

Balance de reincorporación económica: sigue faltando el centavo para el peso



Balance de reincorporación económica: sigue faltando el centavo para el peso

Luego de diez años de puesta en marcha de lo consignado en el Acuerdo de Paz¹, la dimensión económica presenta grandes contrastes en su implementación. Por un lado, se perciben avances importantes en materia de cobertura, financiación y creación de instrumentos institucionales. Sin embargo, por otro lado, la misma ARN y los testimonios recopilados en los ETCR consultados para la investigación, también muestran notables problemas de sostenibilidad individual y colectiva de los firmantes, así como de autonomía económica. Aunque existe un relativo cumplimiento frente a los desembolsos para la materialización de proyectos productivos, renta básica y asignación mensual, ello no se traduce aun en un fortalecimiento integral de capacidades para la generación de ingresos alternativos para los firmantes.

En el año 2023 la ARN reconoció que gran parte de los proyectos colectivos presentaba riesgos de sostenibilidad, por lo cual durante este mismo año se diseñó y presentó la Estrategia de Sostenibilidad de Proyectos Productivos por parte de la ARN. Este punto de inflexión se consolidó con la creación del Programa de Reincorporación Integral (PRI) mediante la Resolución 2319 de 2024, junto con el Sistema Nacional de Reincorporación creado por el Decreto 0846 de 2024, el cual plantea una evolución reciente de la política, pensada más en la lógica del fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad y autonomía económica, dejando de centrar la evaluación de la política tan solo en el cumplimiento del financiamiento o desembolso inicial para la ejecución de proyectos productivos.

Esta radiografía de la reincorporación económica contempla el abordaje de cuatro ejes de análisis con base en lo establecido en PRI: el primero de ellos referente a la sostenibilidad de los proyectos productivos, posteriormente los beneficios económicos de renta básica y asignación mensual; en tercera medida la empleabilidad e inclusión laboral; y por último se hace referencia al balance de la reincorporación económica en su conjunto desde el testimonio de los firmantes de paz que actualmente hacen parte de los ETCR.

¹ En el punto 3.2.2 del Acuerdo Final de Paz se estableció que la reincorporación económica y social debía orientarse a facilitar la transición de los exintegrantes de las FARC-EP a la vida civil, mediante el desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles, la asignación de una renta básica, acceso a formación y la identificación de planes o programas sociales, con el acompañamiento de la organización de Economías Sociales del Común (ECOMUN), encargada de promover el proceso de acompañamiento a la reincorporación económica colectiva de los firmantes.

Sostenibilidad de los proyectos productivos

Desde la formulación de Plan de Reincorporación Integral (PRI), los proyectos productivos se contemplaron como uno de los principales instrumentos para la materialización del proceso de reincorporación económica de los firmantes de paz. A través del decreto 899 de 2017 se hizo efectiva la reglamentación de las medidas para la reincorporación económica y social colectiva e individual, conforme a los suscritos en el Acuerdo Final de Paz. Se desarrollaron mecanismos como la Asignación Única de Normalización y el apoyo económico para proyectos productivos o de vivienda de carácter individual por valor de 8 millones por persona.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), entre el año 2018 y 2024², se desembolsaron recursos para cerca de 6.000 proyectos productivos, beneficiando a 11.031 personas, de las cuales 2.844 eran mujeres y 8.187 hombres (DNP, 2024). Especialmente entre los años 2018 y 2021 se evidencia un incremento progresivo de los desembolsos, lo que contrasta con la reducción ostensible en el año 2022.

Esta disminución obedece en gran medida a que la ARN empezó a implementar la Estrategia de Sostenibilidad de Proyectos Productivos en el año 2023, enfocando apuesta de reincorporación económica hacia el fortalecimiento de apuestas productivas ya financiadas previamente, direccionando los esfuerzos hacia la sostenibilidad en el largo plazo, sin descuidar el desembolso hacia nuevas iniciativas³.

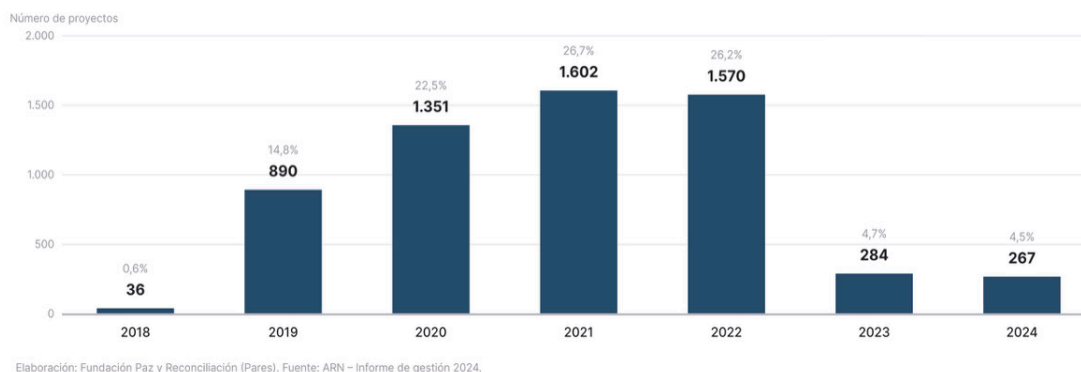
2 De acuerdo con el Informe de Gestión 2024 de la ARN, al cierre de ese año se habían aprobado aproximadamente 6.003 proyectos productivos, de los cuales alrededor de 6.000 habían sido desembolsados, de estos, 5.871 correspondían a proyectos individuales y 129 a proyectos colectivos, vinculados a 97 formas asociativas.

3 La última cifra consolidada corresponde al cierre de 2024, cuando la ARN reportó 6.000 proyectos productivos desembolsados. Durante 2025 y 2026 la política continuó financiando nuevas iniciativas, pero el seguimiento institucional ha incorporado progresivamente categorías de fortalecimiento y sostenibilidad que no son equivalentes a nuevos desembolsos en su totalidad.

