social; esto es, tener un aprendizaje experiencial, o aprender haciendo mediante una vivencia personal en sociedad (Naval y Altarejos, 2000).

3.6 La Educación Social y los procesos de reintegración social

El hombre no es únicamente lo que ya es en el presente, sino que tiene potencial para llegar a ser alguien más y mejor, lo cual le permite plantearse un proyecto de vida. Para crecer y perfeccionarse el hombre debe relacionarse con los demás y con la comunidad en la que vive (Naval, 1996; como se citó en Rodríguez y Sotés, 2008). Cuando el hombre se

perfecciona alcanza el mayor auge de su vida, por eso es definido como un ser social por naturaleza (Aristóteles, como se citó en Amilburu, 2009), pues sin los otros seres humanos ningún hombre puede llegar a realizarse plenamente dado que su potencial necesita de la sociedad para desarrollarse.

Un claro ejemplo de la influencia que tiene la sociedad en el despliegue de ese potencial humano son los casos de los niños lobo, como son denominados los niños humanos que han sobrevivido durante años en la selva con los cuidados de los animales y sin relacionarse con ninguna persona. Los casos más conocidos son los de Amala y Kamala; e Isabelle, Ane y Víctor de Aveyron. Cuando estos niños fueron encontrados, quienes los examinaron se dieron cuenta de que no habían desarrollado sus habilidades emocionales, lingüísticas y cognitivas, además, mantenían una posición corporal cuadrúpeda; a pesar de que se realizaron todos los esfuerzos para socializarlos, se logró avanzar muy poco en los dos casos referidos (Quintana, 2000). Ello refleja la necesidad que tiene el hombre por la sociedad y el hecho de que, aunque el ser humano nace siendo social, es sociable por naturaleza y tiene potencialmente la capacidad de socializarse o de integrarse a la sociedad, este proceso depende de la educación recibida mediante la cual se aprende a vivir en sociedad (Rodríguez, 2006).

Al respecto, en el documento de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* (DUDH), la ONU señaló que el aprendizaje social de los individuos comienza en casa, es decir, en la familia. Por lo tanto, las personas inician los procesos de educación de la sociabilidad y la socialización desde que nacen y con la guía de sus padres, es “en la familia, célula básica de la sociedad, [donde el individuo] adquiere las virtudes que lo hacen ser sociable y comienza a socializarse” (Rodríguez y Sotés, 2008, p. 124). La Educación Social toma esta premisa como principio, pues entiende la socialización como la adaptación a la comunidad, y la sociabilidad como las habilidades que se necesitan para ser sociable. Ahora bien, aunque ambos elementos pueden alcanzarse en gran medida en la familia, en muchos

casos no se dan en ese contexto o no se llevan a cabo completamente, y es allí donde la Pedagogía Social aporta criterios para el desarrollo de estrategias que permitan enseñar a las personas a socializar.

Como se afirmó en el apartado 4.4 de este documento sobre la “Educación y construcción de la realidad”, desde la sociología del conocimiento, la socialización puede entenderse en la vida cotidiana como un proceso que se lleva a cabo en dos etapas: una socialización primaria y una socialización secundaria.

La socialización primaria se da en la etapa de la niñez cuando por medio del lenguaje –de predominio gestual y afectivo, aunque también verbal y de racionalizaciones abstractas– los niños internalizan la sociedad a la que llegan, es decir, la aceptan y se apropian de ella para convertirse en miembros de dicha comunidad. En ese sentido, el lenguaje forma el contenido y aparece como el instrumento más importante de la socialización (Berger y Luckmann, 2001). En cuanto al proceso de socialización secundaria, éste se da cuando las personas que ya han sido socializadas en una primera etapa deben adaptarse a otro tipo de sociedad, o a nuevos sectores de la sociedad en la que están inmersas. Para lograrlo, los individuos deben interiorizar los submundos institucionales de esta nueva comunidad; y a su vez aprender las pautas, los modos de conducta y los códigos de significación de los nuevos contextos (Berger y Luckmann, 2001).

Autores como Natorp, como se citó en Rodríguez (2006), señalan que el hombre no puede vivir fuera de la sociedad, por eso la Pedagogía Social se encarga de educarlo para que este se integre o reintegre y pueda vivir en ella. Ahora, dado que la sociedad también es indispensable, además de educar al individuo, la Pedagogía Social se encarga de educar a la sociedad, pues “toda actividad educadora se realiza sobre la base de la comunidad. El individuo aislado es una mera abstracción” (p. 133). Por su parte, otros investigadores como

Rodríguez (2006) situaron la Pedagogía Social dentro de la educación no formal, y la definieron de la siguiente forma:

[Es una] ciencia práctica, educativa y social, que además de procurar la socialización de los diversos actores, facilita los medios para que toda persona despliegue la sociabilidad y sea protagonista de los cambios dentro del ámbito social en el que se desenvuelve. (p. 145)

La educación tiene como objeto de estudio el ser del educando, es decir, el mismo ser del hombre en cuanto educable, su educabilidad. Con base en este objetivo la Pedagogía Social se define como una praxis educativa que se centra, específicamente, en desarrollar la dimensión social de esa potencia del ser humano (su sociabilidad), o capacidad que tiene el hombre de entrar en relación con los demás. Dicha capacidad debe ser formada, educada y dotada de aprendizajes para que los hombres sepan comportarse en la sociedad o en la comunidad a la que pertenecen, y puedan interactuar entre sí de manera satisfactoria. Para ello es necesario comprender la variedad de tipos de relaciones que se dan en cada grupo social, así como también sus características y circunstancias culturales.

En ese orden de ideas, el enfoque de la Educación Social y por tanto de la Pedagogía Social no es solo el individuo, sino también la sociedad, debido a que ésta ejerce una influencia sobre cada individuo y, a su vez, cada persona desarrolla habilidades y competencias para formar parte de dicha sociedad (Rodríguez, 2006).

En tal virtud, y a la luz de una comprensión del hombre como ser a la vez personal y social, algunos de los criterios de la pedagogía social relevantes para el desarrollo de la presente investigación tienen que ver –según Arroyo (citado por Rodríguez, 2006), por ejemplo– con educar a las personas para que actúen en la sociedad de acuerdo con los principios de amor y de justicia, y beneficiar con ello a la sociedad al entregarle personas capaces de ser responsables de sus propias acciones. Prepararlas para identificar posibles

riesgos y para prever estrategias para afrontarlos. Procurar que cada persona ocupe el puesto que mejor pueda desempeñar en su comunidad para beneficio suyo y de los demás. Y reintegrar y subsidiar a quienes estén excluidos de la sociedad o en riesgo de estarlo.

Aunque estos criterios de pedagogía social del abordaje de Rodríguez (2006) se han encontrado muy ajustados para iluminar este proyecto de investigación, y todos los autores concuerdan en el carácter no formal de esta disciplina, otras conceptualizaciones como las de Feroso (1994) y Quintana (1986) también arrojan luz sobre este proyecto. De Feroso (1994), por ejemplo, resultan relevantes estos conceptos: “la pedagogía social es la ciencia práctica y educativa no formal que fundamenta, justifica y comprende la normatividad más adecuada para la prevención, ayuda y reinserción de quienes pueden padecer o padecen, a lo largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas amparadas por los derechos humanos” (p. 21)

Quintana (1986), por su parte, señala que hay dos tipos de pedagogos sociales. 1), quienes educan sobre las “actitudes cívicas, la educación para la paz, la educación sanitaria, la educación del consumidor, la educación ambiental, el control y la orientación pedagógica de los medios de comunicación social, la educación para el ocio y el tiempo libre, etc. (p. 42). Y 2), quienes se ocupan del trabajo social como en la atención a la infancia en problemas, la adolescencia, la juventud, la familia en sus necesidades existenciales, la tercera edad, los discapacitados físicos, sensoriales y psíquicos, y los grupos marginados como inmigrantes, minorías étnicas, presos y excarcelados. Y también quienes desempeñan funciones de pedagogía hospitalaria, prevención y tratamiento de las toxicomanías y del alcoholismo, prevención de la delincuencia juvenil, reeducación de los desocializados, educación de adultos, animación sociocultural, y de promoción de la condición social de la mujer.

Tales criterios aplican de modo apropiado para la presente investigación, habida cuenta de que el público objetivo de este trabajo son precisamente los desmovilizados que se encuentran en proceso de reintegración, que este estudio se corresponde con el ámbito de la educación para la paz, y que se enfoca en la enseñanza de actitudes cívicas, la atención a la juventud, la educación de adultos, y la reeducación y resocialización de las personas en proceso de reintegración.

Es en esta medida en la que, por las características del trabajo educativo específico socializador de los desmovilizados, las intervenciones que se llevan a cabo con ellos en su proceso de reintegración se benefician en parte por criterios de análisis aportados por la pedagogía social. Pues no es ésta un investigación de pedagogía social en el sentido de una investigación epistemológica sobre esa disciplina sino una investigación socioeducativa sobre una experiencia de socialización que puede iluminarse en parte por criterios de la pedagogía social, una praxis educativa que busca ayudar a quienes se encuentran en alto riesgo social, a la luz de “la ciencia de la socialización y medio de regeneración de la comunidad” (Natorp y Willmann citados en Feroso, 2003).

Otros criterios pertinentes para esta investigación que Rodríguez (2006) retoma de los escritos de Natorp y Nöhl –considerados como los padres de la pedagogía social–, tienen que ver con la coexistencia, el ámbito, la solidaridad, la sociabilidad y la socialización, la cohesión y la diversidad, y por la idea de que “la conducta de las personas está condicionada –no determinada– por el medio social en el que viven. Sin aclarar las diversas modalidades de relación entre ser humano y contexto social es imposible comprender la realidad humana” (García citado en Rodríguez, 2006, p. 137).

- **Coexistencia:**

La coexistencia es la convivencia entre las personas, vivir juntos o “ser con otro” como lo afirmó Rodríguez (2006). Por eso uno de los objetivos de la Pedagogía Social es enseñar a

convivir, que las personas aprendan a coexistir en cuanto que seres humanos por medio de la interacción social “en la forma de un perfeccionamiento común de la esencia humana y, en la Historia, en la forma de satisfacción de las necesidades propias y ajenas” (Rodríguez, 2006, p. 138). Desde un enfoque antropológico y ético, este autor considera que la dignidad humana es el principio que debe regir estas relaciones, porque de esa forma las personas no se utilizarán como un medio para alcanzar un fin, sino que se tratarán como un fin en sí mismas. Cabe resaltar que, aunque el ser humano puede coexistir tanto con objetos materiales como con el universo y un ser superior, para dar cumplimiento a los objetivos planteados, en el documento solo se referencia su coexistencia con otros seres humanos.

En la misma dirección apunta Garrido (1971) al sostener que “el estado personal de madurez —sociabilidad— conduce a la coexistencia o capacidad para llevar a cabo en cualquier momento y circunstancia actos positivos de vida social” (p. 143).

- **Ámbito:**

En este trabajo el término *ámbito* no hace referencia al espacio físico que ocupan las personas que se relacionan entre sí, sino a los diversos modos como éstas se relacionan. Así como también se refiere a los tipos de interacciones que pueden darse entre los seres humanos, en las cuales se desarrollan otros referentes de la Pedagogía Social como el ejercicio de las virtudes sociales que mencionó Aristóteles (Rodríguez, 2006): la veracidad, la obediencia, la observancia, la afabilidad, la vindicación, la gratitud, la liberalidad, el honor y la piedad.

Por consiguiente, se puede decir que el ámbito está constituido por las relaciones interhumanas, y se especifica por la modalidad de la relación establecida entre las personas. Se ha evidenciado que la amistad se configura en el primer ámbito social de la persona humana y es el más restringido; así como también el noviazgo, el matrimonio, la familia, el trabajo, la política y la ciudadanía. De acuerdo con la extensión colectiva que tenga cada uno

de estos, pueden definirse como ámbitos estrechos o cercanos, particulares, intermedios o universales (Rodríguez, 2006).

Ahora bien, como los seres humanos se mueven en distintos ámbitos al mismo tiempo, estos se diferencian entre sí por el interés que en general tienen las personas que los componen, dado que cada ámbito tiene sus propios objetivos, por ejemplo, el ámbito de la empresa no busca lo mismo que el de la familia y viceversa. Para formar parte de determinado ámbito se requiere que entre las personas haya un conocimiento compartido —señales, símbolos y signos— de ese ámbito en el que se está, a fin de que todos puedan hablar un mismo lenguaje y puedan entenderse. Pero este lenguaje no solo depende de cada ámbito en particular, sino que también depende de la cultura a la que pertenezca, pues la forma de comunicarse cambia según la cultura en la que el ámbito está sumergido. Por tanto, quienes integren un mismo ámbito deben compartir un mismo lenguaje para posibilitar la interacción lógica entre ellos (Rodríguez, 2006).

A la Pedagogía Social le interesa conocer la red de relaciones que se entretienen en un ámbito específico, dado que la persona debe ser educada para que se pueda relacionar con normalidad con las demás personas que integran un ámbito. Es decir, debe aprender los códigos de conducta que se utilizan en cada uno de los ámbitos con los que pretenda interactuar; y al reconocer y usar apropiadamente esos códigos construye su identidad social y su sentido de pluripertenencia, porque, en definitiva, cada persona pertenece a varios ámbitos primarios y a diversos ámbitos intermedios y universales con los que tiene la necesidad de socializarse. De allí la relevancia que tiene la educación social, como lo señaló Rodríguez (2006), pues ésta es el “camino esencial para el crecimiento personal en el medio en el que se encuentra y participa el ciudadano” (p. 141).

Este marco sobre el ámbito social es uno de los fundamentos que contiene el MRE de Panaca para llevar a cabo la reintegración de los desmovilizados que han participado del

programa, y la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a la empresa. Dichos procesos constituyen el objeto de estudio de la presente investigación.

- **Solidaridad:**

Cuando el ser humano se da cuenta de que no está solo en el mundo empieza a comprender, en la medida en que madura, que por justicia debe compartir lo que tiene. A este compartir se le denomina solidaridad. Teniendo en cuenta que es propio del ser del hombre el darse a sí mismo a los demás, Rodríguez (2006) propuso una definición más completa de la solidaridad en la que menciona que este término hace referencia al darse a sí mismo, es decir, es un acto de entrega personal en el que también se acepta al otro tal y como es, y se le permite ser:

En definitiva, se quiere decir que la educación en la solidaridad, entendida en su plenitud, no consiste en realizar acciones compasivas ocasionales y aisladas, por excelsas y generosas que sean, sino en conformar toda acción social, todo acto de relación comunitaria, en referencia a la donación personal; esto es, en referencia a la donación personal como dar y aceptar; como dar aceptando y aceptar dándome. (p. 142).

Los autores Altarejos, Rodríguez y Fontrodana como se citó en Rodríguez y Sotés (2008), señalaron que, para educar en la solidaridad, más que una teoría, se requiere enseñar en la práctica. Pues “educar en la solidaridad no consiste en enseñar conceptos o comunicar valores, sino en promover acciones que propicien experiencias solidarias” (p. 129).

- **El lenguaje:**

El lenguaje, ya sea gestual o verbal, forma parte del universo simbólico que una comunidad construye socialmente, por lo tanto, es el vehículo de la socialización, particularmente, de la socialización secundaria (Berger y Luckmann, 2001). Ello se debe a que el hombre produce el mundo social y mantiene una relación dialéctica con él, es decir,

lleva a cabo su proceso de socialización mediante la externalización de una parte de su mundo subjetivo, pero también a través de la objetivación y la internalización (Berger y Luckmann, 2001).

Aunque en las primeras etapas de la infancia más temprana el mayor peso en el proceso de socialización primaria recae en las interacciones afectivas del ser humano, su desarrollo mental inicia desde el nacimiento por medio del lenguaje, que predomina en la socialización secundaria por el desarrollo progresivo de este. La lengua materna es la primera relación que el niño establece con el lenguaje y a través de ella recibe los códigos de conducta y de referencia a las cosas que la madre le transmite, así como también su forma de pensar y de concebir el mundo. Dado que lengua materna es la primera herencia que conscientemente se transmite de una generación a otra, Willmann (1922) afirmó que tanto las palabras como las formas, las construcciones e inflexiones del lenguaje contienen el germen de la concepción definitiva del universo que se les transmite a los jóvenes con el lenguaje; y tanto el discurso como el modo de relacionarse son vehículos para la transmisión rápida y natural de las experiencias, las memorias, las visiones y las valoraciones de una generación a otra.

Los seres humanos producen signos dotados de significado para entenderse entre sí. El lenguaje es el sistema de signos vocales más importante, y por eso su comprensión es determinante para poder entender la realidad de la vida cotidiana y socializar (Berger y Luckmann, 2001). Por lo anterior, el lenguaje es sumamente relevante en los procesos de socialización porque para lograr una adecuada socialización es necesario que la persona aprenda a dirimir los conflictos con la fuerza argumental y no con la violencia o la apelación a la fuerza física, a la amenaza, al chantaje o a cualquier otra forma de intimidación (Rodríguez, 2006).

- **Espacios físicos e inmuebles:**

Todo objeto producido, generado o transformado por el hombre requiere de una actividad mental, de allí que el mobiliario y la infraestructura de un lugar permiten asimilar la cultura de una comunidad, pues las ideas asociadas con ellos pueden ser percibidas y transmitirse a quienes conviven o habitan en ese lugar específico. Este proceso psicológico es un argumento para la transmisión hereditaria de bienes o de la propiedad que, según lo regula la ley, es un fuerte vínculo que conecta a las generaciones que se suceden entre sí y preserva la continuidad del trabajo social (Willmann, 1922).

Tanto los bienes de la propiedad privada como los bienes de la propiedad pública se transmiten de generación en generación, pero esta no debe tomarse como una mera transferencia de propiedad material, sino como un eslabón en cadena que conecta varias actividades psíquicas. Dado que de esa forma se transmiten, por ejemplo, las esperanzas y los recuerdos, o las tradiciones y los deberes de una sociedad, e incluso los puntos de vista y las intenciones (Willmann, 1922).

Basado en lo anterior, se puede afirmar que el lenguaje no está compuesto solo por las palabras, sino también por todo artificio actitudinal u objetual dotado de significación y sentido como los rituales y la disposición de las cosas, relacionados con la arquitectura y el mobiliario urbano y doméstico. Así, los espacios físicos, la disposición de los lugares y la infraestructura material cobran relevancia por el significado que adquieren en términos de socialización, porque cuando la persona se incorpora a un ámbito también lo hace con unos elementos de legitimación como los universos simbólicos y los imaginarios colectivos (Berger y Luckman, 2001) que puede percibir al ver, primeramente, los muebles y la distribución de un lugar; pero si la persona no es capaz de distinguir los lugares no puede comprender lo que está pasando. Por lo tanto, estos espacios físicos y la disposición de los muebles también forman parte del lenguaje que utiliza un grupo de personas para entenderse y transmitir sus propios significados (Willmann, 1922).

- **Cohesión y diversidad:**

Los seres humanos son diferentes, únicos e irrepetibles; la integración de un grupo de individuos que poseen sus propias características en cada sociedad es lo que diferencia a unas sociedades de las otras. No obstante, estas presentan elementos comunes que les permiten a las personas coexistir entre sí. En este contexto la palabra *diversidad* cobra relevancia dado que el mundo actual, además de ser sumamente individualizado, tiene una gran variedad de formas de pensamiento; por eso Rodríguez (2006) le da sentido a la cohesión en aquellos aspectos que comparten los seres humanos: “Es más necesario que nunca buscar el reconocimiento, o mejor aún la emergencia de un substrato común de valores que haga viable una coexistencia a escala mundial” (p. 143).

La cohesión en la diversidad produce la integración porque su objetivo, como lo afirmó Rodríguez (2006), es “formar un todo de orden, pues la referencia es la diversidad de pueblos y personas que pueden obrar de suyo, es decir, separadamente de las otras partes o elementos del todo integrado” (p. 144). El todo más adecuado para alcanzar la integración es el todo virtual, definido por Rodríguez (2006) como una “habilidad de una cultura para asimilar en sí misma y en el propio país aquellos aspectos de otras culturas que pueden contribuir al crecimiento y diversidad de esa cultura, sin por ello aplastarla o hacer que pierda su propia identidad” (p. 144).

En relación con este trabajo investigativo se afirma que las personas que se encuentran en proceso de reintegración poseen una gran diversidad entre sí, a pesar de que algunas provienen del mismo grupo armado ilegal. A partir de las diferencias y al hallar los puntos en común fue cómo las personas desmovilizadas se cohesionaron entre sí y con los funcionarios del parque de Panaca, quienes también presentan una gran diversidad.

- **Encuentro:**

Ayudar a los demás es un arte y es importante definirlo porque no todo lo que las personas consideran que hacen para asistir a otros se constituye efectivamente en una ayuda. Si bien algunas veces es necesario brindar una ayuda espontánea porque la vida de otra persona está en riesgo, para hacerlo se necesita tener ciertas capacidades y cualidades, así como cumplir con ciertos requisitos y pasos para que la ayuda brindada sea eficaz y no se convierta en una mera intromisión en la vida de los demás, y mucho menos en una forma de manipulación o imposición del propio querer. Ayudar a otro tiene lugar dentro de la relación que se establece entre una persona que quiere ayudar, pero que también puede hacerlo y sabe ayudar; y otra que necesita ayuda, quiere recibir la ayuda de la otra persona, la acepta y pone todo de su parte para solucionar el problema o situación que enfrenta (González, 2006).

De acuerdo con González (2006) la sensibilidad y la capacidad de comunicarse con el otro son indispensables para que este arte se dé como el resultado de un auténtico encuentro, donde se hable de forma sincera y abierta, y en el que surja un verdadero diálogo que supone amistad, afecto y respeto tanto a la verdad del otro como a su realidad. Concretamente, la sensibilidad despierta afectos de compasión, humanidad y ternura, es una cualidad que da la apertura que se necesita para tener una comunicación real y profunda.

En cuanto al objeto de estudio de esta investigación, se evidencia que en las relaciones que se entablaron entre los desmovilizados y los funcionarios de Panaca, quienes participaron con ellos en la puesta en marcha del MRE y durante su posterior vinculación laboral a esta empresa, se dieron diferentes grados de socialización. Estas relaciones partieron de la coexistencia con los otros y pasaron por la solidaridad, en un primer momento dando algo de sí mismos y luego dándose a sí mismos, para finalmente lograr un verdadero encuentro donde se descubrió a la otra persona en su valor infinito como ser humano, momento en el cual se puede establecer realmente una relación de ayuda desinteresada.

3.7 Definición de organización y sus componentes

Por cuanto la presente investigación versa sobre procesos de reintegración adelantados institucionalmente por Panaca, y ésta sirvió de espacio para la implementación del MRE y de vinculación laboral de algunos desmovilizados, se hace necesario abordar desde el marco teórico algunos conceptos de carácter organizacional que permitan iluminar el análisis de los procesos de socialización auspiciados por el MRE de esa entidad.

Desde la perspectiva propuesta por Scott y Davis (2003), por *organización* se puede entender un *sistema abierto* que mantiene una dependencia con otros factores como el personal, los recursos y la información que viene de afuera. Por ser un sistema abierto, la organización permite que el entorno influya en sus dinámicas; de ese modo, se configura en un sistema de flujos interdependientes y de actividades enlazadas en un intercambio de coaliciones de participantes que administran los recursos materiales para generar bienes y servicios. Algunas de las características comunes a todos los tipos de organización son: los conocimientos; las capacidades; la tecnología; los equipos; la comunicación de tareas informativas con características asociadas a las humanas y a las sociales como la motivación, la diversidad de intereses, la autoridad, la logística y la búsqueda de estatus y de equidad (Scott y Davis, 2003).

Asimismo, independientemente de su tamaño, todas las organizaciones tienen en común los siguientes problemas: deben trazar unos objetivos y redefinirlos de ser necesario; lograr que sus colaboradores aporten servicios a través de su trabajo, el cual debe ser coordinado y controlado; las materias primas con las cuales elaboran sus productos o prestan sus servicios a sus clientes deben tomarlas del medioambiente; los empleados deben ser escogidos, capacitados y reemplazados por otros, y deben procurar que las actividades de la empresa no afecten de manera negativa a su entorno (Scott y Davis, 2003).

Ahora bien, de acuerdo con el enfoque propuesto por Scott y Davis (2003), cada organización es un sistema que está compuesto por los siguientes elementos:

- **Estructura social:**

Para definir la estructura social conviene tener en cuenta los criterios que Berger y Luckman (2001) utilizan para distinguir las diversas modalidades de institucionalización social. Estos autores definen las instituciones sociales como modos compartidos de obrar que se instalan en los grupos humanos y se convierten en costumbres compartidas colectivamente, estas pueden ser informales o formalizadas. Las primeras, aunque obedecen a unas reglas implícitas que son reconocidas y aceptadas por los miembros de la comunidad, no son costumbres instaladas por una previa regulación intencional; es decir, tienen el carácter de una institución informal o no formalizada, ejemplos de estas son: el trabajo, la atención de la salud, la defensa y la educación. Contrario a ello, las segundas, las estructuras operativas intencionalmente reguladas y creadas con fines específicos, son instituciones formalizadas que están sujetas a normas acordadas y aceptadas colectivamente por anticipado; ejemplo de estas son: la empresa, el hospital, la fuerza pública y la escuela.

La estructura social está compuesta por tres componentes, a saber:

1. La estructura normativa: consiste en los valores, las normas y las expectativas de cada rol, los cuales determinan los directivos de la organización para gobernar el comportamiento de los participantes. Aquí se enmarcan los aspectos formales que componen una organización (Scott y Davis, 2003).
2. La estructura cultural-cognitiva: compuesta por las creencias y las comprensiones que tienen los participantes sobre la naturaleza de su situación y de sus intereses. Este componente ayuda a los participantes a interpretar de manera colectiva el sentido de su mundo empresarial (Scott y Davis, 2003).

3. La estructura comportamental: relacionada con el comportamiento de los participantes, más allá de los patrones normativos y cognitivos que los guían. Esta estructura se compone de las actividades, las interacciones y los sentimientos de los participantes; por lo tanto, en este componente comportamental se da el fenómeno relacional entre los participantes. Por eso se tiene en cuenta en el análisis de este trabajo. Igualmente, en este componente se hallan los aspectos informales que se pueden encontrar en una organización y en sus procesos (Scott y Davis, 2003).

- **Entorno:**

Es el ambiente físico, tecnológico, cultural y social que rodea a la organización; dimensiones que deben equilibrarse para que se cumplan sus objetivos y que de esta manera pueda mantenerse en funcionamiento (Scott y Davis, 2003). El entorno de Panaca se caracteriza por ser una finca en el campo, en la cual los desmovilizados pudieron interactuar con animales, dado que no contaban con salones de clase, sino que aprendieron las técnicas agropecuarias en cada una de las estaciones del parque, identificadas por los ejecutores del proyecto como aulas vivas de aprendizaje. Este entorno forma parte de una organización privada; en él se utilizan diferentes tecnologías y se encuentra una diversidad de participantes. Sin embargo, no se puede decir que el entorno en el cual se dio la implementación del MRE es igual al entorno constituido por la vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca.

- **Tecnología:**

Cuando se habla de la tecnología de una organización, esta es vista como un lugar donde cierto tipo de trabajo está hecho, y en el que la energía se aplica a la transformación de los materiales. Este elemento está representado por las máquinas y los equipos mecánicos, así como también por los conocimientos técnicos y las habilidades de los participantes que le

permiten a la organización transformar las materias primas en los productos o servicios finales que le ofrece al público (Scott y Davis, 2003). En el contexto de la presente investigación, se distinguieron dos elementos tecnológicos: uno referido a la implementación del MRE; y otro a lo laboral, donde la tecnología es entendida como el conocimiento aplicado al trabajo, las didácticas e instrumentos utilizados para alcanzar los objetivos.

- **Los participantes:**

Como lo señalaron Barnard (1938) y Simon (1997), como se citó en Scott y Davis (2003), los participantes de una organización hacen contribuciones a cambio de una variedad de estímulos, estos, por lo general, están vinculados a más de una organización y sus niveles de compromiso respecto a ellas varía. Las características más importantes que poseen las personas que trabajan en una misma organización son los conocimientos y las habilidades que han adquirido para poder realizar las tareas para las cuales se les necesita, y hacer que sus necesidades e intereses concuerden en mayor medida con el trabajo que se les ha asignado. Asimismo, es importante la experiencia pasada que estos hayan adquirido (Scott y Davis, 2003).

En el contexto de la presente investigación, los participantes que están directamente vinculados con el problema de estudio formulado son las personas que se encuentran en proceso de reintegración y que participaron del MRE que se implementó en Panaca, así como los funcionarios que interactuaron con ellos durante el proceso y la posterior vinculación laboral de algunos de ellos a Panaca. Entre ellos se encuentran el director de Panaca, el equipo de trabajo de Fundapanaca, y los profesores que al mismo tiempo desempeñaban las labores correspondientes a cada una de las estaciones donde se les enseñaron las técnicas agropecuarias a los participantes del modelo. Otros participantes que también interactuaron con los desmovilizados fueron los visitantes del parque; y los funcionarios de Panaca, quienes trabajaron con ellos durante su vinculación laboral a la empresa.

- **Cultura:**

Según Scott y Davis (2003) la cultura está compuesta por los valores, las creencias y las expectativas más o menos compartidas por los miembros de la organización. En el caso de Panaca se evidencia que existe una cultura organizacional que caracteriza a sus trabajadores, y también recibe el influjo de la cultura del entorno del parque, es decir, la cultura del municipio de Quimbaya (Quindío).

3.8 La paz empresarial

Hay muchos vacíos de conocimiento en las teorías existentes sobre el apoyo que le puede suministrar las empresas a la construcción de la paz y al desarrollo local de las regiones. Miklian y Medina (2020) llevaron a cabo una ardua investigación sobre el proyecto *Huellas por la Paz*, ejecutado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), en cuatro de los 32 departamentos afectados por el conflicto armado en Colombia. El objetivo principal de este proyecto fue mejorar la vida de la población vulnerable de estas regiones del país, para así aportar a la construcción de la paz y al desarrollo local. Con base en este estudio, Miklian y Medina (2020) plantean cinco argumentos teóricos que permiten comprender mejor aquellos aspectos que pueden contribuir a que las empresas se puedan comprometer con la construcción de la paz y el desarrollo local. El hallazgo principal de su investigación fue que este proyecto quiso aportar a la construcción de la paz, por medio de la economía local y el desarrollo social y ambiental, bajo circunstancias específicas.

Ahora sabemos más de la importancia de la participación de las empresas en la construcción de la paz y en el desarrollo local. Por ejemplo, el rol del Director Ejecutivo es determinante para el éxito de la paz empresarial. También se puede construir la paz sacando a las poblaciones de situaciones de pobreza. Las empresas han ampliado la participación comunitaria y las oportunidades de empleo en sus proyectos de ayuda y desarrollo en las

zonas rurales de Colombia, por medio de la reintegración de excombatientes según Kaplan y Nussio (2018), como son citados en Miklian y Medina (2020); a través de derechos territoriales para personas desplazadas por el conflicto, de acuerdo con Burnyeat (2013), como es citado en Miklian y Medina (2020) o a través de esfuerzos locales impulsados orgánicamente para construir infraestructuras durante el conflicto conforme con Pfeiffer (2014), citado en Miklian y Medina (2020).

El proyecto *Huellas por la paz* se llevó a cabo bajo tres pilares, la asistencia social, ambiental y económica, con un enfoque transversal de género. Con respecto a la asistencia social, se capacitaron a 30 personas en pedagogía social, “institucionalidad” y enfoques de resolución de conflictos, bajo un módulo de paz, quienes a su vez transmitieron los conocimientos adquiridos a los miembros de sus respectivas comunidades. Por otro lado, en el pilar ambiental buscó potenciar una mejor convivencia con los recursos naturales y, con relación al pilar económico, promovió y apoyó una producción de café más eficiente y competitiva. Durante la implementación del proyecto, los participantes reconocieron la importancia de los capacitadores locales. En definitiva, *Huellas por la paz* fue, en esencia, una iniciativa de construcción de paz expresada en la reconstrucción de la comunidad.

Miklian y Medina (2020), de acuerdo con los resultados arrojados en su investigación, proponen los siguientes cinco argumentos sobre la paz empresarial. En primer lugar, afirman que las empresas pueden ayudar a construir la paz en determinadas circunstancias, generando un impacto positivo en las comunidades beneficiarias, independientemente del diseño de los proyectos, las características de la implementación y la reputación del negocio. El cambio es posible y se puede replicar y puede ofrecer siempre una recompensa reputacional. Por ejemplo, en el caso del proyecto *Huellas por la Paz*, cambiar la forma de pensar de los miembros de la comunidad, así como sus actitudes, reflejados en mejores relaciones

interpersonales, fue, de suyo, un gran impacto. La reducción de las cifras de la violencia no es un indicador que refleje por sí mismo el éxito de un proyecto de reconstrucción de paz. En el caso de este proyecto, el impacto en la reducción de la violencia fue menor, pero fue mayor en la reconstrucción de la comunidad a largo plazo.

En segundo lugar, la inversión en la comunidad local y los instructores designados para cada grupo poblacional, fueron aspectos que se vieron reflejados en el grado de éxito del proyecto. La inversión fue facilitada por la estructura organizativa de FNC y una amplia base de datos de miembros, lo cual fue una gran ventaja. Para una empresa que no cuente con vínculos locales profundos será más difícil implementar este tipo de proyectos. De igual forma, la FNC aprovechó la legitimidad de su marca para construir la paz local tomando riesgos de reputación, no sólo necesarios para la paz, sino que también podían traerle beneficios a sus empresas, en la medida en que se acercaba a sus agricultores. Por lo tanto, Miklian y Medina (2020) concluyen que la relación entre la paz empresarial y la reputación corporativa son una prioridad de estudio porque evidentemente, si influyen a la hora de apostarle a la construcción de la paz.

En tercer lugar, la cooperación entre empresas es fundamental. Este trabajo en conjunto se puede ver reflejado desde el diseño del proyecto hasta en fases de su implementación. Así por ejemplo, en el caso del proyecto *Huellas de Paz*, el apoyo en el diseño dado por la empresa H + D incentivó la participación de la comunidad local, además la implementación de este proyecto no hubiera sido posible sin la financiación extranjera. Los socios internacionales aportaron elementos que le agregaron valor al proyecto. Otro punto a recalcar es el rol que la FNC ejerció como puente para la implementación exitosa de una iniciativa extranjera de construcción y desarrollo de la paz, lo cual es un ejemplo de alianza de negocios y paz entre empresas y agencias de desarrollo, que intencionalmente ponen las ganancias

como una prioridad de segundo orden, lo cual puede que de hecho sea la esencia del éxito (Miklian y Medina, 2020).

Cuarto, para ejecutar el proyecto *Huellas de paz*, por razones de seguridad, se consideró necesario pedirle permiso a los actores del conflicto que se encontraban en cada región. En este caso, la autorización se le pidió a las FARC. El privilegio con el que contó el FNC es que las FARC lo vieron como un líder positivo para las comunidades locales y les dieron el permiso sin pedir a cambio concesiones financieras. Esta es una gran excepción, pues es poco probable que se le otorgue este tipo de permisos a una corporación tradicional u organización de ayuda extranjera que trabaja en iniciativas de gobierno local o empoderamiento. Empero, Miklian y Medina (2020) creen que cualquier empresa podría ejecutar un programa similar a *Huellas de Paz* si tiene la voluntad institucional y la capacidad, a largo plazo, para hacerlo.

