

**Modelo de gestión empresarial con enfoque de paz para la reintegración
socioeconómica de estudiantes universitarios víctimas del conflicto**

Nathalia Gómez Santos

Melissa Isabel Ramirez Torres

Departamento de Ciencias Administrativas Contables y Económicas

Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica

Administración de Empresas

Director: Mag. Wilfred Smith Torres Gutiérrez de Piñeres

2026

Nota de aceptación

Director del Trabajo de Grado

Evaluador 1

Evaluador 2

Aguachica, Cesar, 01 de junio de 2026

Autorización para publicar y permitir la consulta y uso de obras en el Repositorio Institucional

Los autores o titulares del derecho de autor de la obra (trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, entre otros) denominado:

Con base en el presente documento otorgamos a la UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR una licencia no exclusiva, limitada y gratuita de conformidad con la normatividad vigente en la materia sobre la obra antes mencionada que se integra en el repositorio Institucional respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes y que se ajusta a las siguientes características:

- a) Los autores autorizan publicar la obra en el formato que se requiera (impreso, digital, electrónico o cualquier otro conocido o por conocer) así como su puesta a disposición en Internet.
- b) Tendrá una vigencia desde el momento en que se incluya en el repositorio y durante tres (3) años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor o autores podrá dar por terminada la licencia solicitándola a la Universidad con una antelación de dos (2) meses antes de la correspondiente prórroga.
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por tanto renuncian a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia Creative Commons con que se publica y que admiten conocer.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original, producto de su ingenio y esfuerzo personal, sobre la que tienen los derechos y que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante la UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR y ante terceros.
- e) Los autores autorizan a la UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Los autores autorizan la distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR tenga convenio.

- g) Los autores aceptan que la UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

En constancia de lo anterior suscribimos el presente documento en la ciudad de Aguachica - Cesar

Fecha: _____

Nombres	y	Apellidos:

Tipo de documento de identidad:	CC ____ TI ____ CE ____	Número:

Nombres	y	Apellidos:

Tipo de documento de identidad:	CC ____ TI ____ CE ____	Número:

Nombres	y	Apellidos:

Tipo de documento de identidad:	CC ____ TI ____ CE ____	Número:

Nombres	y	Apellidos:

Tipo de documento de identidad: CC ____ TI ____ CE ____ Número: _____		

Dedicatoria

Dedicatoria Nathalia Gómez Santos: A mi madre, Teresa, por ser mi refugio, mi mayor apoyo y la razón por la que nunca dejé de creer en mí, gracias por tu amor incondicional y por sostenerme en cada paso de este camino; a Dios, por iluminar mis días más oscuros y darme la fortaleza para seguir adelante cuando todo parecía perdido; y a mí mismo, por no rendirme, por levantarme tras cada caída y por demostrarme que, a pesar de las adversidades, la perseverancia siempre encuentra su recompensa; a ustedes tres, con todo mi corazón, les dedico este trabajo.

Dedicatoria Melissa Isabel Ramirez Torres: Dedico este proyecto de grado, con todo mi amor y gratitud, a mis padres, Luz Dary y Juan, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus sacrificios, sus consejos y el apoyo constante que me brindaron en cada etapa de este camino. Su esfuerzo, confianza y ejemplo de perseverancia me inspiraron a no rendirme y a luchar por alcanzar este logro. Este triunfo también les pertenece, porque sin ustedes nada de esto habría sido posible.

Resumen del Trabajo de Grado

Autores: Nathalia Gomez Santos, Melissa Isabel Ramirez Torres

Director: Wilfred Smith Torres Gutierrez de Piñeres

Título: Modelo de gestión empresarial con enfoque de paz para MIPYMES del Sur del Cesar, que facilite la reintegración socioeconómica de estudiantes y egresados universitarios víctimas del conflicto

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar cómo la gestión universitaria de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, puede contribuir a la construcción de paz en un contexto marcado por la presencia de víctimas y excombatientes del conflicto armado. Desde un enfoque mixto, se busca diseñar un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz para las MIPYMES del sur del Cesar, orientado a facilitar la reintegración socioeconómica de estudiantes y egresados universitarios afectados por la violencia, fortaleciendo al mismo tiempo los procesos educativos y comunitarios que promuevan la reconciliación. A partir de encuestas, entrevistas y revisión documental, se identificaron las principales barreras socioeconómicas que enfrenta esta población para acceder al empleo formal. Los resultados muestran que la mayoría de los estudiantes víctimas presentan bajos ingresos, limitadas oportunidades laborales y dificultades para cubrir sus necesidades básicas, a pesar de recibir algunos apoyos estatales.

Estas condiciones reflejan la urgencia de fortalecer las políticas institucionales y los programas de inclusión social, emprendimiento y bienestar universitario.

Finalmente, el estudio resalta el papel estratégico de la universidad como agente de transformación social en territorios afectados por el conflicto. Se concluye que la gestión universitaria debe asumir un compromiso activo con la paz territorial mediante la implementación de estrategias de responsabilidad social, formación en valores, proyectos productivos y extensión comunitaria. De esta manera, la academia se convierte en un espacio de reconciliación, equidad y desarrollo sostenible, en coherencia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

Palabras clave: Gestión universitaria, construcción de paz, víctimas, inclusión social, responsabilidad social universitaria.

Summary of the Degree Project

Authors: Nathalia Gomez Santos, Melissa Isabel Ramirez Torres

Director: Wilfred Smith Torres Gutierrez de Piñeres

Title: Business Management Model with a Peace Approach for MSMEs in Southern Cesar to Facilitate the Socioeconomic Reintegration of University Students and Graduates Who Are Victims of the Armed Conflict.

Abstract

This research aims to analyze how university management at the Universidad Popular del Cesar, Aguachica branch, can contribute to peacebuilding in a context marked by the coexistence of victims and ex-combatants of the armed conflict. From a mixed methodological approach, the study seeks to design a peace-oriented business management model for MSMEs in the south of Cesar, focused on facilitating the socioeconomic reintegration of university students and graduates affected by violence, while strengthening educational and community processes that foster reconciliation.

Through surveys, interviews, and documentary review, the study identified the main socioeconomic barriers faced by this population to access formal employment. The findings reveal that most victimized students have low income, limited job opportunities, and difficulties in covering their basic needs, despite receiving some governmental aid. These results highlight the need to strengthen institutional policies and programs related to social inclusion, entrepreneurship, and university welfare.

Finally, the study emphasizes the strategic role of the university as a social transformation agent in territories affected by conflict. It concludes that university management must assume an active commitment to territorial peace by implementing strategies of social responsibility, value-based education, productive projects, and community outreach. In this way, academia becomes a space for reconciliation, equity, and sustainable development, aligned with Sustainable Development Goal 16: Peace, Justice, and Strong Institutions.

Keywords: University management, peacebuilding, victims, social inclusion, university social responsibility.

Tabla de Contenido

Introducción.....	18
Capítulo 1. Propuesta de Investigación	21
Planteamiento del problema	21
Sistematización del problema de investigación.....	24
Objetivos.....	25
Objetivo general.	25
Objetivos específicos.....	25
Justificación	26
Delimitación	30
Delimitación teórica-conceptual.....	30
Delimitación temporal.	31
Delimitación geográfica.	31
Variables o Categorías.....	36
Capítulo II. Marco de Referencia	38
Antecedentes.....	38
Antecedentes internacionales.	39

Antecedentes Nacionales.....	40
Antecedentes Regionales.....	42
Marco Teórico	43
Teoría de la Justicia Transicional y Reparación Económica.....	43
Enfoque de Gestión Empresarial para la Paz.....	44
Teoría del Capital Social y Redes de Confianza.	45
Gobernanza Universitaria y Transparencia.	46
Marco Conceptual.....	47
Marco Legal.....	52
Constitución Política de Colombia de 1991.	52
Ley 1448 de 2011 Ley de Víctimas.....	53
Ley 1732 de 2014 y su Decreto Reglamentario 1038 de 2015 Cátedra de la Paz.	53
Decreto 660 de 2018 Política de Paz y Reconciliación.	54
Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS Naciones Unidas, 2015.....	54
Capítulo III. Metodología de la Investigación.....	56
Enfoque y Tipo de Estudio	56
Diseño de la Investigación.....	57
Formulación de Hipótesis.....	58

Hipótesis general.	58
Hipótesis Alternativa.	59
Hipótesis Nula.	59
Población, Tipo de Muestreo y Muestra.....	59
Población.	59
Determinación de la muestra.	60
Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.....	61
Fuentes de información primarias.	61
Fuentes de información secundaria.	63
Procedimiento	64
Análisis para la tabulación de la información	67
Consideraciones Éticas	68
Capítulo IV. Desarrollo de Objetivos Propuestos	71
Identificar las características sociodemográficas, trayectorias educativas y necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica.....	71
Resultados de la encuesta.	72
Resultados Entrevista a Estudiante Víctima del Conflicto Armado.....	82
Características sociodemográficas de los estudiantes víctimas participantes. .	83

Trayectorias educativas de los estudiantes víctimas y victimarios de la Seccional Aguachica.....	87
Necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas.....	88
Analizar las prácticas de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza implementados actualmente en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, en relación con la atención a población víctima.....	91
Marco Normativo y Político para la Atención a Víctimas en la Educación Superior.	93
Prácticas de Gestión Empresarial en la Atención a Población Víctima.	96
<i>Gestión Académica y Curricular</i>	98
<i>Gestión de Bienestar y Acompañamiento Psicosocial</i>	99
Mecanismos de Gobernanza Universitaria.	101
Percepciones de los Actores Institucionales sobre las Prácticas de Gestión. .	104
Percepción de los Docentes y Coordinadores Académicos.....	105
Percepción de los Directivos Universitarios.....	106
Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). ..	107
Proponer los componentes estructurales y estratégicos de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz que integre el desarrollo de capacidades emprendedoras, la articulación interinstitucional y la transparencia en la gestión universitaria para la reintegración socioeconómica	108

Componente Estructural 1: Gobernanza Universitaria	110
Componente Estructural: Transparencia en la Gestión	112
Componente Estratégico: Desarrollo de Capacidades Emprendedoras.....	114
Componente Estratégico: Consolidación de Redes Sociales.....	115
Componente Estratégico: Articulación Interinstitucional	116
Fases de Implementación del Modelo.	117
Indicadores de Seguimiento y Evaluación.	118
Discusión	121
Conclusiones.....	127
Recomendaciones	129
Referencias Bibliográficas.....	131

Lista de Figuras

Figura 1. Procedimiento Metodológico de la Investigación.....	64
Figura 2 Análisis para la tabulación de la información.	67
Figura 3. Genero de los participantes	72
Figura 4. Procedencia de los participantes	73
Figura 5. Estado civil de los participantes	74
Figura 6. Principal fuente de ingresos de los participantes	75
Figura 7. Nivel de ingresos mensuales por hogares de víctimas participantes.....	76
Figura 8. Situación laboral de los participantes.....	77
Figura 9. Disponibilidad de ahorros personales de participantes víctimas	78
Figura 10. Participación de víctimas en programas de capacitación	79
Figura 11. Participación en proyectos productivos de Emprendimiento por parte de participantes víctimas	80
Figura 12. Percepción de discriminación por condición de víctima por parte de los participantes.....	81
Figura 13. Caracterización demográfica de los estudiantes víctimas de la UPC Seccional Aguachica.....	84
Figura 14. Trayectorias educativas de estudiantes víctimas y victimarios de la UPC Seccional Aguachica.....	87
Figura 15. Reintegración socioeconómica para estudiantes víctimas de la Seccional	89

Figura 16. Análisis de la gestión empresarial universitaria.....	92
Figura 17. Marco normativo y político para la atención a víctimas en la educación superior	96
Figura 18. Prácticas de gestión empresarial en atención a población víctima	101
Figura 19. Mecanismos de gobernanza universitaria	104
<i>Figura 20. Análisis FODA de la gestión empresarial y gobernanza implementado por la UPCS</i>	107
Figura 21. Estructura de la Oficina de Atención y Reintegración para la Paz (OARP)	111
Figura 22. Mecanismos de Participación Ciudadana.....	112
Figura 23. Ciclo de transparencia en la gestión.....	113
Figura 24. Ruta de Formación en Emprendimiento con Enfoque de Paz.....	114
<i>Figura 25. Sistema de acompañamientos a emprendimientos</i>	114
Figura 26. Esquema de redes sociales	116
Figura 27. Esquema de Articulación Interinstitucional	117

Lista de Tablas

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables	36
Tabla 2. Resultados entrevista a Estudiante víctima	82
Tabla 3. Oficina de Atención y Reintegración para la Paz (OARP)	110
Tabla 4. Dimensiones de Transparencia en la Gestión.....	112
Tabla 5. Tipos de Redes Sociales Propuestas.....	115
Tabla 6. Actores para la articulación interinstitucional.....	116
Tabla 7. Fases de Implementación del Modelo	117
Tabla 8. Indicadores de Seguimiento y Evaluación	118

Introducción

Colombia es un país marcado por más de medio siglo de conflicto armado interno, cuyas consecuencias han dejado profundas huellas en el tejido social, económico y cultural de sus comunidades. A pesar de los esfuerzos institucionales por alcanzar la paz, la verdadera transformación de la sociedad colombiana requiere trascender los acuerdos políticos para consolidar una paz sostenible, inclusiva y territorial, basada en la justicia social, la equidad y la reconciliación entre los ciudadanos. En este contexto, la educación superior se posiciona como un escenario estratégico para fortalecer los procesos de reconstrucción del tejido social, al formar profesionales capaces de liderar iniciativas de desarrollo y convivencia pacífica en los territorios más afectados por la violencia.

La Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, ubicada en una de las regiones con alta incidencia del conflicto, representa un espacio de encuentro donde convergen víctimas, excombatientes y comunidad académica, todos con historias y experiencias diversas. Desde esta realidad, surge la necesidad de reflexionar sobre el papel de la gestión universitaria como agente transformador, capaz de impulsar la inclusión social, el diálogo, la memoria y la reconciliación dentro del ámbito educativo. De esta manera, la universidad no solo cumple su función misional de docencia, investigación y extensión, sino que se convierte en un laboratorio de paz, donde el conocimiento se pone al servicio del bienestar colectivo y la reconstrucción del territorio.

El proyecto “La Gestión Universitaria como Impulsor de la Construcción de Paz” se enmarca en la línea de investigación de desarrollo social y responsabilidad institucional, y busca diseñar un modelo de gestión con enfoque de paz que promueva la inclusión educativa y laboral de las víctimas y excombatientes vinculados a la universidad. Para ello, se desarrollan tres objetivos específicos: diagnosticar las condiciones socioeconómicas de la población afectada por el conflicto, evaluar el grado de alineación entre las políticas de responsabilidad social empresarial y las necesidades de reinserción socioeconómica, y finalmente, proponer un modelo de gestión universitaria incluyente y sostenible, orientado al fortalecimiento de la convivencia y la equidad en el contexto universitario y territorial.