Gráfica No. 1 Proyectos productivos desembolsados anualmente (2018 – 2024)

Proyectos productivos desembolsados anualmente

Proyectos desembolsados por año, 2018 – 2024 · Total: 6.000 · Fuente: ARN – Informe de gestión 2024



Elaborado por: Fundación Paz & Reconciliación, Fuente: ARN – Informe de gestión 2024.

Esta reorientación de la política de reincorporación económica obedece al diagnóstico realizado por la misma ARN hacia el año 2023, donde se identificó que cerca del 70 % de los proyectos productivos colectivos se encontraba en alto riesgo de sostenibilidad (ARN, 2023). Por ello el PRI contempló una serie de nuevos parámetros complementarios como: el acompañamiento y fortalecimiento de conocimientos técnicos y financieros, fortalecimiento de procesos de mercadeo y comercialización, de articulación e incidencia territorial y de generación de condiciones de acceso a la tierra.

Sin embargo, el proceso de reincorporación económica ha visto enormes desafíos para subsanar las deficiencias en estos criterios. Por esta razón, el problema de sostenibilidad de los proyectos productivos se entiende como un fenómeno multidimensional, que además aborda factores relacionados con el fortalecimiento organizativo y asociativo, el enfoque diferencial, la sostenibilidad ambiental y la seguridad (FAO, 2026). Frente a esto último, la ARN señala precisamente que las condiciones de seguridad y la persistencia de dinámicas del conflicto han afectado iniciativas productivas y han generado dificultades para la permanencia de algunos procesos de reincorporación, tal y como sucede en el ETCR Negro Eliécer Gaitán, situado en la vereda Oripaya, zona rural de Cúcuta, Norte de Santander, con motivo de las confrontaciones entre el ELN y las disidencias del EMBF.

Esto resulta relevante para los proyectos colectivos rurales, pues su sostenibilidad, especialmente en el caso colombiano, depende simultáneamente de condiciones económicas y territoriales favorables. Particularmente para el año 2025⁴, 41 de los 52 planes de sensibilidad económica aprobados

4 Las cifras del año 2025 demuestran de igual forma una reorientación de la política de reincorporación económica, pues para este año la ARN destinó recursos por valor de 1.063.947.761 millones para la implementación de 115 proyectos productivos individuales y uno colectivo, mientras que frente a la estrategia de Sostenibilidad Económica la entidad destinó un valor total de 19.954.005.510 millones para la aprobación de 52 planes de sostenibilidad y fortalecimiento.

correspondían al sector primario, principalmente agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Seis pertenecieron al sector terciario y cinco al sector secundario (ARN, 2025). Por este motivo, la concentración en estas actividades económicas implica que la sostenibilidad económica de los firmantes está estrechamente vinculada con la adquisición de tierra para poder materializar sus apuestas productivas. Para el año 2023, la ARN en cabeza de Alejandra Miller, reportó ante el Congreso de la república que más del 90 % de los proyectos productivos eran de carácter agropecuario y no contaban con tierra para materializar la apuestas tanto individuales como colectivas.

En aras de mitigar estos rezagos, desde la ARN se le dio un impulso adicional a la gestión y adquisición de tierras. Para el año 2024, la ARN reportó la entrega de aproximadamente 6.720 hectáreas a cooperativas y asociaciones de firmantes. Durante el año 2025, este proceso se amplió considerablemente, con la gestión de 36 predios correspondientes a aproximadamente 4.978 hectáreas, mientras que, desde agosto de 2022 hasta el balance de gestión de 2025, se habían logrado adquirir un total de 97 predios, correspondientes a 17.981 hectáreas. (ARN, 2025)⁵.

Tomando en consideración los últimos dos cuatrienios de gobierno, se vislumbra un avance significativo en materia de adquisición de predios para el proceso de reincorporación desde el año 2022. En septiembre de 2024, el Consejo Nacional de Reincorporación dio cuenta, que de los 77 predios y 13.663 (ha) asignadas desde 2019 al proceso de reincorporación, 11.689 (ha) habían sido gestionadas durante el periodo 2022 – 2024, es decir, cerca del 85 %. Adicionalmente, para el año 2025, la ARN reportó 20.193 (ha) destinadas a proyectos productivos colectivos mediante el reconocimiento de los firmantes como sujetos de la Reforma Agraria (ARN, 2025) . En esta misma lógica, la entidad señala que se pasó de entregar 788 (ha) entre 2016 – 2022 a más de 19.425 durante el último cuatrienio 2022 – 2026.

De acuerdo con este panorama, es claro cómo, a partir del año 2022, se le dio mayor prioridad a la gestión para la adquisición de predios para el acceso a tierra de los firmantes, entendiendo que este es uno de los componentes centrales para la evaluación de la sostenibilidad de los proyectos productivos colectivos e individuales. De modo tal que otorgar un capital productivo inicial sin resolver previamente el acceso estable a los factores básicos que determinan en gran medida la sostenibilidad de las apuestas productivas, como la tierra, tiene un impacto determinante para limitar la sostenibilidad del proyecto desde su origen. **En esta medida, los desembolsos solo representan una meta administrativa y el cumplimiento de un indicador de gestión. Los avances sustantivos en la reincorporación se reflejan en la permanencia de unidades productivas, la generación de ingresos suficientes y la capacidad de mantener una actividad económica sin depender en el largo plazo del acompañamiento estatal.**

5 La cifra de 20.193 ha corresponde al indicador de la ARN de 2025 referido explícitamente a tierras destinadas a proyectos productivos colectivos, mientras que las 13.663 ha de 2024 corresponden a tierras destinadas al proceso de reincorporación, entendido de forma más integral.