Quinto, al reflexionar sobre el proyecto *Huellas de Paz*, es posible concluir que un factor de éxito fue que el FNC no diseñó este programa como parte de la responsabilidad social de la organización o como una actividad para la paz, sino como una iniciativa dentro de las operaciones de la empresa para apoyar a los agricultores que trabajaban para ella. El FNC tenía una razón para estar en comunidades específicas y para estar invirtiendo en la paz. Su reputación permitió que las comunidades le abrieran las puertas. Por el contrario, si una empresa pone como prioridad su interés lucrativo y la disminución de sus riesgos, lo más probable es que sus proyectos para la construcción de la paz fracasen. Es así como el análisis del proyecto *Huellas de Paz*, de acuerdo con Miklian y Medina (2020), puede ofrecerle a las empresas puntos de partida para mejorar sus relaciones con la comunidad, ganancias de reputación y lucro.

Capítulo 4. Metodología

Aunque existe un conocimiento natural y espontáneo en el hombre, este necesita de artificios procedimentales rigurosos que son conocidos como métodos de investigación, para gestar un conocimiento intencional asertivo por el cual, en orden a la inteligibilidad de lo real, se puedan formular leyes y teorías para comprenderlo. De cualquier forma, este método no ofrece reglas que deben seguirse ciegamente, sino que brinda un marco destinado a favorecer la creatividad (Lonergan, 2006).

En este sentido, para la elaboración del presente trabajo se requirió, en primer lugar, precisar el tipo de estudio y el enfoque metodológico más apropiado para abordar el tema de investigación. Así como también los criterios de análisis e interpretación, y las estrategias de procedimiento para hallar y validar los datos que se buscaban, de conformidad con las preguntas y los objetivos planteados en el estudio.

4.1 Tipo de estudio

Con el fin de seguir una ruta metodológica apropiada para cumplir con el objetivo de esta investigación, el presente trabajo se acogió al formato de una investigación cualitativa, la cual se ha centrado en las experiencias humanas y en sus diferentes fenómenos, más allá de lo cuantificable. Lo anterior, con el propósito de comprender el objeto de estudio, esto es, el

modelo MRE implementado por Panaca y la ARN, así como la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca. Pues, de acuerdo con Martínez (2006), el estudio cualitativo:

Es el estudio de un todo integrado que forma (...) primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es (...) aunque también cabe la posibilidad de estudiarse una cualidad específica, siempre que se tenga en cuenta los nexos y las relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia (...) De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades. (p. 66)

Este estudio se ha inscrito en una metodología cualitativa, dado que en él se ha tratado de describir las cualidades que constituyen los aspectos antropológicos, sociológicos y pedagógicos del proyecto de reintegración temprana adelantado por Panaca en alianza con la ARN.

Otra característica de este tipo de estudios es que son inductivos, es decir, el investigador parte de una realidad particular para llegar a apreciaciones más genéricas o abstractas del fenómeno. En esta investigación partió de los datos acopiados sobre la índole, la ejecución y la valoración del proyecto de Panaca y de la posterior vinculación laboral de desmovilizados a esta empresa; los cuales se tomaron de la visita de campo realizada al inicio de este estudio, en la que se hicieron tres entrevistas abiertas (Ver anexos 1,2 y 3) y se tomaron apuntes (Ver anexo 8), así como en las dos entrevistas semiestructuradas que la directora de Bienestar de Fundapanaca, (Ver anexo 5), y una de las desmovilizadas, (Ver anexo 4), que participó en ambos proyectos, le concedieron a las investigadoras.

4.2 Enfoque metodológico de la investigación

El enfoque utilizado en esta investigación es fenomenológico, tomado de la síntesis realizada por Bochenski (1977) de los principios fenomenológicos formulados por Husserl.

Esta aproximación consiste en ver el objeto de investigación en su esencia, para lo cual el investigador debe llevar a cabo la reducción llamada “epojé”; es decir, debe dejar de lado sus sentimientos, emociones, deseos, posiciones personales, conocimientos previos y todo lo que se ha enseñado hasta el momento sobre ese objeto y las posibles hipótesis, con la finalidad de acercarse a él de la manera más objetiva posible (Bochenski, 1977).

Así pues, el método aplicado en este trabajo investigativo se fundamentó en los principios de la fenomenología y contempló las siguientes fases (Fuster, 2019):

- Etapa previa: o de distinción crítica de los supuestos, paradigmas, perspectivas, hipótesis y preconceptos de los marcos teórico y referencial que orientan la investigación y son el punto de partida de ésta.
- Etapa de indagación: o de acopio de la experiencia vivida, o de recolección de información. Esta consiste en hacer una exploración preliminar (visita de campo) para recopilar los datos de la experiencia vivida mediante relatos anecdóticos y escritos de la experiencia personal, u obtenidos a partir de entrevistas con testigos de primera mano. Con la anécdota se descubren los significados ocultos en la vida cotidiana (Van Manen, 2003; como se citó en Fuster, 2019), y a partir de ella se describe de una forma completa y objetiva el fenómeno estudiado o “lo dado”.
- Etapa estructural: o de reflexión sobre la experiencia vivida, o discusión de resultados. En esta etapa, mediante la reducción fenomenológica, se capta la esencia del fenómeno.
- Etapa conclusiva: o de reflexión y escritura de la experiencia vivida evidenciada. En esta etapa se obtienen las conclusiones de la investigación.

Por consiguiente, al utilizar esta metodología, al investigador no le interesa saber el aspecto práctico del objeto, esto es, para qué puede servir o cuál es su utilidad, sino que solo

se interesa por conocerlo en cuanto lo que es. Así pues, de acuerdo con Bochenski (1977), la actitud que asume el investigador debe ser contemplativa respecto al objeto.

Teniendo en cuenta el objetivo de describir las características del MRE implementado por Panaca y el proceso de vinculación laboral, por medio de los cuales un grupo de desmovilizados pudo socializar bajo un proceso educativo en el parque Panaca; y de acuerdo con las preguntas de investigación propuestas, en este trabajo se buscó explorar un campo que aún no ha sido indagado, a saber, el campo de la socialización de quienes dejan las armas para comenzar su vida en la legalidad. Ello se realizó a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas durante la visita de campo que las autoras de esta investigación llevaron a cabo en la primera etapa del desarrollo de esta, y con base en las entrevistas que se le realizaron a la directora de Bienestar de Fundapanaca y a uno de los desmovilizados que participó en ambos procesos. De igual manera, se recolectó la información pertinente que permitió cumplir con el otro objetivo específico de la presente investigación.

La intuición investigativa se enfocó en los hechos referidos en tales informes, que es lo dado de este fenómeno. Para ello se buscaron los hechos como lo dado en esa realidad relacional, con el fin de describirlos tal y como se dieron. Esta metodología permitió tener un acercamiento al fenómeno de la forma más objetiva posible, e ir más allá de las percepciones subjetivas de los participantes acerca de sus experiencias.

4.3 Categorías de análisis e instrumentos de indagación

Para elaborar los guiones de las entrevistas semiestructuradas se partió de las categorías de análisis prefiguradas y desarrolladas en el marco teórico. Una vez el asesor del trabajo revisó las preguntas elaboradas, los instrumentos fueron sometidos a la revisión de pares expertos, quienes aportaron observaciones con base en las cuales se ajustaron los instrumentos y se procedió a practicar primero la entrevista a Lorena Marcela Cuellar,

directora de Bienestar de Fundapanaca y posteriormente la entrevista a una de las desmovilizadas que accedió a participar en la investigación y que por razones de seguridad no registramos su nombre. Las categorías y subcategorías utilizadas para elaborar los instrumento fueron las siguientes:

Categoría - Aspectos formales:

- Subcategoría educación.
- Subcategoría socialización.
- Subcategoría lenguaje.
- Subcategoría solidaridad.
- Subcategoría coexistencia.
- Subcategoría encuentro.
- Subcategoría mobiliario.
- Subcategoría espacios físicos.
- Subcategoría normas.
- Subcategoría costumbres.

Categoría - Aspectos informales:

- Subcategoría educación.
- Subcategoría socialización.
- Subcategoría lenguaje.
- Subcategoría solidaridad.
- Subcategoría coexistencia.
- Subcategoría encuentro.
- Subcategoría mobiliario.
- Subcategoría espacios físicos.

4.4 Población objeto y técnicas de recolección de datos

La población objeto de estudio de esta investigación fueron las personas que participaron en la implementación del MRE y en la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca, a través de la información obtenida de quien lideró en Panaca estos dos momentos, de una persona desmovilizada que participó en ambos procesos y tres funcionarios más, a quienes se entrevistó durante la visita de campo. De acuerdo con lo anterior, los participantes que están directamente vinculados con el problema de investigación formulado son las personas que estaban en proceso de reintegración que participaron en la implementación del MRE en el parque Panaca, así como los funcionarios que interactuaron con ellos durante este proceso y durante la posterior vinculación laboral de algunos de ellos a la empresa. Entre ellos se encuentra la directora de Bienestar de Fundapanaca, una de las funcionarias del Departamento de Recursos Humanos, dos coordinadores de estación y de parte de los participantes, uno de los desmovilizados.

Con la finalidad de conocer las características del MRE y de la vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca, para comprender y delimitar nuestro planteamiento del problema, y robustecer el contexto y los antecedentes del mismo, se llevó a cabo una visita de campo al inicio de la presente investigación (en junio del 2018), y se realizaron entrevistas abiertas y exploratorias con este fin. La información que se incluyó en este documento, específicamente en el planteamiento del problema y en los antecedentes y el contexto, se sacó de los apuntes tomados en esa visita. Con el fin de cumplir con los objetivos de esta investigación, se aplicó una entrevista semiestructurada a la directora de Bienestar de Fundapanaca, quien ha formado parte activa del proyecto, y ha estado presente en él desde el diseño del modelo y durante su ejecución, así como también en el posterior proceso de vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca. Posteriormente, se entrevistó a uno de los desmovilizados que participó en ambos procesos y, adicionalmente se incluyeron tres de las entrevistas abiertas

realizadas durante la visita de campo, donde están registradas las experiencias de una de las funcionarias del Dpto. de Recursos Humanos, el coordinador de la estación de especies menores y el coordinador de la estación de caninos.

La entrevista se define como una reunión formal presencial entre los investigadores y las personas que pueden proporcionar una información relevante que les permita alcanzar los objetivos de su investigación. Consiste en la aplicación de un cuestionario que ha sido preparado previamente, donde una persona realiza las preguntas (entrevistador) y una o más personas responden a ellas (entrevistado o entrevistados). Es utilizada para indagar sobre aquellos aspectos sobre los cuales se necesita obtener información relevante para fundamentar un trabajo investigativo: “A través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 403). Existen varios tipos de entrevista, para esta investigación se escogieron los formatos de entrevista no estructurada y el formato de la entrevista semiestructurada.

El guión de la entrevista no estructurada, de acuerdo con Hernández et al. (2010): “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p. 403). En cuanto a la entrevista semiestructurada, esta le permite al investigador realizar preguntas aclaratorias o indagar a través de nuevas preguntas que surjan durante la realización del encuentro; así, el investigador puede administrar con flexibilidad las preguntas previamente elaboradas. Ello es un aspecto necesario para este tipo de proyectos, dado que el enfoque fenomenológico propuesto por Bochenski requiere ejemplos concretos; además, debido a que muchos conceptos del marco teórico pueden ser abstractos, el investigador debe explicarlos al entrevistado para que éste los pueda cotejar con sus experiencias cotidianas. De esa forma, este instrumento le permite al investigador ampliar la

indagación a partir de las respuestas recibidas, y si encuentra pertinente formular nuevas preguntas que surjan en la conversación también le permite incluirlas (Rodríguez et al. 1996).

4.5 Fases del proceso metodológico seguido en la presente investigación

Este estudio se realizó en cinco fases, las cuales se presentan a continuación:

Fase 1: Comprensión del planteamiento del problema.

Para una mayor comprensión del planteamiento del problema de esta investigación, se realizó una visita exploratoria de campo al parque Panaca, en Quimbaya (Quindío) en junio de 2018. Allí se entrevistó al equipo de trabajo de Fundapanaca, al personal del área de Recursos Humanos, a dos personas que se encontraban en proceso de reintegración que en ese momento aún trabajaban en el parque, y a los coordinadores de sus respectivas estaciones de trabajo. Esta información fue registrada en los antecedentes de este documento y en la formulación del problema de investigación (Ver anexo 8). De manera simultánea se adelantó el estado del arte y la consulta de la información complementaria sobre los antecedentes del problema.

Fase 2: Indagación y registro.

Una vez aclarado y delimitado el planteamiento del problema de esta investigación se llevó a cabo esta segunda fase, la cual consistió en la búsqueda de las fuentes del marco teórico y la selección de las categorías de análisis.

Fase 3: Diseño y aplicación del instrumento.

Para diseñar los instrumentos de las entrevistas semiestructuradas se elaboraron unos bosquejos para los guiones, con preguntas que estaban orientadas a identificar los hechos de socialización con base en ejemplos concretos. Posteriormente, se completaron los instrumentos y se validaron con un par interno de la Universidad de La Sabana y un par experto de la Universidad Sergio Arboleda; asimismo, se llevó a cabo, primero, la entrevista

con la directora de Bienestar de Fundapanaca en las instalaciones de la universidad (Chía, Cundinamarca). (Ver Anexo 5) y luego con la persona desmovilizada que participó en la implementación del modelo y en la vinculación laboral, a través de una video llamada realizada por la aplicación Meet de gmail (Ver Anexo 4). De igual manera, se aprovecharon tres de las entrevistas abiertas realizadas durante la visita de campo, cuyas preguntas, dado su carácter exploratorio, fueron surgiendo durante el desarrollo de la conversación (Ver anexos 1,2 y 3).

Fase 4: Análisis de resultados.

Una vez se transcribieron las entrevistas se pormenorizaron los hallazgos contenidos en la información que se obtuvo con la aplicación de dichos instrumentos, con los cuales se practicó la reducción fenomenológica para llegar a “lo dado” basado en los siguientes criterios:

- Descartar opiniones.
- Eliminar cualquier supuesto teórico.
- Excluir toda tradición, es decir, todo lo que se ha aprendido sobre el objeto.
- Centrar la atención exclusivamente en lo que es el objeto.
- Quitar todo lo accesorio y analizar solo la esencia de la cosa.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de reducción fenomenológica como la que se utilizó en la quinta tabla de resultados para obtener los 72 elementos concretos que contenían las respuestas proporcionadas en la entrevista. Para reportar únicamente lo objetivo se realizó la abstracción de las citas textuales de la quinta tabla de resultados de la entrevista realizada a la directora de Bienestar de Fundapanaca.

Tabla 3. *Reducción fenomenológica*

Respuesta textual:	Reducción a lo estrictamente dado:	Se extraen conclusiones como la siguiente:
--------------------	------------------------------------	--

<p>“Siempre están rígidos. Si tú les dices a las 8, llegan a las 7:40. Emm..., son muy metódicos. Porque, obviamente, estaban en la guerra... Y a veces hay que también bajar un poco esa intensidad de la disciplina...”</p>	<p>Personas muy disciplinadas acostumbraban a llegar temprano.</p>	<p>En medio de todo lo malo que pudieron aprender en su pasado en el grupo armado ilegal, los desmovilizados también aprendieron a ser disciplinados lo que les va a servir para reintegrarse a la sociedad.</p>
---	--	--

Fuente: elaboración propia

Lo dado es lo que resulta después de seguir estos pasos. Así, en la quinta tabla de resultados se registraron los hechos concretos dados en la entrevista, con lo cual se redujo el contenido a los aspectos más objetivos de acuerdo con las categorías de análisis que se escogieron previamente. Aunado a lo anterior, en esta fase se identificaron las categorías emergentes y se presentaron los resultados de una manera descriptiva, junto con la discusión de los mismos.

Fase 5: Conclusiones.

A partir de los datos que se obtuvieron después de realizar la reducción fenomenológica, esto es, de “lo dado”, para responder a las preguntas y dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, se hicieron las inferencias pertinentes mediante algunas categorías propias de la Pedagogía Social. Estas sirvieron como criterios de interpretación para obtener las respectivas conclusiones.

4.6 Consideraciones éticas

A cada una de las personas entrevistadas se les entregó un documento en físico con las características de un consentimiento informado para que lo firmaran. Allí se especificaron los objetivos de la investigación y se aclaró que la información recogida solo sería utilizada para fines investigativos, esto es, el cumplimiento de los objetivos propuestos. De igual manera, se garantizó por escrito que a los datos suministrados se les daría un trato prudente;

que el proyecto no tendría incidencia alguna en la vida de las personas desmovilizadas; y que se utilizarían otros nombres para proteger la identidad de los entrevistados, quienes tendrían la posibilidad de verificar las declaraciones dadas.

Igualmente, a la persona entrevistada se le pidió su consentimiento para grabar la sesión, y se le aclaró que su participación en el ámbito de esta investigación era estrictamente voluntaria, por lo tanto, podría retirarse en cualquier momento y por cualquier motivo sin perjuicio alguno. También se dejó constancia de la guarda de la confidencialidad respecto al dominio privado personal e institucional (los consentimientos informados pueden verse en los anexos 6 y 7).

Capítulo 5. Resultados, discusión de resultados y conclusiones

5.1 Resultados

5.1.1 Primera tabla con los 16 hechos concretos extraídos de la entrevista abierta, no estructurada, dirigida al coordinador de la estación de especies menores, Jhon Calvo.

Categoría	Color	Hechos en las respuestas de la entrevista
Categoría emergente: Funcionarios de origen campesino		<p>Mi nombre es John Calvo, tengo 43 años y nací en el campo. Prácticamente desde los 13 años he trabajado en el campo. Tuve una oportunidad básica de estudio. Llegué a Panaca en el 2000.</p>
Educación		<p>La educación por medio de Fundapanaca fue otro reto para mí porque no era solo lo mucho o lo poco que yo supiera, sino ampliar ese conocimiento a otras personas que podían saber menos o más que yo, entonces era una experiencia mucho más fuerte, había mucha timidez pero también el apoyo de muchas personas como por ejemplo, el compañero Oscar (Coordinador Académico) quien ha sido siempre un apoyo para mí en todo este aprendizaje sobre la educación. Yo no sabía si me iban a entender, si me iban a respetar los términos. Muchos no sabían, por ejemplo, cuántos huevos podía producir una gallina o cómo se debía manejar. Fue muy gratificante sentir al llegar a las aulas que tenías muchísimo conocimiento por aportar y que no están en los libros. Seguramente los libros dicen una cosa pero otra cosa es la realidad, la experiencia marca.</p>
Educación		<p>Concretamente mi labor era explicarles a los estudiantes sobre la estación, sobre el manejo de las aves, ¿cuántas aves se podían tener por área cuadrada. Para mí fue una experiencia enriquecedora. Estos muchachos también llegaban con mucho conocimiento, no solamente nosotros enseñamos, sino que también aprendemos de ellos y nos complementamos. Finalmente Panaca es una escuela, por eso tenemos la metodología aprender haciendo. Todos aprendíamos recibiendo información de ellos y</p>

		verificandolo directamente en la estación.
Educación		Aunque lo teórico es bastante importante, cuando nos vamos a lo práctico muchas cosas pueden cambiar. Por ejemplo, teóricamente se habla de que hay una cantidad de aves por metro cuadrado, pero en la realidad hay aves de diferentes proporciones. Es importante tener en cuenta esas dos cosas, como base lo teórico y luego llevarlo a cabo en la práctica.
Socialización		El tiempo que estuve enseñando, como les venía diciendo, me pareció bastante enriquecedor. Al principio cuando llegó el rumor de que venía un grupo en el cual iban a estar desmovilizados, creo que para todos se sintió como un sin sabor, uno se preguntaba: ¿cómo irán a venir? ¿nos irán a prestar atención? Uno tenía el temor de llamarles la atención, que que susto, que como les hablo, como les digo. Por fin llegaron estas personas al parque y al principio fue como conocernos, pues nosotros no sabíamos muy bien cómo acercarnos a ellos, pero fue muy diferente a lo que uno esperaba porque eran personas atentas, educadas pues porque respondían a las órdenes que uno les daba. Muy trabajadores porque muchos vienen del campo.
Educación		A los estudiantes no les gustaba tanto la parte teórica sino la parte práctica. Para evaluarlos no les hacíamos talleres con preguntas como lo hicimos con estudiantes de otros programas, sino que la forma de evaluarlos era mucho más práctica y les hacíamos unos exámenes cortos. Compartíamos con ellos, pero era diferente. Fue una experiencia bastante enriquecedora, pues por parte de ellos, como estábamos en lo educativo, aprendiendo, uno no les preguntaba que ¿qué hizo?, ¿dónde estaba?, ¿con quién?, ¿cuántas veces lo hizo?, no, separabamos las cosas. Y si una persona se le acercaba a uno y quería

		hablar de temas diferentes de lo que se les estaba enseñando, yo trataba de frenar eso y ellos lo respetaban.
Socialización		Entre ellos se compartían sus experiencias del pasado en el grupo armado, uno veía que muchas cosas que estaban haciendo acá les recordaba cosas de allá, para bien o para mal, entonces a alguno le recordaba y decía: “uy cuando estuvimos por allá...”, así hablaban entre ellos, pero cuando lo miraban a uno cambiaban de tema. Uno entiende que después de casi toda una vida de estar allá, no es tan fácil olvidar.
Lenguaje		Por ejemplo uno les hablaba de aves y ellos ya tenían mucha experiencia y decían cosas como: “no es que a mí me tocaba manejar animales dentro de mi organización”, cositas así, entonces ya venían con mucha idea. Otro ejemplo, para curar las enfermedades en animales, ellos sabían curarlos con plantas y nos enseñaban cosas nuevas a nosotros.
Socialización		Inicialmente ellos eran muy callados, temerosos y muy poco receptivos, le contestaban a uno tímidos, pero ya con el tiempo se fueron soltando. En todos los grupos pasaron muchas personas con las que hubo mucha empatía, muchos de ellos me seguían llamando después de haber terminado el programa, se fueron con el contacto porque tres meses es muy poco tiempo para realmente aprender. Me llamaban para agradecer o para preguntarme cosas que necesitaban saber para sus proyectos de emprendimiento, pues hubo varios que les gustó las aves.

Encuentro		<p>Hubo dos muchachos que después de determinado tiempo me estuvieron llamando porque querían montar un proyecto de gallinas y la familia les iba a colaborar, uno era del Cauca y el otro era del Caquetá, después de cierto tiempo me estuvieron llamando y preguntando “que cuántas aves se podían meter en esa zona y todo eso”, después ya dejaron de llamar y perdí la comunicación con ellos, pero hicimos una amistad muy buena, eran jóvenes muy llevaderos. En esos momentos sus proyectos de vida era continuar con lo que ya estaban haciendo, la idea de ellos no era regresar al grupo armado ilegal. No sabría decirle qué ha pasado con ellos en estos momentos.</p>
Socialización		<p>Antes de que los desmovilizados llegaran a Panaca, me imaginaba que de pronto eran personas altaneras, que era lo que ellos dijeran y ya, pues por la noticias que uno escucha, uno esperaba que fueran muy agresivos, poco tolerantes, perezosas, a pesar de que trabajan en el campo porque también uno escuchaba que lo que hacían los guerrilleros era dormir con el fusil en la mano... pero no fue así. Como en todo lado se encuentra todo tipo de personas, pero muchos de ellos son llevaderos y muy trabajadores.</p>
Normas		<p>También son personas muy cumplidas del horario porque de por si vienen de tener un horario militar, de un régimen que manejaban ellos, así que nos tocaba madrugar antes más a nosotros, sus formadores, porque si se les decía a las 7:00 am y ellos estaban faltando 10 minutos. Cuando llegábamos ya ellos estaban acá, entonces nosotros dudábamos de si éramos nosotros los que habíamos llegado tarde. Tampoco podemos decir que todos, pero si la mayoría.</p>
Encuentro		<p>Fue muy enriquecedor conocerlos, saber de ellos, pues conocer alguna historia de vida es bastante conmovedor y el saber que van a seguir adelante con sus propios proyectos, con lo que aprendieron aquí. Muchos me dieron</p>

		<p>un abrazo y las gracias por todo lo que les enseñé. Especialmente hubo dos personas a las que yo estimé mucho, que el día que se despidieron se les salieron las lágrimas y a mí también. No nos volvimos a ver.</p>
Socialización		<p>En estos momentos no sé qué habrá pasado con ellos porque yo perdí la comunicación por su seguridad, porque ellos tienen que cuidarse mucho. Hasta cierto tiempo uno de ellos me llamó y me dijo que estaba muy contento, que estaba trabajando en el tema avícola y que estaba a la espera del apoyo financiero.</p>
Encuentro		<p>Uno de los grupos no estaba compuesto sólo por desmovilizados sino que había personas del ejército, la policía, así que uno esperaba que hubiera un enfrentamiento entre ellos y que de pronto lanzarán un huevo bomba. Yo tenía esa zozobra, pero finalmente no pasó nada, fue un proyecto que sacamos adelante en el que todos aportaron. Me pareció una experiencia bastante enriquecedora. Ellos compartieron y trabajaron en grupo, resolvieron problemas de teoría y problemas prácticos. Es más, muchos quedaron como amigos y con los contactos. A lo último hubo choque de manos y abrazos entre ellos.</p>
Aspectos formales		<p>Cuando terminábamos cada uno de los ciclos de formación en una estación específica, teníamos que reunirnos antes de entregarle el grupo a la siguiente estación. En esas reuniones estaba el psicólogo, la encargada de Formación del Ser, el coordinador académico y la parte docente. Allí analizábamos el comportamiento y la evolución de cada uno de los estudiantes, entonces decíamos: "mire estos muchachos les fue muy bien en esto, les gusta esto, este otro está desatendiendo la clase..." y hacíamos los ajustes para que cuando entrara a las otras clases tuviera las herramientas para que le fuera mejor.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Segunda tabla con los 18 hechos concretos extraídos de la entrevista abierta, no estructurada, dirigida al coordinador de la estación de caninos, Evencio Lara.

Categoría	Color	Hechos en las respuestas de la entrevista
Coexistencia		Lo primordial es que a la persona en reintegración que trabajaba conmigo aquí en la estación canina, le gustaban mucho los perros.
Socialización		Al principio, conociéndola, uno analizaba la vivencia que ella había tenido y pensaba que acá en Panaca nos estaban dando la oportunidad de trabajar con personas diferentes para que colaboramos cambiándoles ese escenario porque aquí solo es compañerismo, estar con los perros y atender al público, queríamos romper como con esos esquemas que ellos ya traían.
Encuentro		Aquí en la estación canina la integramos al equipo y en ningún momento la discriminamos, la acogemos como una compañera más, una amiga más. Nosotros sabemos cuál fue su pasado pero no somos nadie para juzgar. Se le da la oportunidad de todo, si quiere estudiar se le da el tiempo, se habla con la empresa para que autorice unos tiempos para que estudie y ya, pues de manejo interno cosas así. Terminó su bachillerato el año pasado, para eso se le dieron horarios flexibles para que pudiera ir a estudiar y que no se quedara pues ahí. Ahora está estudiando una cosa nueva, no tengo bien el dato, una cosa de empresa como social, a ella le gusta eso y también se le da el tiempo para que lo estudie. Uno trata de darle como la oportunidad para que sobresalga.
Socialización		Al principio, cuando yo llegué a trabajar aquí en el 2015, si fue duro porque apenas llegué me contaron que había personas reintegradas y uno si como que lo piensa, pero después ya me pareció normal, ellos venían aquí siendo estudiantes y nos pedían prestado un perro. Uno obviamente si tiene ese dilema y uno reacciona como con

		<p>cierta prudencia, está uno como prevenido y uno los mira y uno dice muy bravo. Personas que uno las veía por primera vez y no parecía, hay otros que sí, no es que uno sea clasista sino que uno dice fuerte, y ya con el tiempo uno va conociendo más historias bravas, fuertes.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Antes de que ella empezara a trabajar aquí, vinieron y hablaron conmigo y me dijeron que íbamos a tener una nueva experiencia con un perfil de una persona muy diferente a los demás. No quiero que suene duro, como clasista o algo así, porque son personas que tienen ya unos temperamentos fuertes y tienen un modo de vida diferente al de una persona de familia normal como nosotros o el resto del grupo, porque son personas que tienen como su forma de ser así, y aquí ya se trabaja más en grupo, aquí se tiene una convivencia más cercana pues porque nosotros somos un grupo ya conformado de muchos años atrás y para que entre uno nuevo se debe moldear, tanto el grupo, como la persona. Cuando me dijeron eso pues chévere darle la oportunidad y después, cuando la desmovilizada llegó, nos sentamos y yo le expliqué cuáles iban a ser sus funciones, esto no se puede decir, vas a trabajar con perros que es muy chévere y lo asimiló bien, la receptividad de ella fue buena, además se expresa muy bien ante la gente.</p>
<p>Aspectos formales</p>		<p>En todas las estaciones, antes de que llegaran los desmovilizados a trabajar acá, nos dijeron que no podíamos hacer malos comentarios, más bien decir: usted es una persona común y corriente, que tiene un pasado sí, pero vamos a acogerla, apoyarla y explicarle.</p>

Socialización		<p>Al principio sí hubo un poquito como esa barrera que suele haber para entrar a un grupo, a una sociedad que ya está muy conformada. Apenas llegó a trabajar conmigo, ella si era más pausada, pero se le dio la confianza que ella también nos dio a nosotros y la interacción que hubo fue muy chévere. Ella nos comentaba cosas para que supiéramos cómo había sido eso por allá, para hacerle olvidar entonces yo le decía: no olvide eso. Había momentos que, suena como chistoso, pero ella a veces cogía una escoba de esas de barrer y comenzaba a marchar. Ella nos decía que desde los 11 años ella estuvo muy metida en eso. Y se veía chistoso pero pues son traumas que le quedaron o se tiraba al suelo o cosas así. Nosotros le decíamos: no no haga eso, no en tono de burla ni como recocha, sino: no mira estás acá, estás en un ámbito muy diferente a lo que tú vivías.</p>
Solidaridad		<p>Ella decía que quería cambiar porque hizo cosas con las que no se sentía bien, entonces uno le decía: no ya quítese eso de la cabeza, está en un nuevo grupo, en una nueva vida, se le está dando una nueva oportunidad y eso está ya en usted si quiere aprovecharla. Ella lo ha aprovechado, tiene su temperamento un poco, eh al principio era muy fuerte, gritaba, pero yo le dije: usted no está allá donde estaba, acá es diferente.</p>
Lenguaje		<p>Nos llamaba camaradas y yo le repetía varias veces: no, nosotros no somos camaradas somos sus compañeros, díganos compañeros.</p>
Solidaridad		<p>Todos le hemos aportado, tanto yo, como mis compañeros la hemos apoyado, con el estudio todo el mundo le ayuda un poquito: mire las cosas se hacen así y todo.</p>

<p>Socialización</p>		<p>Trabajar con una persona así, que tiene un pasado tan fuerte es chévere, para uno mismo también porque eso lo enriquece a uno, como crecimiento personal, uno aprende a ser más comprensivo y más razonable, pues porque yo también tengo mi temperamento. Con personas así, uno piensa: muy dura la vida que les ha tocado, entonces uno tiene que ser como más comprensivo, sentarse y respirar. Me ha servido para cambiar mi forma de pensar y de ver ciertas cosas entonces es chévere hablar con ellos, porque ellos también nos contaban cosas muy difíciles como: no es que a unas amigas las fusilaron delante mío, entonces claro, uno piensa que todo eso les deja traumas. Uno tiene problemas pero no tan agudos como los de esta desmovilizada que trabajó conmigo o una persona que vivió eso. Me ha enseñado a ser más prudente con esas cosas.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Yo pienso que ella ha crecido más que en lo laboral es en lo personal, en la convivencia, porque ella habla con los turistas. Acá en la estación ella interactuaba con las demás personas y escuchaba por ejemplo palabras como bienvenida, buenas tardes y yo creo que eso también le ha servido como terapia de choque para que vea que no todo el mundo es malo, eso también es bueno. Es una terapia de choque porque aquí hay que atender a los turistas, pues son la razón de ser de nosotros.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Al principio la gente del pueblo si tenía como ese temor, entonces la gente decía que en Panca están los guerrilleros, entonces nosotros decíamos: no son guerrilleros son reintegrados que quieren tener una oportunidad en la vida, pues todo el mundo tiene el derecho de cambiar, pero sí, la verdad lo digo por mi familia que decía: ¡no que miedo! ¿ay cómo así?, yo les respondía: pues si es un nuevo esquema que tienen y pues vamos a ver cómo van a ser. Si había un poquito como de ese temor y nos preguntaban: ¿verdad que va a venir el líder, el cabecilla de ellos. Si eso pasó en Quimbaya, pero las cosas ya cambiaron, la gente ahora solo dice que qué chévere. Eso es muy importante porque estamos hablando no solo de Panaca</p>

		<p>sino de Quimbaya, el municipio, ahora la gente dice que qué chévere que les estén dando la oportunidad porque lo otro es que les preocupaba que salieran de Panaca, se quedaran en el pueblo y que lo dañaran.</p>
Encuentro		<p>Hay veces que ella se desanima, tiene unos cambios bruscos de ánimo, está bien y de repente se pone a llorar, yo no sabía cómo hacer para acercarme en esos momentos, entonces me sentaba con ella o nos íbamos a andar con un perrito y ella me contaba que estaba aburrida, que estaba sola porque no tenía familia. Yo trataba de darle mi apoyo y la aconsejaba, le mostraba opciones y le decía: “no se encierre, no se ponga usted misma la barrera, verá que hay otras cosas, puede ir a tal lado o haga esto”, darle consejos como un amigo, que no me viera como un civil sino como un amigo.</p>
Solidaridad		<p>Yo siempre le daba consejos y le decía: mire, uno tiene que salir adelante, no se quede estancada, usted que está joven estudie.</p>
Socialización		<p>Yo no la regañaba, pues porque no somos los papás ni nada de eso, pero había que hacerla reaccionar a veces. Me parece chévere trabajar con una persona así, hay veces que le saca a uno la rabia, pero bueno uno traga entero o le dice: no venga sentémonos, no me gusto esto y esto, y ella suele responder: bueno señor.</p>
Socialización		<p>Yo la entiendo porque ella no había vivido en la sociedad, su mundo ha sido otro, por ejemplo, cuando montó por primera vez en avión tenía mucho miedo, la noche anterior no pudo dormir porque decía que de pronto se caía. Son</p>

		cosas que a uno le da risa, pero yo no me le reía. Ella preguntaba cosas que demostraban su inocencia.
Normas		Una vez tuve un inconveniente con ella porque me dijo que no iba a venir a trabajar ese día, yo le respondí: no señora, con el dolor del alma usted me viene a trabajar y usted ya sabe que si no viene tiene una anotación disciplinaria. Llegó a las 9 de la mañana y yo le dije que no, así como nosotros le ayudamos, nosotros también recibimos algo de usted.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Tercera tabla con los 9 elementos concretos extraídos de la entrevista a las funcionarias del Dpto. de Recursos Humanos: Isabel Cristina Bonilla, encargada de la Salud Ocupacional y Dora Villa, encargada de la selección del personal.