El estudio adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno. Se aplicaron encuestas, entrevistas y análisis documental a estudiantes y actores institucionales, con el fin de identificar los principales obstáculos y oportunidades en la integración académica y laboral de las poblaciones en proceso de reparación o reincorporación. Los resultados permiten reconocer las brechas existentes en materia de apoyo institucional, la escasa articulación con las políticas de responsabilidad social empresarial y la urgencia de establecer estrategias sólidas de inclusión y acompañamiento.

A partir de este diagnóstico, se plantea una propuesta de modelo de gestión universitaria con enfoque de paz, sustentada en tres ejes estratégicos: talento humano, responsabilidad social universitaria y cultura organizacional. Cada uno de ellos busca

promover la equidad, el desarrollo humano y la reconciliación desde la acción educativa, en coherencia con las teorías de Galtung, Lederach, Sen y Reardon.

En suma, esta investigación pretende demostrar que la universidad puede y debe convertirse en un actor esencial en la consolidación de una paz duradera, mediante una gestión institucional comprometida con los valores de inclusión, justicia y solidaridad. La educación, entendida como herramienta de cambio social, se erige aquí como el medio más poderoso para transformar realidades, sanar heridas y construir, desde la convivencia y el conocimiento, un futuro de esperanza y reconciliación para el Sur del Cesar y para Colombia en su conjunto.

Capítulo 1. Propuesta de Investigación

Modelo de gestión empresarial con enfoque de paz para la reintegración socioeconómica de estudiantes universitarios víctimas del conflicto

Planteamiento del problema

El análisis de los antecedentes investigativos constituye un ejercicio fundamental para comprender el estado del arte en relación con la gestión empresarial, la construcción de paz y la reintegración socioeconómica en contextos universitarios. A continuación, se presentan los hallazgos de investigaciones previas desarrolladas en los ámbitos internacional, nacional y regional, las cuales aportan elementos teóricos y metodológicos para la presente propuesta.

Colombia enfrenta actualmente una oportunidad histórica para transitar hacia una paz estable y duradera, entendida como la terminación del conflicto armado y como un proceso de construcción colectiva que involucra a todos los sectores de la sociedad. En este camino, la academia asume un rol significativo, dado que la construcción de paz requiere del compromiso activo de las comunidades y territorios que han sido afectados por el conflicto. La universidad, como espacio de formación integral, tiene la responsabilidad de generar conocimiento pertinente y acciones concretas que contribuyan a la consolidación de paz desde los territorios. (UDES, 2019)

El conflicto armado colombiano ha dejado una inmensa huella en la población, con más de 9 millones de víctimas registradas oficialmente y desplazamientos masivos que han

afectado particularmente a regiones como el sur del Cesar. (Caracol Radio, 2025). Esta situación ha generado que los entornos educativos, incluida la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, sea un espacio donde confluyen estudiantes que han experimentado de manera directa o indirecta el flagelo de la violencia, afectando su trayectoria educativa y sus posibilidades de desarrollo personal y profesional. Según datos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas, el conflicto ha impactado a más del 16% de la población colombiana, y las zonas rurales han presentado tasas de deserción escolar que duplican el promedio nacional. (UARIV, 2024)

La presencia de estudiantes víctimas del conflicto en el entorno universitario puede generar múltiples dificultades en el rendimiento académico derivadas del trauma y la inestabilidad, limitaciones en la capacidad de vinculación laboral y emprendimiento, y barreras para su adecuada integración social y comunitaria. La Universidad Popular del Cesar, como institución oficial, tiene la responsabilidad de atender estas problemáticas, aunque persisten tensiones relacionadas con el manejo de sus recursos y la transparencia institucional. Recientemente, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia ha señalado presuntas irregularidades en la contratación y gestión de la universidad, lo que subraya la urgencia de fortalecer sus mecanismos de gobernanza.

En el contexto universitario, coexisten diferentes individuos que han sufrido el flagelo directo o indirecto del conflicto, por ello, se requieren procesos de intervención orientados a la construcción de una sociedad diferente, en la que el conocimiento, la investigación y el aprendizaje sean ejes de una formación profesional y personal de calidad.

La gestión universitaria debe trascender su función académica tradicional para convertirse en un actor clave en la reintegración socioeconómica de la población estudiantil afectada por la violencia, en articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. (UDES, 2024)

La investigación propuesta se centra en cómo la gestión universitaria de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, puede contribuir a la paz desde su interior, atendiendo a estudiantes catalogados como víctimas, y en el contexto demográfico de la región.

El municipio de Aguachica, ubicado en la región Caribe con alto valor estratégico durante el conflicto y el posconflicto, requiere de acciones participativas e incluyentes, acordes con las necesidades, experiencias y capacidades territoriales. La gestión empresarial emerge como una herramienta clave en estos procesos, al movilizar insumos económicos y políticos que permitan el desarrollo económico y social, siempre que se articule con las autoridades locales, la sociedad civil y las instituciones nacionales e internacionales. (ADR, 2025)

De no implementarse un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz, se prevé que los estudiantes víctimas del conflicto continúen enfrentando dificultades significativas para su reintegración socioeconómica, perpetuando ciclos de exclusión y vulnerabilidad. La academia podría perder su capacidad de incidencia en la transformación territorial en la región del sur del Cesar, siguiendo rezagada en su desarrollo, con limitadas oportunidades para sus jóvenes y un debilitamiento del tejido social. Además, la falta de

articulación institucional y de mecanismos transparentes de gestión podría alterar la confianza en la educación superior como motor de cambio social.

Para contrarrestar esta situación, la investigación propone el diseño de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz, centrado en el desarrollo de capacidades emprendedoras, la consolidación de redes sociales y de investigación, y la generación de oportunidades de visibilidad para los estudiantes víctimas. Este modelo puede vincularse en un enfoque territorial que, con el liderazgo y la articulación de la academia, las autoridades locales, la sociedad, el gobierno nacional y el sector privado, genere acciones participativas e incluyentes. De igual manera, se requiere fortalecer la transparencia y la gobernanza universitaria, mediante la implementación de prácticas de gestión alineadas con los principios de publicidad y control social.

Es menester recalcar que la comunidad educativa debe conocer el mayor número de insumos que los ayuden a comprender y aprovechar las dinámicas de las políticas que se pueden utilizar para contribuir a mejorar condiciones de vida y buscar el desarrollo colectivo de su entorno y la región (Salas, 2019). Así las cosas, la gestión empresarial debe ser participe en los procesos de construcción de paz, dado que se pueden involucrar insumos económicos y políticos que permitan un desarrollo económico y social

Sistematización del problema de investigación.

La gestión empresarial en Colombia con la articulación de paz se perfila como una herramienta estratégica que puede movilizar recursos sociales, económicos y políticos para

el desarrollo de las capacidades emprendedoras; por tal razón se presenta la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz que contribuya a la reintegración socioeconómica de estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica?

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz orientado a la reintegración socioeconómica de estudiantes víctimas y victimarios de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica

Objetivos específicos.

Identificar las características sociodemográficas, trayectorias educativas y necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica.

Analizar las prácticas de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza implementados actualmente en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, en relación con la atención a población víctima.

Proponer los componentes estructurales y estratégicos de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz que integre el desarrollo de capacidades emprendedoras, la

articulación interinstitucional y la transparencia en la gestión universitaria para la reintegración socioeconómica.

Justificación

Según cifras de la Red Nacional de Información RNI, el Cesar es el quinto departamento con mayor número de víctimas, registrando una población a corte enero 2020 de 344.949, lo cual corresponde al 30.2% de la población total del departamento, Según información de la ARN, 2021 (Agencia Nacional para la reincorporación y la normalización,) en este mismo contexto se destaca que también existen 222 personas que hacen parte del proceso de reincorporación producto de las dejación de armas de las FARC-EP, ubicados en zona rural del Municipio de Manaure un espacio territorial de capacitación y reconciliación denominado hoy Vereda Tierra Grata, en donde avanzan en su proceso de reincorporación 117 personas y sus respectivos núcleos familiares, otros 105 están dentro del proceso pero distribuidos en los otros municipios del departamento, y por ultimo destacar que a través de agencias nacionales el gobierno central viene atendiendo a la población que aún se encuentra en el marco del proceso de reinserción y reintegración.

La construcción de la paz dependerá, fundamentalmente, de la reducción y posible de la erradicación de la pobreza y la desigualdad, respeto y promoción de los Derechos Humanos y la puesta en marcha de una estrategia hacia la consolidación de cultura de paz. Las instituciones deben propender por el aseguramiento y mejoramiento del futuro de las víctimas y victimarios, para que se conviertan en multiplicadores de paz, y vean al mundo

desde un entorno de sana convivencia y oportunidades de crecimiento personal, profesional y laboral.

Dentro de las estrategias enmarcadas por los gobiernos departamentales y municipales, se encuentran los compromisos de reducir y mitigar el conflicto, la generación de confianza y promover el respeto, en medio de la gran diversidad de regiones como es el caso del Departamento del Cesar. Es así como este trabajo de investigación pretende promover un modelo de gestión universitaria que permita la construcción de paz y la inmersión de víctimas y victimarios a la sociedad.

Por otra parte, el estudio se fundamenta en la necesidad de construir marcos conceptuales que articulen la gestión empresarial con la construcción de paz en contextos universitarios. Si bien existen desarrollos teóricos en torno a la educación para la paz y la gestión organizacional, la intersección entre estos campos en el ámbito de la educación superior colombiana requiere una exploración clave.

El estudio se nutre de los aportes de la teoría de la justicia transicional en su dimensión económica, que reconoce la necesidad de reparación integral y desarrollo territorial como condiciones para la no repetición del conflicto. Además, se apoya en los desarrollos conceptuales sobre gobernanza y transparencia en la administración pública, que enfatizan la participación ciudadana y la rendición de cuentas como pilares de una gestión efectiva. Por ende, la investigación contribuye, desde la academia, a la comprensión crítica de cómo las instituciones de educación superior pueden ser territorios de paz, en consonancia con los propósitos de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación responde a la necesidad de implementar acciones acertadas que aborden las dificultades que enfrentan los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto en su trayectoria educativa y en sus posibilidades de vinculación laboral y emprendimiento. El diseño de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz ofrece herramientas aplicables para el fortalecimiento de capacidades emprendedoras, la generación de oportunidades de visibilidad y la consolidación de redes sociales que faciliten la reintegración socioeconómica de esta población.

Además, el modelo propuesto puede orientar la toma de decisiones de las autoridades universitarias y servir como referente para otras instituciones de educación superior en contextos similares. La investigación también aporta elementos para el fortalecimiento de la transparencia y la gobernanza universitaria, aspectos que han sido señalados como críticos por instancias como la Secretaría de Transparencia de la Presidencia.

El conflicto armado colombiano ha impactado a más de 9 millones de víctimas, con afectaciones particulares en regiones como el sur del Cesar, donde la presencia de estudiantes víctimas en el entorno universitario evidencia la persistencia de ciclos de exclusión y vulnerabilidad (Jaramillo, 2024). Esta investigación se justifica socialmente por su contribución a la construcción de paz desde los territorios, reconociendo a la universidad como un espacio de encuentro y transformación social. El modelo propuesto busca generar condiciones para que los estudiantes víctimas accedan a oportunidades de desarrollo

personal y profesional que les permitan superar las barreras derivadas del trauma y la inestabilidad.

De la misma manera, al fomentar la articulación entre la academia, las autoridades locales, la sociedad civil y el sector privado, la investigación promueve la generación de acciones participativas e incluyentes que fortalezcan el tejido social de la región. En este sentido, la investigación se alinea con el ODS 16 que refiere la Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, y la vez reconoce la interdependencia entre estos elementos para el desarrollo sostenible. (CEPAL, 2023)

Desde el punto de vista metodológico, la investigación propone un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar la complejidad del objeto de estudio. La aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a estudiantes víctimas, docentes y administrativos permitirá recoger información relevante sobre las características sociodemográficas, trayectorias educativas y necesidades de reintegración, así como sobre las prácticas de gestión actuales.

El diseño participativo del modelo, que incorpora la voz de los actores involucrados, se fundamenta en los principios de la investigación-acción participativa, reconociendo que la construcción de paz requiere del compromiso activo de las comunidades (Blanco, 2024). La sistematización de la información a través de matrices de análisis y la validación del modelo mediante talleres y grupos focales garantiza la pertinencia y aplicabilidad de los

hallazgos. Este enfoque metodológico, centrado en la participación y el diálogo de saberes, es coherente con los propósitos de la construcción colectiva de paz.

Delimitación

Delimitación teórica-conceptual.

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación del programa de Administración de Empresas Gestión y organización Empresarial, bajo el eje temático Paz, Desarrollo y Ciudadanía, dado a que el objetivo de la misma es proponer modelos de gestión organizacional o mejoramiento de procesos que tiendan a resolver problemas de forma eficaz y eficiente contribuyendo a la generación de conocimientos, articulando la academia con el desarrollo económico y empresarial y así mismo apostándole al mejoramiento continuo.

De la misma forma, la investigación se inscribe en el área de estudios de la gestión empresarial con énfasis en la participación de las universidades como agentes de transformación social orientados a la gestión empresarial con enfoque de paz entendida como el conjunto de prácticas y estrategias articuladas con los principios de construcción de paz buscando general condiciones para el desarrollo económico y social en contextos afectados por el conflicto.

Por otro lado, conceptos como la reintegración socioeconómica también hacen parte de este estudio pues, se busca que los estudiantes afectados por el conflicto armado accedan

a condiciones que les permitan reconstruir proyectos de vida y participar activamente en la vida social. Por último, conceptos como gobernanza universitaria y enfoque territorial permiten mostrar mecanismos para mejorar necesidades y experiencias para las comunidades en articulación con la universidad.

Delimitación temporal.

El presente estudio tuvo una duración de 12 meses contados a partir de la aceptación del proyecto de grado, que sirvió para la realización y desarrollo de las fases de diagnóstico, análisis y diseño del modelo. Para esto, como primera medida se contempla la revisión documental, seguido del trabajo de campo para la recolección de la información y el análisis y diseño del modelo de gestión.

Delimitación geográfica.

La investigación se circunscribe a la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, ubicada en el municipio de Aguachica, sur del departamento del Cesar. Esta región ha sido históricamente afectada por el conflicto armado colombiano debido a su ubicación estratégica como corredor de movilidad y control territorial. La Universidad Popular del Cesar, como institución oficial de educación superior, atiende a una población estudiantil diversa, entre la que se encuentran personas que han experimentado de manera directa o indirecta el flagelo de la violencia. La investigación considera, además, el contexto regional del sur del Cesar y su articulación con dinámicas nacionales relacionadas con la implementación del Acuerdo de Paz y la política de atención a víctimas.