Beneficios económicos y sostenibilidad

El modelo de reincorporación también ha dependido de un sistema de beneficios económicos destinado a garantizar un piso mínimo de ingresos de los firmantes durante la transición. Mediante el ya mencionado Decreto 899 de 2017, también quedó establecida una renta básica mensual⁶. De acuerdo con la ARN, para 2025 la entidad reportó que durante esa vigencia se destinaron cerca de 169.000 millones de pesos para sostenibilidad individual y colectiva, distribuidos de la siguiente manera: 59 desembolsos por valor de 118 millones de pesos, destinados a Asignación Única de Normalización; 1.271 desembolsos por aproximadamente \$1.603,8 millones para renta básica y \$593,5 millones destinados a pensiones y BEPS⁷. En igual forma, para el año 2025, la ARN registró un acumulado histórico de 293.571 desembolsos de renta básica, correspondiente a 13.431 personas beneficiarias, por aproximadamente \$210.174 millones (ARN, 2025).

Con respecto a la asignación mensual⁸, durante el año 2024 se reportaron un total de 132.462 desembolsos por valor de 154.000 millones de pesos, destinados a 11.339 beneficiarios. Mientras que, de acuerdo con la ARN, desde el inicio de los desembolsos en agosto de 2019 hasta el periodo de reporte de diciembre de 2024 se habían realizado un total de 723.122 desembolsos correspondientes al rubro de asignaciones mensuales, por un valor de 671.000 millones de pesos durante este periodo, beneficiando a 12.537 personas (3.096 mujeres y 9.441 hombres).

No obstante, la entidad también afirmó que al cierre del año 2024 se identificaron irregularidades administrativas, pues 10.933 desembolsos quedaron pendientes, correspondientes a 12.838 millones de pesos. De acuerdo con la ARN, aunque la entidad remitió oportunamente la autorización de los pagos, el Fondo Colombia en Paz (con quien se suscribió un convenio de colaboración técnica, administrativa y financiera), presentó retrasos en estos, producto de problemas en el flujo de caja de del Programa Mensualizado de Caja del Ministerio de Hacienda. **Este escenario denota que las inconsistencias en los desembolsos no solo corresponden a factores presupuestales, también se corresponde con problemas asociados a la falta de planeación, insuficiencia en procedimientos administrativos y falta de articulación interinstitucional entre las entidades encargadas de ejecutar los recursos.**

Durante inicios del año 2025, la asignación mensual estuvo expuesta a retrasos y ajustes administrativos, producto de insuficiencias en la planeación

6 "La renta básica es un beneficio económico que se otorgará a cada uno de los integrantes de las FARC-EP, una vez surtido el proceso de acreditación y tránsito a la legalidad y a partir de la terminación de las Zonas Veredales Transitorias de Normalización y durante veinticuatro (24) meses, siempre y cuando no tengan un vínculo contractual, laboral, legal y reglamentario, o un contrato de cualquier naturaleza que les genere ingresos. Este beneficio económico equivaldrá al 90% del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente en el momento de su reconocimiento."

7 "Los BEPS son un programa diseñado para la protección de la vejez, pensando para que las personas que no cuentan con suficientes ingresos para cotizar a pensión ahorren los recursos que puedan y cuando puedan, mientras el Gobierno entrega un subsidio proporcional al ahorro."

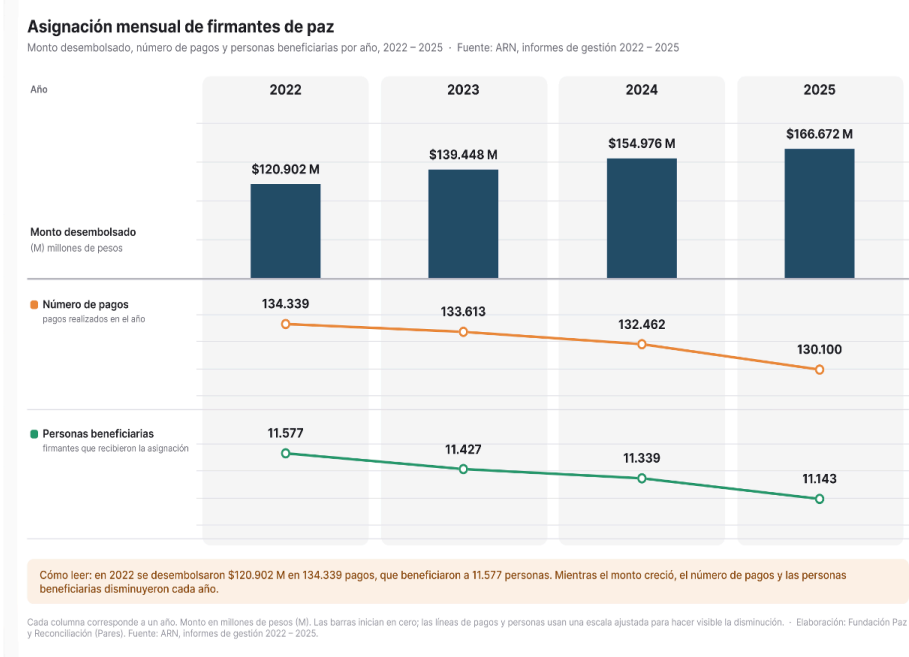
8 Posterior a los 24 meses, durante los cuales se accede al beneficio económica de Renta Baica, se otorga una asignación mensual equivalente al 90% del Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, siempre y cuando el beneficiario acredite que no obtiene recursos derivados de un vínculo contractual, laboral, legal y reglamentario, o de un contrato de cualquier naturaleza que le genere ingresos". (Decreto 899/17)

presupuestal, que posteriormente fue corregida mediante la resolución 094 del ministerio de hacienda para la ampliación del presupuesto. Pese a esto, durante el año, se benefició a 11.143 personas, con la gestión de 130.100 asignaciones básicas, por valor de 166.000 millones, cumpliendo con las obligaciones previstas dentro de las metas anuales.