Categoría	Color	Hechos en las respuestas de la entrevista
Socialización		Yo era de las personas que decía no sé cuál va ser mi reacción cuando los tenga el frente, pero cuando usted se sienta con ellos y los escucha, se da cuenta que son personas que han tenido que vivir un conflicto que en su mayoría no lo querían, usted empieza tener una apertura hacía ellos y empieza a cuestionarse por qué yo sí he tenido oportunidad de vida. Por ejemplo, una señora que quedó embarazada estando en la guerrilla y le hicieron abortar, que estaba ahí desde los 12 años, que nunca tuvo una muñeca, eso lo afecta a uno, lo toca y por eso también uno los quiere vincular acá. Ver la vida desde otro punto de vista y darse cuenta que nosotros hemos sido unos privilegiados.

Socialización		<p>Hay diferencias entre el que fue soldado raso y el que fue comandante que aunque aquí en Panaca todos son estudiantes, entre ellos siguen manteniendo esos rangos, entonces al que era comandante lo miran con respeto o con miedo, dependiendo de cómo haya sido su liderazgo. Por ejemplo a uno de los líderes que le llamaban Gentil, era de Putumayo, les decía a sus compañeros: “Es que tenemos que respetar porque nos están dando una oportunidad”.</p>
Aspectos formales		<p>Los aseguramos como estudiantes a la ARL. Esto fue difícil porque me pasaba que la ARL me devolvía los procesos porque no coincidía el nombre que yo enviaba con la cédula porque ellos tenían hasta tres identidades y no se sabía cuál de todas habían dado para poner en la cédula. Entonces tocaba llamarlos y preguntarles con cuál de sus diferentes nombres se iban a quedar.</p>
Socialización		<p>Los que ya estaban con nosotros vinculados laboralmente, de pronto le contaban a uno cómo ha sido su vida afuera, que tienen esposa, que tienen una casa, que el estudio, que tengo amigos, que mire que yo ya tengo un celular y redes sociales, etc.</p>
Encuentro		<p>Uno de los desmovilizados que trabaja con nosotros nos saca canas porque él está en un proceso que es difícil para él porque estuvo 10 años allá y yo creo que ahora al tener tanta libertad es como un adolescente, su edad madurativa no corresponde con su edad cronológica, tiene 24 años y parece de 13 años, yo a veces lo regaño y me siento como la mamá de él, entonces él viene y me dice: “¡ay no, doña Cristina usted me va a regañar!”, “pero sí, usted tiene razón” y yo le digo: “ayyy no Niche” y empieza uno a decirle: “es que usted hizo esto y esto”, entonces cuando viene a mi oficina se para en la puerta callado, hay que ajustarle y hablarle, pero no son cosas muy graves, cosas de indisciplina, no se pone el uniforme, que no vino a trabajar, que le gusta el traguito o que se peleó. Lo que pasa es que es como cuando usted suelta a un perrito</p>

		<p>porque está gozando de su libertad que no tenía antes, él está en su proceso, nosotros lo regañamos pero también lo felicitamos cuando hay que felicitarlo, le decimos: "no Niche es que con usted ya no puedo, usted ya se me salió de las manos, entonces él responde: "no, no, doña Cristina espere...", yo le decía: "vaya para donde Dora" entonces ya Dora se sentaba con él, ella es más como la que lo consuela y yo soy la que regaña y le dice: "no señor es que usted tiene que portarse bien, no señor es hora de que empiece a madurar", después ya nos veía como unas amigas.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Su jefe le decía: "vaya para Gestión Humana a ver qué le dicen las muchachas"... poco a poco se ganó nuestra confianza. A pesar de todo era un buen trabajador, incansable, además le ponía mucha alegría al show del que hacía parte y le gustaba farandulear y tomarse fotos, pero cometía errores, por ejemplo, una vez montó a una compañera en un caballo que no tenía que montar y se cayó, lo tuvieron que mandar donde doña Cristina y él respondió: "no, donde doña Cristina no, me echó, me echó". Ese muchacho la pensó por ahí durante una hora antes de subir donde doña Cristina a contarle cómo se cayó la funcionaria.</p>

<p>Solidaridad</p>		<p>Niche es muy educado, usted lo puede regañar y él no se sale de casillas y no es grosero. Yo le digo: “agache la cabeza” y agacha la cabeza. Un día yo estaba brava con él y me dijo: “ay no me hable que yo estoy brava con usted” y él me decía: “no, no, venga”. Por qué?, porque es que uno también tiene que exigirles. Como dice Dora, nosotras somos acá como las mamás gallina, pero ellos también tienen que cumplir. La vida está llena de oportunidades y si ellos no las aprovechan, ellos no van a encontrar una Cristina o una Dora que les estén dando la mano, que les estén dando oportunidades. Hay un límite en el que "vea esta es su última oportunidad, en sus manos está aprovecharla o desaprovecharla". Niche ha sido de las personas que ha tenido la oportunidad de ser fijo, pero como la ha ido embarrando entonces nos ha tocado pasarle la carta de despido y le decimos: "váyase para su casa y vuelva después". Ahora está en un proceso temporal porque escuchamos que como que estaba aguantando hambre, pero como también la ha embarrado varias veces, esta es su última oportunidad si no la aprovecha ya no podemos hacer nada más, él tiene que aprender. Cuando lo volvimos a contratar, el primer mes, una maravilla, la persona cambió, era el Niche que queríamos entonces pensamos en contratarlo otra vez, pero justo esa semana la embarró, ya las cosas han sido muy reiterativas entonces también hay que tener en cuenta que la ley es para todos y la disciplina también.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Tuvimos otro desmovilizado que grabó películas y todo, salió en Los Informantes. Él tiene como 25 años, aquí empezó su interés por el show. Le ha tocado un poco más duro en la vida y aparenta ser más grande, pero físicamente usted lo ve y parece que tuviera 35 años. Muy hacendoso, muy trabajador. Se llamaba Wilson, empezó a tener algunos inconvenientes y se retiró de la compañía porque no se le renovó el contrato, incluso se le dieron dos meses de permiso para que fuera y grabara su película. Hace poquito vino porque le ofrecieron trabajo con una programadora, así que necesitaba su certificación laboral reciente para que pudieran verificar si nosotros lo habíamos tenido acá. Está dedicado a la actuación,</p>

		<p>fortaleciendo sus habilidades. Nosotros le decíamos: “tómese la foto conmigo, no ve que usted es famoso”. También le decía que “era un cotizón porque ¡tenía uno levantes!, hasta una persona de 38 años”.</p>
Aspectos formales		<p>Y otra cosa para resaltar, nos llaman para pedirnos la certificación de FundaPanaca para empleos, claro como si fuera certificación laboral, entonces, por ejemplo le dicen a uno: “queremos que nos certifiquen si es verdad que fulano se estuvo formando con la fundación Panaca”. Con el nombre completo, cédula y fecha, uno confirma con FundaPanaca y uno responde: "si señor, es verdad, fue estudiante de nosotros". Eso también, por lo que he visto, les ha servido porque nos han llamado de la Alcaldía y todo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Cuarta tabla con los 21 resultados que se refieren a elementos concretos de resultados: entrevista a una de las desmovilizadas que participó en la implementación del MRE y en la posterior vinculación laboral a Panaca.

Categoría	Color	Hechos en las respuestas de la entrevista
Socialización		<p>Por lo menos veníamos de diferentes partes, si? Veníamos de los llanos, veníamos de Bucaramanga, veníamos de bueno...yo no sé.. de todas partes... y qué hicieron ellos? integrarnos a trabajar y eso, para relacionarnos, conocernos y hacer un equipo de estudiantes mucho mejor.</p>

Lenguaje		<p>Así como más relevantes, tal vez que “profe pa`aquí, profe pa`allá”...entre compañeros, sí, que “parce, que hermanito, que hermanita, que venga”... bueno no sé, comentarios así con la gente. Pero así con los profesores ... “ay profe”.</p>
Lenguaje		<p>Los profesores son muy educados. Nos llamaban por nuestros nombres, a cada uno lo llamaban por su nombre. Si, así como una buena imagen de ellos mismos.</p>
Socialización		<p>Todos los días a las 7 u 8 de la noche, nos encontrábamos y hacíamos la parte del ser. Allí hacíamos juegos, compartíamos entre nosotros y aprendimos a estar más en relación con nosotros. Entonces, pues nos fuimos integrando... Juegos en equipo donde todos teníamos que jugar a la vez, el juego de la cuchara y el huevo, jueguitos que teníamos que competir de un grupo contra otro.</p>
Socialización		<p>Algo como difícil de olvidar es el momento en el que Don Jorge nos llevó a una reunión, y nosotros siempre con ese temor de que... bueno que si saben quien soy yo me rechazarán.. nos llevó a la reunión como a la una de la tarde o dos y nos sacó al frente y dijo: (nosotros éramos 15) y dijo: dijo lo que tenía que decir, ya me entiende no... y de ahí en adelante toda la gente se mostró como con esa confianza, como con esa felicidad de ese paso que dimos nosotros para hacer esa nueva vida, fue algo muy bonito porque todo el mundo lo acogió a uno como de la familia y que yo soy todo para usted, osea ellos nos van a proteger, nos van a acompañar y nos van a ayudar. Fue algo muy lindo... tal vez por eso se da la cosa que Don Jorge nos lleve al aula porque pues nosotras no éramos unas personas malas.</p> <p>Porque sí se estaban generando una serie de cosas, de habladurías y esto, entonces, eso para nosotros fue muy incomodo. Al contrario de ser bueno... pues porque las otras personas no sabían quienes eran. Incluso una vez un muchacho desyerbando la huerta me hizo esa pregunta, me</p>

		<p>dijo: “¿uy verdad que aquí hay gente no se qué?” y yo le dije: “mijo la verdad yo no sé, he escuchado pero no sé”. Y yo me puse a ponerle cuidado y analizarlo y entonces yo le dije “la verdad no sé, yo he escuchado”, y él me dijo: “pero usted no sabe quiénes son?” Yo le dije: “no, yo no sé quienes serán” pues a mí de una vez me causo esa incógnita y por la tarde fui y le dije a la muchacha que nos hacía el acompañamiento a nosotros, porque por qué él tenía el interés de saber, siendo que estábamos ahí y no tenía por qué temerles, entonces pues por eso nos llevaron a allá.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Una vez por allá nos llevaron a unas plataneras, para conocer los parásitos, los hongos que le dan a la mata de plátano... yo dije que esa mata de plátano tenía “ereque” algo así, es la palabra de uno en el campo y él de una vez me dijo de una vez “callese que usted no sabe nada” entonces yo me lo guardé, después en un aula no me acuerdo que fue lo que pasó... bueno cada nada me pasaba como en tres ocasiones, pues yo ya había dicho que estaba pasando eso y como en tres ocasiones y sin más no recuerdo no aguante... me la voló y entonces pues nos tuvieron que llamar juntos porque la convivencia entre nosotros dos no estaba muy bien. A él lo cambiaron de grupo y eso porque la vaina era como conmigo. Fue la única dificultad que se presentó así. Ya después... a el tipo se le bajaron mucho los humos y ya fue bien, y cuando se terminó todo.. eh que muchas gracias, que esto, que lo otro, me abrazo, se despidió, foto, y todo.. y seguramente se dio cuenta que tampoco era como él decía. Pero sí al principio era como un poco durito seguro al aceptar eso. Eso fue así como la cosa más que considera uno, de resto todo fue una maravilla... eso se solucionó cuando Don Jorge nos llevó allá y nos presentó y dio luz verde de quienes éramos y ya.</p>
<p>Espacios Físicos</p>		<p>Los comedores, allá son cabañas, son como unas casas grandes hechas en paja pero solamente ahí están las mesas, tienen piso, bien bonito, bien organizado. Ahí era el sitio de</p>

		<p>encuentro para los que nos reuníamos hablar o cuando por alguna razón no teníamos la hora del ser. Bueno cada quien se iba a hablar con su grupito, pero no siempre nos reuníamos, era así cuando no había lo del ser.</p>
Solidaridad		<p>Un gesto de solidaridad muy lindo fue cuando un compañero de nosotros, que venía de Valledupar creo que es, estando acá en Panaca, bueno un carro o una moto le accidentó una niña y se le murió la muchachita. Panaca le ayudó mucho. Cuando se iba a ir tuvimos la oportunidad de ayudarlo, le dimos 20 mil, 5 mil, lo que cada quien pudiera dar. Y eso fue un gesto que a mi mejor dicho, me encantó por ese lado.</p>
Solidaridad		<p>Del grupo de nosotros se presentó un problema con un muchacho y él me decía “yo estoy muy aburrido, esto no es pa mi, esto es muy duro, y yo le dije: ahh esto venga” (no me acuerdo cómo se llamaba), venga fulano, mire que esto no va a hacer para toda la vida, al contrario lo que usted está aprendiendo le va a servir para todo el resto de su vida, eh hagámosle” y volvía y yo le daba otro empujoncito, hasta que se rindió, yo ya dije “yo ya no puedo hacer mas nada”.</p>
Solidaridad		<p>Los profesores lo apoyaban mucho a uno, de decirle “venga, que le pasa, cuénteme, qué no le gusto, qué le hicieron”, ellos se prestaban mucho, se familiarizaban mucho con uno para que uno confiara en ellos.</p>
Normas		<p>El cumplimiento de las normas... nosotros venimos de una parte donde se cumplen normas. Para mi no fue difícil llegar a Panaca, comenzar a trabajar y subordinarme o sujetarme a una serie de normas porque ya sabía cumplir, entonces para mí no fue difícil eso.</p>
Lenguaje		<p>Había un muchacho en el trabajo que le decíamos el veneco y otro al que le decíamos mi cabo.</p>

<p>Socialización</p>		<p>En el trabajo se descansaba los lunes. Esos días armábamos grupitos y nos íbamos que pa'l río o que vamos a ir a Armenia o a partecitas así o nos visitabamos, que vamos a hacer un chocolate, como una unión muy buena. Eso se daba más que todo como en el equipo de trabajo mío porque Panaca tenía muchos empleados y tampoco todos teníamos como esa unión, porque por lo menos a mí me quedaba más cerca porcicultura y ganadería. Entonces, en esos dos vecinos éramos como más unidos y también la parte de mantenimiento pues que ellos todo el tiempo estaban en relación con todo el parque, entonces uno aprendía a familiarizarse con ellos. En los tiempos de descanso ya uno armaba su combo y miraba qué se hacía.</p>
<p>Encuentro</p>		<p>Nosotros en la estación éramos tres no más, mi jefe y dos mujeres... pero al igual fuimos unos amigos muy buenos. Antes, durante la capacitación, pues si los conocía, pero igual no tenía confianza con ellos. Porque el señor, el jefe de la estación a nosotros de pronto nos dio una explicación o tuvimos que ir a ayudarlo ahí a ellos... bueno, seguramente uno en ese momento conoció al jefe y en el momento que yo llegue no se me hizo difícil.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Para mí fue algo espectacular, la confianza la sentía... mejor dicho me sentía tan segura que.. porque yo pedí el trabajo y a mi me dieron el trabajo. Yo le dije a Don Jorge que yo me quería quedar trabajando y él me dijo que claro que él me iba a ayudar. Fue cuando ya me dieron el trabajito... no yo llegué, me sentí como en mi casa.</p>
<p>Aspectos formales</p>		<p>Panaca al día se llama la reunión y pues uno se reunía con los demás y daban desayuno, refrigerio.. ya usted se buscaba el grupito que le gustaba relacionarse más y hablar un ratico y parece a trabajar porque toca irse uno a trabajar.</p>

<p>Espacios Físicos</p>		<p>Variaban las estaciones donde se hacía la reunión de Panaca al día, que en ganadería, que en porcicultura, que en especies menores. La estación de nosotros se llama la estación de especies menores...me gustaba reunirme con los demás pero también ir a las demás estaciones porque uno va a porcicultura y esa ternura de esos animalitos y eso es muy agradable, aparte de que uno está con la gente eso es muy agradable. Usted va a los perros, mira lo que hacen los perros, usted aprende a familiarizarse con los perros y a quererlos. Si va uno a... bueno, para mí era algo como muy normal en mi estación porque ya uno cansado de mirar esas gallinas ahí.. pues uno no lo ponía cuidado.</p>
<p>Solidaridad</p>		<p>Una instructora que por ternura la llamamos “piojito”, me apoyó mucho, me decía “venga no se vaya a ir afligir por esto” cuando me sucedió a mi lo del señor ese, lo del policía al que le caía mal, me decía “las cosas se arreglan, mire que esto...” osea algo muy bonito porque si lo dejan a uno solo, se encierra ahí y por eso pasan las cosas muchas veces.</p>
<p>Socialización</p>		<p>En la parte laboral había como más confianza, como que nos podíamos reír más divertido, podíamos hablar osea como más familiarización entre nosotros.</p>
<p>Socialización</p>		<p>Lorena Cuellar es un amor. Por ejemplo, una vez yo ya no la vi como mi jefe, mi directora sino como otra compañera de trabajo. Ella llegó con quien fue? me parece que era un ministro, no me acuerdo quien fue, bueno llego con una persona de esas... y me dijo venga para acá, me presentó, dijo “ella es muy querida, quiere mucho a los animales y ella les va a explicar la relación con los conejitos”. Entonces desde ahí yo ya no la vi como mi profesora sino como compañera de trabajo, ella quería que yo hablara seguramente de lo que había aprendido pero no mirándola como profesora sino como otra compañera de trabajo.</p>

Encuentro		<p>La experiencia que yo tuve en Panaca fue muy linda y la familia que yo adquirí en Panaca fue algo muy maravilloso. La experiencia usted sabe que uno nunca acaba de aprender, todos los días usted aprende algo pero lo aprende. Fue algo muy maravilloso, Don Jorge una maravilla de persona, todos, todos, para mi fue una familia muy grande que me dio muy duro decir “me voy” pero usted sabe que a uno cuando le toca, le toca.</p>
Coexistencia		<p>La relación con los animales, tener que dejar un gato hermoso. Él llegó ahí, se llamaba Frisby, era demasiado arisco y seguro peleaba con los gatos porque él estaba entero, pero llegó flaquito y todo arañado, la cola la tenía como si le hubieran quitado un pedazo... yo lo consentía hasta que llegó a mis manos y le dimos medicamentos, lo purgamos y ese muchachito se volvió el amor de la estación. Ya luego lo castramos y se volvió el dormilón, el que no hacía caso, el que no se bajaba de la mesa, el visitante tenía que hacerse a un lado porque él estaba ahí acostado entonces cuando me vine fue algo muy triste porque me tocó dejarlo, porque acá tampoco lo podía tener, ósea pues todavía yo quisiera irlo a traer pero entonces ya aquí tenemos un batallón de gatos y perros también.</p>

Fuente: Elaboración propia

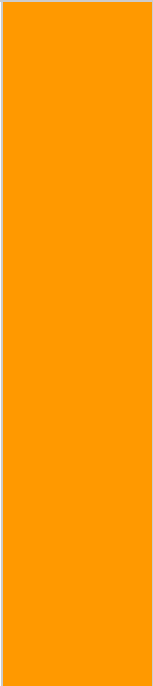
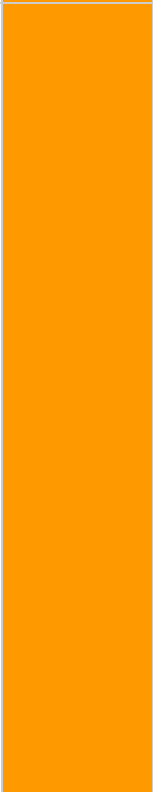
5.1.5 Quinta tabla con los 72 elementos concretos extraídos de la entrevista a la directora de Bienestar de Fundapanaca, Lorena Cuellar.

Categoría	Color	Hechos en las respuestas de la entrevista
Socialización		[...] con una característica especial, con un acompañamiento
Espacios físicos		Y se instalan con nosotros dentro del parque

Socialización		Somos de los primeros que realiza este tipo de actividades, y darse cuenta que dentro del proceso es mucho más rápida la socialización, la integración, el estar con otro tipo de población, no solamente ellos, y ahí es cuando empieza otro proceso de formación, donde nosotros llevamos campesinos de diferentes partes del país y nos dimos en la tarea de hacer ese proceso donde ellos estuvieran incluidos, sin ya ponerles estigmas, ni etiquetas, ni nada, sino todos son iguales
Socialización		Fue muchísimo más rápido el tema de socialización, porque ellos, el solo hecho de participar, el estar con los turistas. ¿Señor dónde es el baño?
Educación		Y el director de nosotros, Jorge Ballén, pues que viene de la Universidad Zamorano de Honduras, una universidad que es con la metodología del aprender haciendo, empezó a darse cuenta que ni en Colombia ni en el mundo hay una educación incluyente para el campesino, porque siempre que quieres hacer una tecnología o hacer un técnico te van a pedir una formación. El campesino sabe hacer las cosas. Nosotros queríamos era tecnificarlo y que hicieran las cosas mejor, sin importar si saben leer, si saben escribir
Socialización		Con el solo hecho con tener que mirarse a los ojos, ya eso les permitía mucho más rápido empezar a tener que conversar, tener que defenderse en medio de lo que tenían que hacer como un colombiano más
Educación		Tratando de crear programas que fueran para los campesinos
Aspectos formales		Se capacitan en competencias blandas para saber: ¿cómo es una entrevista?, ¿qué aspectos debo tener yo en cuenta en una entrevista?, ¿qué está buscando el mercado de hoy?

Aspectos formales		En las mismas condiciones tenían que pasar su proceso de selección, ir a entrevista. No porque es porque eran ellos y ya entraron, ¡no! Tenían que hacer todo el proceso
Aspectos formales		Hay una actividad que nosotros tenemos que se llama Panaca al día. Panaca al día es todos los meses, donde nos encontramos todos los empleados y pues avanzamos en temas de contarnos en qué estamos, y ahí Jorge Ballén les cuenta o nos cuenta a todos. Y así como muchos pasaron, a otros les dijimos no, ¿si? No es porque estuvieran estudiando con nosotros que dijimos “ay, no, dejémoslo”, no
Aspectos formales		Blanca, por ejemplo, manejaba todo lo de especies menores y tenía que estar en esos procesos
Socialización		Muchos turistas llegaban a preguntarnos, ¿quiénes son?, ¿dónde están?
Aspectos formales		Sí, también tenían que ver con procesos administrativos. O sea, con ese cliente interno que somos todos
Aspectos formales		“Cuéllar está con el poni”, entonces yo tengo que llenar mi planilla, pasársela a mi coordinador, decirle “Señor, coordinador Bonilla, el poni lleva tanto tiempo dando vueltas, tengo tantas boletas para la taquilla”. Y fuera de eso tengo que atender a mi cliente. Sí, tiene de todos los procesos
Aspectos formales		Los procesos siguen siendo los mismos
Educación		En los cursos nuestros, teníamos que hacerles refuerzos de alfabetización en las noches

Aspectos formales		Igual, para eso están los coordinadores de calidad, los coordinadores de las estaciones que pueden llegar, incluso, a ayudarles, incluso, a llenar los formatos, de pronto si se sale algo como de la medida. Pero que nosotros tenemos que cambiar algo por ellos, no. En procesos, no
Socialización		Sin tratarlos de manera especial
Aspectos formales		Talleres de servicio al cliente, les hacen clínicas de venta
Socialización		Entonces, le enseñaban lo básico pero en el día a día sus compañeros, “venga, Wilson, este le sirve más si le coge la jáquima así, el agua le gusta asá, el poni se comporta...”
Socialización		Siempre están rígidos, si tú les dices a las 8, llegan a las 7:40
Educación		Todas esas actividades de nosotros son lúdicas, la mayoría en educación experiencial, pero que es una situación problema que te lleva a resolver algo y que te va a servir para la vida real
Cultura (categoría emergente)		Y la cultura Panaca tiene que eres puntual. Que eres alegre, que eres amantes a los animales, que tiene la vocación de servicio
Socialización		Ya no es el compartir con mi compañero con el que viví mucho tiempo con él, o que conocí en la capacitación durante tres meses. Sino es entablar conversación con el otro, el otro que de pronto no me hace fiesta como me lo hace mi compañero en capacitación
Aspectos formales		Reglas, horarios, compromisos puntuales de entrega, ¿sí? Ser puntual no es, por ejemplo, que llegues a una hora, es entender que puntualidad es que llegues a tener los caballos listos a tal hora para mi servicio al cliente

<p>Socialización</p>		<p>[...] del compromiso. Tenemos, por ejemplo, que te contaba un caso excelente... Jeison Pallares se llama él, aprendió lo de los caballos. Buen comportamiento, pero le gustaba el traguito, entonces no llegaba a trabajar. Y es que él era el bacán, el súper guau. Porque hacía súper volantina con el caballo, y nadie, ni los más expertos de nosotros habían sido capaces de hacer lo que ese niño aprendió en 4 meses. Y él creyó que con eso ya él podía, se confió y lo sacaron. Entonces, él vive un proceso, no solamente de esos, sino desde su carácter personal de la relación con su género, contrario, femenino y es enamoradizo, entonces ahí empieza como el trago, el amor, el no cumplir</p>
<p>Socialización</p>		<p>“Señor Jeison Pallares, usted se tiene que ir”. Usted ha incumplido en esto y en esto. Y Jeison vuelve otra vez a pedir disculpas, a decir que lo va a volver a intentar, y ahí empieza recursos humanos, con ese coordinador de estación, con ese director operativo, a ver cómo se puede acompañar a esta persona. Porque también es entendible, y ese fue el reto nuestro. Sabíamos que por más que quisiéramos tratarlos igual, ahí había una formación diferente que para las otras personas que normalmente están en procesos laborales. Y Jeison, hoy en día, entendió mucho de esos procesos y se fue madurando en ese tipo de emociones que le despertaba el estar en un pueblo nuevo, donde podía ya comprar una moto, donde tenía plata que nunca había tenido y empezar a controlarse</p>

Aspectos formales		<p>Con la ACR –Agencia Colombiana para la Reintegración– se hacen encuentros por estaciones. Se les cuenta un poco acerca de quiénes son, cómo es el perfil, cómo ha sido el proceso. Que algunos fueron capturados en combate y llevados a las casas de paz. Que otros se habían volado y quisieron participar. Cuáles eran sus comportamientos normales, cotidianos o qué podíamos encontrar en ellos</p>
Socialización		<p>¿Cómo hablarles? No hablarles porque no les enseñaron cómo hablarles, no, sino cuáles eran esos acercamientos que debíamos tener también con ellos, entendiendo al otro. También dándonos ese permiso de entender al otro</p>
Socialización		<p>Cuando te das cuenta, están todos con todos. Es que es el ambiente que lo propicia, ese ambiente es especial</p>
Socialización		<p>Sí, claro. Digamos que <i>formación del ser</i> tiene una fortaleza y es volverlos a empoderar. Desde su propia individualidad, de lo que cada uno es capaz de hacer, de comunicar, de volver a confiar en él mismo o en ella misma, o confiar en el otro</p>
Socialización		<p>Cuando a nosotros nos dijeron de este proceso, no creas que fue fácil para todos. De hecho, a Cuéllar le costó trabajo, era pararse al frente de personas que normalmente uno siempre está juzgando porque lo vives de otra manera. Y no fue fácil ese proceso. Y era también enseñar. O sea, supuestamente uno llega para formar, realmente lo que pasa es que nos han formado a nosotros; esas personas han dejado muchas cosas en cada uno de nosotros como colaboradores que hemos estado frente al proceso</p>

Socialización		Tenemos grabaciones de ellos de cuando llegan y cuando se van. Cuando tú te presentas los primeros días con ellos, ellos no te miran, están así, porque ellos tienen más miedo que nosotros. Y en las actividades que hacemos para generar confianza con el otro, al final se miran a los ojos, pueden coger un micrófono, pueden hablarle a un auditorio, pueden sentarse a hablar con cualquier persona que llegue. Porque nosotros también les tenemos visitas especiales todo el tiempo
Sociabilidad (categoría emergente)		Bueno, nosotros tenemos actividades, por ejemplo, de apertura de conversaciones. O actividades donde ellos tienen que tocarse con el otro. Una de esas actividades se llama <i>estatuas</i> . Tú eres un palo de guadua, y ese palo de guadua viene a mí, tú te tienes que descargar hasta donde yo estoy
Sociabilidad (categoría emergente)		Les enseñamos sobre comunicación, cómo comunicarse con el otro
Lenguaje		Que ellos hayan tenido..., ni de ellos hacia nosotros, ni, o sea, nosotros partimos de seres humanos comunes y corrientes
Aspectos formales		Políticas de derechos y deberes para ti como para un reintegrado, un reincorporado o un campesino
Disciplina (categoría emergente)		Son muy acondicionados, casi no hay dificultad con ellos
Espacios físicos		El profe anda con un tablero bajo el brazo. Va caminando y de pronto está pariendo una yegua, “vengan todos para acá”, y ahí, inmediatamente, está el aula viva para ellos

<p>Espacios físicos</p>		<p>Nosotros siempre hemos manejado aulas vivas y no les hicimos ninguna modificación, porque era precisamente lo que les iba a servir a ellos, en vez de tenerlos metidos en un salón de clases. Si lo pensamos, era al contrario. No tanto salón de clases ni tanto auditorio, porque esas personas se desconcentran muy fácil y tenerlos tanto tiempo atentos es complejo, sobre todo como adultos. Había que mirarlo más desde la andragogía. Que el trabajo para ellos fuera para adultos. Por ello no hicimos modificaciones en esto</p>
<p>Aspectos formales</p>		<p>El perfil de su destinación era operativo. No tuvimos a ninguno en lo administrativo</p>
<p>Socialización</p>		<p>Más desde socializar, más desde hablarle al turista. Wilson –el de la película– al comienzo era muy callado. Él no modulaba. Cargaba su caballo y daba la vuelta, porque era un carrusel de ponis en vivo. Entonces, él subía los niños y les daba la vuelta. Él se subía, pero no hablaba. Poco a poco la gente lo hizo soltarse. Porque los turistas preguntan “ah, y, ¿de qué raza es este? ¿Cada cuánto le das de comer? ¿Cuántas vueltas le das? ¿Y son bravos?”</p>
<p>Socialización</p>		<p>Porque finalmente el turista no va prevenido. Muy pocos llegan a saber que se trata de desmovilizados. Y vea, es así todo musculoso. Y hoy en día tú lo ves y, ¡es otro ser humano..! Yo estoy fascinada de ver la evolución gigante que tuvo Wilson en Panaca, porque ya hablaba, conversaba, hablaba con los compañeros. Y él era calladísimo.</p>

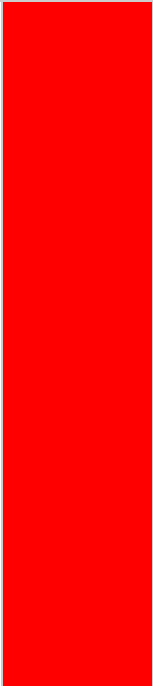
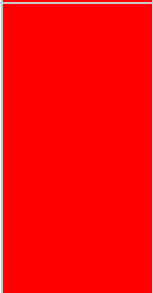
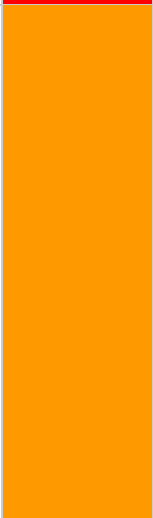
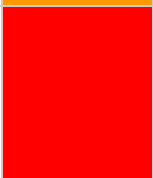
Socialización		<p>Sus compañeros de trabajo en Panaca iban a las graduaciones a ver toda esa transformación de esos seres humanos que ahora ya son capaces de hablar por un micrófono en la graduación, de agradecer todo lo que reciben. Y también allí nosotros pudimos agradecerles todo lo que nos compartieron y nos enseñaron en el proceso. Porque es que también esto es de gratitud. Yo creo que el trabajo es de toda la gente de Panaca</p>
Lenguaje		<p>Sí, digamos que con la Agencia Colombiana para la Reintegración había <i>slogans</i> del tipo “tú puedes”, “sí se puede”, “todos podemos”. Bueno, había cosas que sí se hablaban en el ambiente...</p>
Lenguaje		<p>Entonces Fundapanaca tiene una parte importante de comunicación. Nos dan el espacio y les vamos contando qué estamos haciendo. Les decimos, “ve, estamos con nuestros <i>reincorporados</i>”, ya estamos en el programa, aunque nosotros vamos quitando esas palabras. Porque para nosotros se vuelven <i>estudiantes</i>. O sea, reintegrados para la ACR, reintegrados para el proceso de paz. Pero a nosotros no nos interesa, sino que todos se llamen estudiantes</p>
Lenguaje		<p>Es espontáneo, porque nosotros siempre les hemos dicho estudiantes, y eso nos había funcionado. Nos dimos cuenta de que eso nos funcionaba con ellos, porque ellos se iban sintiendo a la par con todo el mundo</p>
Lenguaje		<p>Igual, porque para nosotros son estudiantes</p>
Lenguaje		<p>Pues modificación como lenguaje, no</p>
Solidaridad		<p>Todos celebramos que ya tenían cama, que el otro ya tenía moto. Así comprarán una olla, eso era motivo de felicidad para muchos</p>

Socialización		<p>Nosotros recibimos mucho periodista, muchas empresas que querían conocer el modelo. Así se fueron acostumbrando a las entrevistas. Que era también una manera de reconocerlos. Al comienzo, fue duro, porque no les gustaba. Pero eso los fue nutriendo y se dieron cuenta de que estaban pasando la página...</p>
Socialización		<p>Ellos ya están acostumbrados a que los entrevisten, a compartir su historia...</p>
		<p>Es voluntario</p>
		<p>Había, por ejemplo, una muchacha –que ya no está–, y Juan Carlos, a quienes no les gustaban las entrevistas. Entonces, nosotros ya sabíamos que a ellos no los íbamos a entrevistar. Y al final, él accedió a ser entrevistado. Poco a poco ellos van cogiendo la habilidad para ello, de contestar, de estar tranquilos, de que le pongan el cosito para el micrófono. Y ya se vuelve como parte de su vida y ahora les gusta contar su historia</p>
Socialización		<p>No es solamente socializar con el turista, es que están con la gente de los restaurantes, con la gente de todas las áreas</p>

<p>Cultura (categoría emergente)</p>		<p>¿Qué tiene de especial? No sé si es el Eje Cafetero, la cultura, la idiosincrasia de este lugar, es de un 100 % de vocación a la atención. Es algo que nace. Y no es, “ay, a la orden, ¿en qué le puedo ayudar?”, sino más bien, “¿cómo estás?, ¿cómo te ha ido?, ¿en qué te puedo servir?”. No es algo impositivo, ni que está ahí como un actor que te está recibiendo, sino que eso realmente nace de acá. Creo que al estar ellos inmersos en esa cultura de Panaca, que somos nosotros, se incorporan a un lugar donde todo es amabilidad. Allí no sienten rechazo, sino que por donde quiera que vayan los van saludando. “¡Quihubo, hermano, ¿cómo amaneció! ¿Quihubo.., no sé qué!”. Por donde pasan, dentro de Panaca, los estudiantes saludan a todo el mundo. Y si están recibiendo unos alimentos, es de la mejor manera</p>
<p>Socialización</p>		<p>Pero con esos 200 había 15 reintegrados, y ¡chito! No se podía decir nada. Porque qué van a decir los 200 campesinos si ahí hay víctimas. La Agencia Colombiana para la Reintegración dijo que ¡chito! Los psicólogos dijeron que era mejor no tocar el tema. Pero...</p>
<p>Socialización</p>		<p>Todos unidos. 215 personas. 200 campesinos con todo su universo, más estos 15 que sí eran reintegrados</p>

Socialización

Entonces dijimos, bueno. Así como también teníamos que cumplir con muchas disposiciones de la ACR. Los psicólogos nos decían por aquí y nosotros lo hacíamos, porque ellos eran quienes los conocían y los que habían seguido toda la ruta de paz con ellos. Pero mi jefe –que es bien llevado de su parecer, por donde mete la cabeza saca el resto, y tiene algo innato en él y es esa... como esa malicia indígena–, me dijo: Bueno, vamos a reunir a los muchachos hoy. Y yo le dije, “acuérdate que no podemos decir nada de que son reintegrados”, “¿Qué? No, no, no. Es que la gente tiene que saber con quién está”, respondió. Y yo le dije, “no, pero es que la ACR, es nuestro cooperante. Prácticamente es el dueño del negocio, del proceso de paz”. Y él dijo, “no, aquí todos se deben enterar”. Y yo dije, “bueno, que pase lo que tenga que pasar”. Me acuerdo tanto que era en la estación de especies menores, que tiene un auditorio donde la persona que habla queda hacia abajo, y él llegó al escenario y dijo, “bueno, ya que estamos todos acá...”, yo pensé, “juepucha...”. Yo les miraba la cara a los psicólogos, justo cuando iba a decir... Y el jefe continúa, “yo quiero decirles que estoy muy feliz...”. Y cuenta su historia. Él, perseguido por la guerrilla. Su papá, su abuelo y sus hermanos secuestrados por la guerrilla. A él casi lo matan en el intento de secuestro. O sea, una verdadera víctima. Y al contarles su propia historia, los inspira y les explica por qué como empresario estaba abriendo la puerta de respetar, respaldar y acompañar a sus victimarios en el camino de la paz. “Y yo quiero que ustedes sepan que aquí hay 15 valientes”. Y yo miraba a los psicólogos y estos con los ojos así... Y el tipo les dice, “bajen mis quince valientes, que ustedes saben quiénes son, aquí yo estoy para respaldarlos”. Y los tipos bajan...