El municipio de Aguachica se localiza en la subregión sur del departamento del Cesar, en la denominada Depresión Momposina, a una altitud de 163 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 28°C. Su ubicación geográfica le confiere un carácter estratégico, dado que funciona como un corredor de conectividad entre la región Caribe, el interior del país y la frontera con Venezuela, mediante la Troncal de Oriente, que enlaza Aguachica con Ocaña, Cúcuta y Bucaramanga, así como con la Costa Caribe a través de la Ruta del Sol (Alcaldía Municipal de Aguachica, 2023).

Este nudo vial ha definido históricamente la relevancia económica y militar de la zona, convirtiéndola en un punto de disputa durante el conflicto armado colombiano, dado que el control de este corredor implicaba dominar las rutas de movilización de tropas, armamento, insumos y economías ilegales (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018). El sur del Cesar, y Aguachica en particular, han sido escenario de enfrentamientos entre grupos guerrilleros como el ELN y las extintas FARC-EP, además de incursiones paramilitares y presencia de grupos ligados al narcotráfico y bandas criminales tras la desmovilización.

La economía local se basa principalmente en actividades agropecuarias, destacándose la ganadería extensiva, el cultivo de arroz, palma de aceite, cacao y frutos. Sin embargo, la presencia de cultivos ilícitos y economías ilegales ha permeado la estructura social, generando dinámicas de violencia y exclusión que afectan especialmente a las comunidades rurales y a los jóvenes vulnerables (Observatorio de Paz y Derechos Humanos del Cesar, 2022).

El conflicto armado en el sur del Cesar tiene raíces que se remontan a los años 60, cuando la aparición de movimientos guerrilleros encontró en esta región condiciones propicias para su expansión, debido a la debilidad institucional, la ausencia estatal y la concentración de tierras (Comisión de la Verdad, 2022). No obstante, fue en los años 80 y, con mayor intensidad, en los 90, cuando el conflicto adquirió mayor virulencia con la consolidación de grupos paramilitares que buscaban contrarrestar la influencia guerrillera y controlar las rutas del narcotráfico (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

El sur del Cesar se convirtió en uno de los epicentros de la violencia paramilitar, con presencia activa de grupos como las Autodefensas Campesinas de Córdoba y Urabá (ACCU) y posteriormente el Bloque Norte de las AUC, que sometieron a la población civil a desplazamientos forzados, masacres selectivas, desapariciones y violencia sexual, con el fin de debilitar las bases de apoyo a la insurgencia (UARIV, 2023). Estos actores encontraron en el territorio un enclave estratégico para controlar las rutas de salida del narcotráfico hacia la Costa Caribe y Venezuela, además de ampliar su presencia política y militar.

Entre 1997 y 2005, la violencia fue especialmente intensa, con masacres como la de El Salado en Bolívar, que impactaron la zona de Aguachica. La población civil sufrió violaciones sistemáticas a sus derechos humanos, incluyendo reclutamiento forzado de menores, uso de civiles como escudos humanos, minas antipersonales y un régimen de terror que fracturó la cohesión social y las formas tradicionales de organización comunitaria (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018).

Tras la desmovilización paramilitar entre 2003 y 2006, la violencia no cesó, sino que se reconfiguró con la aparición de bandas criminales conocidas como Bacrim, que heredaron el control de territorios y economías ilícitas, además de la persistencia de la guerrilla del ELN y las disidencias de las FARC-EP tras el acuerdo de paz de 2016 (Observatorio de Paz y Derechos Humanos del Cesar, 2022). La continuidad de la violencia ha mantenido un ambiente de inseguridad y vulnerabilidad, especialmente en las zonas rurales y periurbanas de Aguachica.

Según el censo del DANE 2018, Aguachica tiene aproximadamente 125,000 habitantes, con cerca del 60% en la cabecera municipal y el resto en zonas rurales. La población es mayoritariamente joven, con una edad media de 28 años, lo que representa un potencial de desarrollo, pero también plantea desafíos en acceso a educación y empleo (DANE, 2018).

Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas superan el promedio nacional, con un 32% en situación de pobreza multidimensional, especialmente en zonas rurales y barrios periféricos (PNUD, 2022). La distribución de servicios públicos presenta brechas importantes: más del 40% de la población rural carece de acceso adecuado a agua potable y alcantarillado (Alcaldía de Aguachica, 2023).

El mercado laboral se caracteriza por una alta informalidad, cercana al 58%, y un desempleo juvenil superior al 20%. La oferta educativa incluye instituciones de básica y media, además de la Universidad Popular del Cesar en Aguachica, que es la principal opción de educación superior en la región. Sin embargo, la cobertura en educación superior

es limitada: solo el 25% en áreas urbanas y 10% en rurales, evidenciando profundas desigualdades territoriales (MEN, 2022).

La Universidad Popular del Cesar (UPC) es una institución pública creada en 1976, con el fin de ofrecer formación profesional y contribuir al desarrollo regional (UPC, 2023). La Seccional Aguachica fue fundada en 1997 para atender la demanda educativa de la zona sur del departamento, siendo la primera institución de educación superior en esa subregión.

Actualmente, la seccional Aguachica cuenta con programas de pregrado en Derecho, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Agropecuaria, Licenciatura en lengua Castellana, además de posgrados en Sistemas Integrados de Gestión, TIC, y Gerencia de Empresas (UPC, 2024). La planta docente está conformada por profesionales con posgrado, y la matrícula supera los 2.00 estudiantes, principalmente de municipios del sur del Cesar y departamentos vecinos como Norte de Santander, Bolívar y Santander.

La situación socioeconómica de los estudiantes revela vulnerabilidad: más del 70% pertenecen a estratos 1 y 2, con ingresos inferiores al salario mínimo, y cerca del 40% trabajan para financiar sus estudios. En zonas rurales, los gastos de transporte y alojamiento agravan esta situación (UPC, 2024). La UPC ha implementado programas de bienestar, como becas, alimentación, apoyo psicosocial y acompañamiento académico para estudiantes en situación de vulnerabilidad (UPC, 2023). Sin embargo, la cobertura no alcanza a toda la población que lo necesita, y existen limitaciones en la atención a problemáticas derivadas del conflicto armado.

En Aguachica, se estima que alrededor del 8% de los estudiantes, es decir, aproximadamente 168, son víctimas del conflicto armado, número que podría ser mayor si se consideran las víctimas indirectas, como desplazados o afectados por la pérdida de bienes y redes sociales (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2018).

Variables o Categorías

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables

<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnicas/Instrumentos</i>
<i>Variable Independiente: Gestión empresarial con enfoque de paz</i>	Conjunto de prácticas, procesos y estrategias organizacionales que, articuladas con los principios de construcción de paz, buscan generar condiciones para el desarrollo económico y social en contextos afectados por el conflicto.	Prácticas de gestión universitaria	- Existencia de políticas institucionales para atención a víctimas - Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas - Participación de estudiantes en instancias de decisión	Análisis documental, Entrevistas a directivos
		Desarrollo de capacidades emprendedoras	- Programas de formación en emprendimiento - Acceso a recursos para iniciativas productivas - Acompañamiento y asesoría a emprendedores	Encuesta a estudiantes, Entrevistas a docentes y administrativos
		Consolidación de redes sociales y de investigación	- Redes de apoyo entre estudiantes víctimas - Articulación con actores externos - Proyectos de investigación en construcción de paz	Entrevistas grupales, Análisis de redes, Revisión de proyectos
		Articulación interinstitucional	- Convenios con entidades territoriales y nacionales - Participación en mesas de víctimas y comités de paz	Análisis documental, Entrevistas

<i>Variable Dependiente: Reintegración socioeconómica</i>	Proceso mediante el cual las personas afectadas por el conflicto armado acceden a condiciones que les permiten reconstruir sus proyectos de vida y participar activamente en la vida económica y social.	Condiciones socioeconómicas	- Gestión de recursos con cooperación internacional	Encuesta a estudiantes
			- Nivel de ingresos - Condiciones de vivienda - Acceso a servicios básicos - Situación laboral	
		Trayectoria educativa	- Tasa de deserción - Rendimiento académico - Progresión en el programa de estudios - Acceso a becas y apoyos	Revisión de registros académicos, Entrevistas
			- Inserción laboral - Creación de iniciativas productivas - Participación en prácticas y pasantías - Generación de ingresos propios	
		Capacidad de vinculación laboral y emprendimiento	- Inserción laboral - Creación de iniciativas productivas - Participación en prácticas y pasantías - Generación de ingresos propios	Encuesta, Entrevistas
<i>Variable Interviniente: Gobernanza universitaria</i>	Mecanismos, procesos y prácticas de toma de decisiones y rendición de cuentas que garantizan la participación de los actores institucionales y la transparencia en la gestión.	Integración social y comunitaria	- Participación en actividades universitarias - Pertenencia a redes de apoyo - Percepción de inclusión y bienestar - Participación comunitaria	Entrevistas
		Transparencia en la gestión	- Publicación de información financiera - Mecanismos de control social - Cumplimiento de normativas	Análisis documental, Entrevistas
		Participación ciudadana	- Representación estudiantil en órganos de gobierno - Espacios de diálogo y consulta - Mecanismos de quejas y sugerencias	Revisión de actas, Entrevistas

	Rendición de cuentas	- Informes de gestión - Auditorías - Evaluaciones de desempeño	Análisis documental
--	----------------------	--	---------------------

Fuente. Elaboración propia

Capítulo II. Marco de Referencia

Antecedentes

La construcción de paz es un proceso complejo y aun mayor en un territorio como el colombiano, donde se ha enquistado el conflicto durante décadas, trascendiendo odios en generaciones, esto trasciende la firma de acuerdos y la desmovilización de actores armados. Implica el diseño de estrategias de transformación social, cultural y económica que garanticen el saneamiento de las heridas causadas por la guerra, además de permitir una paz duradera y no solo momentánea, la justicia social y el respeto por los derechos humanos, algún fundamental si queremos un país que salga del tercer mundo, en este escenario, la educación superior cumple un rol relevante al convertirse en un espacio de formación para todos los actores del conflicto victimas con victimarios, un espacio de reconciliación en búsqueda de investigación aplicada y extensión social.

El análisis de los antecedentes investigativos constituye un ejercicio crucial para comprender el estado del arte en relación con la gestión empresarial, la construcción de paz

y la reintegración socioeconómica en contextos universitarios. A continuación, se presentan las investigaciones previas desarrolladas en los ámbitos internacional, nacional y regional, las cuales aportan elementos teóricos y metodológicos para el presente estudio.

Antecedentes internacionales.

El estudio desarrollado por Peyrache (2025) examina el rol transformador de las instituciones académicas, particularmente las escuelas de negocios, en la promoción de la paz en contextos de incertidumbre global. La investigación parte del caso de Schwarzman College en la Universidad Tsinghua, donde se evidencia cómo la educación puede cultivar comprensión intercultural y confianza entre futuros líderes. El autor sostiene que la gestión educativa debe equipar a los estudiantes para gestionar conflictos, apoyar el crecimiento inclusivo y sostener la paz, mediante investigación rigurosa, currículos inclusivos, emprendimiento, diálogo intercultural y compromiso cívico.

Un descubrimiento relevante para la presente investigación es la identificación de tres roles centrales de la educación superior centrado en fomentar la movilidad social y la mejora social, servir como centro de desarrollo profesional, y funcionar como motor de investigación alineado con las ambiciones económicas regionales. Peyrache (2025) enfatiza la necesidad de equilibrio entre estos roles para que las universidades permanezcan como motores de equidad, inclusión y paz.

Una segunda investigación presentada por Wang (2025) en el Hiroshima Business Forum for Global Peace aborda la relación entre el sector empresarial y la construcción de

paz, proponiendo la incorporación de la "P" de paz en el marco ESG (Environmental, Social, Governance), configurando así el concepto ESGP. El estudio, que contó con la participación de académicos y egresados de la Kellogg School of Management, examina cómo las empresas pueden abordar las causas estructurales del conflicto mediante la inversión en infraestructura de comunicaciones, la generación de empleo y la estimulación de economías locales.

Kimura (2025), uno de los panelistas, destacó que el papel del sector privado debe centrarse en abordar las causas fundamentales del conflicto, evitándolas y mitigándolas, más que trabajar directamente en los conflictos para la construcción de paz. Este enfoque resuena con la propuesta de gestión empresarial con enfoque de paz, al reconocer que el desarrollo económico y la generación de oportunidades constituyen estrategias fundamentales para la prevención del conflicto.

Antecedentes Nacionales.

El estudio de Barrera y otros (2020), publicado en la Revista Scientific, analiza el papel de la educación superior como alternativa para superar el conflicto armado colombiano y facilitar la reintegración de exguerrilleros a la sociedad. La investigación parte del reconocimiento de que Colombia enfrenta el conflicto armado activo más prolongado de América Latina, con afectaciones que incluyen secuestros, asesinatos, desapariciones, masacres, violaciones, expropiaciones y desplazamientos masivos.

El estudio concluye que la formación universitaria posterior al conflicto debe ir de la mano con la capacitación de las personas reintegradas, llevándose a cabo en el seno de la sociedad civil. Un acierto significativo para la presente investigación es que la educación superior no solo debe centrarse en la formación técnica y profesional, sino también en el desarrollo de competencias ciudadanas y valores democráticos que faciliten la convivencia pacífica.

Por otra parte, el estudio publicado en The Conversation y reproducido por el World Government Summit (2017) examina el papel específico de las universidades colombianas en la transición hacia la paz, particularmente en el proceso de admisión de excombatientes a la educación superior. La investigación, basada en datos no oficiales de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), documenta que alrededor de 500 excombatientes de grupos armados se han matriculado en universidades colombianas, con una diversidad significativa en términos de trayectorias educativas previas.

El estudio destaca la necesidad de adaptar el modelo tradicional de educación universitaria para incorporar las experiencias de estas personas, reconociendo la importancia de las identidades sociales, políticas y culturales de los estudiantes, así como los conocimientos y habilidades que aportan a la comunidad universitaria. Un aspecto crucial señalado por la investigación es la necesidad de abordar la tensión entre víctimas y victimarios en el espacio universitario, reconociendo la complejidad de la era posconflicto y superando comprensiones simplistas de buenos y malos.

Antecedentes Regionales.