Ahora bien, el panorama de las asignaciones básicas desde el año 2022 demuestra que, aunque existe un crecimiento progresivo en los montos anuales destinados a este rubro, de forma contraria hay una disminución leve y gradual en el número de pagos y personas beneficiarias anualmente. Entre 2022 y 2025, los pagos registrados disminuyeron cerca de un 3,2 %, mientras que el monto total de los desembolsos aumento en un 37 %, pues el valor de cada asignación mensual se encuentra atado al incremento anual del salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), que en el caso de las asignaciones mensuales representa el 90 %.

En contraste, el número de asignaciones y personas beneficiarias presenta un leve descenso atribuido a factores múltiples que no necesariamente se encuentran relacionados con insuficiencias administrativas o técnicas presupuestales, sino con el incumplimiento de requisitos para el acceso a este beneficio económico⁹.

Gráfica No 2. Asignación mensual de Firmantes de Paz (2022 – 2025)



Elaborado por: Fundación Paz & Reconciliación. Fuente: ARN, informes de gestión (2022 – 2025)

9 Incumplimiento de las actividades de la Ruta de Reincorporación; personas que se encuentran con registro en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario; personas con limitante temporal o definitiva por privación de la libertad, órdenes judiciales o sentencia penal ejecutoriada por delitos dolosos posteriores al Acuerdo de Paz; personas que solicitaron el retiro voluntario del programa de reincorporación; personas con novedades en la Registraduría Nacional del Estado Civil, afectando su verificación; el asesinato de excombatientes en proceso de reincorporación e incluso personas con ingresos superiores a 5 SMMLV, lo que las excluye automáticamente del beneficio.

Debido a la actual crisis fiscal, la reducción del presupuesto y la necesidad de asegurar una distribución justa de los recursos públicos, a inicios del presente año, la ARN informó sobre la introducción de modificaciones en las condiciones para el acceso a la asignación mensual y el apoyo económico de alimentación. La ARN estableció una focalización de las asignaciones mensuales correspondientes al 90 % de un SMMLV, exclusivamente hacia personas en proceso de reincorporación que no cuenten con ingresos formales o inferiores a un salario mínimo. De acuerdo con la entidad, esta medida logra garantizar la continuidad de los beneficios económicos para cerca del 80 % de las personas que se encuentran activas en el proceso de reincorporación y que no registra ingresos formales. En la actualidad, cerca de 2.600 personas que hacen parte del proceso y que representan el 20 % cuentan con ingresos formales y 1.900 de estos, perciben ingresos superiores a 3 SMMLV (ARN, 2026).

Aunque existe en términos generales un nivel de cumplimiento elevado por parte del Estado en lo relacionado con la cobertura de la población beneficiaria, el sistema de focalización y los desembolsos, el cumplimiento de estas obligaciones se encuentra lejos de representar un real proceso de autonomía. La continuidad de la asignación mensual durante los últimos años no solo refleja una herramienta esencial de ingreso económico para la protección de las personas que hacen parte del proceso, sino que muestra la falta de condiciones estructurales para que esta población pueda generar ingresos económicos alternativos que les permitan suplir la dependencia de este beneficio otorgado.

La renta básica y la asignación mensual cumplen una función de protección económica, particularmente cuando existen dificultades para acceder al mercado laboral o consolidar proyectos productivos, no obstante, el problema consiste en establecer si los mecanismos de transferencia están siendo progresivamente complementados y sustituidos por fuentes autónomas de ingreso.

Inicialmente el beneficio de asignación mensual no se encontraba contemplado dentro del proceso de reincorporación económica, el Estado creó la asignación mensual como medida de apoyo a la Renta Básica, ante las dificultades en la implementación del Acuerdo de Paz, convirtiéndose en un apoyo imprevisto de largo plazo. Una medida que en principio fue concebida para la transición económica, terminó adquiriendo un carácter más prolongado que, aunque ha contribuido a generar alivios a lo largo del proceso de reincorporación, no ha logrado sustituir el propósito esencial de la reincorporación económica de generar fortalecimiento de capacidades para la generación de ingresos alternativos y condiciones favorables para la empleabilidad, la sostenibilidad de los emprendimientos y capacidades laborales que se adapten al mercado.

Para subsanar esta realidad, la ARN expidió en abril del presente año la Resolución 0917 de 2026, por medio de la cual se ajustan los lineamientos,

criterios y condiciones relacionadas con el proceso de reincorporación individual, la asignación mensual y el seguimiento para las personas en proceso de reincorporación. La resolución introduce criterios de acceso al beneficio económico de la asignación mensual, relacionados con la participación de las personas de forma activa en la formulación de los Planes de Reincorporación Individual. En este sentido, la asignación mensual se encuentra condicionada a la asistencia de las personas a las fases de formulación, seguimiento y evaluación de sus propios planes de reincorporación individual. Especialmente durante la fase de seguimiento la persona debe alcanzar el 50 % de avance en sus actividades programadas dentro del plan. De no ser así, se contemplan medidas de acompañamiento para identificar dificultades y generar acciones que faciliten su cumplimiento .

Esta medida busca incentivar la participación de las personas en proceso de reincorporación para que pasen de ser espectadores de un beneficio económico a participantes activos del proceso. Al mismo tiempo pretende impulsar el cumplimiento de unas acciones con consecuencias económicas concretas para el acceso a un beneficio económico y generar en el mediano y largo plazo condiciones de sostenibilidad alternativas. Sin embargo, el cumplimiento de un porcentaje específico de actividades contempladas dentro de los Planes de Reincorporación Individual, por sí mismo no indica automáticamente la generación de ingresos producto de un empleo o un proyecto productivo, solo mide el avance del plan formulado.

Empleabilidad e inclusión laboral digna y sostenible

Dentro de la reincorporación económica, la empleabilidad e inclusión laboral cumple un papel fundamental para reducir la dependencia de las transferencias y desembolsos de los beneficios económicos. De acuerdo con el Ministerio de Salud, por medio de los registros administrativos del sistema de seguridad social, entre enero y diciembre de 2024 se reportaron 3.170 firmantes vinculados a empleo formal bajo cualquier modalidad de contratación, en algún momento del año. Mientras que, para el año 2025, el informe de la Procuraduría sobre el seguimiento al Acuerdo de Paz registró 2.372 personas afiliadas al régimen contributivo de salud (1.698 hombres y 674 mujeres).