<p>Lenguaje</p>		<p>No, me decían camarada. Además, que te digan camarada es un honor. Y te lo comienzan a decir por el nivel ya de confianza de lo que encuentran en un formador. Que no es solamente la persona que entra a una enseñanza, sino que puede compartir su vida con ellos. Normalmente, a mí siempre me dicen señora por respeto al cargo. Pero a mis compañeros, incluso los llaman por el apodo, o le ponen uno. Hay ya tanto nivel de confianza que ya se saludan. Ellos antes solo decían, “buenos días”. Ya después empiezan a llamarte por el nombre. Ya después empiezan a acercarse a darte la mano. Esos son indicadores</p>
<p>Lenguaje</p>		<p>Empiezan a decirle, por ejemplo, “la cabrita” a la profe de bovinos. Pero ya no les da pena, ya sienten tanta confianza que pueden decirle así. Y la profe no se siente mal. Era más como ese cariño que ya ellos le estaban demostrando a esa profesora</p>
<p>Socialización</p>		<p>Porque también hay algo particular, y es que ellos están 3 meses con nosotros. Duermen, viven, comen. Todos los días nos vemos y esto hace que los lazos afectivos sean mucho más fuertes que en una universidad. Donde tú, como profe. puedes llegar a tener una relación con tus estudiantes. Pero acá es mucho más fuerte. Porque si alguno se enferma, yo estoy ahí. “¿Cómo vas?”. Aparte de que está la enfermera, yo estoy al pie suyo, todo el tiempo</p>
<p>Lenguaje</p>		<p>Al revés, que alguno de Panaca le hubiera puesto un sobrenombre a un reintegrado no se dio, porque nosotros sí manejamos unos protocolos</p>

Lenguaje		No se permite y así es mejor. Ni los diminutivos. Porque tenemos que hacerles sentir que su nombre vale, que tiene poder
Socialización		Cuando ellos llegan, todos estamos como conociéndonos. Mirando qué le gusta al otro, cómo se hace esto o aquello. Pero eso pasa muy rápido. En 15 días ya la gente está muy armonizada, por la intensidad de la convivencia. Desayunamos y almorzamos con ellos, y los profesores se sientan donde se quieran sentar con los estudiantes, o los estudiantes se pueden sentar al lado de su profesor
Socialización		Es que, en esta formación, el espacio como tal es muy importante. Una cosa es que tú enseñes lo técnico-práctico-agropecuario o que enseñes formación del ser. Pero hay un ambiente único que es la convivencia. Donde roncas, donde llegan cansados, con las botas pecuecudas, donde “uy, dejé las botas afuera”
Socialización		La estrategia central aquí es la convivencia. Y no es que el profesor duerma ahí adentro. Pero su habitación está al lado de la de ellos. La convivencia te permite conocerte como eres. Como profe y como ser humano. El ser humano que llega hoy cansado y que tiene que ir a recoger al niño. Que, “chicos, ya vengo porque mi mamá está enferma”. O sea, ellos empiezan a darse cuenta de que somos iguales. En cuanto humano, el hecho de ser profesor no tiene ninguna diferencia, no lo hace distinto a otro ser humano. Y en Panaca ellos están desde 7:30 de la mañana hasta las 10 de la noche con nosotros. Con un equipo que va desde las 7:30 a.m. a las 5:00 p.m. y otro que llega desde las 3:00 p.m. hasta las 10:30 u 11 de la noche

<p>Socialización</p>		<p>Durante 78 días, en Lerida (Tolima), se convive con los profesores en malocas y camarotes. Esa es un área de producción donde no hay nada más que hacer sino estarse todos allá metidos. Juegan ajedrez, hacen karaoke, bailan. Yo bailo todo el tiempo, los días de descanso, vamos todos allá a bailar</p>
<p>Cultura (categoría emergente)</p>		<p>La música de ellos también, y nos damos la oportunidad de conocerlos en otros ambientes. Culturalmente, es súper bonito cocinar, nos enseñaron a hacer las <i>cancharines</i>. Al comienzo decían, “no, pero ustedes no dan cancharines”. ¿Qué será eso? ¿Qué son <i>cancharines</i>? Es una tortilla grandota de harina de trigo, y es lo que más les gusta a ellos desayunar. Aprendimos a hacer los <i>cancharines</i>.</p>
<p>Socialización</p>		<p>¿Dónde pasa eso? Donde uno empieza a escuchar unas historias, y uno se va a acostar, y uno dice, “soy un pobre patihinchado (sic) al lado de lo que a esta gente le ha tocado vivir. Y entender desde esa posición, tanto dolor y tanta cosa del país.</p>
<p>Encuentro</p>		<p>Nuestros instructores no son los que llegan con una clase y todos tienen que mirar cómo llegan ellos al profe, sino que el profe tiene que empezar a mirar qué necesita cada uno, porque el nivel de aprendizaje es muy diferente en ellos. Y más cuando tú conoces esa historia. Que no estudio, porque lo llevaron chiquito, que más o menos sabe escribir. Entonces, el profesor está haciendo algo y “profe, por favor me espera?”. Y el profesor ya no va a decir “ah, pero...”, “sí, sí.. claro, ya me senté y hablé con él, y ya”. Ellos siempre tienen como esos momentos de encuentro con ellos. Y eso creo que es lo que más nos enriquece el programa a nosotros</p>

Solidaridad

A nosotros nos pasó un caso. Bueno, de tantos casos. Había un chico que trabajó en ganadería y yo vivía con una compañerita, Ángela. Y él trabajaba en la zona verde y tenía un morral como rosado. Los compañeros se le burlaban, nuestros compañeros se le burlaban del morral rosado. Él cumplía años, entonces Ángela me dijo, “no sé si hacer una torta, y vamos e invitamos a todos”. Yo dije, “cómprale un morral, y le hacemos una tortica entre las dos”. Ella le compró el morral, y lo llevamos a la casa donde vivíamos, ahí en la estación de ganadería. Cuando él llegó –son absolutamente respetuosos, ellos no entran a un lugar si tú no le das como el permiso–, tocó la puerta, y nosotros “¡siga!” Y él no entraba. Y nosotros con todo preparado, el letrero, las bombas, etc. Y él insistía, “no, no, señora. Dígame en qué le puedo ayudar”. Y nosotras, “no, venga. Entre que necesito que me ayude a mover unas cosas”. Y casi no lo animamos a entrar. Finalmente, entra y este hombre lo único que hace es ponerse a llorar cuando ve la torta, y nos dice que desde pequeñito no le celebraban el cumpleaños. Porque ellos salieron de esa ruta y luego salieron de su proceso de guerrilla, de una al proceso de paz, y del proceso de paz a Panaca. O sea que ellos no habían compartido con las familias. Y él se ataca a llorar, y se sienta a llorar... y a llorar... Y nos cuenta la historia de su papá y de su hermano mayor, el favorito de su papá, que se los lleva la guerrilla y mueren. Y quedó él. Y también se lo lleva la guerrilla y algún día se vuela de allá. Y nos cuenta toda la historia de cómo se vuela. Y nos decía que tantos años allá metidos, ya con 32 años y ni siquiera poder decir un cumpleaños. Sentir la emoción que él estaba sintiendo, sentirse como un niño pequeño otra vez y tener que reevaluarse como adulto, y ver que algo tan sencillo para nosotros cuando cumplimos años que hay una torta, para él iba mucho más allá. Nos abrazaba y nos agradecía. Era muy introvertido y desde ahí Ángela empieza a darle más apoyo. Porque el solo hecho de conocer su historia hace que trasciendas más allá de lo laboral y que tú, como ser humano, te muevas a acompañar y te movilizas a hacer cosas diferentes por esa persona. Y luego nos contó toda la historia, de cuando volvió a ver a su papá. El papá se gastó toda la plata del mundo, perdió sus propiedades buscándolo y cuando él se reintegra, lo dejan hacer una llamada, le llevan la familia hasta donde él está. No, yo hoy ya no lloro, pero ese día yo lloraba yo decía “Dios mío”

<p>Solidaridad</p>		<p>Nosotros siempre estábamos buscando ropa regalada, porque a veces, ellos no tienen digamos mucho acceso económico. Entonces, bueno, quién tiene... vamos a hacer cosas, que tengan camisas bonitas, pantalones bonitos... Hacemos jornadas, como cuando una de las desmovilizadas estuvo embarazada, todo el acompañamiento que se le hizo también</p>
<p>Solidaridad</p>		<p>También son seres humanos con corazón total, de poder ayudar. Por ejemplo, como la mayoría están solos y no tienen familia, si se les demoraba un sueldo, los otros venían y les ayudaban. “Venga, yo le presto”, o, “yo le doy”. Si algo admiro de esta gente, es el sentido de grupo que tienen. Si tienen una tortilla, es para los veinte. No es que yo me como la tortilla acá y los demás, de malas. No... Tienen un sentido de cooperativismo impresionante, de ayudarte si estás cansado. O sea, entre ellos se cuidan mucho. Cuando ya entran en toda la confianza con la gente, son muy colaboradores. Siempre están pensando en el bienestar del otro</p>

Fuente: elaboración propia

5.2 Discusión de los resultados

Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista abierta, no estructurada, realizada al coordinador de la estación de especies menores.

Durante la visita de campo a Panaca, se llevó a cabo una entrevista abierta al Coordinador de la estación de Especies Menores, quien tuvo el rol de instructor durante la implementación del MRE y que posteriormente fue el jefe de una de las desmovilizadas que se vinculó laboralmente a Panaca. En este caso la pregunta base que guió la conversación fue acerca de su experiencia como docente y sobre los comportamientos y relaciones que él vio entre los desmovilizados y las que él mismo entabló con ellos.

Entre los aspectos formales propios de la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos, John destacó la reunión establecida al final de cada ciclo. Una vez él terminaba de darle las clases al grupo de estudiantes del MRE, se reunía con la Psicóloga, con el coordinador académico y la encargada de Formación del Ser para hablar de cada uno de los participantes, de tal forma que el seguimiento fuera efectivo:

Allí analizábamos el comportamiento y la evolución de cada uno de los estudiantes, entonces decíamos: “mire a estos muchachos les fue muy bien en esto, les gusta esto, este otro está desatendiendo la clase, a este le gusta mucho el celular...” y hacíamos los ajustes para que cuando entraran a las otras clases tuvieran las herramientas para que les fuera mejor. (Comunicación personal)

Jhon le enseñó a otros desde su experiencia, lo cual para él fue todo un reto. Durante la implementación del MRE no era la primera vez que lo hacía, pues ya le había enseñado a otros grupos del SENA y de campesinos que habían ido a capacitarse en el parque. Él cuenta que al principio estaba tímido, pero gracias al apoyo del coordinador académico, quien lo motivó, pudo llevar a cabo sus clases con éxito. Después de llevar 18 años en Panaca se dio cuenta que él sabía muchas cosas por su experiencia que podía aportar. En el caso de los desmovilizados manifestó que al principio sintió temor de recibirlos, se imaginaba que iban a ser personas altaneras, impositivas y agresivas por lo que él escuchaba en los noticieros o que serían perezosos porque escuchaba decir que allá en sus grupos se la pasaban durmiendo con el fusil al hombro. También tenía muchas dudas, pero con el paso del tiempo fue cambiando su percepción de ellos y se dio cuenta que la mayoría eran personas llevaderas:

El tiempo que estuve enseñando me pareció bastante enriquecedor. Al principio cuando llegó el rumor de que venía un grupo en el cual iban a estar desmovilizados, creo que para todos se sintió como un sin sabor, uno se preguntaba: ¿cómo irán a venir? ¿nos irán a prestar atención? Uno tenía el temor de llamarles la atención, que

que susto, que como les hablo, como les digo. Por fin llegaron estas personas al parque y al principio fue como conocernos, pues nosotros no sabíamos muy bien cómo acercarnos a ellos, pero fue muy diferente a lo que uno esperaba porque eran personas atentas, educadas pues porque respondían a las órdenes que uno les daba. Muy trabajadores porque muchos vienen del campo. (Comunicación personal)

Otro descubrimiento, para John y para todo el equipo ejecutor del proyecto, fue darse cuenta de que eran muy cumplidos y que incluso llegaban antes de la hora prevista. En este punto es posible identificar la disciplina como categoría emergente. Tanto John como Lorena Cuellar, la directora de bienestar de Fundapanaca, afirmaron haber descubierto que los comportamientos de los desmovilizados están regidos por una fuerte disciplina:

También son personas muy cumplidas del horario porque de por sí vienen de tener un horario militar, de un régimen que manejaban ellos, así que nos tocaba madrugar antes más a nosotros sus formadores porque si se les decía a las 7:00 am, ellos estaban faltando 10 minutos. Cuando llegábamos ya ellos estaban acá entonces dudábamos de si éramos nosotros los que habíamos llegado tarde. Tampoco podemos decir que todos, pero si la mayoría. (Comunicación personal)

De igual manera John resalta la importancia de la metodología del *Aprender Haciendo* porque si bien la teoría es importante hay muchas cosas que sólo se aprenden en la práctica, es por esto que cuenta que aunque él tenía muchas expectativas porque les iba a enseñar lo que sabía, él también terminó aprendiendo mucho del conocimiento empírico de los desmovilizados:

Concretamente mi labor era explicarles a los estudiantes sobre la estación, sobre el manejo de las aves, cuántas aves se podían tener por área cuadrada, etc. Para mí fue una experiencia enriquecedora. Estos muchachos también llegaban con mucho conocimiento, no solamente nosotros enseñamos, sino que también aprendemos de

ellos y nos complementamos. Finalmente Panaca es una escuela, por eso tenemos la metodología aprender haciendo. Todos aprendíamos recibiendo información de ellos y verificándolo directamente en la estación. (Comunicación personal)

En cuanto a la forma en que John evaluaba el aprendizaje, lo hacía por medio de exámenes muy cortos, pues sabía que a los desmovilizados les gustaba más la práctica que la teoría. Por otro lado, una de sus tácticas pedagógicas para mantener la atención de sus estudiantes enfocada en lo que les estaba enseñando, era no permitirles que hablaran de su pasado. Siempre que alguno se acercaba a contarle algo de su vida en los grupos ilegales, él les cambiaba el tema:

Compartíamos con ellos, pero era diferente. Fue una experiencia bastante enriquecedora, pues por parte de ellos, como estábamos en lo educativo, aprendiendo, uno no les preguntaba ¿qué hizo?, ¿dónde estaba?, ¿con quién?, ¿cuántas veces lo hizo?, no, separábamos las cosas. Y si una persona se le acercaba a uno y quería hablar de temas diferentes de lo que se les estaba enseñando, yo trataba de frenar eso y ellos lo respetaban. (Comunicación personal)

Además, tampoco les permitía que recordaran momentos vividos en el grupo armado cuando estaban en clase y hablaban entre ellos:

Uno veía que muchas cosas que estaban haciendo acá les recordaba cosas de allá, para bien o para mal, entonces a alguno le recordaba y decía: “uy cuando estuvimos por allá...”, así hablaban entre ellos, pero cuando lo miraban a uno cambiaban de tema. (Comunicación personal)

Otro factor que agilizó la socialización de John con los desmovilizados y que surge como otra categoría emergente, fue el hecho de ser de origen campesino, ya que compartían un lenguaje en común que se veía reflejado durante las clases: “Mi nombre es John Calvo, tengo 43 años y nací en el campo. Prácticamente desde los 13 años he trabajado en el campo”.

(Comunicación personal). De esta manera, al estar hablando el mismo lenguaje se facilitaba el proceso educativo:

Por ejemplo uno les hablaba de aves y ellos ya tenían mucha experiencia y decían cosas como: “no es que a mi me tocaba manejar animales dentro de mi organización”, cositas así, entonces ya venían con mucha idea. Otro ejemplo, para curar las enfermedades en animales, ellos sabían curarlos con plantas y nos enseñaban cosas nuevas a nosotros. (Comunicación personal)

Los desmovilizados pasaron de ser temerosos cuando llegaron a las capacitaciones, a llamar al instructor incluso después de haber culminado el programa:

Inicialmente ellos eran muy callados, temerosos y muy poco receptivos, le contestaban a uno tímidos, pero ya con el tiempo se fueron soltando. En todos los grupos pasaron muchas personas con las que hubo mucha empatía, muchos de ellos me seguían llamando después de haber terminado el programa, se fueron con el contacto porque tres meses es muy poco tiempo para todo lo que hay que aprender. Me llamaban para agradecer o para preguntarme cosas que necesitaban saber para sus proyectos de emprendimiento, a varios que les gustó las aves. (Comunicación personal)

Jhon no sólo entabló buenas relaciones con las personas en proceso de reintegración sino que llegó a ser amigo de dos de ellos, quienes lo estuvieron llamando para pedirle asesoría porque querían montar sus propios emprendimientos de gallinas y las familias les iban a colaborar, uno en el Cauca y otro en el Caquetá:

...me estuvieron llamando y preguntando: “cuántas aves se podían meter en esa zona y todo eso”, después ya dejaron de llamar y perdí la comunicación con ellos, pero hicimos una amistad muy buena, eran jóvenes muy llevaderos. En esos momentos sus

proyectos de vida era continuar con lo que ya estaban haciendo, la idea de ellos no era regresar al grupo armado ilegal. (Comunicación personal)

Con respecto a los demás estudiantes, John aseguró que el haber escuchado sus historias de vida, en otros espacios diferentes a los de su clase, le ayudó a comprenderlos y apoyarlos más. También pudo ver que les había aportado a sus vidas y que incluso entabló amistades inolvidables:

Fue muy enriquecedor conocerlos, saber de ellos, pues conocer alguna historia de vida es bastante conmovedor y el saber que van a seguir adelante con sus propios proyectos, con lo que aprendieron aquí. Muchos me dieron un abrazo y las gracias por todo lo que les enseñé. Especialmente hubo dos personas a las que yo estimé mucho, que el día que se despidieron se les salieron las lágrimas y a mí también. (Comunicación personal)

En la entrevista John también mencionó el tercer grupo de participantes del MRE que estaba compuesto por miembros de la fuerza pública, campesinos, representantes indígenas y desmovilizados. Aseguró que al principio llegó a pensar que se armaría un problema y que de pronto en cualquier momento lanzaban un “huevo bomba”:

Uno de los grupos no solo estaba compuesto por desmovilizados sino que había personas del ejército, la policía... así que uno esperaba que hubiera un enfrentamiento entre ellos. Yo tenía esa zozobra, pero finalmente no pasó nada, fue un proyecto que sacamos adelante en el que todos aportaron. Me pareció una experiencia bastante enriquecedora. Ellos compartieron y trabajaron en grupo, resolvieron problemas de teoría y problemas prácticos. Es más, muchos quedaron como amigos y con los contactos. A lo último hubo choque de manos y abrazos entre ellos. (Comunicación personal)

Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista abierta, no estructurada, realizada al coordinador de la estación de caninos, Evencio Lara.

Durante la visita de campo a Panaca, se llevó a cabo una entrevista abierta al coordinador de la estación de caninos, jefe de una de las desmovilizadas vinculadas laboralmente al parque. En este caso la pregunta base que guió la conversación fue acerca de la relación laboral que tuvo con la persona en proceso de reintegración durante ese periodo de tiempo. Entre los aspectos formales del proceso de vinculación laboral de la desmovilizada a Panaca, Evencio nombró la preparación que les dieron para recibir a las personas en proceso de reintegración:

En todas las estaciones, antes de que llegaran los desmovilizados a trabajar acá, nos dijeron que no podíamos hacer malos comentarios, más bien decir: “usted es una persona común y corriente, que tiene un pasado sí, pero vamos a acogerla, apoyarla y explicarle”. (Comunicación personal)

Con respecto a las normas, dentro de las cuales estaba el cumplimiento estricto de un horario laboral, Evencio manifestó que se le presentó un inconveniente con la desmovilizada porque un día lo llamó por teléfono y le dijo que ese día no iba a ir a trabajar:

Ese día, yo le respondí: “no señora, con el dolor del alma usted me viene a trabajar y usted ya sabe que si no viene tiene una anotación disciplinaria”, llegó a las 9 de la mañana y le dije: “no, así como nosotros le ayudamos, nosotros también recibimos algo de usted”. (Comunicación personal)

Con respecto a la socialización, en varias ocasiones Evencio reconoció que al principio para ambos había sido difícil, él tenía varios prejuicios y ella actuaba con duda, pero en la medida en que mutuamente se fueron ganando la confianza entre ellos, llegaron incluso a formar lazos de amistad. Igualmente, Evencio reconoce que el ambiente del parque fue muy propicio para la socialización de la desmovilizada: “aquí solo es compañerismo, estar con los

perros y atender al público. Queríamos romper como con esos esquemas que ellos ya traían”.

(Comunicación personal)

En el momento en que Evencio se enteró que iban a venir personas desmovilizadas a trabajar al parque, se imaginó que sería muy difícil interactuar con ellos y reconoció que sería necesaria una adaptación de doble vía, tanto de ellos hacia el grupo de Panaca, como del grupo hacia ellos:

Son personas que tienen ya unos temperamentos fuertes y un modo de vida diferente al de una persona de familia normal como nosotros o el resto del grupo... y aquí ya se trabaja más en grupo, aquí se tiene una convivencia más cercana pues porque nosotros somos un grupo ya conformado de muchos años atrás y para que entre uno nuevo se debe moldear, tanto el grupo, como la persona. (Comunicación personal)

Según Evencio, cuando la persona desmovilizada llegó a la estación de trabajo, se sintió una barrera de parte y parte, lo cual suele pasar cuando llega una persona nueva a un grupo. No obstante, en la medida en que entraban mutuamente en confianza, la interacción entre ellos fue mejorando:

Ella nos contaba cosas para que supiéramos cómo había sido eso por allá, yo le decía que se olvidara de eso. A veces cogía una escoba de esas de barrer y comenzaba a marchar o se tiraba al suelo, se veía chistosa pero pues son traumas que le quedaron. Yo le decía: “mira estás acá, estás en un ámbito muy diferente a lo que tú vivías”.

(Comunicación personal)

Con respecto al lenguaje, la desmovilizada tenía la costumbre de llamar a sus compañeros como camaradas, razón por la cual Evencio la corregía y le decía “no nos llame camaradas, nosotros somos sus compañeros, díganos compañeros”. (Comunicación personal)

Para Evencio haber trabajado e interactuado con una persona en proceso de reintegración, cuyas experiencias pasadas suelen ser muy fuertes, fue muy enriquecedor con respecto a su

crecimiento personal. Durante la entrevista manifestó haber aprendido a ser más comprensivo y razonable:

Me ha servido para cambiar mi forma de pensar y de ver ciertas cosas. Es chévere hablar con ellos, porque ellos también nos contaban cosas muy difíciles como por ejemplo: “no es que a unas amigas las fusilaron delante mío”, entonces claro, uno piensa que todo eso les deja traumas. Uno tiene problemas pero no tan agudos como los de una persona que vivió eso. Me ha enseñado a ser más prudente con esas cosas.
(Comunicación personal)

Otro aspecto que ayudó a la desmovilizada en su proceso de socialización, de acuerdo con lo que mencionó Evencio en la entrevista, fue la interacción con los turistas, lo cual asegura que fue una terapia de choque para ella: “El escuchar que la saludaban de buena manera, le ayudaba a darse cuenta que no todo el mundo es malo” . (Comunicación personal)

Con respecto a las personas del municipio de Quimbaya, vale la pena recalcar que al principio tenían temores y se oían rumores de que “en Panaca había guerrilleros”, la gente le preguntaba a Evencio que si llegarían grandes líderes o cabellizas de la guerrilla al parque, les daba miedo que una vez salieran de Panaca se quedaran en el municipio y lo “empezaran a dañar”. La familia de Evencio también se preocupó al enterarse de que había reintegrados en Panaca, pero con el tiempo, tanto a los familiares de Evencio como a los habitantes del municipio de Quimbaya, les empezó a parecer muy bueno que les dieran una oportunidad: “Nosotros siempre respondíamos, no son guerrilleros, son reintegrados que quieren tener una oportunidad en la vida, todo el mundo tiene el derecho de cambiar”. (Comunicación personal)

Con respecto al trato hacia la desmovilizada a su cargo, Evencio afirma que él no la regañaba porque era consciente de que no era su papá, pero si le llamaba la atención las veces que era necesario: “hay veces que le saca a uno la rabia, yo le decía, no venga sentémonos, no me gusto esto y esto”, y ella solía responder, “bueno señor”. Evencio también se dio cuenta

de que ella era muy inocente, lo dice porque no entendía muchas cosas de las que él hablaba con los otros muchachos y especialmente relata que:

Por ejemplo, cuando montó por primera vez en avión tenía mucho miedo, la noche anterior no pudo dormir porque decía que de pronto se caía. Son cosas que a uno le da risa, pero yo no me le reía. Ella preguntaba cosas que demostraban su inocencia.
(Comunicación personal)

Durante el tiempo en que Evencio estuvo trabajando con la persona en proceso de reintegración, él tuvo actos de solidaridad hacia ella, no sólo comprendía su situación sino que todo el tiempo la escuchaba y le daba consejos, como por ejemplo, le decía que aprovechara que estaba joven para estudiar y así poder salir a adelante en la vida y no quedarse estancada:

Ella decía que quería cambiar porque hizo cosas con las que no se sentía bien, entonces yo le decía: “no ya quítese eso de la cabeza, está en un nuevo grupo, en una nueva vida, se le está dando una nueva oportunidad y eso está ya en usted si quiere aprovecharla”. Ella lo ha aprovechado, tiene su temperamento, al principio era muy fuerte, gritaba, pero yo le decía: “usted no está allá donde estaba, acá es diferente”.
(Comunicación personal)

Durante este proceso de vinculación laboral a Panaca, hay hechos concretos que reflejan la categoría de encuentro, entre los funcionarios que trabajan en la estación canina y la persona en proceso de reintegración que compartió con ellos, entendiendo por encuentro ese auténtico interés por el bien del otro y que se traduce, incluso en amistad:

Aquí en la estación canina, desde que llegó, la integramos al equipo y en ningún momento la discriminamos, la acogimos como una compañera más, una amiga más. Nosotros sabemos cuál fue su pasado pero no somos nadie para juzgar. Se le da la oportunidad de todo, si quiere estudiar se habla con la empresa para que autorice unos

tiempos para que estudie... Terminó su bachillerato el año pasado y ahora está estudiando una cosa nueva y también se le da el tiempo. Uno trata de darle como la oportunidad para que sobresalga. Hay veces que ella se desanima, tiene unos cambios bruscos de ánimo, está bien y de repente se pone a llorar, yo no sabía cómo hacer para acercarme en esos momentos, entonces me sentaba con ella o nos íbamos a andar con un perrito y ella me contaba que estaba aburrida, que estaba sola porque no tenía familia. Yo trataba de darle mi apoyo y la aconsejaba, le mostraba opciones y le decía: “no se encierre, no se ponga usted misma la barrera, verá que hay otras cosas, puede ir a tal lado o haga esto”, darle consejos como un amigo, que no me viera como un civil sino como un amigo.

Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista abierta, no estructurada realizada a la funcionarias del Dpto. de Recursos Humanos.

Durante la visita de campo, la entrevista abierta que se realizó a las dos funcionarias que trabajan en las áreas de Selección de Personal y Salud Ocupacional del Dpto. de Recursos Humanos, fue enfocada a recabar información sobre el proceso de vinculación laboral de los 15 desmovilizados que trabajaron en la empresa Panaca. Entre los aspectos formales propios de este proceso de vinculación resaltaron el hecho de que los llamen de diferentes empresas para pedirles los certificados de trabajo de los desmovilizados. Esto es un gran apoyo para ellos porque están contando con el respaldo de toda una organización seria que certifica su experiencia como colaboradores del parque.

Y otra cosa para resaltar, nos llaman para pedirnos la certificación de FundaPanaca para empleos, claro como si fuera certificación laboral, entonces, por ejemplo le dicen a uno: “queremos que nos certifiquen si es verdad que fulano se estuvo formando con la fundación Panaca”. Con el nombre completo, cédula y fecha, uno confirma con

FundaPanaca y uno responde: "si señor, es verdad, fue estudiante de nosotros".

(Comunicación personal)

Con respecto a la socialización, teniendo en cuenta que éste fue un proceso de doble vía, es decir, los desmovilizados no fueron los únicos que aprendieron a convivir con los funcionarios del parque porque los funcionarios también aprendieron a socializar con los desmovilizados, una de las funcionarias de Recursos Humanos reconoció que ella decía que no sabía cuál iba a ser su reacción cuando los tuviera al frente. No obstante, en la medida en que fue interactuando con ellos empezó a cambiar su punto de vista:

Cuando usted se sienta con ellos y los escucha, se da cuenta que son personas que han tenido que vivir un conflicto que en su mayoría no lo querían. Usted empieza tener una apertura hacia ellos y se cuestiona por qué yo si he tenido oportunidad de vida. Por ejemplo, una señora que quedó embarazada estando en la guerrilla y le hicieron abortar, estaba ahí desde los 12 años, nunca tuvo una muñeca, eso lo afecta a uno, lo toca y por eso también uno los quiere vincular acá. Ver la vida desde otro punto de vista y darse cuenta que nosotros hemos sido unos privilegiados. (Comunicación personal)

Las personas en proceso de reintegración no sólo compartían sus historias de vida, en la medida en que crecía la confianza con las funcionarias de RRHH, les contaban detalles de sus vidas fuera de Panaca:

Los que ya estaban con nosotros vinculados laboralmente, de pronto le contaban a uno cómo ha sido su vida afuera, que tienen esposa, que tienen una casa, que el estudio, que tengo amigos, que mire que yo ya tengo un celular y redes sociales, etc. (Comunicación personal)

Uno de los desmovilizados que trabajó en Panaca se interesó por la actuación, hacía parte de uno de los shows de Panaca e incluso fue llamado a grabar una película. Fue entrevistado

en el programa de televisión *Los Informantes*. Sin embargo, no se le renovó el contrato porque tuvo unos inconvenientes. De igual forma, el grado de confianza que las funcionarias alcanzaron a tener con él fue alto: “Nosotros le decíamos: “tómese una foto conmigo, no ve que usted es famoso”. Yo también le decía que “era un cotizón porque ¡tenía uno levantes!, hasta una persona de 38 años”. (Comunicación personal)

Otro de los desmovilizados vinculado laboralmente a Panaca, apodado Niche, tuvo varios inconvenientes en su trabajo. Problemas de disciplina como por ejemplo: no se ponía el uniforme; a veces no iba a trabajar; se peleaba con los demás y le gustaba tomar alcohol. Las funcionarias comprendieron siempre lo difícil que debía ser para él adaptarse a la libertad y asumirla con responsabilidad, después de haber estado 10 años en la guerrilla. Tanto así que aseguraban que su edad cronológica no coincidía con su madurez, pues aunque tenía 24 años parecía un adolescente de 13 años. A pesar de las dificultades que tuvo, Niche terminó volviéndose amigo de las dos funcionarias, lo que refleja que el interés genuino de ambas por su bienestar dio como resultado un verdadero encuentro:

Él está en su proceso, nosotros lo regañamos pero también lo felicitamos cuando hay que felicitarlo, le decimos: "no Niche es que con usted ya no puedo, usted ya se me salió de las manos, entonces él responde: “no, no, doña Cristina espere...”, yo le decía: “vaya para donde Dora" entonces ya Dora se sentaba con él y le dice: “no señor es que usted tiene que portarse bien, no señor es hora de que empiece a madurar”, después ya nos veía como unas amigas... poco a poco se ganó nuestra confianza (Comunicación personal)

Niche fue una de las personas que tuvo la oportunidad de ser fijo, pero como ha cometido muchas equivocaciones, al Dpto. de Recursos Humanos le ha tocado pasarle la carta de despido. Sin embargo, las funcionarias que trabajan en esta área de la empresa han querido ser solidarias con él porque le han dado una segunda oportunidad de vincularse de manera

temporal, además le daban consejos constantemente más allá de sus funciones porque si bien parte de su rol es estar pendiente del personal y darle seguimiento a los desmovilizados, ellas se llegaron a llamar a sí mismas, incluso sus “mamás gallina”:

Ahora está en un proceso temporal porque escuchamos que como que estaba aguantando hambre, pero como también la ha embarrado varias veces, ya ésta es su última oportunidad, si no la aprovecha ya no podemos hacer nada más, él tiene que aprender. Cuando lo volvimos a contratar, el primer mes, una maravilla, la persona cambió, era el Niche que queríamos, entonces pensamos en contratarlo otra vez, pero justo esa semana la embarró, ya las cosas han sido muy reiterativas entonces también hay que tener en cuenta que la ley es para todos y la disciplina también.
(Comunicación personal)

Entre los desmovilizados todavía se conservaban los rangos que ostentaban en el grupo armado ilegal. Es decir, para Panaca todos eran estudiantes, pero en las interacciones entre los desmovilizados, ellos seguían manteniendo la diferencia entre el soldado raso y el comandante. Al que había sido comandante lo miraban con respeto o con miedo dependiendo cómo había sido su liderazgo:

Por ejemplo, a uno de los líderes le llamaban Gentil, era de Putumayo, él les decía a sus compañeros: “Es que tenemos que respetar porque nos están dando una oportunidad”. (Comunicación personal)

Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada realizada a una persona desmovilizada que participó en la implementación del MRE y que luego se vinculó laboralmente a Panaca.