En el contexto regional del Caribe colombiano, investigaciones desarrolladas por el Observatorio de Paz y Derechos Humanos del Cesar (2022) como es el caso de Modelos de Gestión Universitaria para la Paz en Contextos de Posconflicto en el Caribe Colombiano, han examinado las dinámicas del conflicto armado y las violaciones de derechos humanos en el sur del Cesar, identificando la necesidad de modelos de gestión institucional que aborden las afectaciones a la población. El estudio documenta que la persistencia de la violencia y la reconfiguración de grupos armados han mantenido un clima de inseguridad y vulnerabilidad, especialmente en las zonas rurales y periurbanas de Aguachica.

La investigación concluye que las universidades de la región tienen el potencial de convertirse en territorios de paz, siempre que implementen estrategias de gestión que articulen la formación académica con el desarrollo territorial y la reparación integral.

Así mismo, la investigación de caracterización socioeconómica realizado por la Oficina de Bienestar Universitario de la Universidad Popular del Cesar (2024) proporciona información relevante sobre la población estudiantil víctima en la Seccional Aguachica. La investigación documenta que más del 70% de los estudiantes pertenecen a estratos 1 y 2 del Sisbén, con ingresos inferiores al salario mínimo, y que cerca del 40% trabajan para financiar sus estudios.

La investigación identifica que la tasa de deserción entre estudiantes víctimas alcanza el 25%, en comparación con el 15% del resto de estudiantes, siendo las dificultades

económicas y las afectaciones psicosociales derivadas del trauma las principales causas de abandono académico. El estudio concluye que la universidad requiere fortalecer sus capacidades para atender las necesidades de esta población, particularmente en términos de apoyo psicosocial y generación de oportunidades de vinculación laboral y emprendimiento.

Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación se fundamenta en un conjunto de perspectivas conceptuales que permiten comprender la relación entre gestión empresarial, construcción de paz y reintegración socioeconómica en el contexto universitario.

Teoría de la Justicia Transicional y Reparación Económica.

La justicia transicional constituye un campo teórico que aborda los mecanismos mediante los cuales las sociedades enfrentan el legado de violaciones masivas de derechos humanos y conflicto armado. En su dimensión económica, esta teoría reconoce la necesidad de reparación integral y desarrollo territorial como condiciones para la no repetición del conflicto. La Agencia Nacional para la Reincorporación y la Normalización (ARN, 2021) ha documentado que en el departamento del Cesar existen 222 personas en proceso de reincorporación producto de la dejación de armas de las FARC-EP, ubicados principalmente en la Vereda Tierra Grata del municipio de Manaure, lo que evidencia la pertinencia de enfoques que articulen la gestión empresarial con la construcción de paz desde los territorios.

La teoría de la justicia transicional aporta a la presente investigación el reconocimiento de que la reintegración socioeconómica no puede reducirse a la dimensión individual, sino que requiere intervenciones estructurales que aborden las condiciones de exclusión y vulnerabilidad que perpetuaron el conflicto. En este sentido, la universidad, como institución de educación superior, tiene la responsabilidad de generar condiciones para que los estudiantes víctimas y victimarios accedan a oportunidades de desarrollo personal y profesional que les permitan reconstruir sus proyectos de vida.

Enfoque de Gestión Empresarial para la Paz.

El enfoque de gestión empresarial para la paz (Business for Peace, B4P) emerge como un campo interdisciplinario que examina cómo el sector privado y las organizaciones pueden contribuir activamente a la construcción de paz más allá de las estrategias de no hacer daño. Este enfoque, impulsado por iniciativas como el PRME Working Group on Business for Peace de las Naciones Unidas, se fundamenta en la premisa de que las organizaciones pueden cultivar condiciones para la paz sostenible y el desarrollo inclusivo mediante prácticas de gestión responsables.

Peyrache (2025) argumenta que la gestión empresarial con enfoque de paz debe abordar la dualidad entre negocios y sociedad: si la sociedad está en llamas, no hay negocio, y si no hay negocio, la sociedad estará en llamas. Esta perspectiva reconoce la interdependencia entre estabilidad social y viabilidad empresarial, y posiciona a las instituciones educativas como agentes clave para formar líderes capaces de anticipar conflictos, fomentar el diálogo constructivo y construir ecosistemas económicos

sostenibles. El enfoque B4P identifica múltiples dominios de interacción entre organizaciones y su entorno, incluyendo la promoción de políticas comerciales que fomenten la interdependencia económica entre grupos en conflicto, la inclusión de comunidades marginadas en actividades económicas, y la inversión en creación de capacidades y colaboración intercultural.

Wang (2025), por su parte, propone la incorporación de la *P* de paz en el marco ESG, configurando el concepto ESGP (Environmental, Social, Governance, Peace), que reconoce la paz como un elemento fundamental para la sostenibilidad y la resiliencia económica. Este enfoque es particularmente relevante para la presente investigación, al plantear que las prácticas de gestión universitaria deben incorporar explícitamente la dimensión de paz en sus estrategias de gobierno, transparencia y participación ciudadana.

Teoría del Capital Social y Redes de Confianza.

La teoría del capital social, desarrollada inicialmente por Bourdieu, Coleman y Putnam, proporciona un marco conceptual para comprender cómo las redes de confianza y cooperación facilitan la acción colectiva y el desarrollo socioeconómico. En contextos de posconflicto, el capital social adquiere una relevancia particular, dado que el conflicto armado fractura los lazos sociales y debilita la confianza interpersonal e institucional.

La investigación de la Comisión de la Verdad (2022) ha documentado cómo el conflicto armado en el sur del Cesar fracturó la cohesión social y las formas tradicionales de organización comunitaria, generando desconfianza y aislamiento. En este contexto, la

universidad emerge como un espacio potencial para la reconstrucción del capital social, mediante el fomento de redes de apoyo entre estudiantes víctimas y victimarios, la articulación con actores externos, y el desarrollo de proyectos colaborativos de investigación y emprendimiento.

El enfoque de gestión empresarial con enfoque de paz propuesto en esta investigación incorpora la dimensión de capital social al reconocer la necesidad de consolidar redes sociales y de investigación que faciliten la reintegración socioeconómica de la población estudiantil afectada por el conflicto.

Gobernanza Universitaria y Transparencia.

La gobernanza universitaria se refiere a los mecanismos, procesos y prácticas de toma de decisiones y rendición de cuentas que garantizan la participación de los actores institucionales y la transparencia en la gestión. En el contexto colombiano, la gobernanza universitaria adquiere una relevancia particular, dado que la Secretaría de Transparencia de la Presidencia ha señalado presuntas irregularidades en la contratación y gestión de universidades oficiales, incluyendo la Universidad Popular del Cesar.

La teoría de la gobernanza aporta a la presente investigación la necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas en la gestión universitaria, como condiciones necesarias para la efectividad de cualquier estrategia de reintegración socioeconómica. La participación de estudiantes en instancias de decisión, la publicación de información financiera, y la implementación de mecanismos de

control social constituyen elementos fundamentales de una gobernanza que contribuya a la construcción de paz.

Marco Conceptual

A continuación, se presentan las definiciones conceptuales que orientan la presente investigación:

Gestión universitaria: Este concepto puntualmente se refiere a los procesos organizativos, académicos, administrativos y sociales que permiten a una institución de educación superior, en este caso la universidad poder cumplir sus funciones misionales, también implica la posibilidad de que desde estos claustros se puedan generar políticas, programas y estrategias que impactan la vida estudiantil y el territorio, por eso esta investigación se concibe como un instrumento para impulsar procesos de reconciliación, inclusión y cultura de paz en las comunidades que han sido afectadas puntualmente la zona del sur del Cesar y Bolívar.

Gestión Empresarial con Enfoque de Paz: La gestión empresarial con enfoque de paz se entiende como el conjunto de prácticas, procesos y estrategias organizacionales que, articuladas con los principios de construcción de paz, buscan generar condiciones para el desarrollo económico y social en contextos afectados por el conflicto. Implica la movilización de recursos económicos y políticos, el fomento de capacidades emprendedoras, la consolidación de redes sociales y la transparencia en la gestión. Este

enfoque reconoce que las organizaciones no son entidades neutrales frente al conflicto, sino que pueden contribuir activamente a su prevención, mitigación o transformación.

Reintegración Socioeconómica: La reintegración socioeconómica se define como el proceso mediante el cual las personas afectadas por el conflicto armado acceden a condiciones que les permiten reconstruir sus proyectos de vida y participar activamente en la vida económica y social. Incluye dimensiones como la vinculación laboral, el emprendimiento, la generación de ingresos propios, la participación en actividades universitarias y comunitarias, y la percepción de inclusión y bienestar. En el contexto universitario, la reintegración socioeconómica implica tanto la permanencia y culminación de los estudios como la capacidad de los estudiantes para insertarse en el mercado laboral y contribuir al desarrollo de sus comunidades.

Gobernanza Universitaria: La gobernanza universitaria se refiere a los mecanismos, procesos y prácticas de toma de decisiones y rendición de cuentas que garantizan la participación de los actores institucionales y la transparencia en la gestión. En el marco de la presente investigación, la gobernanza universitaria incluye dimensiones como la transparencia en la gestión financiera y administrativa, la participación de estudiantes en instancias de decisión, la implementación de mecanismos de control social, y la articulación con actores externos como autoridades locales, sociedad civil y sector privado.

Enfoque Territorial: El enfoque territorial se define como una perspectiva que reconoce las particularidades sociales, culturales, económicas y ambientales de los territorios, y que orienta las intervenciones a partir de las necesidades, experiencias y capacidades de las comunidades locales. En el contexto de la presente investigación, el enfoque territorial implica reconocer que el municipio de Aguachica y el sur del Cesar presentan dinámicas particulares derivadas de su historia de conflicto, su ubicación geográfica estratégica, su estructura económica y su composición demográfica, lo que requiere intervenciones adaptadas a estas condiciones específicas.

Victimario: El término victimario se refiere a las personas que han participado directa o indirectamente en la comisión de delitos o violaciones de derechos humanos en el marco del conflicto armado. En el contexto de la educación superior, la presencia de victimarios en el entorno universitario plantea desafíos particulares relacionados con la convivencia y la construcción de confianza entre estudiantes que han tenido experiencias antagónicas. La investigación reconoce la necesidad de superar comprensiones simplistas que polarizan a la sociedad entre buenos y malos, y de generar espacios que reconozcan la complejidad de las trayectorias de quienes han estado involucrados en el conflicto.

Construcción de paz: Más allá de la ausencia de guerra, lo que esta deja es más peligroso, porque son las secuelas, concebidas en algunos casos esperando el momento, guardando odios para en cualquier espacio poder generar una nueva fecha de violencia, por eso esto debe significar transformar estructuras sociales, económicas y culturales que

generan violencia y desigualdad. Involucra reconciliación, justicia social, participación ciudadana y fortalecimiento de instituciones. Desde la academia, se entiende como un proceso integral y sostenido, donde la educación se convierte en pilar fundamental para formar ciudadanos comprometidos con la convivencia pacífica.

Víctimas del conflicto armado: Son aquellas personas que han sufrido daños físicos, psicológicos, patrimoniales o familiares como consecuencia del conflicto armado en Colombia, que data desde inicios del siglo anterior y que se encuentran identificados en la universidad, representan un grupo que requiere acompañamiento diferencial y que en muchos casos esa violencia ha perpetuado sus raíces familiares, ellos necesitan acceso a apoyos y oportunidades que les permitan superar las secuelas de la violencia y proyectarse hacia una vida digna.

Excombatientes o reincorporados: Son nacionales colombianos que han pertenecido o han participado en grupos armados ilegales y que hoy se encuentran en procesos de reincorporación a la vida civil, habiéndose acogido a algún proceso de paz de los que se han proporcionado en el país, en el contexto académico, se convierten en actores fundamentales de reconciliación al compartir espacios educativos con las víctimas, generando dinámicas de inclusión y superación de estigmas.

Inclusión social: Proceso mediante el cual se garantizan condiciones de equidad, participación y acceso a oportunidades para toda la población, especialmente para quienes han estado históricamente excluidos. En la educación superior, implica eliminar barreras

que dificultan el acceso, permanencia y culminación de estudios de poblaciones vulnerables como víctimas y excombatientes.

Extensión universitaria: Es la proyección de la universidad hacia la sociedad a través de programas, proyectos y servicios que buscan transformar el territorio. Representa un puente entre el conocimiento académico y las necesidades sociales. En este proyecto, la extensión es clave para conectar la universidad con comunidades afectadas por el conflicto, generando proyectos productivos, culturales y sociales de impacto.

Memoria histórica: Proceso de recuperación, análisis y transmisión de experiencias vividas por las comunidades afectadas por la violencia. La memoria histórica permite dignificar a las víctimas, reconocer los impactos del conflicto y fomentar garantías de no repetición. Su integración en la universidad fortalece la identidad colectiva y contribuye a formar ciudadanos críticos.

Reconciliación: Es la reconstrucción de relaciones sociales y políticas deterioradas por la violencia. No implica olvido, sino reconocimiento del daño, reparación y construcción de confianza. En el ámbito universitario, la reconciliación se expresa en espacios compartidos entre víctimas y excombatientes, donde el diálogo y el respeto mutuo se convierten en bases de la convivencia.

Desarrollo territorial: Hace referencia a la capacidad de un territorio de generar condiciones sostenibles de crecimiento económico, social y cultural, tomando en cuenta sus particularidades históricas y comunitarias. En este caso, el desarrollo territorial se articula

con la construcción de paz en Aguachica, buscando que la universidad sea un agente activo en la transformación de su entorno.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (ODS 16): Parte de la agenda de Naciones Unidas para el año 2030, desde la entidad se busca promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, con instituciones responsables y eficaces en busca de generar un entorno mundial de paz no de conflictos armados interno, si no de conflictos entre naciones, este objetivo es fundamental, la importancia de que la universidad contribuya con políticas y prácticas que fortalezcan dentro la institución de la zona de influencia una cultura de paz, la justicia y la inclusión social en su territorio.

Marco Legal

La presente investigación se fundamenta en un conjunto de normas y políticas que establecen el marco jurídico para la atención a víctimas, la reintegración socioeconómica y la gestión universitaria en Colombia.

Constitución Política de Colombia de 1991.

La Constitución Política de Colombia establece en su artículo 22 que la paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento. En el artículo 67, se establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación para garantizar el acceso a la educación superior a todas las personas, sin

discriminación alguna. El artículo 69 reconoce la autonomía universitaria, que permite a las instituciones de educación superior gobernarse y administrarse conforme a sus propios estatutos.

Ley 1448 de 2011 Ley de Víctimas.

La Ley 1448 de 2011, también conocida como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, establece medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno. En su artículo 132, la ley establece que las instituciones de educación superior deben adoptar medidas para garantizar el acceso, la permanencia y la graduación de las víctimas del conflicto armado, incluyendo la implementación de programas de becas y apoyos económicos. La Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) es la entidad encargada de coordinar la implementación de estas medidas.