A corte del mes de junio, la ARN reportó el registro de 2.461 personas reincorporadas al régimen contributivo, es decir, vinculadas laboralmente, de las cuales 1.717 son hombres, equivalente al 70 % de los casos, mientras el 30 % restante corresponde a un total de 754 mujeres. Así mismo, el 63 % de esta población se encuentra en el rango etario entre los 29 y 44 años. En contraste con estas cifras, la entidad también reportó que cerca de 7.050 firmantes habían incorporado en de sus Planes de Reincorporación Individual acciones de empleabilidad para la obtención de ingresos económicos sustentables, lo cual llama la atención, toda vez que la brecha entre las personas que consideran la empleabilidad como una alternativa dentro de sus planes de

vida y quienes actualmente cuentan con un ingreso como parte de un contrato laboral es bastante grande.

En este sentido, contemplar acciones de empleabilidad, no garantiza necesariamente el acceso al mismo. Esto demuestra que uno de los principales desafíos no consiste necesariamente en demostrar que la empleabilidad es una orientación primordial para la sostenibilidad de los reincorporados, sino en lograr que esa consigna culmine efectivamente en una relación laboral estable en el tiempo y acorde con su formación y capacidades. El seguimiento actual no permite identificar las garantías laborales de las vinculaciones de los reincorporados, pues en estricto sentido un empleo formal no permite identificar y evaluar si este se traduce en un ingreso estable y sostenible en el tiempo, lo cual se encuentra determinado en gran medida por las capacidades y formación para el trabajo adquiridas. La ARN identificó una serie de barreras estructurales de carácter socioeconómico y culturales, que son determinantes para limitar el acceso a las oportunidades de empleabilidad de los firmantes de paz. Entre estas se encuentran la escasa experiencia laboral formal, las dificultades para el reconocimiento formal de saberes adquiridos durante sus experiencias de vida, la ausencia de certificaciones, los requerimientos en los procesos de selección de las empresas y especialmente las prácticas y discursos de estigmatización vigentes en gran parte de la población, producto del pasado de las y los reincorporados.

Diez años después, ¿hasta dónde llega la autonomía de las y los firmantes de paz?

Diez años después de la firma del Acuerdo de Paz en cuatro departamentos donde se ha desarrollado parte del proceso de reincorporación, la dimensión económica muestra avances importantes, pero también desafíos que permanecen. Durante esta década se han construido capacidades organizativas y productivas que antes no existían: cooperativas que logran mantenerse y abrirse paso entre los obstáculos, proyectos productivos que atraviesan distintas etapas de implementación y aprendizajes acumulados por los firmantes en torno al trabajo colectivo y la generación de ingresos.

Sin embargo, estos procesos todavía no se traducen, en todos los casos, en fuentes de ingresos suficientes y estables para los hogares. La asignación mensual entregada por el Gobierno Nacional continúa siendo fundamental para su sostenimiento, complementada por trabajos temporales y por actividades vinculadas a la implementación del Acuerdo de Paz, como los esquemas de seguridad de la Unidad Nacional de Protección y los contratos de prestación de servicios con entidades que acompañan este proceso o cooperación internacional.

Esta situación evidencia una brecha entre las capacidades individuales y colectivas construidas por los firmantes y la respuesta institucional

frente a sus necesidades. Las dificultades para acceder a formación técnica, infraestructura, acompañamiento institucional y estrategias de comercialización limitaron, en distintos momentos, la posibilidad de convertir estas capacidades en medios de vida sostenibles. Ante este escenario, los firmantes fortalecieron sus formas de organización, pusieron en marcha iniciativas productivas y gestionaron recursos propios e institucionales. Sin embargo, lo hicieron en entornos donde el acceso a la tierra, el agua, el crédito, la asistencia técnica y los mercados fue limitado o no se mantuvo durante el tiempo necesario para consolidar los procesos.

Los obstáculos para alcanzar ingresos estables también se reflejan en la vida cotidiana de quienes habitan los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR). Al sur del país, un firmante describe el “rebusque” como una rutina marcada por la necesidad de aceptar cualquier trabajo disponible: “limpiar, cargar palos, cualquier cosa, pues me toca”. Su relato también evidencia la incertidumbre frente al futuro y la importancia que todavía tiene la asignación mensual para el sostenimiento de los hogares: “La única esperanza es la renta fácil, y si eso se llega a acabar, pues más de uno, ¿qué haría uno?”.

La experiencia de las mujeres y los hombres que dejaron las armas y apostaron por lo pactado con el Gobierno Nacional, entonces encabezado por Juan Manuel Santos, evidencia que el desafío de la reincorporación económica trasciende las particularidades de cada territorio. En regiones donde las oportunidades laborales son escasas, los jornales y los empleos vinculados a proyectos de cooperación se convierten en alternativas temporales, pero no logran constituirse en fuentes permanentes de sustento. En medio de esta realidad, un firmante lo resume así: “Aquí ningún firmante tiene un empleo digno”. Más allá de la insuficiencia de los ingresos actuales, el principal desafío sigue siendo consolidar condiciones que permitan sustituir progresivamente la dependencia de la asignación mensual por fuentes de ingreso estables, sostenibles y capaces de garantizar una verdadera autonomía económica.

El balance de esta década muestra que la generación de ingresos no depende únicamente de asumir los compromisos con la entrega de la asignación mensual, sino de poner en marcha iniciativas productivas que se adapten a las realidades de cada territorio, encuentren posibilidades reales de comercialización y garantice que la generación de ingresos no dependa del Gobierno Nacional o trabajos temporales u ocasionales. Los aprendizajes acumulados durante estos diez años muestran que la organización y el esfuerzo de los y las firmantes es fundamental para sostener estos procesos, pero también que su consolidación requiere superar obstáculos relacionados con la asistencia técnica, el acceso a recursos, la infraestructura y la conexión con los mercados. Es allí donde se ubica uno de los principales desafíos de la próxima etapa de la reincorporación, lograr que los proyectos productivos trasciendan su fase inicial y puedan convertirse en iniciativas sostenibles, capaces de generar ingresos y fortalecer la autonomía económica de quienes los lideran.