Entre los aspectos formales de la implementación del MRE que influyeron en la socialización de los desmovilizados, de acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista

realizada a uno de los desmovilizados que participó tanto en el MRE como en la vinculación laboral, se encuentran los siguientes:

Con respecto a las normas dadas para la participación en el Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación, la dinámica que vivieron los desmovilizados en el grupo ilegal armado, la cual consistía en una disciplina rígida y el cumplimiento estricto de normas, les permitió seguir a cabalidad las instrucciones dadas: “nosotros venimos de una parte donde se cumplen normas. Para mi no fue difícil llegar a Panaca, comenzar a trabajar y subordinarme o sujetarme a una serie de normas porque ya sabía cumplir”. (Comunicación personal)

El Módulo de Formación del Ser era todos los días en las noches, a partir de las 7pm. Por lo general, las actividades eran dinámicas, lo que les enseñaba a los desmovilizados a trabajar en equipo y favorecía la socialización: “Allí hacíamos juegos, compartíamos entre nosotros y aprendimos a estar como más en relación con nosotros. Entonces, pues nos fuimos integrando”. (Comunicación personal)

Un acontecimiento que marcó un hito en el tercer grupo de estudiantes que participaron en la implementación del MRE fue el momento en el que el director de Panaca, Jorge Balén, reunió a todos los estudiantes junto con todos los funcionarios del parque e invitó a los 15 desmovilizados que hacían parte del grupo a salir del anonimato, apoyándolos y dándoles las gracias por haber tomado la mejor decisión de sus vidas: el empezar de nuevo en la legalidad. Esta reunión se dio porque entre los participantes del MRE que conformaban este tercer grupo, incluyendo algunos policías, corrían rumores de que habían desmovilizados dentro del grupo. Para mitigar las habladurías, posibles roces y conflictos, el director de Panaca los animó a ser valientes y pasar al frente durante esta reunión. A partir de entonces, tanto los funcionarios como los demás participantes del MRE los recibieron con una mejor disposición:

Algo como difícil de olvidar es el momento en el que Don Jorge nos llevó a una reunión, y nosotros siempre con ese temor de que... bueno que si saben quien soy yo me rechazaran... nos sacó al frente y dijo: (nosotros éramos 15) y dijo lo que tenía que decir, ya me entiende no... y de ahí en adelante toda la gente se mostró como con esa confianza, como con esa felicidad de ese paso que dimos nosotros para hacer esa nueva vida. Fue algo muy bonito porque todo el mundo lo acogió a uno como de la familia. Desde ese momento sentimos que ellos nos iban a proteger, nos iban a acompañar y ayudar. Fue algo muy lindo... porque sí se estaban generando una serie de habladurías y eso para nosotros fue muy incómodo. Incluso una vez un muchacho, desyerbando la huerta, me hizo esa pregunta: “¿uy verdad que aquí hay gente no se qué?” y yo le dije: “mijo la verdad yo no sé, he escuchado pero no sé”, y él me dijo: “¿pero usted no sabe quiénes son?”, yo le dije: “no, yo no sé quienes serán”. Por la tarde fui y le dije a la muchacha que nos hacía el acompañamiento a nosotros: ¿por qué él tenía el interés de saber, siendo que estábamos ahí y no tenía por qué temernos?... eso se solucionó cuando Don Jorge nos llevó allá y nos presentó y dio luz verde de quienes éramos y ya. (Comunicación personal)

En cuanto a los espacios físicos en los que se dieron los procesos de socialización durante la implementación del MRE, el punto de encuentro donde se reunían los estudiantes a hablar entre sí, eran los grandes comedores que hay en el parque Panaca, allí se reunían a conversar especialmente cuando tenían tiempo libre o cuando se aplazaba la Formación del Ser:

Los comedores allá son cabañas, como unas casas grandes hechas en paja solo con mesas para sentarse, tienen piso, son bien bonitos, bien organizados. Ahí era el sitio de encuentro para los que nos reuníamos a hablar o cuando por alguna razón no teníamos la hora del ser. Bueno cada quien se iba a hablar con su grupito, pero no siempre nos reuníamos, era así cuando no había lo del ser. (Comunicación personal)

Entre los aspectos informales de la implementación del MRE que influyeron en la socialización de los desmovilizados, de acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista realizada a la persona desmovilizada se encuentran los siguientes:

Los formadores que dirigieron el programa se esforzaron porque los integrantes del grupo de estudiantes se conocieran entre sí para que se integraran y relacionaran entre ellos, de tal forma que el grupo permaneciera unido.

En cuanto al lenguaje, los profesores llamaban a los desmovilizados por su nombre, lo cual a la persona entrevistada le pareció un gesto de muy buena educación: “Los profesores muy educados, nos llamaban por nuestros nombres. Eso me generó una buena imagen de ellos”. (Comunicación personal)

Sin embargo, los desmovilizados no llamaban a los profesores por su nombre sino que les decían: “profe pa’ aquí, profe pa’ allá”. Entre ellos si se llamaban de diferentes maneras: “entre compañeros, si, que “parce, que hermanito, que hermanita, que venga”. (Comunicación personal)

Todo el equipo de Panaca fue muy solidario con uno de los desmovilizados a quien se le murió su hija pequeña en un accidente de tránsito. Un gesto de solidaridad por parte de sus demás compañeros es que en el momento de irse para su casa, ya que vivía en Villavicencio, cada uno de ellos le ayudó con algo de dinero: “Cuando se iba a ir tuvimos la oportunidad de ayudarlo, le dimos \$20.000, \$5.000, lo que cada quien pudiera dar. Ese fue un gesto que a mi me encantó”. (Comunicación personal)

En otra ocasión, la persona desmovilizada entrevistada quiso ayudar de una manera desinteresada a uno de sus compañeros que estaba teniendo dificultades durante el desarrollo del programa y como un acto de solidaridad lo buscó y trató de motivarlo y aconsejarlo para que siguiera adelante:

Él me decía “yo estoy muy aburrido, esto no es para mí, esto es muy duro”, y yo le dije: “venga fulano, mire que esto no va a hacer para toda la vida, al contrario lo que usted está aprendiendo le va a servir para todo el resto de su vida, hagámosle" y volvía y yo le daba otro empujoncito, hasta que se rindió, yo ya dije “yo ya no puedo hacer más nada”. (Comunicación personal)

Otro aspecto que influyó mucho en los procesos de socialización de los desmovilizados durante el programa fue lo solidarios que fueron los profesores y el equipo de apoyo del Modelo de Reintegración Temprana. Siempre estaban ahí para apoyarlos, darles consejos y motivarlos para que continuaran esforzándose por cambiar sus vidas, en palabras de la desmovilizada:

Los profesores nos apoyaban mucho, le decían a uno “venga, ¿qué le pasa?, cuénteme, ¿qué no le gusto?, ¿qué le hicieron?”. Ellos se prestaban mucho, se familiarizaban con uno para que confiara en ellos. (Comunicación personal)

Entre los aspectos formales de la vinculación laboral que influyeron en la socialización de los desmovilizados, de acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista realizada se encuentran los siguientes:

El proceso de vinculación laboral de la desmovilizada entrevistada comenzó en el momento en el que se acercó a Jorge Ballén, director de Panaca, y le contó que ella quería quedarse trabajando en el parque, Ballén le dijo que la iba a ayudar para que se pudiera quedar trabajando con ellos. Ella valora y agradece muchísimo esa oportunidad: “Para mí fue algo espectacular, sentía que me habían dado toda la confianza... mejor dicho me sentía tan segura, me sentí como en mi casa”. (Comunicación personal)

Una de las reuniones establecidas por la empresa se llamaba *Panaca al día*, se hacía una vez al mes y allí les informaban a todos los trabajadores del parque acerca de las novedades organizacionales: “uno se reunía con los demás y nos daban desayuno, refrigerio... ya usted

se buscaba el grupito con el que le gustaba relacionarse más, hablaba un ratito y parece a trabajar”. (Comunicación personal)

El lugar de reunión era una de las estaciones del parque y variaba de mes a mes. A la desmovilizada entrevistada le gustaban estas reuniones porque veía a sus demás compañeros, pero también porque podía disfrutar de los animales de las diferentes estaciones donde los citaban:

Me gustaba reunirme con los demás, pero también ir a las demás estaciones. Por ejemplo, en porcicultura me gustaba ver esa ternura de animalitos, aparte de que uno está con la gente, eso es muy agradable. Usted va a los perros y aprende a familiarizarse con ellos y a quererlos. (Comunicación personal)

Esta coexistencia con los animales, propia del trabajo que realizaba el desmovilizado, también influyó en su proceso de reintegración y socialización, pues las relaciones laborales se tejían en torno a ellos:

Me dio duro tener que dejar un gato hermoso. Él llegó a mi estación de trabajo, se llamaba Frisby, era demasiado arisco y seguro peleaba con los gatos porque llegó todo arañado y la cola la tenía como si le hubieran quitado un pedazo. Yo lo consentía, y con mis compañeros le dimos medicamentos, lo purgamos y ese muchachito se volvió el amor de la estación. Luego lo castramos y se volvió el dormilón, el que no hacía caso, el que no se bajaba de la mesa, el visitante tenía que hacerse a un lado porque él estaba ahí acostado. Cuando me vine fue algo muy triste porque me tocó dejarlo, porque acá tampoco lo podía tener... todavía yo quisiera irlo a traer, pero aquí tenemos un batallón de gatos y perros también. (Comunicación personal)

Entre los aspectos informales de la vinculación laboral que influyeron en la socialización de los desmovilizados, de acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista realizada se encuentran los siguientes:

Con respecto al lenguaje, con el tiempo, la desmovilizada se fue adaptando a la forma común de hablar en Panaca, tanto así que llegó a adoptar los apodos con los que se identificaba a los demás compañeros de trabajo: “Había un muchacho en el trabajo que le decíamos el veneco y otro al que le decíamos mi cabo”. (Comunicación personal)

La persona en proceso de reintegración entrevistada trabajaba en la estación de especies menores con su jefe y otra persona más. Ella ya los había visto durante las clases que recibió durante el MRE, razón por la que no le fue tan difícil llegar a su nuevo trabajo. Con el tiempo, fueron creando lazos más fuertes al punto de llegar a ser amigos. Los lunes, día de descanso para todos los trabajadores de Panaca, se reunía con sus compañeros de estación y con los funcionarios que trabajaban en las estaciones cercanas de porcicultura y ganadería. Ese día buscaban hacer diferentes planes para descansar:

“Esos días armábamos grupitos y nos íbamos para el río, para Armenia, o nos visitábamos y hacíamos chocolate, teníamos una unión muy buena. Eso se daba más que todo como en el equipo de trabajo mío porque Panaca tenía muchos empleados y tampoco todos teníamos como esa unión, porque por lo menos a mí me quedaba mas cerca porcicultura y ganadería. Entonces, con esos dos vecinos éramos como más unidos y también con los que trabajaban en la parte de mantenimiento, entonces uno aprendía a familiarizarse con ellos”. (Comunicación personal)

Durante su vinculación laboral, la entrevistada afirma que las relaciones que entabló fueron de mayor confianza, se podía reír y estaban más familiarizados entre ellos. Así por ejemplo, ella relata el momento en que empezó a ver a la directora de Bienestar de Fundapanaca, a quien veía como la directora del Modelo de Reintegración Temprana no como su jefe sino como una compañera de trabajo:

Ella llegó, ¿con quién fue? me parece que era un ministro... y me dijo: “venga para acá”, me presentó, y dijo “ella es muy querida, quiere mucho a los animales. Ella les

va a explicar la relación con los conejitos”. Entonces desde ahí yo ya no la vi como mi profesora sino como mi compañera de trabajo. Ella quería que yo hablara seguramente de lo que había aprendido, pero no mirándola como profesora sino como otra compañera de trabajo. (Comunicación personal)

En relación a la categoría de solidaridad seleccionada para esta investigación, el apoyo que continuó prestando el equipo de Fundapanaca a los desmovilizados, aunque ya no estaban bajo su responsabilidad, durante su vinculación laboral, fue muy importante para ellos:

Una instructora que por ternura la llamamos “piojito”, me apoyó mucho, me decía “venga no se vaya a afligir por esto”, “las cosas se arreglan, mire que esto...” Algo muy bonito porque si lo dejan a uno solo, se encierra ahí y por eso pasan las cosas muchas veces. (Comunicación personal)

La persona entrevistada afirma que su experiencia en Panaca fue muy linda, adquirió una familia maravillosa y aprendió muchas cosas. Para ella el director del parque fue una persona que marcó la diferencia: “Don Jorge una maravilla de persona, todos, todos, para mi fue una familia muy grande que me dio muy duro decir “me voy” pero usted sabe que cuando a uno le toca, le toca”. (Comunicación personal)

Discusión de los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada realizada a la directora de Bienestar de Fundapanaca, Lorena Cuellar.

En el ámbito organizacional de Panaca se encontraron algunos aspectos formales y otros informales en el marco de la implementación del MRE y la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a esta empresa, los cuales ayudaron a estas personas —que se encontraban

en proceso de reintegración— a socializar con quienes interactuaron durante ambos procesos. Entre los aspectos formales que influyeron en la socialización de los desmovilizados durante la implementación del Modelo de Reintegración Temprana, de acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista realizada, se encuentran los siguientes:

Antes de iniciar el Modelo de Reintegración Temprana en Panaca los funcionarios de la ARN se reunieron con las personas que trabajan en cada una de las estaciones del parque, con el propósito de explicarles que llegarían algunas personas en proceso de reintegración para aprender de las labores que ellos realizaban. A su vez, se les describieron los perfiles de los desmovilizados, sus comportamientos más comunes, y cómo había sido su proceso de desmovilización de los grupos armados ilegales. Al finalizar dicho encuentro se les invitó a los trabajadores del parque a darles la oportunidad de entenderlos.

Para informarles a los trabajadores de Panaca sobre el programa que realizaría en las instalaciones del parque se utilizó, como medio formal de comunicación, el espacio mensual que tiene el director de Panaca con sus empleados: una reunión denominada “Panaca al día”. En este encuentro, en los inicios del modelo, Ballén les contó a sus colaboradores en qué consistía el programa y que durante un tiempo determinado compartirían con personas que se encontraban en un proceso de reintegración. Sumado a lo anterior, el director actualizó a sus empleados, mes a mes, cuáles eran los avances que se habían obtenido y las novedades presentadas.

En cuanto a las normas, a los participantes se les dio a conocer desde el principio la política de derechos y deberes que tiene el parque Panaca, la cual deben cumplir todos sin excepción. Respecto a su cumplimiento, no se presentó ningún inconveniente, pues se evidenció que a los desmovilizados se les facilita, por lo general, obedecer las reglas que se han establecido.

Respecto a otros actores, además de los desmovilizados, que participaron del programa a partir de la tercera edición del modelo, este grupo también estuvo integrado por campesinos

y víctimas del conflicto. Se evidenció que el hecho de interactuar con otra población que también formaba parte de la sociedad civil les ayudó a las personas desmovilizadas a socializar. Específicamente, la decisión de incorporar a la población campesina partió del deseo del director y fundador de Panaca de brindarle a esta la posibilidad de graduarse y contar con una educación técnica formal en el campo; así, aunque muchos no supieran leer y escribir, podían poner en práctica lo que habían aprendido empíricamente antes de participar del programa. En palabras de Lorena Cuéllar, directora de Bienestar de Fundapanaca:

[...] Nuestro director, Jorge Ballén, formado en la metodología del aprender haciendo en la Universidad Zamorano de Honduras, entendió que ni en Colombia ni en el mundo hay una educación incluyente para el campesino, porque siempre que se quiere diseñar un programa tecnológico o simplemente técnico, se exigen unos elementos de formación básica que el campesino no tiene. El campesino tiene un saber empírico no siempre exitoso, y lo que nosotros queríamos era tecnificarlo, que hiciera las cosas mejor, sin importar si sabía leer y escribir o no. (Comunicación personal)

El parque Panaca y la fundación Fundapanaca, a través de su presidente Jorge Ballen, “le da el sí a hacer el proceso (...) somos de los primeros que realizan este tipo de actividades” (comunicación personal). Así, con la participación empresarial del parque Panaca y de la ARN se garantiza el proceso formativo de los desmovilizados a través del programa de capacitación técnico agropecuario dirigido al campesino.

Por otra parte, se observó que se llevaron a cabo algunas acciones en el ámbito de la educación al adulto, en la fundamentación del programa de técnico agropecuario. Referente a este aspecto se obtuvieron algunas comunicaciones personales como las siguientes: “Nosotros también nos estábamos moviendo con el tema de educación con el Ministerio de Agricultura, particularmente” (comunicación personal), “tratando de crear programas que fueran para los campesinos” (comunicación personal). De modo que el programa se configura

en un modelo pedagógico que fortalece y tecnifica este oficio como medio para elevar la calidad de vida de esta población.

En cuanto a la ejecución del Modelo de Reintegración Temprana implementado en el parque, durante ésta los participantes que se encontraban en proceso de reintegración contaron con un seguimiento personalizado por parte del equipo ejecutor de Fundapanaca, fueron acompañados por un psicólogo de la ARN y sus profesores, quienes los apoyaron y estuvieron cerca para ver sus avances y reconocer las necesidades que presentaban.

Sobre los contenidos de las capacitaciones cabe resaltar que durante las noches los participantes del programa recibían cursos de alfabetización, dado que muchos de ellos no sabían leer y escribir; y en el contenido del módulo “Formación del Ser” se incluyeron actividades lúdicas en las cuales debían resolver situaciones problemáticas, lo que a su vez les permitió desarrollar la confianza en sí mismos y en los demás. Además, el Modelo de Reintegración Temprana les ofreció la oportunidad de prepararse para asumir entrevistas, y entender cómo funciona el mercado laboral actual. Es importante mencionar que estas clases no fueron impartidas en aulas cerradas, sino que se rotaba a los estudiantes por todas las estaciones del parque Panaca, a fin de que pudieran aprender la teoría del saber agropecuario al mismo tiempo que lo ponían en práctica. Así lo refirió la directora de bienestar de Fundapanaca:

El profesor andaba con un tablerito debajo del brazo rotando por cada una de las estaciones del parque y allí, sobre lo que estuviese acaeciendo en ese momento y lugar, les daba las explicaciones más pertinentes. Sí allí estaba pariendo una yegua, los llamaba a todos “vengan para acá”, y ahí, inmediatamente, estaba el aula viva para ellos. En Panaca siempre habíamos manejado este esquema de aulas vivas de aprendizaje y, sin modificarlas, así las ofrecimos a los participantes en este programa porque sabíamos que eso era precisamente lo que les iba a servir. Un esquema

eminentemente experiencial centrado en la realidad del hacer y no tanto en el salón de clases. (Comunicación personal)

En relación con el lenguaje, cada integrante del equipo formador utilizó su propio lenguaje cotidiano para dirigirse a las personas en proceso de reintegración. Únicamente se acordó que cada uno de ellos fuese llamado por su nombre y no con diminutivos, con el propósito de hacerles ver la importancia y el poder que tiene su nombre; también se acordó que se les motivaría con algunas frases como, por ejemplo, “tú puedes”, “sí se puede” y “todos podemos”.

Ahora bien, en cuanto a los aspectos informales que influyeron en la socialización de los desmovilizados durante la implementación del MRE predominaron los siguientes:

Al iniciar el programa tanto a los funcionarios de Panaca como a los de Fundapanaca se les dificultó estar frente a las personas desmovilizadas porque, por lo general, los juzgaban. El proceso tampoco fue sencillo para los desmovilizados, quienes durante los primeros días en lugar de mirar a las personas a los ojos solo veían hacia el piso; sin embargo, al finalizar el programa los participantes desmovilizados miraban a los ojos a las demás personas, se dirigían al auditorio por el micrófono y hablaban con cualquier persona. El cambio que se evidenció se dio muy rápido, se propició en al menos 15 días, porque el ambiente que se fomenta era favorable para ello:

El profesor se sienta donde quiera sentarse con los estudiantes, y estos se pueden sentar al lado de su profesor (...) Hay un ambiente de convivencia en el que roncan, llegan cansados, con las botas pecuecudas y donde hay lugar a expresiones como “uy deje las botas afuera”. Una convivencia de la que participa el profesor. Aunque él no duerma ahí adentro, su habitación está al lado de la de ellos. (Comunicación personal)

A su vez, este cambio de actitud se vio favorecido porque durante la implementación del programa el parque Panaca contó con la visita de periodistas y empresas interesadas en

conocer el modelo. Estos entrevistaron a los desmovilizados y con el tiempo lograron que hasta los más reacios se acostumbraran a contar sus historias.

Otro aspecto importante del proceso fue que tanto los formadores como los funcionarios de Panaca, poco a poco, fueron conscientes de que el proceso era eminentemente interactivo y enriquecedor para ambas partes. Y, aunque ellos eran los responsables de la enseñanza que recibían los participantes desmovilizados, al final fue mucho más lo que estos les enseñaron a sus formadores, así lo indicó uno de ellos en la siguiente comunicación:

[...] Supuestamente uno había sido escogido para enseñar, para formar. Pero ya sobre la marcha, fuimos viendo cómo realmente ellos, a su vez, nos habían ido formando a nosotros. Esas personas dejaron muchas cosas en cada uno de los colaboradores que estuvimos frente al proceso. (Comunicación personal)

Al principio los profesionales que estaban a cargo del programa designaban a los participantes como *reintegrados*, pero con el paso del tiempo los empezaron a llamar *estudiantes* y les hicieron sentir que no se hacía ninguna distinción entre ellos y las demás personas, como lo señaló este formador:

Ya estamos con nuestros reincorporados en el programa, aunque nosotros vamos quitando esas palabras, porque para nosotros se vuelven estudiantes. O sea, reintegrados para la ARN, reintegrados para el proceso de paz. Pero para nosotros todos se llaman estudiantes. (Comunicación personal)

Dada la modalidad de inmersión del programa, los desmovilizados, además de convivir unos con otros, también pudieron hacerlo con sus formadores durante los tres meses que se establecieron para la implementación del modelo. La convivencia que se generó al compartir la mesa durante las comidas y por la ubicación cercana de los cuartos donde dormían propició, a su vez, la creación de lazos afectivos fuertes y facilitó la socialización de los desmovilizados porque estos llegaron a conocerse entre sí en la cotidianidad:

Tú, como profesor, puedes llegar a tener una relación cercana con tus estudiantes.

Pero acá era mucho más fuerte, porque si se enfermaban, yo estaba ahí: “¿cómo vas?”

Aparte de que estaba la enfermera, yo estaba al pie suyo, todo el tiempo.

(Comunicación personal)

Partiendo de la afirmación de Berger y Luckmann (2001) se tiene que el lenguaje forma el contenido y es el instrumento más importante de la socialización. Así pues, desde el punto de vista de los aspectos formales, el equipo de trabajo implementador del proyecto acordó con anterioridad llamar a los desmovilizados por sus nombres y no usar diminutivos, con el objetivo de que ellos se dieran cuenta de que su nombre tiene poder. Pues, la pertenencia a los grupos ilegales solidifica significativamente la importancia del grupo y conlleva a que las personas pierdan su identidad individual, por eso se identifican con alias y no por los nombres, porque aprenden que el valor del grupo es mayor al valor individual.

Otro aspecto que favoreció la creación de lazos entre los participantes del programa fue la jornada que se estableció para el desarrollo de las actividades, la cual empezaba a las 7:30 a. m. y terminaba alrededor de las 11:00 p. m. Además, en los días de descanso jugaban ajedrez, hacían karaoke y bailaban; actividades de las cuales no solo participaban los desmovilizados, sino también los formadores, lo que les permitió a estos últimos conocer a los estudiantes en otros ambientes, saber qué tipo de música era de su agrado o qué les gustaba cocinar, así lo señaló la directora de bienestar de Fundapanaca en la entrevista: “Aprendimos a hacer los *cancharines* que son como unas tortillas grandotas que les gustaba comer con el desayuno” (comunicación personal). Es decir, realmente, los formadores y los funcionarios de Panaca empezaron a comprender a los desmovilizados y a verlos de una forma diferente cuando conocieron sus historias:

¿Dónde más pasa eso? Cuando uno empieza a escuchar esas historias y uno se va a acostar, uno dice: “soy un pobre *patinchado*” al lado de lo que a esta gente le ha

tocado vivir. Y entender, desde esa posición, tanto dolor y tanta cosa del país.

(Comunicación personal)

Sobre este aspecto también es importante mencionar que, como se dijo en líneas anteriores, a medida que aumentó la confianza entre los reintegrados y sus formadores, estos comenzaron a llamarse por sus nombres y se daban la mano. Y, como un indicador del alto nivel de confianza que se generó durante el proceso, algunos funcionarios y formadores expresaron que los estudiantes los llamaban Camaradas, lo cual significaba un honor; incluso les ponían apodos de cariño, como sucedió con la profesora de la estación de Bovinos a quien llamaban La Cabrita.

En cuanto a la enseñanza, en el módulo *Formación del Ser* se diseñaron actividades de apoyo al proceso para aprender a tocarse. Una de estas actividades se denominaba “estatuas”, donde cada uno de los participantes debía suponer que era un palo de guadua que caía sobre otro. La finalidad de esta dinámica era que los estudiantes pudieran tocarse los unos con los otros, porque antes ni siquiera permitían que los tocaran, pues “para ellos, un extraño ni te miraba ni te tocaba”. De esta manera aprendieron a confiar más en el otro. A los participantes también les enseñaron cómo comunicarse con los demás. De acuerdo con las actividades y los contenidos impartidos durante este módulo, se evidencia un intento por educar a los desmovilizados en la sociabilidad, categoría emergente de este estudio.

Uno de los objetivos que surgió durante la puesta en marcha del proyecto fue tratar de desnormalizar a estas personas en proceso de reintegración, porque siempre tuvieron un comportamiento muy rígido, y debían cumplir con una disciplina muy fuerte donde nada venía desde el amor, sino desde la imposición, costumbres de sus años en combate con las que se quedaron. Al respecto, la entrevistada señaló que “siempre estaban rígidos. Si tú les decías a las 8, llegaban a las 7 y 40” (comunicación personal). Este es otro hecho concreto

que permite evidenciar la categoría emergente disciplina, identificada tanto en esta entrevista como en la entrevista dada por el coordinador de la estación de especies menores.

Los formadores también se dieron cuenta que ellos no se daban el permiso de jugar porque “perdieron su infancia en la guerra”, así que incluyeron actividades para enseñarles a jugar: “El solo hecho que jueguen”, “su capacidad de asombro, de disfrutar una tarde de lluvia jugando con un balón” (comunicación personal).

Por otra parte, se considera que la cultura de Panaca, bajo el influjo de la cultura del Eje Cafetero, también fue un factor positivo que ayudó a los reintegrados a su socialización, porque esta se inclina hacia el servicio y no es una cultura impuesta, sino que les nace a los pobladores de la zona. Así pues, los desmovilizados llegaron a un lugar donde abunda la amabilidad, siempre se les dirigieron saludos con buenas maneras y les brindaron un buen trato, lo que permitió que todo el tiempo se sintieran acogidos. La cultura es otra categoría emergente de esta investigación:

La cultura, la idiosincrasia de este lugar es de un 100 % de vocación a la atención. Algo que nace. No es un simple “¿a la orden en que le puedo ayudar?” sino “¿cómo estás?, ¿cómo te ha ido?, ¿en qué te puedo? (...) Allí todo es amabilidad. (Comunicación personal)

De igual manera, durante las clases se daba un verdadero encuentro entre el profesor y los estudiantes porque no esperaba que ellos comprendieran todo lo que él les decía, sino que primero el formador se acercaba a entender cuáles eran las necesidades de aprendizaje de cada uno de sus estudiantes. Dado que todos llegaron con un nivel de aprendizaje diferente y muchos habían sido reclutados desde niños, razón por la cual no pudieron seguir asistiendo a la escuela:

Nuestros instructores no son los que llegan con una clase y todos tienen que mirar cómo llegan ellos al profe, sino que el profe tiene que empezar a mirar qué necesita

cada uno, porque el nivel de aprendizaje es muy diferente en ellos, y más cuando tú conoces esa historia, que no estudió porque lo llevaron chiquito, que más o menos sabe escribir. Entonces el profesor está haciendo algo y “¿profe, por favor me espera?” Y el profesor ya no va a decir “¡ah, pero!” sí, sí... claro ya me senté y hablé con él y ya ellos siempre tienen como esos momentos de encuentro con ellos y eso creo que es lo que más nos enriquece el programa a nosotros. (Comunicación personal)

El tercer grupo que participó en el programa estaba compuesto por 215 personas, 15 formaban parte del programa de reintegración y los demás eran campesinos, cabe resaltar que algunos de los participantes habían sido víctimas de la guerrilla, pero no sabían que en el grupo habían reintegrados. Jorge Ballén, el director de Panaca, con una actitud de verdadero liderazgo reunió a todo el grupo en un auditorio del parque y les dijo: “Yo quiero que ustedes sepan que aquí hay quince valientes...” (comunicación personal). Después de contar su propia historia como víctima del conflicto —pues la guerrilla había secuestrado a su papá, a su abuelo y a sus hermanos, y a él casi lo matan en un intento de secuestro—, ofreció su generoso apoyo a los desmovilizados y los invitó a pasar al frente con valentía: “Bajen mis quince valientes, que ustedes saben quiénes son. Aquí estoy para respaldarlos. Y los tipos bajan...” (comunicación personal), llenos de valor pasaron al frente.

Al finalizar el programa muchos funcionarios del parque Panaca asistieron a las ceremonias de graduación de los reintegrados, las cuales fueron muy emotivas porque ya eran capaces de hablar por micrófono. Los desmovilizados se mostraron muy agradecidos por todo lo que recibieron durante el programa, y quienes trabajaron con ellos también les dieron las gracias.

Por lo tanto, se afirma que el objetivo primordial de estos procesos, incluyendo la vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca, fue educar a las personas en proceso de

reintegración. Lo que adquiere todo el sentido desde la definición de educación dada por Tomás de Aquino y Peters, como son citados en Altarejos y Naval (2000): el desarrollo y el perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales de la persona por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Pero educar no es solo eso, también es un acto de ayuda en el que el educador motiva al educando a resolver los problemas por sí mismo, brindándole su orientación y teniendo en cuenta sus necesidades. Esta característica de la educación se evidenció en los ejercicios que Fundapanaca desarrolló con los desmovilizados durante el módulo “Formación del Ser”, porque debían resolver situaciones problema hipotéticas que se les podrían presentar en la realidad.

Según el informe realizado por Delors, uno de los cuatro pilares de la educación consiste en aprender a vivir juntos. Al respecto, se concluye que durante el programa de reintegración temprana y la vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca, estas personas aprendieron a vivir junto con los demás desmovilizados que también participaron del MRE, con los profesores y con funcionarios tanto de Fundapanaca como de Panaca y la ARN, por medio de un proceso formativo y educativo.

Según la definición dada por Feroso (1994) sobre la Pedagogía Social, esta praxis busca la prevención, la ayuda y la reinserción de las personas que tienen deficiencias en la socialización. En el caso de estudio con las personas en proceso de reintegración, sus deficiencias en la socialización se vieron reflejadas en el miedo que al principio tenían hacia los demás, pues no los miraban a los ojos ni los saludaban o permitían que los tocaran, pero con el tiempo adquirieron confianza gracias a la ayuda que Panaca y la ARN les prestó.

Al finalizar el modelo MRE los desmovilizados agradecieron por todo lo que recibieron durante el proceso, lo que refleja el aprendizaje de uno de los valores irenológicos que es la gratitud, y una de las virtudes sociales que propone Aristóteles. Una vez éstos entraron en confianza se mostraron colaboradores entre sí y pensaron en el bienestar del otro.

Etapa de la vinculación laboral.

Durante la vinculación laboral de 15 desmovilizados en proceso de reintegración a la empresa Panaca se destacaron los siguientes aspectos formales que contribuyeron a su socialización: en primer lugar, su vinculación con la empresa no fue el resultado automático de haber participado en el Modelo de Reintegración Temprana. Para trabajar en Panaca los desmovilizados ya egresados de la etapa de capacitación siguieron el mismo proceso de selección de personal que cualquier aspirante que opta por una posición en la empresa, por tanto, se encontraban en igualdad de condiciones frente a los otros aspirantes, sin verse favorecidos por haber estudiado en Panaca o tener la condición de desmovilizados en proceso de reinserción social. El trato recibido y las condiciones laborales dadas fueron las mismas que tuvieron todos los aspirantes, la única diferencia entre los desmovilizados y los demás empleados es que los primeros contaban con un seguimiento especial para su proceso de socialización.

Una vez fueron vinculados laboralmente tuvieron que enfrentar otras circunstancias, dado que los desmovilizados debían adaptarse a la cultura organizacional de Panaca y seguir unas normas específicas. Ello requería el cumplimiento de unas reglas y horarios diferentes, además, habían asumido compromisos puntuales de entregas. La directora entrevistada señaló que la cultura a la que se debían adaptar era muy específica, pues “la cultura Panaca tiene que eres puntual. Que eres alegre, que eres amante de los animales, que tiene la vocación de servicio”.

Por otra parte, dado que cada una de las estaciones del parque tiene sus propios procesos y un coordinador, los desmovilizados, como todas las personas que trabajaban allí, debían seguirlos al pie de la letra. Así pues, durante la vinculación laboral de estas personas en proceso de reintegración no se cambió ningún proceso, ellas aprendieron a realizarlos y a responder por éstos a su respectivo coordinador.

En el parque los empleados tienen un cliente interno que son los demás funcionarios, y un cliente externo que son los visitantes de Panaca. Las personas en proceso de reintegración que trabajaron en las instalaciones del parque tuvieron que interactuar tanto con el cliente interno como con el cliente externo pues, aunque sus cargos eran de tipo operativo, el área de Recursos Humanos también los capacitó para desempeñarse en el área de Servicio al cliente y en Clínicas de venta.