Ley 1732 de 2014 y su Decreto Reglamentario 1038 de 2015 Cátedra de la Paz.

La Ley 1732 de 2014 establece la Cátedra de la Paz en todas las instituciones educativas del país, como un espacio para el aprendizaje, la reflexión y el diálogo sobre la cultura de paz y el desarrollo sostenible. El Decreto 1038 de 2015 reglamenta esta ley y establece que la Cátedra de la Paz debe abordar temáticas relacionadas con la justicia, los derechos humanos, la memoria histórica y la construcción de paz. En el contexto de la educación superior, esta normativa implica que las universidades deben incorporar en sus

planes de estudio y en sus prácticas institucionales enfoques pedagógicos orientados a la formación de ciudadanía para la paz.

Decreto 660 de 2018 Política de Paz y Reconciliación.

El Decreto 660 de 2018 establece la Política de Paz y Reconciliación, que incluye medidas para la reincorporación social y económica de los exintegrantes de grupos armados organizados al margen de la ley. Esta política reconoce la importancia de la educación y la formación para el trabajo como herramientas fundamentales para la reintegración socioeconómica. La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) es la entidad encargada de coordinar la implementación de estas medidas.

Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS Naciones Unidas, 2015.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre los cuales el ODS 16 *Paz, Justicia e Instituciones Sólidas* es particularmente relevante para la presente investigación. El ODS 16 promueve sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilita el acceso a la justicia para todos y construye instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. La meta 16.a establece la necesidad de fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, mediante la cooperación internacional, para crear capacidad a todos los niveles, en particular en los países en desarrollo, para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

Convención Americana sobre Derechos Humanos (OEA, 1969): Reconoce en sus artículos 4 a 25 derechos fundamentales a la vida, integridad, educación y participación, que son la base para procesos de reparación y reconciliación en contextos de posconflicto.

Capítulo III. Metodología de la Investigación

Enfoque y Tipo de Estudio

La presente investigación adopta un enfoque mixto, que integra métodos cuantitativos y cualitativos para abordar la complejidad del objeto de estudio. La investigación con métodos mixtos consiste en la recopilación, análisis e integración de datos cualitativos y cuantitativos sobre el mismo objeto de investigación, con el propósito de lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado. (Hernández, et al, 2018) Como señalan los especialistas en metodología, los investigadores que emplean métodos mixtos sintetizan los resultados cualitativos con los cuantitativos para lograr una mejor comprensión.

Este enfoque resulta pertinente para el presente estudio, dado que el fenómeno de la reintegración socioeconómica de estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado requiere tanto de la cuantificación de variables sociodemográficas y académicas como de la comprensión profunda de las experiencias, percepciones y significados que los actores involucrados atribuyen a su situación. La investigación mixta permite compensar las debilidades inherentes del uso de cada enfoque por separado, al tiempo que proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del problema de investigación que al hacerlo por separado (Creswell, 2014).

En cuanto al tipo de investigación, el estudio se inscribe en la categoría de investigación aplicada, dado que busca generar conocimiento que pueda ser utilizado para

la solución de un problema práctico concreto, el cual es el diseño de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz para la reintegración socioeconómica de estudiantes universitarios afectados por el conflicto. La investigación aplicada se distingue por su orientación a la intervención y transformación de la realidad, en contraposición a la investigación básica o fundamental, que persigue la ampliación del conocimiento teórico sin una finalidad práctica inmediata.

Así mismo, la investigación se enmarca en un nivel descriptivo exploratorio con alcance propositivo (Hernández et al, 2018). Es descriptiva porque busca caracterizar las condiciones socioeconómicas, las trayectorias educativas y las necesidades de reintegración de la población estudiada. Es exploratoria porque se adentra en un fenómeno poco estudiado en el contexto específico de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, y es propositiva porque el producto final de la investigación es el diseño de un modelo de gestión, es decir, una propuesta de intervención.

Diseño de la Investigación

El diseño metodológico adoptado corresponde al diseño secuencial explicativo (Hernández et al, 2018), que se caracteriza por la recolección y análisis de datos cuantitativos en una primera fase, seguida de la recolección y análisis de datos cualitativos en una segunda fase, con el propósito de explicar y profundizar los hallazgos cuantitativos iniciales. Según la literatura metodológica, en el diseño explicativo secuencial, se da

prioridad a los datos cuantitativos y las conclusiones se integran durante la fase de interpretación del estudio.

La elección de este diseño responde a la necesidad de obtener, en primer lugar, una caracterización amplia y representativa de la población estudiantil víctima y victimaria a través de técnicas cuantitativas como las encuestas, para luego, mediante técnicas cualitativas tales como las entrevistas y los grupos focales, profundizar en la comprensión de las experiencias, percepciones y significados que subyacen a los datos numéricos obtenidos.

El diseño secuencial explicativo permite, además, que los resultados cuantitativos orienten la selección de los participantes para la fase cualitativa, garantizando que las voces de los informantes clave sean representativas de los hallazgos cuantitativos. Esta integración metodológica es consistente con el enfoque de investigación-acción participativa mencionado en la justificación del estudio, que reconoce la necesidad de incorporar la voz de los actores involucrados en la construcción de conocimiento orientado a la transformación social.

Formulación de Hipótesis

Hipótesis general.

Las prácticas de gestión empresarial con enfoque de paz implementadas actualmente en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, presentan

limitaciones significativas en el desarrollo de capacidades emprendedoras, la consolidación de redes sociales y la transparencia en la gobernanza universitaria, lo que dificulta la reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado.

Hipótesis Alternativa.

Existe una relación positiva y significativa entre la implementación de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz y la mejora de las condiciones de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios, medida a través de indicadores de inserción laboral, emprendimiento, permanencia académica e integración social

Hipótesis Nula.

Las prácticas de gestión empresarial implementadas actualmente en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, no presentan limitaciones significativas en el desarrollo de capacidades emprendedoras, la consolidación de redes sociales y la transparencia en la gobernanza universitaria, y no se requiere un modelo específico con enfoque de paz para la reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios.

Población, Tipo de Muestreo y Muestra

Población.

La población objeto de estudio de esta investigación está conformada por los 61 estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado, matriculados en la Universidad

Popular del Cesar, Seccional Aguachica. Este grupo constituye el universo de referencia, dado que comparte características homogéneas en relación con su vinculación a la institución y su condición de actores directamente relacionados con los procesos derivados del posconflicto en el territorio.

La pertinencia de esta población radica en que representa un escenario concreto en el que convergen las políticas de inclusión social, los programas de reconciliación y las dinámicas de convivencia académica. En este contexto, la investigación busca analizar cómo la gestión universitaria puede generar impactos positivos en la construcción de paz, teniendo en cuenta las necesidades, experiencias y perspectivas de quienes han sido afectados por la violencia de manera directa.

Determinación de la muestra.

Estadísticamente, la muestra corresponde al subconjunto de la población que participa en la investigación y que aporta la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo, en este estudio la población total está conformada únicamente por 60 estudiantes del programa de administración de empresas de la universidad popular del cesar seccional Aguachica víctimas y victimarios del conflicto armado, lo que constituye un grupo reducido y manejable en términos de recolección de datos.

Por esta razón, se decidió trabajar con la totalidad de la población, es decir, aplicar un muestreo, este tipo de muestreo implica que no se selecciona una fracción de los

individuos, sino que se incluyen todos los elementos del universo definido, la elección de este diseño garantiza una mayor precisión en los resultados, al no existir riesgo de sesgos derivados de la selección muestral y al asegurar que las conclusiones obtenidas representen de manera fiel las percepciones y experiencias de los actores involucrados.

Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

El proceso de recolección se desarrolló en un entorno controlado dentro de las instalaciones universitarias, en espacios previamente concertados con los participantes para garantizar la confidencialidad y la libertad en las respuestas. Se explicó a cada encuestado el propósito de la investigación, asegurando su consentimiento informado y el uso ético de la información recolectada.

Fuentes de información primarias.

Las fuentes primarias constituyeron la base principal del estudio, al aportar datos directos provenientes de los actores involucrados en el fenómeno investigado.

Estas fuentes permitieron identificar las percepciones, condiciones de vida, expectativas y experiencias personales de los estudiantes víctimas y excombatientes que hacen parte de la comunidad académica de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica; los instrumentos aplicados fueron:

Encuestas estructuradas: diseñadas con preguntas cerradas y abiertas, aplicadas a los 61 estudiantes identificados como víctimas o excombatientes del conflicto armado. Las

encuestas permitieron conocer su situación socioeconómica, condiciones laborales, acceso a servicios, percepciones de discriminación e inclusión, así como su participación en programas de apoyo institucional.

Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a docentes, coordinadores académicos y funcionarios de bienestar universitario, con el fin de conocer su percepción sobre las políticas institucionales, estrategias de inclusión y programas orientados a la construcción de paz.

Testimonios directos: recogidos de manera voluntaria por parte de algunos participantes, quienes compartieron experiencias de vida significativas relacionadas con el proceso de adaptación académica, reconciliación y superación personal.

Grupos focales: Dos sesiones grupales (una con estudiantes víctimas y otra con estudiantes victimarios), con el propósito de generar un diálogo colectivo que permita identificar consensos, disensos y dinámicas relacionales en torno a la convivencia universitaria, las oportunidades de reintegración y las barreras percibidas. Cada grupo focal será moderado por un investigador y contará con un observador que tomará notas de campo.

Observación directa: Registro sistemático de comportamientos, interacciones y dinámicas en el entorno universitario, particularmente en espacios como aulas, áreas comunes, oficinas de bienestar universitario y actividades de extensión. La observación se realizará con un enfoque no participante, utilizando guías de observación previamente diseñadas.

Fuentes de información secundaria.

Las fuentes secundarias comprenden aquella información que ha sido procesada o interpretada previamente por otros investigadores o instituciones. En este estudio, se utilizaron diversas fuentes secundarias, incluyendo documentos institucionales como los estatutos y reglamentos de la Universidad Popular del Cesar, planes de desarrollo, políticas de bienestar universitario, informes de gestión, convenios interinstitucionales, programas de atención a víctimas y sistemas de monitoreo académico. Estos serán analizados para identificar las prácticas de gestión vigentes y los mecanismos de gobernanza en marcha.

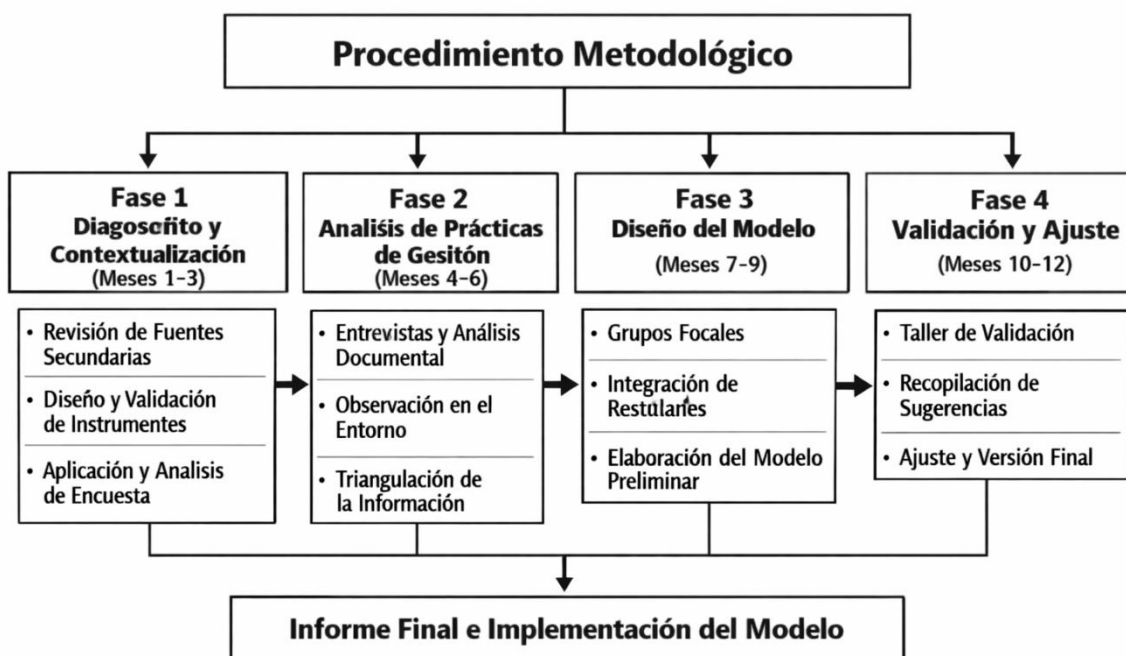
También se recurrió a bases de datos oficiales, como el Registro Único de Víctimas (UARIV), datos de la Agencia Nacional para la Reincorporación y la Normalización (ARN), informes del Observatorio de Paz y Derechos Humanos del Cesar, censos del DANE y estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, las cuales ofrecen información contextual sobre el impacto del conflicto en la región y las políticas destinadas a la atención de víctimas y procesos de reincorporación.

Asimismo, se consultaron investigaciones previas, incluyendo estudios académicos, tesis, artículos científicos y documentos de trabajo relacionados con la gestión empresarial, la construcción de paz, la reintegración socioeconómica y la educación superior en contextos de posconflicto, con el fin de sustentar el marco teórico y contextualizar los hallazgos empíricos.

Por último, fue relevante la revisión de la normativa legal vigente, como la Constitución Política de Colombia, la Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas), la Ley 1732 de 2014 (Cátedra de la Paz), el Decreto 660 de 2018 (Política de Paz y Reconciliación) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, que conforman el marco legal que orienta las políticas de atención a víctimas y la gestión en el ámbito universitario.

Procedimiento

Figura 1. Procedimiento Metodológico de la Investigación



Fuente. Elaboración propia

El proceso metodológico se estructura en cuatro etapas, alineadas con los objetivos específicos de la investigación.

En la primera etapa, se realiza un diagnóstico y contextualización durante los primeros tres meses. El propósito es identificar las características sociodemográficas, trayectorias educativas y las necesidades de reintegración social y económica tanto de los estudiantes víctimas como victimarios. Las actividades incluyen revisar y analizar fuentes secundarias como documentos institucionales, bases de datos oficiales, investigaciones previas y normativas legales para contextualizar el estudio y determinar el estado actual del tema. Además, se diseñan y validan instrumentos para la recolección de datos como encuestas, guías de entrevistas, de grupos focales y de observación, a través de una prueba piloto con un pequeño grupo de 15 estudiantes. La encuesta se aplica a una muestra de 120 estudiantes, previa obtención del consentimiento informado. Posteriormente, se sistematizan los datos cuantitativos y se realiza un análisis estadístico descriptivo.