La sostenibilidad productiva: el desafío de la reincorporación económica

Los proyectos productivos se convirtieron en una de las principales herramientas de las y los firmantes de paz para construir alternativas económicas después de la dejación de armas. Para quienes durante años desarrollaron su vida en medio de la confrontación armada en zonas rurales, iniciativas relacionadas con el cacao, el limón, la ganadería o la producción bufalina representaron una posibilidad de generar ingresos y avanzar en el proceso de reincorporación a la vida civil. En sus primeras etapas, muchos de estos proyectos estuvieron acompañados por expectativas de autonomía económica y por la posibilidad de construir una fuente de sustento propia. Sin embargo, el desafío comenzó a hacerse evidente con el paso del tiempo: poner en marcha una iniciativa productiva no garantiza por sí mismo su permanencia.

Al sur del país, un firmante de paz resume las dificultades para sostener en el tiempo los proyectos productivos a partir de su experiencia con iniciativas avícolas y piscícolas: “es como decir tres meses, cuatro meses y ya suerte, ya se acabó todo”. Su testimonio evidencia una dificultad que aparece, con distintas expresiones, en otros territorios: si bien, los recursos iniciales permiten poner en marcha las iniciativas, las barreras surgen posteriormente, cuando es necesario mantener la producción, cubrir los costos operativos, acceder a asistencia técnica y encontrar mercados para comercializar. De esta manera, algunos proyectos enfrentan una brecha entre su puesta en funcionamiento y las condiciones integrales necesarias para consolidarse como fuentes sostenibles de ingresos.

La sostenibilidad, por tanto, no depende únicamente de las características o capacidades de cada proyecto, sino de las condiciones que permiten mantenerlo y consolidarlo en el tiempo. En los cuatro territorios estudiados, esa cadena de condiciones presenta vacíos relacionados con la falta de asistencia técnica integral, orientación y acompañamiento en la formulación de iniciativas productivas, una estrategia de articulación territorial productiva, y una estrategia de acompañamiento para la comercialización y acceso a mercados.

En uno de los ETCR ubicado en el noroccidente colombiano, iniciativas de ebanistería, apicultura, huertas y piscicultura no alcanzaron un nivel de ingresos suficiente para beneficiar de manera sostenida a toda la población vinculada, lo que evidenció que la diversificación productiva, por sí sola, no logra compensar las dificultades de articulación comercial y de sostenimiento que enfrentan estos procesos. Estas iniciativas requieren todavía un acompañamiento sostenido en asistencia técnica y estrategias que fortalezcan las cadenas de comercialización, de manera que la producción pueda traducirse en ingresos más estables para las familias vinculadas. Aún más, cuando la continuidad de las iniciativas productivas estuvo condicionada por factores relacionados con el recrudecimiento de las afectaciones humanitarias y del contexto de seguridad, producto del escalamiento de las confrontaciones entre grupos armados, lo que llevó al traslado del Espacio Territorial, hacia otra zona cercana.

Sin embargo, este territorio presenta particularidades frente a los demás casos estudiados. Aquí, el colectivo logró por primera vez contar con tierra titulada, un avance patrimonial significativo que, al mismo tiempo, coincide con una menor liquidez en la vida cotidiana. Los cultivos establecidos requieren un periodo antes de comenzar a generar ingresos, mientras que en Segovia el entorno minero ofrecía mayores posibilidades de obtener recursos de manera inmediata. Esta situación muestra que la formalización de la propiedad constituye una condición importante para la autonomía económica, pero no garantiza por sí sola ingresos inmediatos. Convertir la tierra en una fuente sostenible de sustento requiere un periodo de transición acompañado de inversión, asistencia técnica y condiciones que permitan a las familias sostenerse mientras las actividades productivas alcanzan su capacidad de generación de ingresos.

Ahora, el caso de un proyecto productivo de limón en el suroccidente del país ilustra las dificultades que pueden surgir cuando una iniciativa logra avanzar en su fase productiva, pero enfrenta obstáculos al momento de comercializar y sostener su operación. La cooperativa que lideró el proceso logró establecer el cultivo, poner en funcionamiento una planta transformadora y construir alianzas comerciales; sin embargo, las condiciones ofrecidas por algunos compradores afectaron su sostenibilidad, debido a los bajos precios y a la transferencia de los costos de transporte a los productores: “La gente lo quería pagar muy barato, quería que pagáramos a un precio allá y que nosotros éramos el transporte”.

La experiencia también permite identificar una dificultad estructural que trasciende al proyecto del limón, y son las barreras que enfrentan las comunidades campesinas y de firmantes de paz para acceder a mercados en condiciones favorables. En este caso, las capacidades construidas por la cooperativa no fueron suficientes para compensar las condiciones de negociación impuestas por algunos compradores, especialmente frente a los precios y los costos de transporte. Esto evidencia que la consolidación de una iniciativa productiva no depende únicamente de su capacidad, sino también de las condiciones en las que puede comercializar lo producido. Por ello, la inversión productiva requiere estar acompañada de capacidades logísticas, procesos de transformación que generen valor agregado y acuerdos comerciales que permitan a las organizaciones mejorar su capacidad de negociación y reducir su exposición a mercados desfavorables.

Al oriente del país, la crisis de seguridad y la situación humanitaria han agregado una dimensión de incertidumbre que no se presenta con la misma intensidad en los otros territorios estudiados. Antes de enero de 2025¹⁰ se registraban 340 proyectos productivos de firmantes en el departamento y cerca del 70 % resultó afectado por el recrudecimiento de las confrontaciones armadas¹¹. A esta situación se sumó el traslado del ETCR de la zona rural a

10 El 16 de enero de 2025 se iniciaron las confrontaciones armadas entre el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y el Frente 33 del Estado Mayor de los Bloques y Frentes (EMBF) de las Disidencias de las FARC-EP.