Se evidenció que algunos desmovilizados fallaron en su compromiso durante su vinculación laboral a Panaca. Uno de ellos trabajaba en la estación equina y hacía espectáculos sobre los caballos, entre las piruetas que logró hacer estaba la volantina con el caballo que ninguno de los expertos de Panaca había conseguido. Esto lo aprendió en cuatro meses y tenía un buen comportamiento, pero le gustaba el alcohol y era muy enamorado, por lo que empezó a tomar y a faltar al trabajo; confiado en sus habilidades creyó que eso era suficiente para seguir vinculado a la empresa, sin embargo, su falta de compromiso lo llevó a ser despedido. Pidió disculpas y una segunda oportunidad, y el área de Recursos Humanos junto con el coordinador de su estación de trabajo lo readmitieron y lo ayudaron hasta que aprendió a controlarse. Casos como este permitieron que los líderes del proceso se dieran cuenta de que más allá de un simple seguimiento, los desmovilizados vinculados sí requerían de un trato especial:

Sabíamos que por más de que hubiésemos querido haberlos tratado por igual, sus particulares necesidades de formación exigían darles un trato diferente del que se daba a los trabajadores usuales de la empresa (...). Hoy en día se ha aprendido mucho de esos procesos y se han entendido mejor las necesidades de desarrollo psicosocial de los desmovilizados vinculados al mundo del trabajo en la sociedad civil. Se entendió cómo fueron madurando, por ejemplo, las emociones que les despertaba el estar en un pueblo nuevo, obtener sus ingresos con su propio trabajo y poder acceder a

oportunidades como la de comprar una moto con el dinero que nunca habían tenido.

(Comunicación personal)

Ahora bien, respecto a los aspectos informales que influyeron en la socialización de los desmovilizados durante su vinculación laboral a Panaca, se hallaron los siguientes elementos:

En este proceso las relaciones que se entablaron fueron de tipo laboral, a diferencia de la relación que los desmovilizados tuvieron mientras participaron de la etapa de capacitación del Modelo de Reintegración Temprana. Puesto que pasaron de ser compañeros entre quienes habían convivido durante tres meses día y noche, a tener una relación de tipo laboral en la que no se celebraba todo lo que los demás compañeros hacían porque ahora eran corresponsables en el trabajo. Aun así, los otros colaboradores les daban consejos a los desmovilizados para que pudieran hacer mejor su trabajo, y si tenían alguna duda respecto a la labor que debían desarrollar contaban con el apoyo del coordinador de estación: “venga Wilson este le sirve más si le coge la jáquima así, el agua le gusta asá, el poni se comporta...” (comunicación personal).

Según el tipo de trabajo que debían desempeñar los desmovilizados se relacionaban o no con los visitantes del parque o con los clientes externos. Incluso, algunos turistas fueron a buscarlos porque escucharon sus historias en un programa en el que Jorge Ballén las contó, interacciones que también les ayudaron en su socialización. Uno de ellos, por ejemplo, que había ejercido como comandante de uno de los grupos armados ilegales y su trabajo en el parque consistía en darle la vuelta a los niños que montaban en los ponis, al comenzar el programa era muy callado, subía a los niños en los ponis y les daba la vuelta sin hablar; pero poco a poco se fue soltando porque los mismos visitantes le hacían preguntas sobre la raza de los ponis, la comida y el temperamento de estos animales. En una de las entrevistas mencionaron sobre su caso que “... ¡era otro ser humano! Obviamente, en Panaca tuvo una evolución gigante porque ya hablaba, conversaba, hablaba con los compañeros, y él era

calladísimo” (comunicación personal). Cabe anotar que la interacción con los turistas era diferente en los casos en los que estos no conocían la historia de las personas desmovilizadas, dado que no estaban prevenidos.

Por otra parte, se evidenciaron muchos casos en los que los funcionarios de Panaca fueron solidarios con los desmovilizados y viceversa, así como también se dieron actitudes solidarias entre los mismos desmovilizados. Así pues, cualquier logro en la vida personal de los reintegrados era motivo de felicidad para muchos: “Todos celebrábamos que alguno ya tenía moto, que otros ya tenían cama. Así compraran una olla, eso era motivo de felicidad” (comunicación personal). De igual forma, los funcionarios de Fundapanaca promovían campañas constantemente para ayudarles a los desmovilizados:

¡Todo el tiempo! Mira, todo el tiempo estábamos nosotros buscando ropa regalada, porque a veces ellos no tienen facilidades económicas. Entonces buscábamos a ver quién tenía algo..., camisas bonitas, pantalones bonitos... Cuando una de ellas estuvo embarazada, también se le dio todo el acompañamiento que se pudo. (Comunicación personal)

Otro ejemplo de solidaridad se dio con uno de los reintegrados que trabajó en la estación de Ganadería, quien usaba un morral rosado y por ello era objeto de burla de los demás compañeros. En vista de lo anterior, para el día de su cumpleaños algunas funcionarias de Fundapanaca le hicieron una torta y le compraron un morral de regalo, decoraron la casa en la que vivían con bombas y colocaron un letrero de cumpleaños en la estación de Ganadería. Cuando llamaron al joven para cantarle el cumpleaños golpeó la puerta, pero no entró a pesar de que ellas lo hicieron seguir, él les decía: “No, no, señora. Dígame en qué le puedo ayudar” (comunicación personal). Como era una sorpresa, lo hicieron pasar con la excusa de que les ayudara a mover algunas cosas, y cuando vio la decoración que le habían preparado se puso a llorar y les contó que desde pequeño no le habían vuelto a celebrar su cumpleaños.

Se sentó a llorar... y a llorar... Y a contarnos la historia de su papá y de su hermano mayor —el favorito de su papá—, a quien se lo llevó la guerrilla y murió. Y quedó él, a quien también se lo llevó la guerrilla pero, al cabo del tiempo, se les voló... Y nos sigue contando toda la historia de cómo se vuela, y de cómo tras tantos años allá metido, a sus 32 años y no había podido siquiera decir un cumpleaños. Sentir la emoción que él estaba sintiendo, como sentirse un niño pequeño otra vez y tener que reevaluarse como adulto, y de ver que algo tan sencillo para nosotros cuando cumplimos años que hay una torta, para él iba mucho más allá. Nos abrazaba y nos agradecía. Era muy introvertido y desde ahí mi compañera empezó a darle más apoyo. Es que el solo hecho de conocer una historia de éstas hace que trasciendas más allá de lo laboral y hace que como ser humano te muevas a acompañar y te moviliza a hacer cosas diferentes por esa persona. (Comunicación personal)

Es así como el conocimiento sobre estas historias despierta empatía en la sociedad, pero también se resalta la importancia de reconocer a quienes han vivido esa situación como grandes transformadores desde sus logros personales, y la capacidad de reconciliación y resiliencia que tienen desde su propio crecimiento personal.

Finalmente, cabe destacar que también se encontraron algunos ejemplos de solidaridad entre los desmovilizados, quienes se ayudaban mutuamente cuando alguno tenía una dificultad. Así lo refirió la persona entrevistada:

Como son solos, la mayoría no tiene familia, y si a alguno se le demoraba el sueldo por alguna razón, los otros venían a ayudarlo. “Venga yo le presto..!” O, “yo le doy...” Son... mira. Si algo admiro de esta gente, es el sentido de grupo que tienen. Si tienen una tortilla, es para los veinte. No es que yo me como la tortilla acá, y los demás, de malas. No. Tienen un sentido cooperativo impresionante. Entre ellos se cuidan mucho.

O sea, cuando ya entran en toda la confianza, son muy colaboradores. Siempre están pensando en el bienestar del otro. (Comunicación personal)

En varios casos referidos en este informe se ilustra la solidaridad que Rodríguez (2006) define como “darse uno mismo a los otros, más que el simple darles algo”, uno de ellos fue el caso del desmovilizado que trabajaba en la estación de ganadería y de quien sus compañeros se burlaban por llevar un morral rosado. Pues, frente a esta situación unas funcionarias de Fundapanaca le regalaron una torta, le compraron un morral y le celebraron el cumpleaños después de que había pasado mucho tiempo sin hacerlo, con lo cual le abrieron nuevas perspectivas de vida más integrada y feliz. Asimismo, se encuentran las celebraciones compartidas cuando un desmoviliza obtenía un logro personal, por más pequeño que este fuese, como comprar una olla; o el caso de la muchacha desmovilizada que quedó en embarazo durante su vinculación laboral a Panaca y ganó mucho en integración social por los cuidados y el acompañamiento solidario que recibió de sus compañeros de trabajo.

El hecho de que los desmovilizados pasaran de no mirarse a los ojos a contar sus historias de vida indica que se dio un verdadero encuentro, el cual es descrito por González (2006) como ese momento en el que dos personas hablan de manera sincera y abierta en un diálogo que supone amistad, afecto y respeto a la verdad del otro, a su realidad. Asimismo, González identifica dos características sin las cuales no hubiera sido esto posible, a saber, la sensibilidad y la capacidad para comunicarse. En este caso la sensibilidad por parte de los funcionarios de Panaca despertó en ellos sentimientos de compasión, empatía y apertura hacia los desmovilizados, quienes al percibir esto sintieron la confianza necesaria para abrirse y contar sus historias. El resultado de un auténtico encuentro es que ambas partes lograron descubrir al otro en su valor infinito como ser humano.

5.3 Conclusiones

La educación parte del principio de que el hombre no solo es lo que ya es en el presente, sino que tiene el potencial para llegar a ser alguien más y mejor, por eso se puede plantear un proyecto de vida. Si no se creyera en el potencial que tiene el ser humano para mejorar, no se harían esfuerzos en lograr la educación social de las poblaciones que han sido marginadas. De allí que el trabajo realizado por Panaca y la ARN se fundamenta en la creencia de que los desmovilizados pueden mejorar, de lo contrario, no habrían incluido esta población en proceso de reintegración. Para que el ser humano pueda ser cada vez mejor, requiere de las relaciones con los demás y con la comunidad en la que se vive, y es a través de la educación que el hombre aprende a vivir en sociedad. Por eso, en los procesos que vivieron los desmovilizados se evidenció que la forma como se relacionaron con los demás les ayudó a ser mejores personas y a aprender a vivir en la sociedad civil, ayudados con las enseñanzas impartidas durante el módulo “Formación del Ser” y con el seguimiento personalizado que les brindó el equipo ejecutor del MRE, las funcionarias del Departamento de Recursos Humanos y sus respectivos jefes de estación durante sus procesos de vinculación laboral al parque.

Los desmovilizados son personas que, requieren de un proceso de socialización secundaria en la sociedad civil, no la conocen, para ellos es un mundo nuevo de normas y parámetros que son ajenos a su pasado en armas. Es por esta razón que primero necesitan pasar por un proceso de educación. Este aspecto fue tenido en cuenta tanto por la ARN como por Panaca, por eso idearon e implementaron el MRE y luego Jorge Ballén abrió vacantes en su empresa para ayudar a los desmovilizados a tener una pronta reintegración.

En cuanto a los objetivos trazados en el MRE y en el proceso de vinculación laboral de los desmovilizados, uno de ellos buscaba resocializar a quienes, por diferentes razones, son excluidos socialmente. Panaca facilitó los medios para que ello se diera en las personas en

proceso de reintegración. Así, por ejemplo: la empresa facilitó la convivencia disponiendo de su infraestructura para que ésta fuera adecuada; uniformó a los desmovilizados para que realizaran cómodamente sus labores y se vieran iguales; con las actividades de implementación del modelo, de seguimiento y en la vinculación laboral, también facilitó el despliegue de la sociabilidad de los desmovilizados, dándoles un trato igualitario con respecto a los demás trabajadores, capacitándolos sobre las labores de servicio al cliente, permitiéndoles interactuar con el cliente externo, y con la disposición de sus coordinadores y del Departamento de Recursos Humanos para ayudarlos y aconsejarlos tanto en el trabajo como en aspectos personales, entre otros.

Como guía para la elaboración del MRE se utilizaron las dimensiones de la ruta de reintegración trazada por la ARN. Las que se tuvieron en cuenta bajo este modelo fueron la dimensión personal, productiva y educativa, las cuales no se pueden desplegar sin la socialización.

Se puede afirmar que ambos procesos vividos por los desmovilizados en interacción con la sociedad civil durante su participación en el MRE y la vinculación laboral a Panaca, lograron constituir espacios para una exitosa socialización, promover en ellos un mejor ser, disipar sus miedos, romper sus viejos paradigmas, y superar los estigmas y prejuicios que había de ambas partes. Por tanto, puede decirse que el proyecto de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Panaca y la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a esta empresa, influyeron directamente en que los procesos de reintegración llegaran a feliz término, al menos durante el paso de estas personas por Panaca. Ambos procesos influyeron en la socialización de los desmovilizados, lo que resulta indispensable para llevar a cabo proyectos de vida en la legalidad.

Además, se evidenció que el tipo de relaciones que se establecieron entre los desmovilizados y los funcionarios de Panaca que participaron con ellos durante la puesta en

marcha del Modelo de Reintegración Temprana y la posterior vinculación laboral a esta empresa, se dieron diferentes grados de socialización. El proceso se desarrolló partiendo de la coexistencia con los otros en un primer momento, donde fue posible practicar la solidaridad, dando algo de sí y luego dándose a sí mismos, y finalmente propiciaron un verdadero encuentro en el que se dio el descubrimiento de las otras personas en su valor infinito como seres humanos y en el que realmente se pudo establecer una relación de ayuda desinteresada e incluso una amistad.

De acuerdo con el artículo 190 de la Ley 1448 del 2011 o Ley de Víctimas, son declaradas víctimas los niños, niñas y adolescentes que han sido reclutados por los grupos armados ilegales. Según el *Informe nacional de reclutamiento* del Centro de Memoria Histórica, (2017 p.55), más de 16.879 menores de edad fueron reclutados forzosamente en los grupos armados ilegales. Aunque la ARN no tiene el dato exacto de los desmovilizados en proceso de reintegración que fueron vinculados forzosamente, según la cifra del informe es posible concluir que un gran número de desmovilizados son víctimas, por lo tanto, no escogieron esa vida y necesitan todo el apoyo de la sociedad civil para reconstruir sus vidas, sin negar por ello que las demás personas en proceso de reintegración necesiten el mismo apoyo. Ello se ve reflejado en los resultados de esta investigación, la cual da cuenta de hechos concretos que evidencian la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran estas personas en proceso de reintegración, quienes, en el caso de estudio, por ejemplo, no sabían jugar y no se lo permitían, otros no sabían leer ni escribir porque al ser reclutados tuvieron que abandonar la escuela. También la investigación arrojó como resultado hechos que reflejan la inocencia de los desmovilizados reclutados desde niños, un hallazgo que puede sorprender a una sociedad que los ve como monstruos.

Al finalizar, se evidenció que las personas en proceso de reintegración lograron interiorizar la cultura institucional de Panaca, pues aprendieron las pautas que les dieron

durante su participación en el MRE y su vinculación laboral. No obstante, aunque poco a poco se fueron adaptando a las costumbres de Panaca, los resultados de esta investigación arrojaron hechos concretos que demuestran que hay costumbres aún muy arraigadas en ellos, como por ejemplo, el hecho de marchar con una escoba, tirarse de repente al piso, llamar al compañero “camarada” y hacer su formación y sus ejercicios físicos en la primera hora del día. La cultura es una categoría emergente de esta investigación.

Sin duda, los aspectos formales y no formales de cualquier institución determinan la manera como las personas que se encuentran en ella, interactúan entre sí y facilitan o no su socialización. En los procesos investigados en el presente estudio se identificaron claramente los elementos formales y no formales que influyeron en la socialización de los desmovilizados, los cuales arrojan luces para tener en cuenta en los diferentes programas, proyectos y procesos de reintegración a la sociedad civil que se lleven a cabo.

Entre los aspectos formales de la implementación del MRE que les ayudaron a los desmovilizados a socializar se encontraron los siguientes: en primer lugar, la tecnología utilizada en la implementación del MRE, la rotación por las 10 estaciones de trabajo, los conocimientos tanto de los funcionarios de las estaciones, como de los formadores respecto a las técnicas agropecuarias, máquinas y equipos, facilitaron la socialización de los desmovilizados. Adicionalmente, teniendo en cuenta que éstos se encontraban inmersos en un lugar y en un proceso de formación afín a sus intereses y características, puesto que la mayoría eran campesinos, al igual que los funcionarios del parque, los temas abordados y el lenguaje utilizado, fueron familiares para ellos. Al compartir el mismo lenguaje se facilita la socialización. El origen campesino de los funcionarios del parque es otra categoría emergente de esta investigación.

Otro factor que contribuyó a la socialización de los desmovilizados fue que, a partir de la tercera cohorte, compartieron con otros tipos de población: campesinos, víctimas del

conflicto, miembros de la fuerza pública y población indígena. Esa cohesión en la diversidad produce la integración. Aunado a lo expuesto, es importante resaltar que al principio, el coordinador de la estación de especies menores, tenían mucho miedo de recibir a este grupo tan heterogéneo, al punto de imaginarse que se podrían dar posibles enfrentamientos entre ellos y que quizá en la estación de aves podrían lanzar un “huevo bomba”. No obstante, al poco tiempo de haber llegado estaban compartiendo entre sí y resolviendo ejercicios teóricos y prácticos en grupo. Al final del programa hubo choque de manos y abrazos entre ellos, incluso muchos quedaron de amigos y se intercambiaron sus datos de contacto. Este es un hecho dado, ejemplo claro del grado de socialización al que llegaron los desmovilizados durante el MRE.

Antes de iniciar la implementación del MRE los funcionarios de la ARN tuvieron una preparación formal, y visitaron a cada uno de los empleados de Panaca que trabajaban en las estaciones para contarles que algunos desmovilizados llegarían a la empresa para aprender de ellos, les pidieron que los trataran como personas del común, que los apoyaran, los acogieran, y los comprendieran. De igual manera, el director de Panaca reunió a todos sus empleados para contarles acerca del proyecto y de la participación de grupos de desmovilizados. Todo ello permitió que los funcionarios de Panaca se prepararan para recibirlos, de tal forma que los desmovilizados no se sintieron rechazados cuando llegaron al parque. Más adelante, en el tercer grupo heterogéneo de participantes del programa, Jorge Ballén reunió de nuevo a todos sus trabajadores y al grupo de estudiantes para invitar a los 15 desmovilizados que estaban dentro del grupo a que salieran del anonimato al contar con todo su apoyo y admiración. Este ejercicio ayudó a mitigar rumores y generó la confianza necesaria para que los desmovilizados fueran aceptados y tratados con respeto, lo que nos permite concluir que el liderazgo de Jorge Ballen, desde su rol directivo fue clave para que todos se dispusieran a darle una nueva oportunidad a los desmovilizados. Ballén no sólo fue

quien tuvo la iniciativa de crear el MRE e implementarlo en Panaca, sino que constantemente apoyó a los desmovilizados con acciones concretas y abrió las vacantes en el parque para que más allá del MRE pudieran trabajar en su empresa.

Con relación al seguimiento dado por parte del equipo ejecutor del proyecto, cada vez que los estudiantes terminaban un ciclo de formación en una estación, se reunía el instructor con el Psicólogo, el coordinador académico y la persona encargada de la Formación del Ser y analizaban el desarrollo de cada uno de los desmovilizados durante las capacitaciones. Allí revisaban indicadores actitudinales y de comportamiento e identificaban fortalezas y oportunidades de mejora para cada uno de ellos. De allí, trazaron un plan de trabajo con cada una de las personas en proceso de reintegración para ayudarles a mejorar y que les fuera cada vez mejor en el siguiente ciclo.

En cuanto a las normas establecidas, una de ellas fue seguir el horario asignado a los desmovilizados durante el programa. Lo que fue una sorpresa para el equipo ejecutor del proyecto es que ellos no sólo eran muy cumplidos con el horario sino que además, llegaban 10 minutos antes a la primera actividad del día. Los dos entrevistados que nos compartieron este hecho concreto, también afirmaron que esta disposición se debía a los horarios y a la disciplina estricta que tenían que tener en el grupo armado ilegal. La disciplina, característica de los desmovilizados que participaron en ambos procesos, es otra categoría emergente de esta investigación.

Respecto al objetivo de formar competencias blandas en el módulo de *Formación del Ser*, se concluye que hubo un intento por educar a los desmovilizados en la sociabilidad al inculcarles confianza en sí mismos y en las demás personas; así como también al enseñarles a generar conversaciones, a comunicarse y a trabajar en equipo. Sin embargo, se considera que se puede sacarle mayor provecho a ese módulo para educar en la sociabilidad, por ejemplo, cultivando las virtudes sociales propuestas por Aristóteles, a saber: la veracidad, la

obediencia, la observancia, la afabilidad, la vindicación, la gratitud, la liberalidad, el honor y la piedad. También valdría la pena hacer un esfuerzo por educar a los desmovilizados en los valores irenológicos propuestos por González, (2006) estos son: el respeto a la dignidad humana, la gratitud, el autodomínio, la autoexigencia, el diálogo y la escucha activa. La sociabilidad es otra categoría emergente de esta investigación.

La metodología implementada *Aprender Haciendo* fue clave para el proceso de aprendizaje de los desmovilizados porque en palabras del coordinador de la estación de especies menores, a sus estudiantes les gustaba más la práctica que la teoría, y aunque no por eso se les dejó de impartir la teoría, este hecho nos permite concluir que es una metodología muy favorable para este tipo de población, quienes a su vez, en la práctica demostraban sus conocimientos previos. Por esta razón, el instructor aseguró que él no solo les enseñó a las personas en proceso de reintegración, sino que también aprendió muchas cosas de ellos.

Por otra parte, partiendo de que el mobiliario, la infraestructura y los espacios físicos ayudan a asimilar la cultura y, por ende, facilitan la socialización, los espacios físicos de Panaca, que son parte del lenguaje, les ayudaron a los desmovilizados a socializar. Este parque tiene una gran extensión y está compuesto por 10 estaciones al aire libre, donde los desmovilizados recibían las clases en contacto con la naturaleza y los animales. Además sus comedores grandes, amplios y bien dispuestos con largas mesas, se convirtieron en lugares propicios para reunirse y hablar entre ellos. A su vez, las malocas donde dormían en camarotes, les facilitaron la socialización dada la cercanía y la convivencia. Cabe anotar que Panaca no modificó su infraestructura y mobiliario para llevar a cabo el MRE, porque la forma como estaba adecuado el parque favorecía el aprendizaje y la socialización de los desmovilizados. Además, no se utilizaron salones de clase porque se tuvo en cuenta que el nivel de atención de esta población es muy bajo, de acuerdo con la información suministrada por la directora de bienestar de Fundapanaca durante la entrevista.

En este orden de ideas es posible afirmar que el entorno de Panaca —compuesto por el ambiente físico, tecnológico, cultural y social— favoreció en gran medida el proceso de socialización de las personas en proceso de reintegración. Panaca contaba con instalaciones propicias para la enseñanza y una metodología pedagógica que previamente fue probada y aprobada. Ello facilitó el proceso de socialización de los desmovilizados.

Entre los aspectos informales que tuvo la implementación del MRE que les ayudaron a los desmovilizados a socializar están los siguientes:

En cuanto a los espacios físicos se resalta que el hecho de poderse sentar al lado del profesor, dado que las clases eran al aire libre y no en las aulas de enseñanza tradicional donde ambos actores se encuentran en lados opuestos, propició la cercanía entre los participantes y el profesor, y facilitó la socialización; al igual que el hecho de que los profesores se adaptaran a las necesidades y ritmos de aprendizaje de cada uno de los desmovilizados.

Estos espacios físicos y la disposición de los muebles también forman parte del lenguaje mediante el cual un grupo de personas puede entenderse, por lo tanto, transmiten sus propios significados. Se evidenció que los participantes del programa aprendieron a comportarse en un ambiente organizado como lo es el parque Panaca, distinguieron los lugares y la manera como debían comportarse en ellos, y también aprendieron a dirigirse al público con un micrófono y a contar sus historias en esos lugares.

Durante la implementación de este programa se dieron oportunidades para poner en práctica la solidaridad, dado que los desmovilizados compartieron entre ellos todo el tiempo. Un ejemplo de ello es que, como lo narraron en una de las entrevistas, aunque solo tuvieran una tortilla la compartían entre todos los que estuvieran presentes. No obstante, dado el alcance de este estudio, no es posible definir si esta solidaridad fue aprendida durante el MRE

o si fue algo aprendido en aras de la supervivencia en el grupo armado ilegal al que pertenecieron.

Los desmovilizados también se ayudaban mutuamente y el equipo que llevó a cabo la implementación tuvo muestras de solidaridad como las campañas que se realizaron para recoger ropa. Otra muestra de solidaridad fue la aceptación mutua que tuvieron los desmovilizados y los funcionarios de Panaca.

Un hecho clave que permitió romper las barreras de ambas partes fueron los momentos en los que los desmovilizados empezaron a abrirse y a contar sus historias personales. En varias ocasiones los funcionarios afirmaron que conocer sus historias de vida y su dolor, y caer en cuenta de que eran personas iguales a ellos con sueños y expectativas, les ayudó a cambiar la forma como los veían; y los desmovilizados se sintieron escuchados y comprendidos. Esta fase del proceso de socialización se conoce como la externalización de parte del mundo subjetivo del individuo. Las personas en proceso de reintegración necesitan contar sus historias, este fue uno de los resultados que arrojó esta investigación, en las entrevistas los funcionarios nos contaban que ellos constantemente se remitían a su pasado, por lo tanto, no se trata de un proceso de borrón y cuenta nueva. En una investigación posterior sería pertinente profundizar en estas historias de vida para saber ¿qué elementos tienen en común?, o ¿cuáles fueron los hechos que marcaron sus vidas?, entre otros aspectos. Por otra parte, aunque estos actores tenían lenguajes diferentes se lograron gestar nuevas relaciones y variaciones de lenguaje en uno y otro grupo, lo cual se tradujo en cambios culturales significativos para ambas partes.

Teniendo en cuenta que el proceso de socialización primaria se da durante la infancia, momento en el que los progenitores juegan un papel muy importante, es posible afirmar que la mayoría de los desmovilizados continuó este proceso en el grupo armado en el que fueron reclutados cuando pequeños; por eso interiorizaron tanto los paradigmas como los universos

simbólicos y los imaginarios colectivos del grupo armado al que pertenecían. Reflejo de lo anterior es la disciplina rígida con la que actuaban y su capacidad de recibir y ejecutar prontamente las instrucciones recibidas. Si bien ambos aspectos forman parte del entrenamiento que recibían en esos grupos, se puede decir que estos aprendizajes llegan a ser favorables para los desmovilizados al momento de reintegrarse a la sociedad civil.

No obstante, en el proceso de socialización secundaria llevado a cabo durante la implementación del MRE, los formadores buscaron disminuir la rigidez de su disciplina para que la ejercieran desde el amor. También buscaron motivarlos a que se dieran el permiso de jugar, pues en el grupo armado ello no estaba permitido. Los formadores buscaban ser flexibles, a pesar del alto nivel de exigencia que tuvo la implementación del MRE.

La vocación de servicio, la amabilidad y el compañerismo, que son características de la cultura organizacional del parque Panaca, éstas también contribuyeron a que los desmovilizados socializaran más rápidamente. La cultura organizacional que caracteriza a los trabajadores de Panaca es muy fuerte y también recibe el influjo de la cultura del entorno del parque, es decir, la cultura del municipio de Quimbaya (Quindío).

El hecho de compartir el tiempo libre con los desmovilizados en espacios informales les ayudó -tanto a los funcionarios como a los desmovilizados- a conocerse mejor y a socializar. Así, por ejemplo, el hecho de jugar ajedrez, bailar, escuchar la música que les gustaba a los desmovilizados, cocinar, cantar, facilitó la socialización, incluso hubo un intercambio de culturas porque los desmovilizados les enseñaron a cocinar a los funcionarios su comida favorita. Otro ejemplo de lo anterior es el cambio paulatino que se dio en la forma de llamar a los desmovilizados, pues al iniciar se les decía reintegrados, pero con el paso del tiempo los llamaron estudiantes, y al finalizar, los conocían como los estudiantes en todo el parque. Este cambio fue muy importante porque les quitó el rótulo de “ex criminal”, y ellos se

empezaron a sentirse al mismo nivel que los demás participantes del proyecto. Para los desmovilizados también fue significativo que los llamaran por sus nombres.

Además, el lenguaje cambia de acuerdo con la cultura y el ámbito en el cual se está inmerso. Así, por ejemplo, la cultura de Panaca, caracterizada por su vocación de servicio y por la amabilidad de su gente, maneja un lenguaje cordial, donde todos se saludan mutuamente y suelen ser común escuchar frases como, por ejemplo, “¿cómo está?”, “¿cómo me le va?”, “¿en qué le puedo ayudar?”

Otro aspecto que debe mencionarse es el momento en el que el director de Panaca invitó a los desmovilizados a pasar al frente del auditorio llamándolos “mis quince valientes”. Con esas palabras los hizo sentir importantes y fuertes, además de motivarlos, respaldarlos y animarlos a salir del anonimato frente a los campesinos que incluso fueron víctimas de las acciones llevadas a cabo por los grupos armados a los que ellos pertenecieron. También es posible interpretar esa frase como el orgullo que siente el director porque ellos dejaron las armas y llevan a cabo sus propios procesos de reintegración, con palabras que los alientan a sentir que lo que hacen vale la pena, invitando a los demás a darles otra oportunidad.

Durante el programa de reintegración temprana el tipo de relaciones que se establecieron entre los desmovilizados fueron muy cercanas, dado que convivían y compartían la cotidianidad. También entre los desmovilizados y sus profesores se dieron momentos de verdadero encuentro, al igual que con la directora de Bienestar de Fundapanaca. Con ella la confianza fue tal, que llegaron a llamarla “Camarada”; así como sucedió con la profesora de Bovinos a quien por cariño la apodaron “La Cabrita”. Por otra parte, la relación entre los desmovilizados y el director de Panaca era de gran respeto y admiración. Todas las relaciones, en general, se caracterizaron por la confianza, la solidaridad y el encuentro, lo que les permitió a los desmovilizados perder el miedo y la desconfianza, así como darse a conocer y romper con los estigmas y prejuicios de los funcionarios.

Al principio los funcionarios de Panaca tenían temor a recibirlos. En palabras de John, coordinador de la estación de especies menores, quien también fue instructor durante el MRE, él pensaba que los desmovilizados eran personas altaneras, impositivas y agresivas, guiado especialmente por lo que veía en los noticieros, pero luego se dio cuenta que para su sorpresa eran atentos, educados y que seguían sus instrucciones. En general, apenas llegaba un grupo nuevo del MRE a las clases, los desmovilizados eran muy callados, temerosos y tímidos, pero con el tiempo fueron “soltándose” y él logró tener gran empatía con muchos de ellos, incluso después de su paso por Panaca, algunos desmovilizados lo seguían llamando a su celular para saludarlo y hacerle consultas sobre las aves para poder mejorar sus proyectos de emprendimiento. Especialmente John mencionó en su entrevista a dos jóvenes “muy llevaderos”, con quienes llegó más allá y entablaron una amistad. Al final del programa incluso derramaron lágrimas durante la despedida.

Sumado a lo anterior, el liderazgo del fundador y director de Panaca, Jorge Ballén, motivó a las personas en proceso de reintegración a esforzarse por aprovechar esa oportunidad, y a los funcionarios del parque a darles una segunda oportunidad a estos últimos. Como requisito para participar del programa no les pidió el título de bachilleres y les brindó refuerzos en alfabetización, lo que también facilitó la socialización de los desmovilizados, que en su mayoría fueron reclutados desde niños y tuvieron que abandonar la escuela. El parque facilitó el proceso de socialización porque no modificó las normas y procedimiento del lugar para recibirlos, esto es, les brindó igualdad de condiciones con los demás.

A lo largo de la implementación del MRE los avances en la socialización se dieron a medida que las personas en proceso de reintegración compartían un mismo lenguaje, bien sea gestual o verbal. Así, por ejemplo, pasaron de no mirarse a los ojos y mirar al piso, a saludarse con la mano, llamarse por sus propios nombres, conversar y ponerse apodos de

cariño. Además, al final eran capaces de hablar por medio de un micrófono a un auditorio, se dejaban entrevistar por los periodistas y se sentaban a hablar con cualquier persona.

Por otra parte, no hubo imposiciones de ningún tipo para los participantes. El equipo de trabajo que implementó el modelo les exigía, los guiaba y le hacía seguimiento a cada uno, pero no les impusieron nada por la fuerza. Al contrario, eran flexibles y les permitían hacer sus formaciones por las mañanas. El equipo ejecutor del proyecto tuvo muchos gestos de solidaridad con los desmovilizados, ya que no sólo estaban muy pendientes de ellos sino que los aconsejaban y los motivaban constantemente.

Desde la óptica de estos enfoques, esta investigación ha encontrado claras evidencias de sociabilidad y socialización en el proyecto de Panaca, las cuales invitan a ahondar más en su naturaleza, puesto que la sociedad se construye entre todos, es un proyecto conjunto, interactivo e histórico. En ese proyecto se puso de manifiesto que el proceso de socialización no lo experimentaron solo las personas en proceso de reintegración, sino también todas las personas que interactuaron con ellos porque juntos construyeron una manera de entenderse, por la cual los reintegrados dejaron de ver a las demás personas bajo el marco de la sospecha y estas dejaron de ver a los desmovilizados como exguerrilleros no confiables; es decir, se dio un auténtico cambio de paradigma de ambas partes.

En este sentido, los encargados de liderar el proyecto dejaron la falsa autopercepción de ser “los buenos”, los que como sociedad civil habrían de brindar con arrogancia a los desmovilizados el privilegio de permitirles reincorporarse al propio esquema social, en un proceso en el que éstos serían los únicos que tendrían que hacer el esfuerzo, por ser “los malos”. Un ejemplo de ello, fue el coordinador de la estación canina cuando reconoció, a lo largo de la entrevista que la adaptación debía ser de doble vía, es decir por parte de la persona en proceso de reintegración hacia el grupo de trabajo, como por parte del grupo de trabajo de Panaca hacia la desmovilizada. Y otro tanto ocurrió del lado de los excombatientes que

comprendieron cómo unos y otros –agentes y beneficiarios del proceso– compartían la misma naturaleza de seres humanos que, desde la relatividad y la diferencia de sus particulares perspectivas, construyen juntos nuevas posibles perspectivas que son compartidas e insospechadas relaciones armónicas.

Estos cambios paradigmáticos y relacionales que se dieron a través del proceso de socialización alcanzado por el programa se evidenciaron en el cambio, a veces sutil, de conductas reflejadas en pequeños detalles. Esta se manifestó, por ejemplo, en la adopción progresiva de un lenguaje compartido y la reducción de experiencias de conflicto y de choque.

Un buen indicio de los resultados del MRE fue el interés demostrado por muchos de los desmovilizados que emprendieron proyectos con aves, ya que en palabras del coordinador de la estación de especies menores, ellos tomaron su contacto telefónico y lo siguieron llamando durante algún tiempo, una vez culminado el programa de reintegración temprana, para hacerle consultas sobre el manejo de las aves. Dos de ellos le compartieron que estaban empezando sus proyectos con gallinas. Esta es una evidencia de que, por lo menos a corto plazo, las capacitaciones recibidas estaban dando su fruto.

Respecto a la etapa de vinculación laboral.