La segunda etapa, que abarca de los meses 4 a 6, se centra en analizar las prácticas de gestión en la universidad. El objetivo es evaluar las estrategias de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza vigentes en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica. Para ello, se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con docentes, personal administrativo y actores externos, totalizando 15 entrevistas. También se realiza un análisis documental de las políticas, programas y planes institucionales relacionados con la gestión universitaria y la atención a la población víctima. Además, se observa directamente la dinámica y las prácticas de gestión en el entorno universitario. La información recopilada se triangula desde distintas fuentes y técnicas para detectar patrones, inconsistencias y áreas susceptibles de mejora.

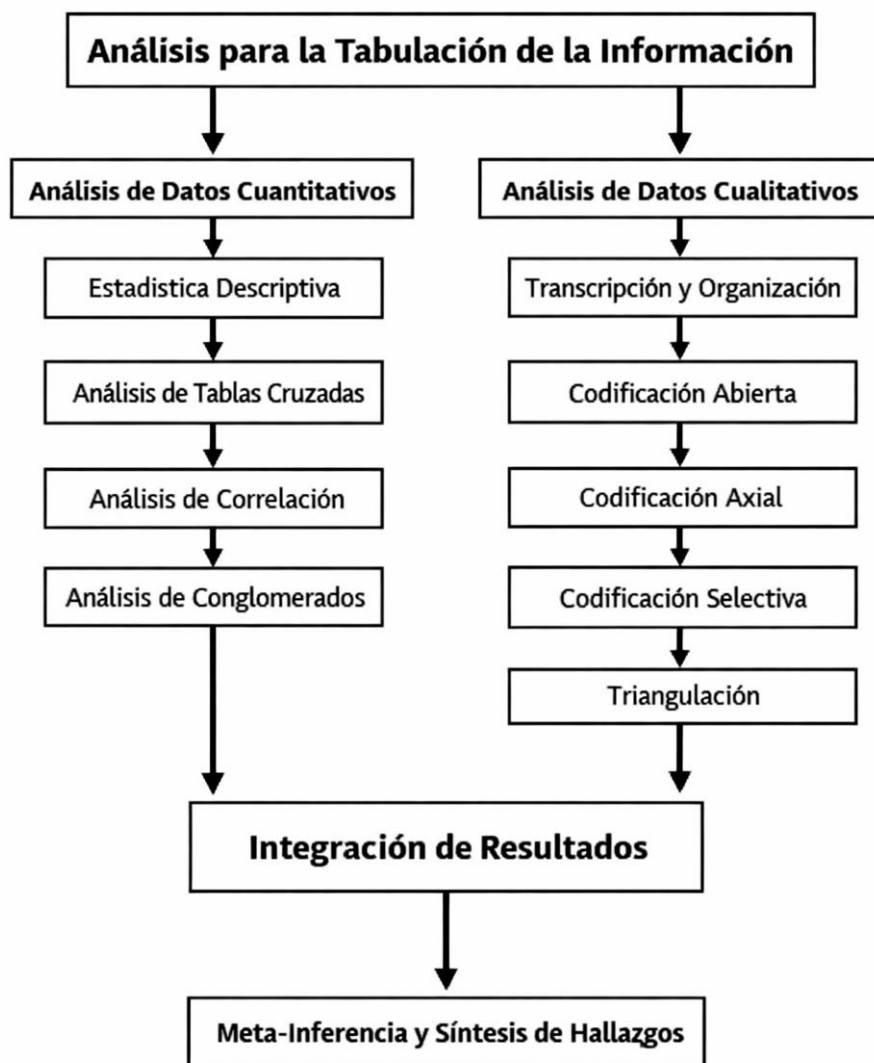
En la tercera fase, que se desarrolla entre los meses 7 y 9, se diseña un modelo de gestión empresarial con un enfoque de paz. El objetivo es definir sus componentes estructurales y estratégicos. Para ello, se realizan grupos focales con estudiantes víctimas y victimarios, en los que se busca validar los hallazgos anteriores y recoger propuestas para el modelo. Se integran los resultados cuantitativos y cualitativos, identificando necesidades, obstáculos, potencialidades para la reintegración social y económica, así como fortalezas y debilidades de las prácticas de gestión existentes. A partir de esta información, se desarrolla un borrador del modelo, detallando sus componentes de gobernanza, transparencia, participación, así como estrategias para el desarrollo de capacidades emprendedoras, fortalecimiento de redes sociales y articulación interinstitucional. Se redacta un documento preliminar que describe cada componente y sus mecanismos de implementación.

Así las cosas, en la cuarta etapa, que corresponde a los meses 10 a 12, se valida y ajusta el modelo mediante la retroalimentación de los actores involucrados. Se presenta el borrador en un taller participativo con estudiantes, docentes, administrativos y actores externos, aproximadamente 30 participantes. Se recopilan observaciones, sugerencias y críticas a través de dinámicas participativas y cuestionarios de evaluación. Con base en estos aportes, se realizan los ajustes necesarios y se elabora la versión definitiva del modelo de gestión empresarial con enfoque de paz. Además, se desarrolla un plan de implementación que detalla las fases, responsables, recursos y cronograma. Finalmente, se redacta el informe final de la investigación.

Análisis para la tabulación de la información

Para realizar la tabulación de la información se utilizó el método de triangulación de información, extraída de la aplicación de instrumentos de recolección de la información:

Figura 2 Análisis para la tabulación de la información.



Fuente. Elaboración propia

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos se realizó mediante la técnica de meta-inferencia, que consiste en la construcción de proposiciones teóricas que articulen los hallazgos de ambos enfoques, proporcionando una comprensión holística del objeto de estudio. Esta integración se deja entrever en la discusión de resultados y en la propuesta final del modelo de gestión empresarial con enfoque de paz.

Consideraciones Éticas

El presente estudio se regirá por los principios éticos establecidos en el Código de Ética de la Investigación Científica de la Universidad Popular del Cesar y en las normativas nacionales e internacionales aplicables a la investigación con seres humanos, particularmente la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, que establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.

Todos los participantes en la investigación (encuestados, entrevistados y participantes en grupos focales) recibirán información detallada sobre los objetivos del estudio, los procedimientos de recolección de datos, los posibles riesgos y beneficios de su participación, y el uso que se dará a la información proporcionada. Se les solicitará su consentimiento explícito mediante la firma de un formato de consentimiento informado, en el que se garantizará su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas.

En el caso de estudiantes menores de edad, se requerirá el consentimiento de sus padres o tutores legales, además del asentimiento del propio estudiante. Se garantizará la

confidencialidad de la información proporcionada por los participantes y el anonimato en la presentación de los resultados. Los datos personales serán codificados y almacenados en archivos protegidos con contraseña, con acceso restringido al equipo investigador. En la presentación de los resultados, se utilizarán seudónimos o códigos alfanuméricos para referirse a los participantes, evitando cualquier identificación personal.

La investigación se orienta a generar beneficios para la población estudiante víctima y victimaria, mediante el diseño de un modelo de gestión que contribuya a su reintegración socioeconómica. No se prevén riesgos físicos o psicológicos significativos para los participantes, más allá de las posibles incomodidades asociadas a la rememoración de experiencias traumáticas durante las entrevistas y grupos focales. Para mitigar estos riesgos, se contará con la presencia de un profesional en psicología durante las sesiones de trabajo de campo, quien podrá ofrecer apoyo emocional y derivación a servicios especializados si se requiere.

Se garantizará la participación equitativa de todos los actores involucrados, sin discriminación por razones de género, edad, orientación sexual, origen étnico, condición socioeconómica o tipo de afectación (víctima o victimario). Se prestará especial atención a la inclusión de participantes con discapacidades o necesidades especiales, adaptando los instrumentos y procedimientos según sea necesario.

Dado que la investigación aborda temáticas relacionadas con el conflicto armado, la victimización y la reincorporación, se extremarán las precauciones en el manejo de datos

sensibles. La información que pueda comprometer la seguridad de los participantes (como datos de ubicación, identidad o detalles de eventos violentos) será tratada con especial cuidado y solo se incluirá en los informes públicos de manera agregada y anonimizada. En caso de que durante el trabajo de campo se tenga conocimiento de hechos que revistan carácter delictivo o de violaciones graves de derechos humanos, se procederá de acuerdo con la normativa aplicable, priorizando la protección de los participantes y el cumplimiento del deber legal de denuncia.

Los resultados de la investigación serán de acceso público y se compromete su divulgación a través de informes, artículos científicos, ponencias y la presentación del modelo de gestión a las autoridades universitarias y a los actores del territorio. Se reconocerá explícitamente la contribución de los participantes y de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica al proceso investigativo.

Capítulo IV. Desarrollo de Objetivos Propuestos

Identificar las características sociodemográficas, trayectorias educativas y necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica.

El presente capítulo desarrolla el primer objetivo específico de la investigación, orientado a identificar las características sociodemográficas, las trayectorias educativas y las necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica. Este diagnóstico constituye la base fundamental para el diseño del modelo de gestión empresarial con enfoque de paz, al permitir comprender las condiciones de vida, las experiencias educativas y las barreras que enfrenta esta población en su proceso de reintegración.

Este objetivo se estructura en cuatro apartados; en el primero, se presenta la caracterización sociodemográfica de la población estudiada, a partir de los datos recolectados mediante encuesta aplicada a 61 estudiantes del programa de Administración de Empresas. En el segundo, se analizan las trayectorias educativas, identificando los patrones de acceso, permanencia y deserción, así como los factores que inciden en el rendimiento académico. En el tercer apartado, se examinan las necesidades de reintegración socioeconómica, considerando las dimensiones de empleabilidad, emprendimiento, acceso

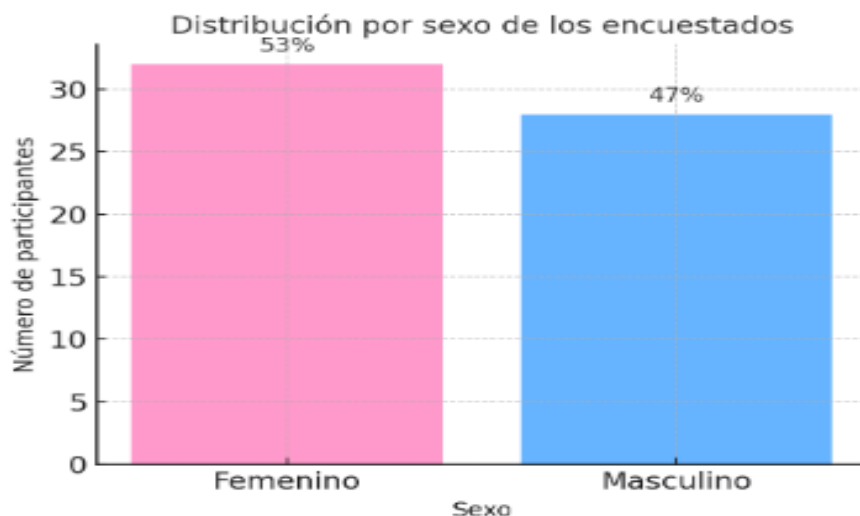
a servicios y participación comunitaria. Por último, se presentan el análisis del diagnóstico, que integran las características cuantitativas y cualitativas.

El análisis se fundamenta en la información recolectada a través de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y revisión documental de fuentes secundarias como el Registro Único de Víctimas, los informes de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), y los documentos institucionales de la Universidad Popular del Cesar. La triangulación de estas fuentes permite una aproximación integral a la realidad de los estudiantes afectados por el conflicto. Los resultados se mencionan a continuación:

Resultados de la encuesta.

La encuesta fue aplicada a los 60 estudiantes objeto de la muestra; este instrumento contó con 12 preguntas de tipo cerrada, que fue dividida en 4 sesiones que se mencionan a continuación:

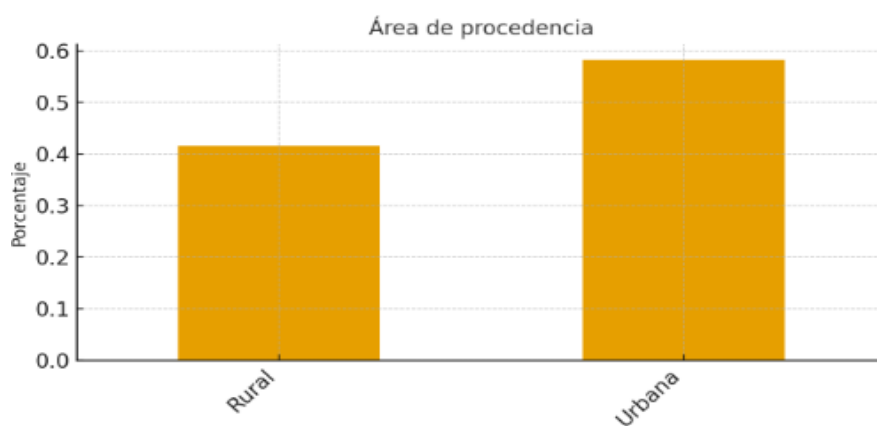
Figura 3. Genero de los participantes



Fuente. Elaboración propia

La figura muestra que hay más mujeres que hombres entre los encuestados lo que refiere que en el programa administración de empresas prevalece la población víctima femenina.

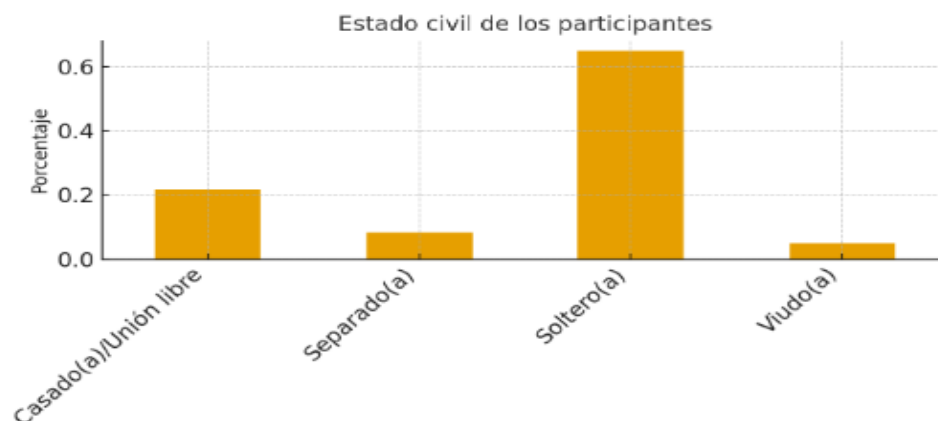
Figura 4. Procedencia de los participantes



Fuente. Elaboración propia

Aunque existen más personas encuestadas que son urbanas, es importante resaltar que el 40% de los encuestados son de procedencia rural, en contexto se debe colocar que mucha gente del sur de bolívar que estudia en la universidad, son de procedencia rural.