11 Entrevista entregada por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) a la Fundación Paz y Reconciliación (PARES).

un área metropolitana, implicó interrumpir dinámicas económicas y organizativas construidas durante años y enfrentar nuevamente las condiciones necesarias para desarrollar los proyectos productivos. En este territorio, por tanto, que un proyecto sea sostenible no está determinado únicamente por la capacidad de producir y comercializar, sino también por la posibilidad de mantener las iniciativas en medio de cambios territoriales, restricciones de movilidad y condiciones de seguridad que afectan su continuidad.

Fotografía mural ETCR Oripaya



Tomada por: Fundación Paz & Reconciliación, 2026.

Es así como el proyecto bufalero, uno de los más representativos de la región, constituye un ejemplo de adaptación frente a las dificultades territoriales. Tras el traslado por seguridad, sus integrantes retomaron las actividades productivas y avanzaron en la formalización de la tierra, uno de los principales obstáculos que enfrentaban, donde la falta de acceso a predios y las dificultades de movilidad retrasaban la implementación del proyecto. Entre tanto, la organización trabaja actualmente en la puesta en marcha de una planta transformadora de lácteos, con la expectativa de fortalecer la generación de valor y darle mayor sostenibilidad a la iniciativa. A esto se suma la posibilidad de desarrollar, con el apoyo del Programa Mundial de Alimentos (PMA), un proyecto de producción de cachama que vincularía a firmantes y comunidades vecinas, abriendo una oportunidad

para que la actividad productiva trascienda el ámbito de la reincorporación y contribuya a fortalecer dinámicas económicas compartidas con las comunidades campesinas del entorno.

De igual forma, la ubicación actual también puede abrir nuevas posibilidades para la consolidación de estas iniciativas. La menor distancia respecto al centro urbano podría facilitar el acceso a instituciones, asistencia técnica, servicios, infraestructura y canales de comercialización, condiciones que en el territorio anterior representaban mayores dificultades. Esta cercanía no garantiza por sí misma la duración de los proyectos, pero sí modifica las condiciones territoriales desde las cuales los firmantes pueden gestionar recursos, establecer alianzas y fortalecer sus procesos productivos.

Un segundo grupo de obstáculos surge de la relación entre lo que se financia y las condiciones materiales del territorio donde se desarrollan los proyectos. El mismo proyecto de limón, en el suroccidente del país, enfrentó una limitación que sobrepasaba las capacidades de la cooperativa: el ETCR no contaba con agua suficiente para garantizar, al mismo tiempo, el riego de los cultivos y el abastecimiento de las viviendas. Ante esta situación, la comunidad tuvo que priorizar el consumo doméstico sobre la producción, como lo relata una firmante: “hubo que escoger: era el limón o eran las viviendas”.

En este caso, el proyecto presentaba una desconexión entre las necesidades y oportunidades ambientales del territorio. La disponibilidad de agua, indispensable tanto para el cultivo como para el bienestar de la comunidad, era una condición que debía evaluarse antes de definir su viabilidad y asignar los recursos para su implementación. Una experiencia que permite identificar las condiciones territoriales que deben estar garantizadas para hacer viable un proyecto productivo y evitar que las limitaciones del entorno terminen comprometiendo su sostenibilidad.

Entre tanto, en otra zona de la cordillera colombiana, las limitaciones de acceso a la tierra hacen parte de las condiciones que restringen la consolidación y ampliación de los proyectos productivos. La ausencia de soluciones consolidadas en este ámbito reduce las posibilidades de desarrollar actividades de largo plazo, particularmente en contextos rurales donde la tierra constituye un recurso fundamental para la producción y la generación de ingresos. Para quienes habitan este ETCR, esta situación contrasta con los avances registrados en otros territorios en materia de acceso y formalización de la tierra, mostrando que los resultados de la reincorporación no se expresan de manera homogénea en todos los espacios. Así, una de las dificultades para la continuidad de los proyectos también está relacionada con las diferencias territoriales en el acceso a los recursos y condiciones necesarias para desarrollarlos.

Acompañamiento institucional y cooperación internacional

La sostenibilidad de los proyectos productivos liderados por los y las firmantes de paz también está relacionada con la capacidad institucional para acompañar su implementación; desde la formulación y puesta en marcha hasta la consolidación de los procesos organizativos y comerciales. A lo largo de estos diez años, este acompañamiento no tiene las mismas características ni continuidad en los territorios estudiados, y su alcance depende tanto de las capacidades de las instituciones como de las condiciones particulares de cada región. Más que una relación limitada a la entrega de recursos económicos, el vínculo institucional resulta determinante para resolver obstáculos, fortalecer capacidades y generar condiciones que permitan que las iniciativas avancen hacia mayores niveles de autonomía económica.

En el oriente del país, la relación entre los y las firmantes de paz y la institucionalidad evidencia tanto avances como dificultades que han incidido directamente en la reincorporación económica. Para los 45 firmantes que habitan este espacio, el proceso de adquisición y adecuación de tierras para desarrollar un proyecto ganadero representó un esfuerzo propio que, posteriormente, encontró nuevas barreras en los requisitos exigidos por la entidad responsable durante ese periodo: “Ya llevábamos 18 hectáreas. Y siempre nos rechazaban. Obstáculos”. Una realidad donde las exigencias administrativas, sumadas a cambios en los requerimientos y a los tiempos de respuesta institucional, terminaron convirtiéndose en una barrera adicional para una iniciativa que ya había avanzado en la inversión y adecuación de las condiciones necesarias para su desarrollo.