Entre los aspectos formales de la vinculación laboral de los desmovilizados que les ayudaron a socializar se encontraron los siguientes:

En primer lugar, los retos que trae consigo el campo laboral como tener que adaptarse a unas normas; cumplir un horario; seguir una determinada cultura organizacional, unos procesos y órdenes; cumplir con unas entregas; y asumir responsabilidades, tareas y funciones específicas, contribuyó al proceso de socialización de los desmovilizados.

Por otra parte, para formar parte de la fuerza laboral los desmovilizados tuvieron que pasar por los mismos procesos de selección que los demás, no se les dio ningún tipo de preferencia porque así funciona la vida real, y éste fue un proceso formativo para ellos.

Durante su vinculación laboral, el seguimiento dado por parte del área de Recursos Humanos, los coordinadores de estación y el personal de Fundapanaca también les ayudó a los desmovilizados en su socialización, porque se encontraban en una etapa de adaptación y crecimiento personal en la que requerían orientación y acompañamiento.

En cuanto a la tecnología utilizada durante la vinculación laboral, esta no varía mucho de la que se utilizó durante el MRE, porque los desmovilizados se desempeñaron en las mismas labores de las estaciones donde habían sido capacitados como técnicos agropecuarios. Sin embargo, la adquisición de conocimientos en el ámbito laboral fue mayor, porque los desmovilizados profundizaron los conocimientos aprendidos y manejaron procesos específicos. Además, la actitud de apertura que tuvieron los empleados de Panaca, que trabajaron con los desmovilizados vinculados en la fuerza laboral del parque, para compartir sus conocimientos, les ayudó en su proceso de socialización.

Otro aspecto que influyó en la socialización de los desmovilizados fue la coexistencia con los animales, porque alrededor de ellos es que surgían las conversaciones y se iban tejiendo las relaciones.

Por otro lado, el hecho de que otras empresas llamaran al Departamento de Recursos Humanos a constatar si alguno de los desmovilizados había estudiado y luego trabajado allí, solicitando una certificación laboral, es un reflejo del importante respaldo que tanto el MRE como la vinculación a Panaca les está dando a los desmovilizados en su proceso de reintegración a la sociedad civil.

Adicionalmente, se evidenció que el 80% de los trabajadores de Panaca son de origen campesino, al igual que los desmovilizados, lo cual facilitó compartir el lenguaje y socializar.

Respecto a los aspectos informales de la vinculación laboral de los desmovilizados que les ayudaron a socializar se resaltan los siguientes:

Durante la vinculación laboral de los desmovilizados a Panaca se dieron relaciones de tipo formal con la mayoría de los trabajadores del parque, interactuaban entre sí especialmente en las reuniones establecidas para informarles sobre las novedades organizacionales, llamadas *Panaca al día*. Sin embargo, con el jefe y los compañeros de trabajo de estación las relaciones fueron mucho más cercanas, llegando, incluso a entablar amistades y compartir los días de descanso en otras actividades fuera del parque, lo cual refleja el mayor grado de socialización que es el encuentro, ya que su único día de descanso lo compartían con ellos.

Acercas de las relaciones de las personas en proceso de reintegración con las funcionarias del área de Recursos Humanos y con el personal de Fundapanaca, puede afirmarse que éstas fueron mucho más estrechas porque los conocían aún más, así como también conocían sus historias, sus formas de ser y circunstancias particulares. En la cotidianidad, a medida que iban creciendo en confianza, los desmovilizados iban compartiendo información de su vida personal. A su vez, expresiones dichas por una de las funcionarias de Recursos Humanos como: “tómese una foto conmigo, no ve que usted es famoso” o “usted es un cotizón”, ponen en evidencia un alto grado de confianza por parte de los funcionarios hacia los desmovilizados, también.

Durante su vinculación laboral los desmovilizados asimilaron poco a poco la cultura organizacional de la empresa, e incorporaron progresivamente el uso del lenguaje local y sus múltiples formas de expresión. Esto se propició en los espacios de atención brindada a los visitantes del parque o clientes externos, pues, aunque algunos reintegrados eran retraídos y al principio hablaban muy poco, ante las preguntas de los visitantes sobre los animales fueron cambiando, y al final conversaban bastante con ellos. Tal fue el caso del excomandante guerrillero que trabajaba en el área donde los niños se montaban en los ponis del parque y

cuyo caso ya se ha relatado en el presente informe. Esta persona no hablaba al principio, pero con el tiempo hablaba animadamente. Quizá ya era de suyo ser un gran conversador; sin embargo, poco a poco pudo romper con la actitud de prevención y se apropió de nuevas formas lingüísticas que le permitieron crear nuevas relaciones en un nuevo entorno. Así alcanzó un alto grado de socialización, fruto de la práctica cotidiana, pero también de la preparación recibida en técnicas de servicio al cliente.

En muchos casos, los visitantes del parque no sabían que estos trabajadores habían pertenecido a grupos ilegales e interactuaban con ellos de forma desprevenida, mientras que otros turistas que sí lo sabían los buscaban y preguntaban por ellos. Este fue un ambiente de alto impacto en el proceso de socialización de los desmovilizados vinculados laboralmente a Panaca. Además, según el coordinador de la estación canina, la interacción con los turistas fue una terapia de choque para los desmovilizados, el hecho de que los saludaran con amabilidad les podía hacer ver que no todas las personas tienen malas intenciones. Igualmente, la vocación de servicio, la solidaridad y la amabilidad, característica de su cultura organizacional, también contribuyó a que socializaran rápidamente.

Durante la vinculación laboral también hubo gestos de solidaridad, donde la persona no sólo daba algo de sí sino que se daba a sí misma, como es el caso de una de las funcionarias de Fundapanaca que continuó aconsejando, apoyando y motivando a los desmovilizados durante sus procesos de vinculación laboral, siendo que ya no estaba dentro de sus funciones. También está el caso de las funcionarias del Departamento de Recursos Humanos que se autodenominaban “mamás gallina” de los desmovilizados porque los comprendían, los escuchaban, los aconsejaban y les daban varias oportunidades como pasó con Niche, a quien volvieron a contratar cuando escucharon que estaba pasando hambre. Por su parte, el coordinador de especies menores, daba lo mejor de sí al dedicarle tiempo a la desmovilizada que trabajaba con él para poder escucharla, comprenderla, consolarla y aconsejarle. Incluso

gestionó permisos con respecto al horario laboral de la desmovilizada para que pudiera terminar su bachillerato y continuar sus estudios. Otro ejemplo palpable fue el caso del desmovilizado que trabajaba en la estación de ganadería y de quien sus compañeros se burlaban por llevar un morral rosado. Frente a esta situación, unas funcionarias de Fundapanaca le regalaron una torta, le compraron un morral y le celebraron el cumpleaños después de que había pasado mucho tiempo sin hacerlo; con lo cual le abrieron nuevas perspectivas de vida más integrada y feliz. También se dieron otros espacios de celebración, donde se compartían los logros y fechas relevantes; por ejemplo, cuando un desmovilizado obtenía un logro personal, por más pequeño que éste fuese, como comprar una olla; o el caso de la muchacha desmovilizada que quedó en embarazo durante su vinculación laboral a Panaca y ganó mucho en integración social por los cuidados y el acompañamiento solidario que recibió de sus compañeros de trabajo.

El hecho de que la persona desmovilizada entrevistada asegure que Panaca fue para ella una familia que tuvo que dejar, nos permite concluir que realmente hubo un proceso profundo de socialización a lo largo de ambos momentos: la implementación del MRE y la vinculación laboral, puesto que la palabra familia tiene un significado muy profundo. Por su parte, todos los funcionarios entrevistados a lo largo de esta investigación manifestaron que interactuar con los desmovilizados había sido una experiencia enriquecedora para ellos y que se sentían aportando a la construcción de la paz desde sus roles durante ambos proyectos.

Otro aspecto clave que contribuyó a la socialización de los desmovilizados durante su vinculación laboral a Panaca, fue el liderazgo de los desmovilizados que en su pasado habían sido comandantes, ya que de una manera implícita continuaban ejerciendo su liderazgo con respecto a aquellos que habían sido soldados rasos. Esta influencia fue favorable en el caso de “Gentil”, mencionado en los resultados, lo miraban con respeto, él motivaba a sus

compañeros con frases como: “Es que tenemos que respetar porque nos están dando una oportunidad”.

Entre los resultados arrojados por esta investigación también se encontraron dificultades manifestadas especialmente durante los procesos de vinculación laboral de los desmovilizados. Una de las principales dificultades fue la inmadurez por la que se caracterizaron los desmovilizados. Como la mayoría fueron reclutados desde niños o desde la adolescencia y dadas las restricciones y las dinámicas de la guerra a las que tuvieron que adaptarse, la edad cronológica de la mayoría no coincidía con sus niveles de madurez humana. En palabras de una de las funcionarias de Recursos Humanos, una hipótesis es que como los desmovilizados antes no gozaban de libertad, en el momento en que empiezan a trabajar, a ganarse su propio sueldo y que tienen que hacer sus vidas y tomar decisiones solos, no saben manejar su libertad de manera responsable. Es por esta razón que durante la vinculación laboral fue más difícil que siguieran las normas y pautas que exigía el nuevo ámbito al que se integraban. Así por ejemplo, les costaba cumplir con los horarios y llevar el uniforme, entre otras cosas. Es por esta razón, que tanto los funcionarios de Recursos Humanos como los jefes de sus respectivas estaciones debían llamarles la atención constantemente.

Otra dificultad que se presentó al principio del programa fue el temor que se generó en los pueblos del municipio de Quimbaya. Las personas pensaban que la guerrilla estaba en Panaca, se preguntaban si llegarían grandes líderes o cabecillas de grupos guerrilleros y si al salir del parque se quedarían a vivir en Quimbaya generando violencia en la región. Afortunadamente, con el pasar del tiempo, estos rumores se fueron mitigando y las percepciones fueron cambiando, al punto de llegar a apoyar el darles una nueva oportunidad a los reintegrados.

De otro lado, conocer las características del diseño y la ejecución del MER, y de la posterior vinculación de los desmovilizados a Panaca, ha permitido identificar algunos factores esenciales para propiciar la socialización de los desmovilizados, así como reconocer que se está ante un proyecto enriquecedor que agrega valor significativo al proceso de reintegración a la sociedad civil de los actores sociales que fueron parte activa del conflicto armado o tuvieron conflictos con la ley; es decir, de aquellas personas que por haber estado implicadas en delitos o acciones criminales con diferentes grados de responsabilidad, también tienen diversos niveles de afectación, y se constituyen en un grupo de alto riesgo y vulnerabilidad.

La población rural ha decrecido en grandes cantidades durante los últimos años, ello se debe a diversas razones, una de ellas es porque los campesinos no encuentran oportunidades para salir adelante y se van a las ciudades a buscar empleo. Sin embargo, la seguridad alimentaria depende del campo, por eso es propicio que en el modelo implementado por Panaca se pensara en capacitar a los desmovilizados como técnicos agropecuarios, teniendo en cuenta que la mayoría son de origen campesino y que, por lo tanto, es una formación que se les facilita. En lugar de hacer que los desmovilizados se desplazaran a las ciudades a engrosar los círculos de pobreza, se resalta el valor que tiene permanecer en sus lugares de origen explotando sus habilidades agropecuarias; así, además de reactivar el campo, los desmovilizados pueden dedicarse a labores productivas que se les facilitan.

La crudeza del conflicto, las polarizaciones ideológicas y políticas, y el amarillismo de los medios de comunicación han desfigurado la dimensión humana de los guerrilleros y de otros combatientes ilegales, incluso de los servidores de la fuerza pública, como si no se tratara de seres humanos envueltos en una tragedia fratricida. El lenguaje de los medios de comunicación los ha deshumanizado y mitificado al punto de que el ciudadano del interior del país, que vive en zonas urbanas y ha visto el conflicto interno por medio de la televisión,

los llega a considerar como seres de otro planeta. Por esa razón, cuando el director de Panaca, Jorge Ballén, contó las historias de vida de los desmovilizados en un programa de televisión, muchos de esos ciudadanos fueron a Panaca a conocerlos, como si fueran personas raras y diferentes. Al ser conscientes de lo anterior, conocerlos y escuchar sus historias, los funcionarios vieron a los desmovilizados como seres humanos iguales a ellos.

Teniendo en cuenta el alto índice de reincidencia y retorno de los desmovilizados a la ilegalidad, lo cual está relacionado con la ausencia de oportunidades de reintegración con dignidad y en condiciones de seguridad, la experiencia de Panaca es excepcional. En el caso particular de la implementación del MRE y su posterior vinculación laboral de desmovilizados a esta empresa, se puede decir que se aplicó la política de reintegración estatal y que no se quedó en el papel o en un programa adaptado a nivel nacional que no tiene en cuenta las necesidades de los beneficiarios y de las regiones. Por eso, en la medida de lo posible este modelo se adaptó a las condiciones locales de la región y a las necesidades de sus beneficiarios.

Cabe destacar que ni el MRE ni el proceso de vinculación de desmovilizados a la fuerza laboral de Panaca estaban previamente documentados. En ello, la presente investigación se configura en una auténtica primicia que contribuye no solo a sacar a la luz las prácticas exitosas, los aprendizajes adquiridos y los aspectos operativos por mejorar, sino que, además, ahonda en la socialización de personas que necesitan reintegrarse en una sociedad de la cual han sido excluidas, indispensable para iluminar otros procesos de reintegración actuales y futuros. En cuanto a las empresas, éstas han manifestado su desconocimiento acerca del papel que pueden jugar en los procesos de reintegración, por tanto, la investigación puede ser de gran utilidad para mostrarles un ejemplo de cómo pueden contribuir a la construcción de la paz.

Capítulo 6. Limitaciones, recomendaciones y temas para futuras investigaciones

6.1 Limitaciones del estudio

En este estudio se muestra información suficiente para identificar los elementos básicos del programa de reintegración temprana de las personas en tránsito a la sociedad civil y su influjo en los procesos de socialización de los desmovilizados, cuyos datos y puntos de vista personales se mantienen en reserva por respeto a su intimidad. A todos ellos se les agradece lo compartido para esta investigación, lo que aporta a la paz y al conocimiento pedagógico social.

Esta investigación arroja sus resultados a raíz de la visita exploratoria que se hizo a Panaca en junio del 2018, con el fin de recabar información para estructurar los antecedentes y aclarar el planteamiento del problema y de las entrevistas semiestructuradas que se les realizó a la directora de Bienestar de Fundapanaca y a un desmovilizado que voluntariamente nos colaboró. No se contó con la voz de los otros 14 desmovilizados que participaron tanto en el programa de reintegración temprana como en la vinculación laboral, y de los demás funcionarios en el paso metodológico de la aplicación de los instrumentos, porque, por un lado, los desmovilizados no se encuentran actualmente trabajando en Panaca y por su seguridad no dejaron ningún número de contacto. Por otro lado, no pudimos contactar a los demás funcionarios que participaron en ambos proyectos debido a que se estaba a la espera de que la temporada bajara para poderlos contactar y no intervenir con sus labores, cuando se desató la pandemia mundial que se vive actualmente. Particularmente en Panaca tuvieron que cerrar el parque, darles una licencia no remunerada a sus trabajadores, ayudándoles con los insumos de alimentos que genera el mismo parque. Sin embargo, aunque la investigación se limita a las experiencias dadas por los funcionarios de Recursos Humanos, dos

coordinadores de estación, la directora de Bienestar Fundapanaca y uno de los 15 desmovilizados, la información es suficiente para entender el fenómeno de la socialización a lo largo de la implementación del MRE y de la vinculación laboral de un grupo de desmovilizados a la empresa Panaca.

Por otro lado, el plazo dado para la entrega de la investigación y la lejanía del municipio donde Panaca adelantó el proyecto objetivo de la investigación (Quimbaya, Quindío) también han sido limitantes que no permitieron ahondar mucho más en el fenómeno investigado.

6.2 Recomendaciones

De conformidad con los resultados de la presente investigación, expuestos en el capítulo precedente, se han formulado las siguientes sugerencias:

- A pesar de los retos que implica la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos se recomienda continuar replicando este modelo en diferentes entornos productivos. Por medio de esta investigación se pusieron en evidencia una serie de elementos y características del modelo que promueven el proceso de socialización de los desmovilizados que contribuyen a que la construcción de la paz sea posible en tanto sirven para romper las barreras que existen entre éstos y la sociedad civil a lo largo del país. Por lo tanto, se recomienda que el modelo se aplique con los módulos de formación técnica, así como con la estabilización psicosocial, la alfabetización y la enseñanza de competencias blandas. No obstante, en cuanto a la enseñanza de las competencias blandas, se recomienda que las actividades se orienten más a la educación en la sociabilidad, inculcando las virtudes sociales que propone Aristóteles, los valores irenológicos propuestos por Barrio y la enseñanza en la paz interior propuesta por Tomás de Aquino.

- Se sugiere que, a la hora de llevar a cabo cualquier tipo de proceso de reinserción de las personas a la sociedad civil, ya sea de personas desmovilizadas, de expresidarios o de cualquier otro tipo de población marginada, se utilice la Pedagogía Social. Esta investigación arrojó como resultado que la praxis de la educación social es pertinente para llevar a cabo este tipo de procesos. Además, la Pedagogía Social ayuda a prevenir la reincidencia en la ilegalidad.
- La empresa es un escenario de Pedagogía Social pertinente para el crecimiento de las personas. Los aspectos tanto formales como informales que la componen les permiten a sus participantes educarse en el arte de aprender a vivir juntos. Aunque este campo no ha sido tan explorado y aprovechado para la educación social, se recomienda aprovechar este ámbito de socialización.
- Uno de los resultados que arrojó esta investigación es que escuchar cómo los desmovilizados cuentan sus historias de vida les ayuda a los demás a comprenderlos, a cambiar su perspectiva sobre ellos y a acabar con los prejuicios. En este orden de ideas, se recomienda que en los procesos de reintegración y en los procesos de construcción de paz, se lleve a cabo este ejercicios dialógicos e interactivos que promueven el reconocimiento de la humanidad y la realidad de los otros, contribuyendo a ampliar los horizontes y a lograr una mutua comprensión.
- Sin duda, el seguimiento y acompañamiento personalizado por parte de un grupo de expertos influyó radicalmente en la pronta estabilización y socialización de los desmovilizados a lo largo de los procesos que vivieron en Panaca. En este orden de ideas, a la hora de poner en práctica cualquier programa o proyecto de reintegración es indispensable que se cuente con un equipo de profesionales

capacitados y dotados de todas las características personales necesarias para brindar un buen apoyo a las personas en proceso de reintegración.

- La modalidad de inmersión es pertinente para los procesos de reintegración de las personas desmovilizadas, porque permiten identificar necesidades que en encuentros esporádicos no se podrían ver. Además, el hecho de convivir todo el tiempo con otras personas propicia la socialización.
- Se recomienda que el MRE se siga llevando a cabo en el campo, dado que, por lo general, los desmovilizados son de origen campesino y estar en un entorno familiar les facilita el aprendizaje técnico y social.
- La cultura es un aspecto importante en los procesos de socialización. Por eso se recomienda llevar a cabo estos procesos en culturas que se caracterizan por la amabilidad, el servicio y la apertura al otro, factores que le permiten a la población marginada sentirse acogida y aceptada.
- Se recomienda enseñarles a las personas en proceso de reintegración a asumir sus responsabilidades y las consecuencias de sus actos, mediante el proceso formativo de la Pedagogía Social.
- Se sugiere llevar a cabo estrategias de información y sensibilización de la población que va a recibir a las personas en proceso de reintegración para que reciban y acojan a los desmovilizados de la mejor manera.
- También se recomienda divulgar el MRE y el proceso de vinculación laboral que se llevó a cabo en Panaca, así como sus resultados y experiencias para que la sociedad civil, en general, pierda el miedo y cambie la perspectiva que tienen frente a las personas en proceso de reintegración.
- La metodología pedagógica experiencial del aprender haciendo, junto con los ambientes de Panaca de “aulas vivas”, es decir, el aprendizaje al aire libre y en

medio de la naturaleza, también se recomienda como un ambiente propicio para los procesos de socialización.

- Se sugiere llamar a las personas en proceso de reintegración por sus nombres para reforzar su identidad y, en lo posible, llamarlos estudiantes y no desmovilizados o reintegrados, lo cual les ayuda a no sentirse discriminados.
- Se recomienda capitalizar la disciplina y el seguimiento de instrucciones que tienen las personas en proceso de reintegración, las cuales son aprendidas en los grupos ilegales a los que pertenecieron, tomándolos como una parte de la base que necesitan para hacer sus proyectos de vida en la legalidad.
- En este tipo de intervenciones sociales tener como referente un líder inspirador es determinante para el éxito del proyecto. Por ello se recomienda contar con este tipo de líderes en todo proceso de reintegración.
- Además, se sugiere adaptar el Modelo de Reintegración Temprana a las necesidades específicas de cada grupo de personas en proceso de reintegración que vayan a participar en éste, y a las características propias de la región y del lugar en el que se encuentren.
- Finalmente, se recomienda recoger constantemente la voz de los beneficiarios del MRE para que, al contar con su retroalimentación, se puedan hacer mejoras en el programa.

6.3 Nuevos temas y problemas de investigación

Durante el desarrollo de esta investigación surgieron muchos interrogantes que se pueden abordar en futuras investigaciones. Estos dieron pie a la propuesta de los siguientes posibles problemas de investigación:

- Estudiar el impacto de las enseñanzas del módulo de formación del ser en la vida de los desmovilizados y en sus respectivos procesos de reintegración.
- Averiguar si en las estrategias educativas llevadas a cabo por la ARN, bajo la dimensión de educación, existen elementos de Pedagogía Social.
- Indagar cómo fue el proceso de socialización primaria de los desmovilizados que fueron reclutados por los grupos armados ilegales cuando eran niños.
- Investigar cuáles de los aprendizajes adquiridos durante la participación de los desmovilizados en los grupos ilegales se pueden capitalizar en los procesos de reintegración a la sociedad civil.
- Medir los impactos del MRE y de la vinculación laboral a Panaca en la vida de los desmovilizados que participaron en ambos procesos.
- Averiguar qué tan efectivos fueron estos programas en la socialización de los desmovilizados y en sus procesos de reintegración.
- Analizar a profundidad las historias de vida de los desmovilizados para comprender mejor sus necesidades.
- Medir el impacto del pasado de los desmovilizados en los grupos armados ilegales en sus procesos de aprendizaje.
- Investigar acerca de los procesos de reconciliación, así como sobre los procesos internos que llevaron a cabo quienes fueron víctimas de los desmovilizados y que compartieron con ellos durante las capacitaciones como técnicos agropecuarios.
- Identificar los aprendizajes más significativos de los desmovilizados que participaron en el MRE y en la vinculación laboral.
- Cuando los desmovilizados entran en confianza son muy colaboradores entre sí y piensan en el bienestar del otro. En una futura investigación sería importante

indagar si esta solidaridad la aprendieron en sus grupos ilegales o si fue un aprendizaje exclusivo de su paso por Panaca.

- También se puede investigar sobre los hechos de socialización entre los desmovilizados y los otros tipos de poblaciones con las que interactuaron a partir de la tercera cohorte del Modelo de Reintegración Temprana: campesinos, miembros de la fuerza pública, víctimas del conflicto y representantes de las comunidades indígenas.

Referencias

- Amilburu, M. (2009). *Aprendiendo a ser humanos*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Berger, P., y Luckmann, T. (2001). *La Construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.
- Brewer, J. (2010). *Peace processes: a sociological approach*. Cambridge: Polity Press.
- Bochenski, I. (1977). *Los métodos actuales del pensamiento*. Madrid, España: Rialp.
- Calderón, D. D. (2015). *Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur, Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios*. Obtenido de <https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de->

documentacion/Documentos/V%20Gira%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica%20Sur-Sur.pdf

- Caracol Radio. (2016). *La Reintegración, el camino hacia la paz*. Obtenido de <https://caracol.com.co/>
- Caramés, A., y Sanz, E. (2009). *Análisis de los programas de DDR existentes en el mundo durante 2008*. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau.
- Cárdenas, M. (2015). *Aprendizajes para la reconciliación. Experiencias de reconciliación entre excombatientes y comunidades receptoras*. Bogotá, Colombia: National Graphics Ltd.
- Caride, J. (2004). ¿Qué añade lo "Social" al sustantivo "Pedagogía"? *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (11), 55-85. DOI: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1350/135015179004>.
- Centro de Memoria Histórica, (2017). *Una guerra sin edad, Informe Nacional de Reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes en el conflicto armado colombiano*. Bogotá, Colombia. Obtenido de [http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2018/una_guerra-sin-edad.pdf](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2018/una_guerra_sin-edad.pdf)
- Chernick, M. W. (1996) introducción. *aprender del pasado: breve historia de los procesos de paz en colombia (1982-1996)*, Universidad de Los Andes. Tomado de: <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/colombiaint36.1996.02>
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Madrid, España: Santillana/UNESCO.
- Enciso, J. (2016). *Memoria del conversatorio sobre oportunidades y desafíos de paz de las empresas de Sabana*. Obtenido de Universidad de la Sabana: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/33385/MEMORIA-SABANA-CENTRO-REGIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fermoso, P. (1985). *La personalización, la socialización y la moralización como partes del proceso educativo*. Obtenido de Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales: http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/panciano_fermoso.pdf
- Fermoso, P. (1994). *Pedagogía Social: Fundamentación Científica*. Barcelona, España: Herder.
- Fermoso, P. (2003). ¿Pedagogía Social o Ciencia de la Educación Social? *Revista Interuniversitaria*, 10, 61-84.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.

- Giraldo, S. (2010). Contextualización teórica e histórica de la reintegración social y económica de desmovilizados en Colombia. *Poliantea*, DOI: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/viewFile/198/178>.
- GJ Comunicaciones. (2017). *Fundapanaca presenta en Anato su programa de formación práctica agropecuaria*. Obtenido de <https://www.gjcomunicaciones.com/2017/03/03/fundapanaca-presento-su-programa-de-formacion-practica-agropecuaria/>
- González, J. (2006). *El arte de ayudar a otros*. San José de Costa Rica, Costa Rica: Promesa.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, D., y González, P. (2013). Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales en DDR (IDDRS). *Colombia Internacional*, 77, DOI: <http://dx.doi.org/10.7440/colombiaint77.2013.10>.
- Hervada, J. (1982). *Introducción crítica al derecho natural*. Eunsa: Pamplona.
- Kant, I. (1983). *Pedagogía*. Madrid, España: Akal.
- Lonergan, B. (2001). *Método en Teología*. Salamanca: Sígueme.
- López, R. (2012). *Condiciones previas a un proceso de paz, 1953 y 2012*. Obtenido de El Espectador: <https://blogs.elespectador.com/actualidad/de-ti-habla-la-historia/condiciones-previas-a-un-proceso-de-paz-1953-y-2012>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.
- Maslow, A. (2018). *A theory of human motivation*. EE. UU.: Wilder Publications.
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria editorial.
- Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, 8, 77-90.
- Miklian, J., y Medina, J. (2000). Theorizing Business and Local Peacebuilding through the “Footprints of Peace” Coffee Project in Rural Colombia. *Business & Society*, 59(4), 676-715. DOI: 10.1177/0007650317749441 journals.sagepub.com/home/bas.
- Mitrotti, J. (2017). *El momento de afianzar lo aprendido*. Obtenido de Anuario de Reintegración 2017: <https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Anuario%20ARN%202017.pdf>
- Naval, C., y Altarejos, F. (2000). *Filosofía de la educación*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Nussio, E. (2012). *La vida después de la desmovilización. Percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia*. Colombia: Universidad de los Andes.

- Nussio, E. (2013). Desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes: políticas y actores del postconflicto. *Colombia Internacional*, 77, 8-16. DOI: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-56122013000100001.
- Observatorio de Procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (ODDR), (2015). Los procesos de desmovilización y reintegración y la política pública en Bogotá D.C. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.humanas.unal.edu.co/observapazyconflicto>
- Pizarro, E. (1989). Los orígenes del movimiento armado comunista en Colombia (1949-1966). *Análisis Político*, 7, 7-32. DOI: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/74211/67051>.
- Quintana, J. (1986). La profesionalización de la Pedagogía Social. *Revista interuniversitaria*, 1, 39-48. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2576891>.
- Rodríguez, A. (2006). Hacia una fundamentación epistemológica de la pedagogía social. *Educación y Educadores*, 9(2), 139-145. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83490211.pdf>.
- Rodríguez, A., y Sotés, M. (2008). Integración, familia y solidaridad: vías de intervención en pedagogía social. *Educación y Educadores*, 11(2), 121-137. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83411209.pdf>.
- Rodríguez, L., Yunis, K., y Girón, C. (2015). *Resignificación del sentido de vida de personas desvinculadas y desmovilizadas del conflicto y contribución de las redes de apoyo en su transición hacia la vida civil*, 15(1), 105 - 126. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/infpsicv15n1a06>.
- Salamanca, D., y Trujillo, J. (2017). *El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano*. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administración: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1802/TG_767.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salamanca, M., y Londoño, C. (2009). Determinantes psicosociales de la permanencia en el programa de reintegración social en desmovilizados. *Revista Iberoamericana de Psicología: ciencia y tecnología*, 2(2), 17-32. DOI: <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.2202>.
- Sanabria, J. (2012). *Guerra, paces y vidas entrelazadas: Coexistencia y relaciones locales entre víctimas, excombatientes y comunidades en Colombia*. Obtenido de

- Sánchez, G., y Meertens, D. (1992). *Bandoleros, gamonales y campesinos. El caso de la Violencia en Colombia*. Bogotá: El Áncora Editores.
- Scheler, M. (2001). *“Ética Material de los Valores” en Ética*. Madrid, España: Caparrós.
- Scott, W., y David, G. (2007). *Organizations, rational, natural and open systems*. Nueva York, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Tabla, A. (2015). *La Pedagogía social en el posconflicto colombiano*. Obtenido de <http://experienciadocente.ecci.edu.co/index.php/experienciadoc/article/view/50/0>
- Turriago, R. (2017). La actitud de la Iglesia Católica colombiana durante las hegemonías liberal y conservadora de 1930 a 1953. *Cuestiones Teológicas*, 44(101), 67-94. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/cueteo.v44n101.a04>.
- Velasco, M., y Londoño, C. (2009). Determinantes psicosociales de la permanencia en el programa de reintegración social en desmovilizados. *Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*, 2(2), 17-32. DOI: <https://reviberopsicologia.iberro.edu.co/article/view/rip.2202/332>.
- Vidal, M y Fernández, B. (2003). Andragogía. *Revista Educación Médica Superior*, 17(4): http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412003000400011
- Willmann, O. (1922). *The science of education in its sociological and historical aspects*. Pennsylvania, Estados Unidos: Archabbey Press.
- Yturralde, E. (2020). *Worldwide, Inc*. Obtenido de www.yturralde.com

1. Anexos

Anexo 1. Preguntas realizadas durante la entrevista abierta dirigida al Dpto. de Recursos Humanos de Panaca

1. ¿Al principio cómo se comportaban los desmovilizados?
2. ¿El objetivo de las Farc era reincorporarse como grupo?
3. ¿Qué es CIFA? ¿De dónde salió el CIFA?
4. ¿Cuáles fueron sus aprendizajes y los aprendizajes de los desmovilizados, que ustedes conozcan, durante el proceso de vinculación a Panaca?
5. ¿Ustedes mencionaron que han tenido diferentes niveles de excombatientes, qué diferencias actitudinales y de pronto en la percepción de vida han visto entre el soldado raso y el comandante?
6. ¿Cuál es la diferencia entre los reintegrados y los reincorporados?
7. ¿Por qué fue difícil asegurar a los estudiantes a la ARL?
8. ¿En estos momentos tienen reintegrados trabajando con ustedes? ¿Cómo les ha ido con ellos?
9. ¿Nos interesa saber por qué ese desmovilizado le “sacaba canas”?

**Anexo 2. Preguntas realizadas durante la entrevista abierta dirigida al
Coordinador de la estación de especies menores**

1. Nuestro trabajo de investigación está más que todo enfocado hacia la pedagogía utilizada con los desmovilizados, por esta razón, para nosotros es importante conocer cómo ha sido la experiencia de ustedes como instructores con respecto a la integración de ellos, tanto en la interacción con ustedes como en la integración entre ellos. Ya hemos recibido información y nos han contado que han tenido grupos en los que participaron desmovilizados de todos los frentes de las FARC, e incluso fuerzas militares, así que por favor cuéntenos ¿cómo fue esa experiencia de verlos a ellos interactuar entre sí, y si de pronto usted tiene alguna experiencia personal?
2. ¿Usted alguna vez tuvo algún inconveniente con los grupos armados al margen de la ley?
3. ¿Los desmovilizados le alcanzaron a compartir sus ideas de emprendimiento con el fin de hacer sus proyectos de vida? ¿qué ideas le alcanzaron a compartir?
4. ¿Antes de que iniciaran las capacitaciones, usted qué pensaba de los desmovilizados, cuál era su punto de vista?
5. ¿Usted qué le diría a una persona que tuviera un concepto errado sobre los desmovilizados?
6. ¿Usted cómo se sintió al terminar esa primera fase en la que tuvo que enseñarles todo lo que por experiencia usted aprendió en Panaca?
7. ¿Ellos dónde están ahora?
8. ¿En qué momentos hacían los ajustes de acuerdo a lo que resultaba en las reuniones con todo el equipo implementador del proyecto?

Anexo 3. Preguntas realizadas durante la entrevista abierta dirigida al coordinador de la estación caninos

1. ¿La persona en proceso de reintegración que trabajó aquí fue de la primera promoción?
2. ¿Cuando usted llegó a trabajar acá, qué le dijeron sobre los desmovilizados? ¿Usted qué pensó?
3. ¿Usted fue instructor de los desmovilizados con respecto a los caninos? ¿Usted interactuó mucho con ellos?
4. ¿Cuál fue la primera impresión que se llevó usted de la desmovilizada que llegó a trabajar en la estación canina?
5. ¿Cuánto tiempo duró trabajando aquí con ustedes la desmovilizada?
6. En todo ese tiempo que ella ha estado acá con ustedes, ¿Usted ve que ella está bien adaptada al grupo?
7. ¿Cuál fue la posición de su familia cuando se enteraron que usted trabajaría con una persona en proceso de reintegración?
8. ¿Cuál fue su aporte como persona hacia ella?
9. ¿Aparte de la parte práctica del trabajo, en lo personal, en qué le ayudó usted a ella?
10. ¿Le ha dado confianza tener esa interacción con el público?
11. ¿Cuando ustedes se conocieron, hace cuánto que ella había dejado las armas?
12. ¿Usted ha visto que en algún momento ellos han querido aprovecharse de su condición?
13. ¿Usted qué ha aprendido en la convivencia con ella?