Figura 5. Estado civil de los participantes

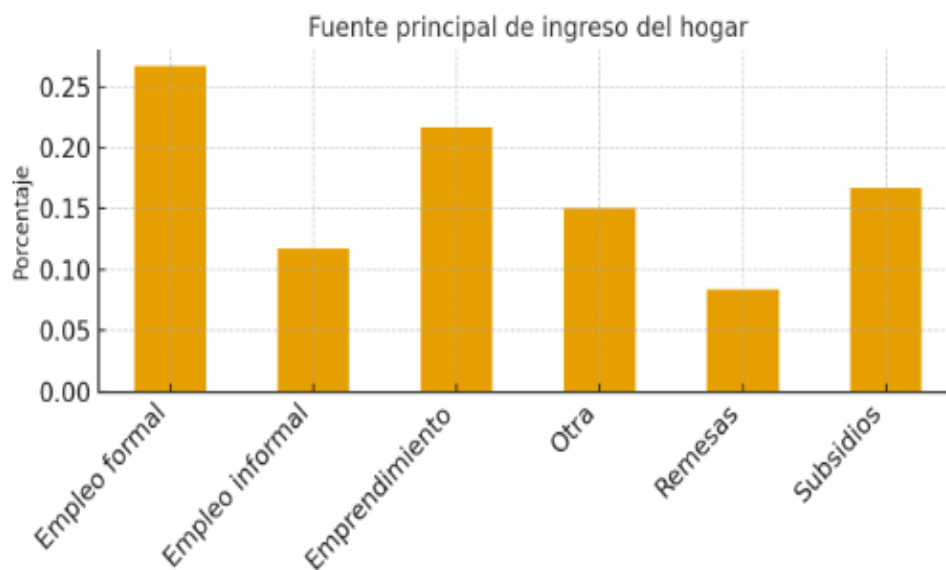


Fuente. Elaboración propia

La figura anterior indica que la gran parte de los encuestados son solteros con un 65%, luego alrededor del 20 % está casado o en convivencia, un 10 % separado y un pequeño 5 % viudo.

Esta tendencia muestra que la población consultada está mayormente formada por jóvenes adultos, lo que coincide con el perfil habitual de estudiantes universitarios, desde la perspectiva de la administración universitaria, este hallazgo permite pensar que en la seccional Aguachica existe un alto porcentaje de los involucrados carece de obligaciones familiares directas, lo que podría permitirles mayor concentración en sus estudios. Sin embargo, el conjunto de individuos casados, separados o viudos representa una minoría que puede enfrentar mayores dificultades económicas o emocionales, por lo que necesitan que desde el concejo académico de la universidad crear, políticas de apoyo específicas como horarios flexibles, asistencia psicosocial y ayudas económicas para prevenir la deserción.

Figura 6. Principal fuente de ingresos de los participantes



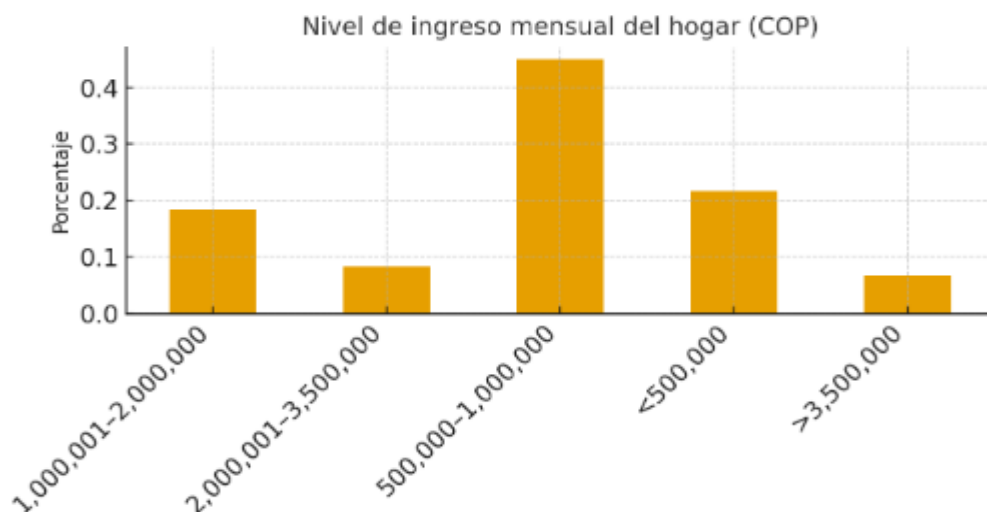
Fuente. Elaboración propia

Esta figura muestra las principales fuentes de ingreso de los hogares de los estudiantes encuestado, evidenciando que el empleo formal representa la mayor proporción, cabe resaltar que gran parte de los estudiantes nocturnos trabajan, con un poco más del 25%. Le siguen el emprendimiento y los subsidios, que también tienen una participación significativa.

Por el contrario, el empleo informal y las remesas reflejan porcentajes más bajos, algo normal son los bajos datos en remesa y s que en el municipio de Aguachica no existe una gran movilización hacia la migración para otros países, lo que sugiere que, aunque existen diversas fuentes de ingreso, la estabilidad económica de la mayoría de los hogares depende principalmente de trabajos formales y actividades productivas propias. Esta

distribución permite entender mejor la importancia del empleo estable y del emprendimiento como motores del sustento familiar.

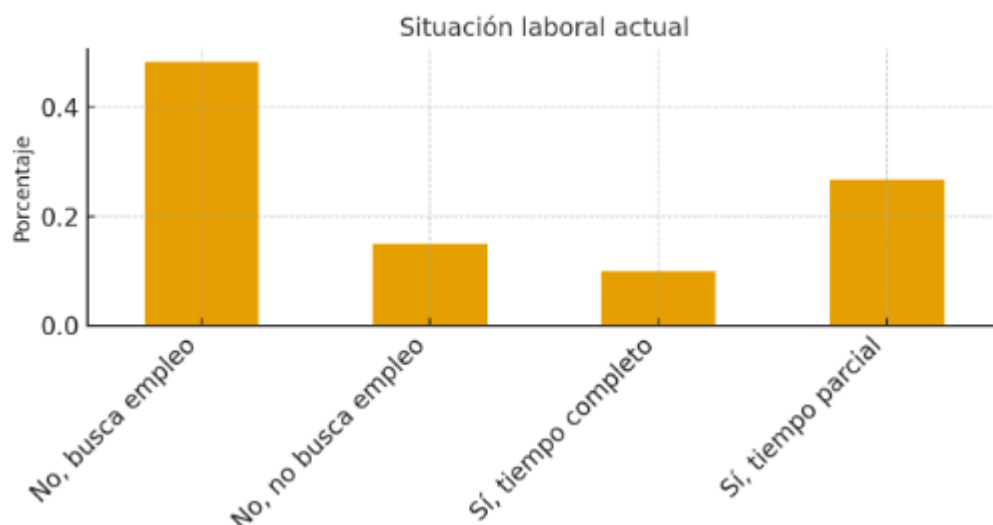
Figura 7. Nivel de ingresos mensuales por hogares de víctimas participantes



Fuente. Elaboración propia

Los resultados de la encuesta realizada en cuanto a la pregunta sobre el nivel de ingresos, entrega unos resultados poco alentadores ya que muestran que la mayoría de los hogares tiene un ingreso mensual entre 500.001 y 1.000.000 de pesos, representando el porcentaje más alto de la figura. En segundo lugar, se encuentran los hogares con ingresos inferiores a 500.000 pesos, lo que evidencia que una parte importante de la población percibe ingresos bajos. En menor proporción aparecen los hogares con ingresos entre 1.000.001 y 2.000.000 de pesos, mientras que los que superan los 3.500.000 pesos representan una fracción mínima. Estos datos reflejan una distribución económica desigual, donde predomina un nivel de ingresos medio-bajo dentro de la muestra analizada.

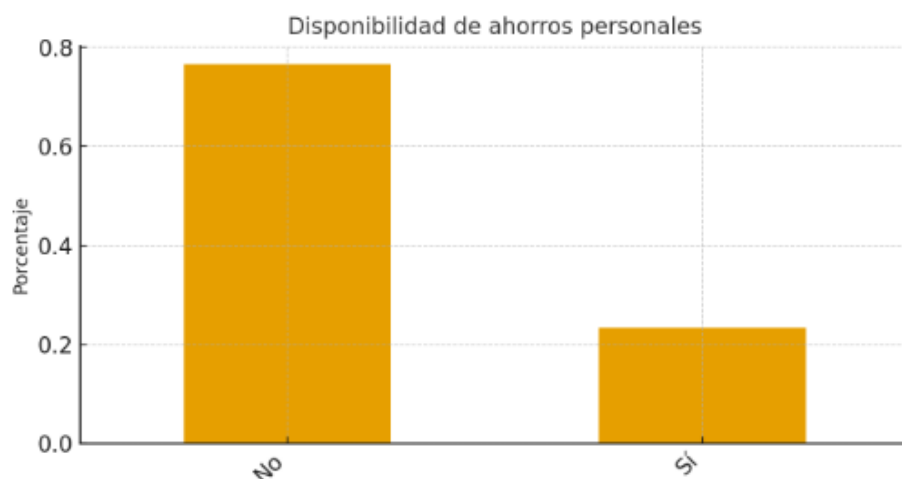
Figura 8. Situación laboral de los participantes



Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados no tienen empleo, unos buscan y otros no, y solo un 20% cuentan con empleo a tiempo parcial y un 10 a tiempo completo, pero enlazándolo con la formalidad los datos son congruentes entre sí. Es relevante acotar que la seccional Aguachica ofrece la carrera de administración de empresas también en la jornada nocturna, teniendo así gran afluencia de estudiantes que trabajan en el día, y que estudian en la noche, también entendiendo que del sur de Bolívar de donde proviene gran parte de la población víctima, estudia en la jornada diurna pues, muchos vienen exclusivamente a realizar su nivel de formación.

Figura 9. Disponibilidad de ahorros personales de participantes víctimas



Fuente. Elaboración propia

Debido a que muchos cuentan o han contado alguna vez con subsidios por parte del estado se puede entender el porcentaje tan alto de estudiantes que cuentan con cuentas de ahorro, como Nequi.

En los últimos 12 meses, ¿ha dejado de cubrir algún servicio básico por falta de dinero? ☐ Sí ☐ No



La gráfica muestra la proporción de personas que enfrentan dificultades para cubrir sus servicios básicos, por esto se observa que un 71 % de los encuestados afirmó sí tener dificultades, mientras que solo un 29 % manifestó no tenerlas, aquí se nota que estos resultados reflejan una situación económica compleja en la población encuestada, donde una mayoría enfrenta problemas para asumir gastos esenciales como agua, energía, gas o internet. Este indicador evidencia la necesidad de fortalecer políticas sociales y programas de apoyo que mejoren las condiciones de vida y garanticen el acceso equitativo a los servicios básicos.

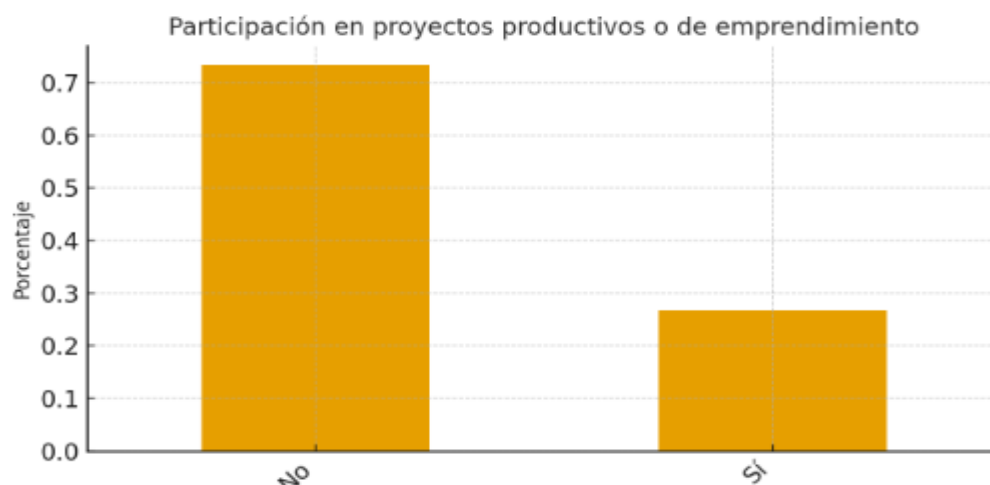
Figura 10. Participación de víctimas en programas de capacitación



Fuente. Elaboración propia

Los participantes en su gran mayoría aluden que no han recibido procesos de formación por parte del Estado como sujetos de víctimas para su proceso tanto de reinserción como inclusión a la sociedad, dado que el 65% alude no haber recibido ninguna formación.

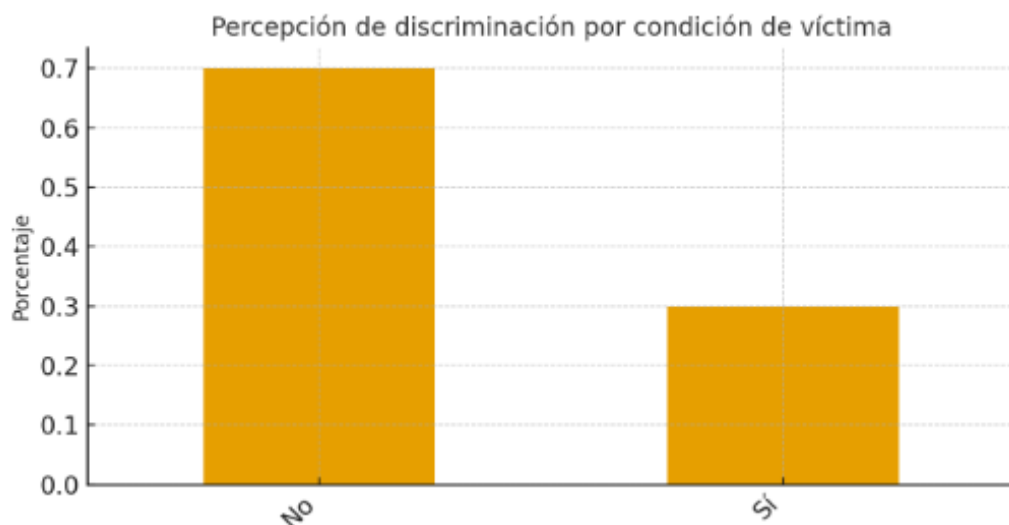
Figura 11. Participación en proyectos productivos de Emprendimiento por parte de participantes víctimas



Fuente. Elaboración propia

Esta figura muestra que el 75% de los encuestados no ha participado en proyectos productivos o emprendimientos apoyados por la universidad o entidades públicas. Esto demuestra injerencia o desconocimiento tanto del Estado como de las víctimas en procesos de apoyo para la reinserción social y productiva. Las mismas respuestas se relacionan con el apoyo económico o técnico que han recibido para emprender.