En paralelo, la cooperación internacional ha adquirido un papel relevante en el sostenimiento de algunas iniciativas, como reconoce otro firmante: “los recursos llegaron allá por entidades también extranjeras, porque lamentablemente, hay que decirlo, el gobierno fue muy poco en recursos”. Este respaldo ha permitido mantener y ampliar procesos como el proyecto bufalero, gestionado con la cooperación española y organizaciones campesinas de la región, o el apoyo del Programa Mundial de Alimentos (PMA) para adecuar las piscinas que permitirán impulsar el proyecto piscícola. Sin embargo, el peso de estos apoyos también plantea un desafío para la institucionalidad, debido a que su continuidad está sujeta a los tiempos, recursos y prioridades de cada programa de cooperación. El reto consiste en articular estos aportes con una respuesta del Gobierno Nacional que sea sostenida y permita dar continuidad a los procesos una vez finalizados los ciclos de cooperación internacional.

El recorrido de estos diez años muestra que el acompañamiento a la reincorporación económica está marcado por una combinación de esfuerzos institucionales, cooperación internacional y capacidades construidas por los propios firmantes, pero sin que estos componentes logren articularse de manera sostenida en todos los territorios. Los cambios de gobierno y de

prioridades institucionales inciden en la continuidad de las estrategias de acompañamiento y, de acuerdo con las experiencias recogidas, en algunos casos se privilegia el fortalecimiento de iniciativas individuales por encima de procesos colectivos capaces de consolidar economías asociativas y reconstruir la confianza entre los firmantes y las instituciones.

Por su parte, el acompañamiento de la comunidad internacional al Acuerdo de Paz¹² permite cubrir vacíos y mantener iniciativas en funcionamiento, pero su apoyo tampoco puede sustituir una política estatal de largo plazo. La sostenibilidad de la reincorporación económica requiere fortalecer las capacidades técnicas de las organizaciones, mejorar el acceso a mercados, desarrollar estrategias de comercialización y consolidar medios de vida que reduzcan progresivamente la dependencia de apoyos externos. El desafío institucional, diez años después, no es únicamente financiar proyectos, sino generar las condiciones para que estos puedan sostenerse con autonomía y convertirse en procesos económicos colectivos y duraderos en los territorios.

El trabajo colectivo: una capacidad construida para sostener la reincorporación económica

Las dificultades que atraviesan los proyectos productivos también inciden en las formas de organización comunitaria construidas por los más de trece mil firmantes de paz que se acogieron al Acuerdo de Paz de 2016. La experiencia en el suroccidente del país permite observar esta relación: cuando el proyecto de producción de limón perdió viabilidad, los árboles terminaron distribuidos individualmente entre los asociados. Sin embargo, la cooperativa mantuvo su estructura organizativa y continuó explorando alternativas para generar nuevos proyectos e ingresos. El caso muestra que la dimensión colectiva no desaparece necesariamente cuando una iniciativa productiva enfrenta dificultades; también puede convertirse en una capacidad para reorganizarse, buscar nuevas oportunidades y sostener los vínculos construidos durante el proceso de reincorporación.

En el noroccidente del país también ocurrió un proceso parecido, aunque se desarrolló de forma más gradual. En esta región, las personas en proceso de reincorporación a la vida civil desarrollaron un proyecto ganadero comunitario que comenzó con poco más de veinte reses y llegó a contar con cerca de 150 gracias a los aportes y al trabajo colectivo. Con el paso del tiempo, algunos participantes se vincularon a otras actividades laborales, conformaron sus propias familias o decidieron priorizar iniciativas individuales, como lo expresa un firmante: “los fortalecimos y mantuvimos, hasta que... yo me vinculo a mi proyecto individual”. El tránsito hacia iniciativas individuales no significó necesariamente la desaparición de los vínculos construidos, pero sí redujo la

12 El Punto 6 del Acuerdo de Paz de Colombia (Implementación, Verificación y Refrendación) crea el Componente Internacional de Verificación (CIV) para comprobar los avances y deficiencias en el cumplimiento de lo pactado.

participación en el proyecto colectivo y planteó nuevos retos para mantener su capacidad productiva y organizativa.

A su vez, en la cordillera, al sur del país, una cooperativa con cerca de ocho años de existencia muestra otra expresión de esta dinámica: aunque la organización se mantiene, la proyección económica continúa siendo principalmente individual, incluso ante un eventual cierre del ETCR. El caso evidencia que la permanencia de una estructura organizativa no siempre implica la construcción de una visión económica compartida ni garantiza que sus integrantes mantengan proyectos productivos comunes.

En contraste, en el oriente del país, el trabajo colectivo se convirtió en una de las capacidades que permitió sostener la reincorporación frente a las dificultades institucionales y territoriales. Cuando la crisis de seguridad y la situación humanitaria obligaron al traslado del ETCR, la organización comunitaria permitió coordinar el proceso y mantener parte de las actividades productivas. Gracias a este esfuerzo colectivo, los firmantes lograron trasladar las crías de búfalas y retomar posteriormente el proyecto en el nuevo territorio. La experiencia muestra que los proyectos productivos y las iniciativas comunitarias no solo representan una posibilidad de generación de ingresos, sino también un mecanismo para preservar capacidades organizativas y reconstruir alternativas económicas ante escenarios de crisis.

Las experiencias muestran que la permanencia de las formas de economía solidaria está estrechamente relacionada con las condiciones que permiten sostenerlas en el tiempo. Cuando existen ingresos, participación, capacidades organizativas y condiciones favorables para el trabajo colectivo, estas experiencias pueden fortalecerse; cuando estas condiciones se debilitan, aumentan las razones para que sus integrantes prioricen otras fuentes de sustento o iniciativas individuales. Al mismo tiempo, las experiencias analizadas muestran que la organización comunitaria puede convertirse en una capacidad para enfrentar dificultades territoriales, mantener vínculos y buscar alternativas económicas ante escenarios adversos. El desafío, entonces, no consiste únicamente en crear organizaciones colectivas, sino en generar las condiciones económicas, institucionales y territoriales que permitan mantenerlas como espacios viables de producción, ingresos, cooperación y construcción de autonomía económica.