**Anexo 4. Diseño del instrumento entrevista semiestructurada dirigida a la persona
en proceso de reintegración.**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**GUIÓN DE ENTREVISTA A LAS PERSONAS EN PROCESO DE
REINTEGRACIÓN QUE PARTICIPARON EN EL PROGRAMA DE
REINTEGRACIÓN TEMPRANA LLEVADO A CABO POR LA EMPRESA
PANACA Y QUE LUEGO SE VINCULARON LABORALMENTE A LA MISMA**

OBJETIVO

Esta entrevista busca obtener hechos concretos sobre los procesos de relacionamiento que se dieron entre ustedes, personas en proceso de reintegración, y las personas con quienes interactuaron durante la capacitación y posterior vinculación laboral en el Parque Panaca. La información obtenida será analizada a fin de cumplir con el objetivo de nuestra investigación.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de nuestra investigación es caracterizar los procesos de socialización de los estudiantes reintegrados durante su participación en la capacitación y la posterior vinculación laboral en el Parque Panaca.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las personas que se han desmovilizado como ustedes, sienten temor de reintegrarse a la sociedad por su pasado en armas; les da miedo ser rechazados o etiquetados, lo cual es completamente comprensible. Por esta razón, en ocasiones, les es difícil reintegrarse de una manera libre y tranquila a la sociedad. Además, para ustedes la sociedad civil es como un mundo nuevo al que empiezan a ser parte y por lo mismo no conocen las normas, las costumbres, la forma en que convive la gente, ni cómo suelen relacionarse entre sí, porque cada grupo humano tiene sus propias pautas.

Sin embargo, sabemos que en el caso de Panaca, ustedes, que participaron de estos dos procesos: la capacitación como Técnicos Agropecuarios y la vinculación laboral, llegaron a socializar entre ustedes mismos, con los funcionarios del parque y con los visitantes del mismo, lo cual es un gran ejemplo para muchos.

Nosotros entendemos la socialización como el relacionamiento con los demás y la integración al grupo al que ustedes llegaron. Por lo tanto, queremos ver cómo se llevó a cabo esta integración en los detalles cotidianos durante la capacitación y la vinculación laboral en el parque, porque tenemos entendido que usted hizo parte del grupo de personas que se vinculó laboralmente al parque.

En la medida en que nosotros conozcamos estos hechos de la manera más detallada posible, podremos entender mejor cómo se logró esta integración y cuáles fueron los principales obstáculos que ustedes tuvieron que superar, con el fin de ayudar a otras personas que se encuentren reintegrándose a la sociedad. Por lo tanto, le voy a hacer preguntas sobre hechos concretos, de ¿acuerdo?, así que en más de un momento le voy a pedir ejemplos y aclaraciones.

De antemano queremos darle las gracias por tomarse el tiempo para participar de esta investigación. Para el país es muy importante conocer lo que ustedes han vivido en estos procesos para poder mejorar cada vez más.

Le solicitamos su autorización para grabar esta entrevista, aclarando que su identidad no será revelada. No publicaremos por ningún motivo ni su nombre, ni su foto, ni este audio. La información obtenida será utilizada únicamente para los propósitos académicos de esta investigación. Además, queremos aclararle que en cualquier momento usted se puede retirar de la entrevista sin necesidad de dar ninguna explicación.

Si hay alguna pregunta que no es clara no dude en preguntar. Le pediré ejemplos, explicaciones y aclaraciones para tener una mayor comprensión de las respuestas recibidas. De nuevo muchas gracias.

SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Objetivo	Categoría	Subcategorías	Preguntas	Comentarios Experto
<p>Objetivo General: Caracterizar los procesos de socialización de los estudiantes reintegrados durante su participación en la capacitación y su posterior vinculación laboral en el Parque Panaca desde una perspectiva educativa.</p> <p>1.Objetivo específico: Caracterizar los procesos de socialización de los</p>	<p>Socialización: Interiorización de las normas, pautas y costumbres compartidos</p>	<p>Normas</p>	<p>1.En el marco de las normas que estableció Panaca durante la capacitación, ¿considera que hubiera alguna norma que le hubiera facilitado la integración y la convivencia con los demás?</p>	

desmovilizados durante la implementación del MER y durante la posterior vinculación laboral de 15 de ellos a Panaca.	por la mayoría.		Dar ejemplos de normas para que la persona entienda¿En caso de que identifique estas normas, podría mencionar ejemplos concretos por favor?	
			2. A la inversa, ¿considera que determinadas normas establecidas durante la capacitación le hubieran resultado más difíciles de cumplir o hubieran dificultado la integración con los demás? Me puede dar ejemplos concretos.	
		Costumbres	3. Nosotros creemos que las costumbres son formas de comportamiento que indican si se dio o no una mayor integración. Por ejemplo, si se comparten palabras en la manera de hablar, sobrenombres que se asignen por cariño, prácticas que llegan a realizarse entre varias personas, etc. ¿Recuerda haber adoptado costumbres que tuvieran las personas del parque o los visitantes antes de que ustedes llegaran? Me puede dar ejemplos concretos. ¿Ustedes, las personas en proceso de reintegración, llegaron a asumir modos propios del saludo de la gente de Panaca o al revés?	
			4. ¿Usted vio que, como resultado de la integración y la convivencia de ustedes, hubieran surgido nuevas costumbres como reuniones informales, expresiones, jergas, sobrenombres, etc?	
			5. ¿Hubo momentos o situaciones que hubieran facilitado el paso de una relación de tensión a una	

			relación de convivencia más amigable con las demás personas en proceso de reintegración, con los funcionarios y con los visitantes del parque? Mencione ejemplos concretos que reflejen esta convivencia.	
2.Objetivo específico: Identificar, desde sus aspectos formales e informales, las características de la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE), y de la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca que les ayudaron a socializar con los demás.		Aspectos Informales	9. ¿Hubo factores relativos a la capacitación que hubieran contribuido a que usted se integrara y conviviera con los demás, como por ejemplo la interacción con los visitantes del parque? Deme ejemplos concretos, hechos que lo reflejen.	
		Espacios Físicos	10. ¿Hubo lugares del parque que hubieran tenido un significado especial para usted o para las demás personas en proceso de reintegración?	
		Solidaridad	<p>La solidaridad parte de esa necesidad que tenemos los seres humanos de compartir con el otro lo que es nuestro. Para los efectos de este estudio, hemos identificado dos tipos de solidaridad:</p> <p>El primero es compartir, es decir cuando doy algo mío al otro.</p> <p>El segundo es cuando me doy yo mismo aceptando al otro como es. Es decir, cuando mi compromiso está más en mi comportamiento personal que en</p>	

			<p>las cosas externas que entrego.</p> <p>11. ¿Usted recuerda momentos específicos en los que hubiera visto gestos o acciones de solidaridad por parte de los funcionarios de Panaca? ¿Y a la inversa: gestos de solidaridad de los excombatientes hacia los funcionarios de Panaca o hacia los visitantes del parque? ¿Usted recuerda momentos específicos que reflejen esa solidaridad?</p>	
		Encuentro	<p>¿Recuerda momentos en los que se hubieran dado nuevas formas de conocer a algún funcionario o visitante, que hubieran dado pie a nuevas formas de relación, tales como mayor compañerismo, amistad, etc.?</p>	

SOBRE EL PROCESO DE VINCULACIÓN LABORAL

Es decir, cuando usted entró a trabajar a Panaca como los demás funcionarios del parque.

Objetivo	Categoría	Subcategorías	Preguntas	Comentarios Experto
<p>1.Objetivo específico: Caracterizar los procesos de socialización de los desmovilizados durante la implementación del MER y durante la posterior vinculación laboral de 15 de ellos a Panaca.</p>	<p>Socialización: Interiorización de las normas, pautas y costumbres compartidos por la mayoría.</p>	Normas	<p>1. ¿Cuáles de las normas que les fueron dadas durante la vinculación laboral, le permitió integrarse y convivir con los demás? Me puede dar ejemplos concretos.</p>	
			<p>2. ¿Cuáles de las normas que les fueron dadas durante la vinculación laboral, le dificultó integrarse y convivir con los demás? Me puede dar ejemplos concretos.</p>	
		Costumbres	<p>3. ¿Qué costumbres de la cultura de Panaca cree usted</p>	

			que le facilitaron la integración con las demás personas en proceso de reintegración, con los funcionarios y/o con los visitantes del parque durante su proceso de vinculación laboral? Mencione los momentos en concreto.	
			4. ¿Usted vio que como resultado de la vinculación de ustedes y la integración con los demás, que hubieran surgido nuevas costumbres como reuniones informales, cumpleaños fuera de la empresa, expresiones, jergas, sobrenombres, etc? ¿Recuerda haber adoptado costumbres que tenían anteriormente las personas del parque o los visitantes? Me puede dar ejemplos concretos. ¿Ustedes, las personas en proceso de reintegración, llegaron a asumir modos propios del saludo de la gente de Panaca o al revés?	
			5. ¿Hubo momentos o situaciones que hubieran facilitado el paso de una relación de tensión a una relación de convivencia más amigable con las demás personas en proceso de reintegración, con los funcionarios y con los visitantes del parque? Mencione ejemplos concretos que reflejen esta convivencia.	
2.Objetivo específico: Identificar, desde sus aspectos		Aspectos Formales	6. ¿Cómo fue su proceso de vinculación laboral a Panaca? ¿De dónde surgió esta idea?	

<p>formales e informales, las características de la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE), y de la posterior vinculación laboral de 15 desmovilizados a Panaca que les ayudaron a socializar con los demás.</p>			<p>¿Qué requisitos y condiciones debía cumplir? ¿En qué consistían sus tareas y funciones? ¿Se le presentó alguna dificultad a la hora de cumplir con estas funciones y tareas? Deme ejemplos, por favor. ¿Sus compañeros de trabajo le colaboraban de alguna manera en sus labores? si sí, deme ejemplos.</p>	
		<p>Aspectos Informales</p>	<p>7. ¿Hubo factores relativos al trabajo en sí mismo que hubieran contribuido a que usted se integrara y conviviera con los demás, como por ejemplo la interacción con los visitantes del parque? Deme ejemplos concretos, hechos que lo reflejen.</p>	
		<p>Espacios Físicos</p>	<p>8. ¿Hubo lugares del parque que hubieran tenido un significado especial para usted o para las demás personas en proceso de reintegración, durante la vinculación laboral?</p>	
<p>2.Objetivo específico: Identificar los hechos de solidaridad que se dieron entre las personas en proceso de reintegración, con</p>		<p>Solidaridad</p>	<p>La solidaridad parte de esa necesidad que tenemos los seres humanos de compartir con el otro lo que es nuestro. Para los efectos de este estudio, hemos identificado dos grados de solidaridad: El primero es compartir, es</p>	

<p>los funcionarios y con los visitantes del parque.</p>			<p>decir cuando doy algo mío al otro.</p> <p>El segundo es cuando me doy yo mismo aceptando al otro como es. Es decir, cuando mi compromiso está más en mi comportamiento personal que en las cosas externas que entregó.</p> <p>9. ¿Usted recuerda momentos específicos en los que vio gestos o acciones de solidaridad por parte de las demás personas en proceso de reintegración o incluso de su parte hacia los funcionarios o los visitantes, que hubieran sido su iniciativa o iniciativa de ellos y no de la organización, como, por ejemplo, el haber compartido algo con los demás, el haberse sacrificado por el otro o el haber aceptado genuinamente al otro con sus diferencias? ¿Usted recuerda un momento en específico que refleje esa solidaridad?</p>	
		<p>Pregunta para profundizar un poco más sobre algún punto.</p>	<p>¿Me podría ayudar a entender más este punto?</p>	
		<p>Pregunta para el final de la entrevista.</p>	<p>¿Considera que haya algo adicional que es importante agregar?</p>	

**Anexo 5. Diseño del instrumento entrevista semiestructurada dirigida a la directora
de bienestar de Fundapanaca
Universidad de La Sabana
Maestría en Educación**

**Guión de entrevista a Lorena Cuéllar, directora de Bienestar de la Fundación
Fundapanaca, sobre el proceso de socialización de desmovilizados de la guerrilla a
través de su participación en el Modelo de Reintegración temprana en entornos
productivos de formación de Panaca y de su posterior vinculación laboral a la
empresa**

Objetivos

Recabar información que luego permita:

2. Analizar los elementos conceptuales subyacentes en el “Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación” de Panaca y la ARN, que permitan comprenderlo en su naturaleza educativa en general, como propuesta de educación social en particular y como modelo de Pedagogía Social.
3. Identificar, desde sus aspectos formales e informales, las características de la puesta en marcha del “Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación” y de la posterior vinculación laboral de algunos desmovilizados a Panaca, que les ayudaron a socializar con los demás.

Objetivo de la investigación

Esta investigación pretende precisar los elementos conceptuales que fundamentan y dan identidad como modelo pedagógico social al “Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación” de Panaca y la ARN, así como la efectividad de este y de la posterior vinculación laboral de algunos desmovilizados, en la reintegración social de sus destinatarios los reintegrados.

Contexto de la investigación

La investigación parte de la base de que la vinculación nominal –laboral o educativa– de un excombatiente a las instituciones de la vida civil no da cuenta suficiente de lo que se ha conocido como el proceso de reintegración, reincorporación o normalización, en los términos de la actual Agencia para la Reincorporación y la Normalización.

Lo anterior, por dos razones: primero, porque la vinculación formal es un punto de llegada, pero también un punto de partida de un nuevo proceso de interacción entre participantes que

pertenecen a universos muy diversos, si bien, en el caso de Panaca parece que uno de los factores a favor es el común denominador del entorno rural.

La segunda razón para profundizar en el proceso de interacción es que se ha establecido que las personas desmovilizadas han sido objeto de fenómenos de estigmatización, debido a los temores que suscita su pasado en armas, y seguramente la incidencia de la información transmitida a través de redes y medios de comunicación.

Este último factor ha explicado el que, en muchas ocasiones, los excombatientes hubieran preferido ocultar su anterior vida en armas en el momento de pisar las aulas, vincularse a una compañía o simplemente establecer su lugar de residencia. Es evidente que, en tal caso, el proceso de socialización sufre un sesgo importante que afecta la vida del desmovilizado, tanto por el hecho de verse forzado a ocultar parte de su identidad, como por el temor que puede producirle el que sea descubierta esta circunstancia.

En este sentido, se ha considerado que la socialización no puede entenderse solo como un acto de acogida de un grupo de la sociedad civil a otro que busca integrarse, sino como una simbiosis, en la que las dos partes deben tomar conciencia de las barreras que les impiden acercarse al otro, hasta llegar a establecer miradas, lenguajes y símbolos compartidos: una socialización de doble vía.

Por otra parte, en el evento de que fueran conocidos los antecedentes de la persona, existen razones para afirmar que hay grados de socialización, en el sentido en que no es lo mismo limitarse a tolerar la presencia del otro, en una aparente actitud de acogida, que establecer un vínculo de mayor profundidad, como puede ser una amistad.

Adicionalmente, en el caso de la vinculación formal a una organización del sector privado, la socialización enfrenta nuevos retos, por cuanto el desmovilizado se vería obligado a aprender el lenguaje corporativo, caracterizado por la necesidad de cumplir metas, la exigencia del entorno competitivo, o el manejo de una jerga especializada, que comporta un

trasfondo cultural muy diverso del que trae el reintegrado, tanto en el ámbito rural como en lo relativo a la vida en armas.

1. De acuerdo con lo anterior, para el grupo de investigación es de especial interés conocer dos aspectos concretos del proceso que lideró Panaca con el apoyo de la ARN, las características, en sus aspectos formales y no formales, del Modelo y de su ejecución, así como de la posterior vinculación laboral de quince desmovilizados a Panaca.

Lo formal se refiere a objetivos explícitamente establecidos, normas de obligatorio cumplimiento; procesos normalizados por la empresa o lineamientos curriculares de la capacitación.

Lo informal, por su parte, se refiere a los comportamientos consuetudinarios que efectivamente adoptaron las personas durante la interacción: expresiones verbales, gestuales, escritas; la ubicación de las personas en un determinado espacio, las distancias o mecanismos de comunicación; las costumbres que se derivan del encuentro, y el resultado mismo de haber cumplido con metas de desempeño que suponían el trabajo interdependiente, así como la organización física y el establecimiento de símbolos que reflejen las pautas de relacionamiento establecidas.

A fin de precisar al máximo la objetividad de las respuestas, se pedirá que en cada una se proporcionen ejemplos concretos de la situación que se quiere ilustrar. Muchas de las preguntas formuladas, desde la perspectiva de los procesos formales, pueden repetirse desde la perspectiva de los procesos informales.

Una vez hecho este extenso preámbulo, se procede a realizar las preguntas, empezando por los aspectos formales de la implementación del Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación. Recuerde que es completamente libre de omitir o rehusarse a proporcionar cualquier información que considere de reserva de la organización o de las personas involucradas.

Sobre aspectos formales de la implementación del Modelo

¿Se había realizado previamente este tipo de capacitación Técnico-Agropecuaria con otros grupos de personas no reincorporadas, tales como personas en condición de vulnerabilidad o campesinos de la región? En caso afirmativo, ¿hubo alguna diferencia en el diseño formal de los procesos adelantados con otros grupos y el dirigido a las personas en vías de reintegración?

¿Tuvieron conocimiento los funcionarios de Panaca sobre el proyecto de llevar a cabo una capacitación para excombatientes? Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿en qué momento del proceso se les dio a conocer este proyecto? ¿Hubo algún tipo de gradualidad en la forma de comunicarlo?

Antes de organizar el proyecto, ¿se ofreció algún tipo de sensibilización o inducción a los colaboradores de Panaca, con el fin de prepararlos para asumir este reto?

¿Se dio alguna forma de inducción a los desmovilizados? En tal caso, ¿en qué consistió?

La actividad en las estaciones de trabajo del componente agropecuario, ¿suponía únicamente la interacción con el instructor o implicaba relacionarse con otros miembros de la organización o de la región?

Si no ha salido antes el componente denominado *Formación del Ser*:

¿Qué contenidos preveía este módulo y cuál fue la metodología empleada para impartirlo?

¿Cuál fue la duración del proceso de capacitación en lo relativo a la formación del ser?

¿Se establecieron normas o reglas concretas pensadas para el público de desmovilizados al que se dirigía la capacitación? En tal caso, ¿dichas normas provenían de Panaca o de la ARN?

¿Se definió, como parte de la implementación del Modelo, por parte de Panaca, algún tipo de protocolo, lenguaje, o terminología pensado en razón del público al que iban a dirigirse?

¿Fue necesario adoptar alguna norma o instrucción formal, sobre la marcha, para contrarrestar alguna tensión producida como consecuencia de la convivencia con estas personas?

¿Hubo alguna modificación en el mobiliario tradicionalmente empleado o en la distribución de espacios o puestos de trabajo, como consecuencia de que iban a dirigirse a personas en proceso de reintegración?

¿Se creó algún tipo de simbología, logo, marca, slogan o similar como parte de la ambientación para la realización de la capacitación?

Sobre aspectos informales de la implementación del Modelo

¿Se evidenció alguna forma de rechazo o temor por parte de los miembros de la organización al momento de enterarse de la implementación de este modelo? En caso afirmativo, ¿hay algún indicador que permita establecer si fue una situación generalizada, minoritaria o que hubiera ocasionado una división marcada al interior de la organización?

¿Se identifica algún momento que hubiera contribuido a liberar o reducir esas tensiones?

¿Tuvieron conocimiento, o fueron ustedes protagonistas de la transformación social de la organización, como consecuencia de la gradual integración de los desmovilizados con los colaboradores de Panaca, en cualquiera de los siguientes aspectos?

La manera de saludarse: ¿se pudo evidenciar que los desmovilizados llegaran a asumir modos propios del saludo de la gente de Panaca? O en sentido inverso: que personas de Panaca hubieran adoptado modos de saludo propios de los desmovilizados. En cualquiera de los dos casos, ¿fueron casos aislados o situaciones generalizadas?

Las reuniones, corrillos, tertulias, etc., en los recesos de las actividades: ¿se evidenció algún tipo de transformación en la manera de relacionarse en espacios informales, en una u otra dirección, o incluso para configurar formas nuevas de relacionamiento?

La utilización de sobrenombres: apelativos cariñosos (u ofensivos), formas de denominar determinados grupos de personas, etc.

Nuevos términos y símbolos: ¿se apreció en algún momento que hubieran surgido términos, palabras, modismos, expresiones o símbolos visuales, etc., como resultado de anécdotas, encuentros o sucesos en general, que implicasen el acercamiento –o desencuentro– entre las personas de Panaca y los desmovilizados?

Espacios físicos y lugares de reunión: se dio alguna transformación –de integración o de disgregación– que se manifestara en los lugares de reunión, en las adecuaciones que se hicieran a ciertos espacios, el acomodamiento de los muebles para permitir nuevas formas de interacción, la adquisición de determinado mobiliario, etc., que hubiera sido consecuencia directa del desarrollo del Modelo de Reintegración Temprana?

En relación con las formas más profundas de solidaridad y encuentro

En el marco del estudio, consideramos que el grado más alto de socialización se da cuando la relación trasciende hasta el ámbito de lo íntimo y personal, en donde no se comparte simplemente un espacio común, cultural, sino que se puede apreciar un momento de donación personal, en que una u otra parte, sacrifica algo de su tiempo, intimidad o incluso pone en juego sus espacios privados interiores, para abrirse al otro, para quedarse después del trabajo, hacer un acto de paciencia, adaptarse a las condiciones o limitaciones del otro.

¿Puedes contarnos momentos, que no violen la privacidad de los involucrados, en los que ya no nos fijamos en los comportamientos generalizados, sino en situaciones muy concretas en que una persona sacrificaba algo de sí misma para darse al otro?

Finalmente, hemos entendido que este acto de donación es más pleno cuando se transforma en encuentro: la donación recíproca; la aceptación que procede del mutuo reconocimiento, no solo como ser humano sino como sujeto que llegó a descubrir y admirar

en su singularidad, en aquello que es especial, precisamente porque ha sido forjado a lo largo de una relación subjetiva, interpersonal, exclusiva.

¿Puedes hacer mención de momentos en los que las personas llegaban a reconocerse por sus afinidades, más allá de los propósitos del Modelo de Reintegración Temprana, o de los espacios comunes y generalizados, en que se han forjado amistades más profundas o comprensiones compartidas del otro, que llegan incluso a conmover por la belleza del descubrimiento del otro?

Sobre la Vinculación Laboral de quince desmovilizados a Panaca

Aspectos formales

¿En qué momento se toma la decisión de vincular laboralmente a quince desmovilizados?

¿Desde ese momento se establece que el vínculo sería temporal o la desvinculación fue consecuencia de factores desencadenados a lo largo del camino?

¿Se ajustó en alguna medida alguna meta o proceso ordinario de la empresa cuando se fueron a vincular las personas que estaban en camino de reintegración?

¿Sus trabajos implican algún grado de relacionamiento funcional, es decir, que debieran recibir el insumo de una parte, para entregar nuevos resultados a otra, en procesos, por ejemplo, administrativos, comerciales, operativos, etc.?

¿Se ajustó alguna norma laboral o procedimental para proveer la vinculación de estas personas?

¿Hubo alguna modificación en el mobiliario o en otros aspectos simbólicos, que tuvieran una incidencia directa en la operación, como consecuencia de la participación de estas personas en la vida de la organización? Por ejemplo, que una marca o un *slogan* hubiera cambiado como consecuencia de esta nueva realidad.

Aspectos informales

¿Se evidenció alguna dificultad en el cumplimiento de las responsabilidades o tareas propias del desempeño laboral, que pudiera ser consecuencia de la trayectoria de estas personas?

En dado caso, ¿se evidenció algún comportamiento de los compañeros para ayudar a subsanar esta situación?

¿Podríamos hablar de alguna incidencia percibida o medida en el desempeño de los procesos organizacionales –por ejemplo, mayor eficiencia; mejoramiento del clima laboral, etc.– como resultado de la vinculación de estas personas a la vida de la organización?

¿Podríamos afirmar que hubo algún cambio en los valores específicamente organizacionales como resultado de la interacción laboral con estas personas o de su vinculación a la vida laboral?

¿Se pudo evidenciar, también, en el curso de las relaciones específicamente organizacionales, experiencias solidarias –donación de sí mismo– o de encuentro más profundo entre las partes? Por ejemplo, sacrificios evidentes de un compañero para que el desmovilizado pudiera adaptarse mejor o, en sentido inverso, sacrificios del desmovilizado, como consecuencia del vínculo que había establecido con otra persona o grupo de personas?

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Consentimiento informado Directora de Bienestar de Fundapanaca

DECLARACIONES Y FIRMAS

Declaración del participante:

Sr(a) Lorena Marcela Cuéllar Romero
identificado (a) con CC 52.175.180 de Bogotá.

Declaro que el investigador Juan David Enciso Conzatti
Interlocutor principal del proyecto, me ha explicado mis posibilidades, beneficios y derechos como participante en el presente estudio. Manifiesto que estoy satisfecho/a con la información recibida, que me ha informado verbalmente sobre los detalles del proyecto de investigación en el que voy a participar, que he podido hacer las preguntas que he estimado conveniente, a las que se ha respondido adecuadamente y que comprendo el alcance de la investigación, por lo que en tales condiciones, OTORGO LIBRE Y VOLUNTARIAMENTE MI CONSENTIMIENTO PARA EL EMPLEO DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA.

Nombre participante Lorena M. Cuéllar Firma [Firma]
En 2019, a los 25 del mes octubre del año 2019

Declaración del investigador:

He informado debidamente a la persona entrevistada sobre la utilidad y la importancia de este estudio de investigación.

Investigador /a (nombre, firma y cédula)
Juan David Enciso C. [Firma]
CC. 79683071

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Consentimiento informado desmovilizado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Declaración del participante:

Sr(a). OSORIO BAUTISTA BLANCA DENICE

Identificado (a) con C.C 1070017914 de CAJICA(CUNDINAMARCA)

Declaro que el investigador. SANTODOMINGO LORENA

me ha explicado mis posibilidades, beneficios y derechos como participante en el presente estudio.

Entendí que mi identidad no será revelada. No publicarán por ningún motivo ni mi nombre, ni mi foto, ni el audio de la entrevista grabada. La información obtenida será utilizada únicamente para los propósitos académicos de esta investigación, y que en cualquier momento me pude haber retirado de la entrevista sin necesidad de dar ninguna explicación. También declaro que di mi previa autorización para que la entrevista fuera grabada.

Manifiesto que estoy satisfecho (a) con la información recibida, que me ha informado verbalmente sobre los detalles del proyecto de investigación en el que voy a participar, que he podido hacer las preguntas que he estimado convenientes, a las que se ha respondido adecuadamente y que comprendo el alcance de la investigación, por lo que en tales condiciones, OTORGO LIBRE Y VOLUNTARIAMENTE MI CONSENTIMIENTO PARA EL EMPLEO DE LA INFORMACION PROPORCIONADA.

Nombre del participante: OSORIO BAUTISTA BLANCA DENICE

Firma Blanca Osorio

En QUIMBAYA(QUINDÍO) a los 22 del mes JULIO del año 2020

Declaración del investigador:

He informado debidamente a la persona entrevistada sobre la utilidad y la importancia de este estudio de investigación.

Investigador/ a (nombre, firma y cédula)

María Clara Pilla C.

c.c 1032383128

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Apuntes tomados durante las entrevistas abiertas realizadas a funcionarios de Fundapanca, Recursos Humanos de Panaca y un par de desmovilizados durante la visita de campo realizada en el 2018

Habla Paula Idarraga, encargada de la Formación del Ser:

- Modelo de Reintegración Temprana en Entornos Productivos de Formación (MRE), iniciativa del director y fundador del parque, Jorge Ballén, quien había sido invitado junto con otros empresarios a conocer el proceso de reintegración de la ARN. Liderado por Fundapanaca y ARN.
- El MRE era de “reintegración temprana” porque los participantes debían tener menos de un año de haber abandonado el grupo ilegal, venían de hogares de paz, donde los llevan inmediatamente después de la desmovilización individual.
- Requisito llevar una buena conducta durante el tiempo de estancia en el hogar y no presentar problemas con estupefacientes.
- Este se ejecutó con el apoyo de los ministerios de Educación Nacional y de Agricultura y Desarrollo Rural, y con los recursos aportados por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Vinculación laboral de los desmovilizados al parque no estuvo prevista desde el principio.
- Jorge Ballén concibió la idea de la vinculación al culminar los estudios del segundo grupo de 40 reintegrados, a quienes les ofreció 15 vacantes para trabajar en las fincas de las dos sedes del parque.
- Invitó a un grupo de amigos empresarios a que contrataran a algunos de los egresados del programa.
- Proceso ordinario de selección de los candidatos, igualdad de condiciones y mismas oportunidades que tenían los otros 300 colaboradores del parque.
- A los 15 candidatos que fueron vinculados laboralmente al parque se les destinó la estación de su preferencia o el área en la que quisieran aprender más.

- Contrato con derecho a la seguridad social.
- Se estableció un horario bajo un jefe directo.
- El objetivo era darles una primera oportunidad de tener un empleo real en la sociedad civil.
- Faltas disciplinarias que se cometían eran notificadas a la ARN con la que los desmovilizados habían asumido el compromiso de reintegrarse a la sociedad civil.
- Con el tiempo los 15 desmovilizados dejaron el parque y continuaron sus vidas en otros lugares.
- Diciembre del 2018 se inició una segunda versión del programa con grupos de personas reincorporadas de las FARC-EP en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación.
- Condiciones especiales de reincorporación a la sociedad que fueron acordadas con este grupo guerrillero.
- Formación del Ser: formación en competencias blandas. Actividad donde yo agradezco todos los momentos que he vivido y que me fortalecen como ser humano. Les tapan los ojos, estimulan otros sentidos. Ahí es cuando se enfrenta con su vida caminando por un lugar del parque donde ellos por lo general no pasan. Cruzar de un lado al otro, recordando y agradeciendo, en la noche, en la oscuridad y la persona debe llegar a la luz. Van solos y ellos pueden ir cantando o como quieran. Se dan cuenta de lo que tienen y que piensan que es negativo, empiezan a ver que no es tan negativo. Empezar a creer que son capaces.
- Primer modelo de reintegración temprana en un proceso de cadena productiva.
- En el piloto de 10 días fueron 4 mujeres y 6 hombres del hogar de paz que ya llevaban un buen tiempo ahí. Estaban muy expectantes, al principio no te iban a mirar a los ojos. La amabilidad, saludarles y darles la mano es lo que los ha salvado.

- Hicieron un primer recorrido por el parque y les impactó porque todos los saludaban (igual que a nosotras en nuestra visita).
- Ellos tienen más miedo a ser rechazados, parcos y cerrados, luego confían.
- Canciones faresianas (de las Farc).
- El punto clave es la confianza, no verlos como un bicho.
- Precepto = escuchar más no opinar. Ellos también le miden el aceite a uno. Por eso tienen que ser sumamente neutros. La agencia también.
- Los reintegrados no exigen, los reincorporados sí por el acuerdo de paz. No podían hablar de proyectos individuales sino colectivos.

Habla Oscar Martínez, Coordinador Académico:

- El diseño pedagógico del MRE se centra en la educación experiencial, el aprender haciendo y el aprender en aulas vivas.
- Currículo, el 40 % teórico y el 60 % práctico.
- Rotar en las 10 estaciones que posee el parque.
- Formarse en el ser, el saber y el hacer agropecuario.
- Andragogía: educación orientada a la población adulta.
- Programas de formación en la Universidad Zamorano de Honduras.
- Educación experiencial.
- Dormían en los campamentos (Malocas).
- Desarrollaban habilidades propias del campo.
- No tableros, no ppts.
- 7am a 6 pm formación técnica.
- Componente administrativo (qué es una nómina, salud ocupacional, ect).
- Formación integral.
- Desde comienzos del parque ha existido el departamento de Educación.

- Tenían acompañamiento psicosocial.
- Evaluaban el resultado del taller de ese día. Se comentaba el perfil de cada persona, se hablaban de las reglas y de las preguntas que hubieran. Lo primero es la emoción cómo se siente.
- Tenían que cumplir un horario y ser puntuales.
- No podían usar el celular.
- Respetar al compañero. Ante todo respeto.
- Mi verdad es mía y no tiene que ser la del otro. Comprender al otro.
- Es un reto por opción, yo llego hasta donde quiero.
- Conocer qué saben y qué quieren aprender.
- Sanidad, administración, reproducción, alimentación. Estos son los principios de los módulos técnicos.
- Sabían más que el tutor muchas veces.
- Repetían varias veces hasta que entendieran.
- Que se sientan importantes como campesinos. Todos tienen la visión de que son campesinos.
- Para los empleados ellos son estudiantes. Se sienten aceptados, en igualdad y muy bien atendidos.
- En Quimbaya la gente tiene el corazón más sano porque no han evidenciado tanta violencia en la zona.
- Tenían dos profes: uno empírico y uno profesional.
- Operativo básico: oficios varios
- Operativo calificado: manejo de animales.
- Acondicionados a la orden: supremamente disciplinados.
- “Mirarlos a los ojos no por lo que fueron sino por lo que van a ser”.

Habla Cristina Bonilla:

- Estas personas pasaron de no mirar a nadie a los ojos a hacerse amigos entre sí;
- El personal de Panaca aprendió a convivir con los desmovilizados como con cualquier otra persona que no tuviera los mismos antecedentes.
- Los visitantes del parque interactuaron con ellos de la misma forma que lo hicieron con los demás empleados de Panaca, aun conociendo sus orígenes.
- Quienes se destacaron, sentados los psicólogos y los profesores, les pedían las hojas de vida.
- Jorge invitó a varias empresas: Itacol, Premex, etc para que vieran las hojas de vida y algunos se fueron.
- Les preguntaban cuál fue la estación que más le gustó y que quiere aprender más?
- Reglas: responsabilidad.
- horario de entrada y de salida.
- Jefe directo
- Espacio de almuerzo
- Igualdad de condiciones y mismas oportunidades
- Connotación especial
- Notificar a la agencia si la embarraban, frente a la cual tenían el compromiso de reintegrarse a la vida civil y empezar a estudiar.
- El trato es igualitario.
- Al inicio pánico.
- Se trataron como cualquier compañero nuevo que llegara a la compañía.
- Las normas de Panaca son para todos.
- Seguridad social y prestaciones.

- Salario mínimo.
- Flor decía que podía contar que estaba embarazada. Estar tranquila y feliz.
- El niño que va a traer es de alto valor social.
- Lo más importante es que la persona quiera y tenga la vocación.
- Leer las ganas
- Auxilio de transporte
- Comedor más económico para empleados
- Gentil trajo a 34 ex guerrilleros desde Chocó donde un viaje en lancha puede costar hasta 600 mil pesos.

Hablan los desmovilizados:

- Excelente relación tanto con sus profesores como con el personal reintegrador, y los demás desmovilizados y trabajadores del parque.
- Reconocieron el buen trato recibido.
- La calidad humana de los formadores fue muy importante, los trataron muy bien.
- excelente relación tanto con sus profesores como con el personal reintegrador.
- El compromiso de todo el equipo que lideraba el proyecto.
- Una de ellas no quería tener hijos porque le parecía horrible pero cuando vio una cerda tener su cerdito se reconcilió con la maternidad y ahora está embarazada.
- Ambas llegaron a la guerrilla siendo niñas.
- A una la capturó el ejército y la invitó a desmovilizarse, la otra se voló.
- La amabilidad de Panaca.
- Acostumbradas a trabajar.
- No sabían lo que era un vestido, ni una muñeca.
- Ambas estaban estudiando.
- Temor a los helicópteros volando.