Figura 12. Percepción de discriminación por condición de víctima por parte de los participantes



Fuente. Elaboración propia

El diagnóstico realizado permitió evidenciar que los estudiantes víctimas del conflicto armado de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, enfrentan significativas limitaciones socioeconómicas que obstaculizan su inserción en el mercado laboral formal. La mayoría de ellos provienen de hogares con ingresos medios o bajos, en muchos casos inferiores al salario mínimo, lo que repercute directamente en su capacidad para cubrir necesidades básicas y sostener sus estudios.

Aunque algunos acceden a subsidios o apoyos estatales, estos resultan insuficientes para garantizar estabilidad económica. Asimismo, se identificó que gran parte de los encuestados no cuenta con empleo estable y depende de trabajos informales o de tiempo parcial, lo cual limita su experiencia profesional y su competitividad laboral.

Estas condiciones reflejan una brecha estructural que exige la implementación de políticas universitarias más sólidas en materia de bienestar, orientación laboral y

emprendimiento con enfoque de paz. En este sentido, la gestión universitaria debe fortalecerse como un actor estratégico para promover programas de capacitación, proyectos productivos y alianzas con entidades públicas y privadas que faciliten la reintegración socioeconómica de esta población, contribuyendo de manera efectiva a la construcción de una paz sostenible desde el ámbito educativo y territorial.

Resultados Entrevista a Estudiante Víctima del Conflicto Armado.

La entrevista fue realizada a una estudiante víctima del conflicto armado estudiante de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica. La información obtenida se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados entrevista a Estudiante víctima

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta principal</i>	<i>Categorías analíticas</i>	<i>Relaciones e interpretaciones</i>	<i>Resultados</i>
<i>1. Impacto del conflicto en la vida y educación</i>	Desplazamiento forzado, pérdida de vivienda, interrupción educativa, reingreso gracias a subsidio de víctimas.	Víctima del conflicto, Acceso educativo, Resiliencia, Apoyo estatal.	El desplazamiento genera ruptura educativa; los subsidios permiten reintegración.	La educación actúa como mecanismo de reconstrucción personal y social.
<i>2. Experiencia en la universidad</i>	Adaptación difícil al inicio, miedo al estigma, apoyo de docentes y compañeros, percepción positiva.	Inclusión social, Adaptación universitaria, Autoestima, Reconstrucción identitaria.	La empatía institucional y social favorece la integración y el sentido de pertenencia.	La universidad es vista como espacio de esperanza y superación.
<i>3. Apoyo institucional o psicológico</i>	Orientación y acompañamiento psicológico, subsidios de transporte, baja visibilidad de programas.	Bienestar universitario, Acceso a apoyos, Comunicación institucional.	Existen programas, pero falta difusión y articulación.	Se requiere fortalecer la divulgación y cobertura de apoyos diferenciales.
<i>4. Inclusión y reconciliación</i>	Espacios de diálogo con excombatientes, aprendizaje mutuo, necesidad de más	Reconciliación, Inclusión, Convivencia, Educación para la paz.	La interacción entre víctimas y excombatientes promueve	La universidad contribuye a la paz mediante espacios de

	actividades de integración.		comprensión y empatía.	encuentro y diálogo.
5. <i>Fortalecimiento institucional</i>	Propuesta de oficina especializada, acompañamiento emocional y académico, convenios laborales.	Gestión institucional, Política de atención a víctimas, Inserción laboral.	Se demanda institucionalización del apoyo y articulación con el sector productivo.	Falta estructura formal para atención integral y empleabilidad de víctimas.
6. <i>Concepto de paz y rol universitario</i>	Paz como vida sin miedo, igualdad y oportunidades; universidad como formadora de convivencia y respeto.	Concepto de paz, Educación transformadora, Responsabilidad social universitaria.	La paz se concibe como bienestar integral y justicia social.	La universidad es agente clave en la construcción de una cultura de paz.

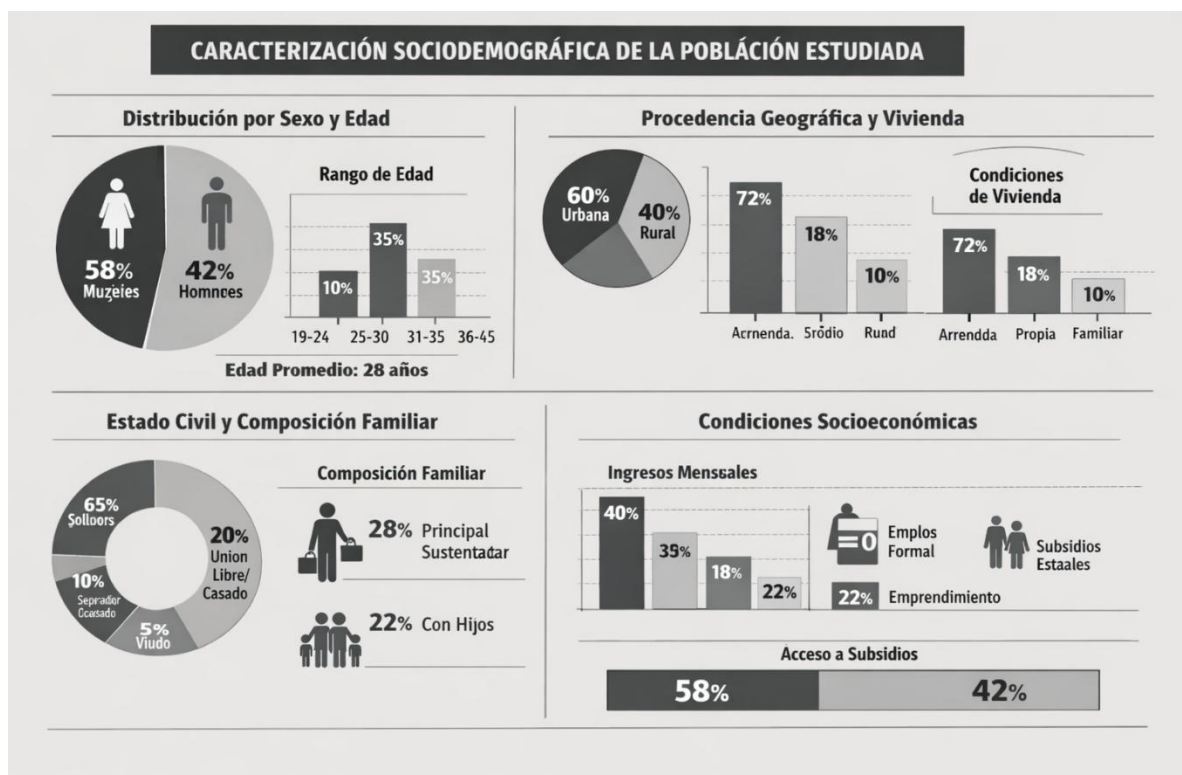
Fuente. Elaboración propia

La narrativa de la estudiante evidencia una historia de resiliencia y superación, donde la educación se convierte en una herramienta de transformación personal y social, que identifica una percepción positiva hacia la universidad, la que entiende como un pilar fundamental para el alcance de sus metas y un foco de superación, aunque también se reconocen vacíos institucionales en materia de difusión, acompañamiento y articulación de programas diferenciales para víctimas del conflicto. El testimonio confirma la importancia de fortalecer los espacios de inclusión, reconciliación y bienestar psicosocial.

Características sociodemográficas de los estudiantes víctimas participantes.

Conforme a las cuatro condiciones que emanó la encuesta a estudiantes víctimas de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica se puede mencionar lo siguiente:

Figura 13. Caracterización demográfica de los estudiantes víctimas de la UPC Seccional Aguachica



Fuente. Elaboración propia

La caracterización sociodemográfica de la población estudiada, compuesta por víctimas y victimarios del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, refleja las particularidades de la región y del programa académico en que se encuentran inscritos. De acuerdo con los datos obtenidos de una encuesta aplicada a 61 estudiantes del programa de Administración de Empresas, la mayoría son mujeres, representando el 58%, mientras que los hombres constituyen el 42%. Aunque esta proporción indica una mayor participación femenina, está influenciada por la composición histórica del programa, donde las mujeres han tenido una presencia destacada.

La edad promedio de los encuestados es de 28 años, con un rango de entre 19 y 45 años, lo cual supera la media de aproximadamente 22 años de la población general universitaria. Esto evidencia que las interrupciones en sus trayectorias educativas, motivadas por el conflicto armado, han llevado a que estos estudiantes tengan edades más avanzadas. Como lo indican estudios previos, las víctimas del conflicto en contextos universitarios suelen presentar edades mayores debido a desplazamientos forzados y afectaciones que retrasan su ingreso y permanencia en la educación superior. Testimonios recopilados, como el de Laura, quien fue desplazada de Río de Oro y solo pudo retomar sus estudios años después, ilustran esta realidad.

En cuanto a la procedencia, el 60% de los estudiantes proviene del área urbana de Aguachica, mientras que el 40% restante es de origen rural. Este porcentaje de procedentes rurales supera la media general de la universidad, sugiriendo que el conflicto ha impactado especialmente a las comunidades rurales del sur del Cesar y del sur de Bolívar. Muchos de estos estudiantes fueron desplazados desde municipios como Río de Oro, Morales, Simití, San Pablo y Cantagallo en Bolívar, así como de zonas rurales en Aguachica, Gamarra, La Gloria y San Alberto. La victimización por desplazamiento forzado es la más frecuente, afectando aproximadamente al 65% de los encuestados. La violencia paramilitar y guerrillera en estas regiones generó desplazamientos masivos y fracturó el tejido social, como lo documenta el Centro Nacional de Memoria Histórica.

Respecto a las condiciones de vivienda, el 72% de los estudiantes vive en casas arrendadas, el 18% en vivienda propia y el 10% en vivienda compartida con familiares. Los

niveles de hacinamiento son altos, con un promedio de 4.5 personas por hogar, y una proporción significativa (35%) reporta que su vivienda carece de servicios básicos adecuados, como agua potable y alcantarillado, especialmente en barrios periféricos de Aguachica.

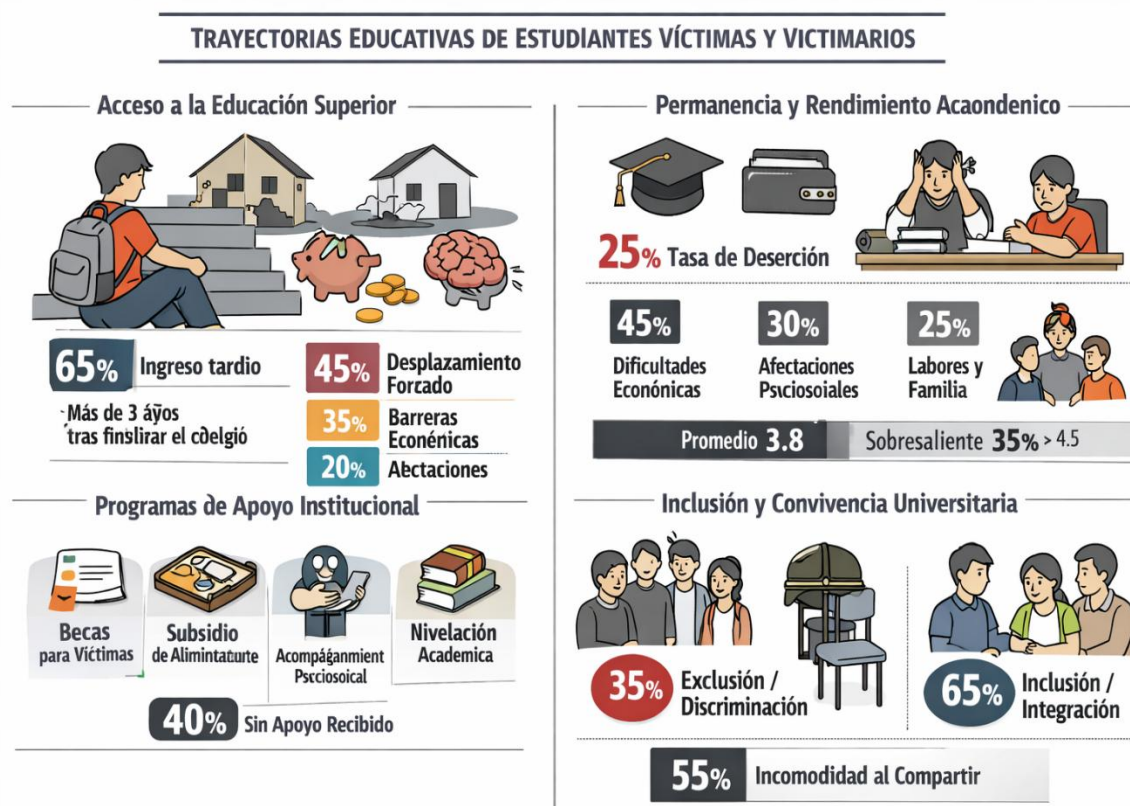
En relación con el estado civil, el 65% de los estudiantes son solteros, mientras que un 20% se encuentra en unión libre o casados, un 10% está separado o divorciado, y un 5% es viudo. La presencia de responsabilidades familiares, como hijos y ser sostén económico del hogar, afecta su trayectoria académica y su proceso de reintegración social. Muchos hogares están encabezados por madres en situación vulnerable, y un porcentaje considerable, el 28% de los estudiantes asume el rol principal en el sostén del hogar, además de tener hijos, lo que genera cargas adicionales que impactan en su rendimiento y permanencia en la universidad.

En términos socioeconómicos, la situación es precaria. La principal fuente de ingreso familiar proviene del empleo formal (28%), seguido por emprendimientos (22%) y subsidios del Estado (20%). El empleo informal también aporta (18%), y remesas u otras fuentes representan el 12%. La mayoría de los estudiantes (el 75%) vive con ingresos mensuales inferiores a 1.000.000 de pesos colombianos, lo cual está por debajo del salario mínimo legal vigente. Esta condición limita su capacidad para cubrir necesidades básicas, ya que el 71% ha dejado de pagar servicios básicos en el último año por falta de recursos, evidenciando vulnerabilidad económica.

Respecto a los apoyos estatales, el 58% recibe algún tipo de ayuda, principalmente a través de becas para víctimas del conflicto y programas de gratuidad del gobierno. Sin embargo, un 42% no accede a ningún subsidio, por desconocimiento, falta de registro en el Registro Único de Víctimas, o insuficiencia de recursos. Estudios previos señalan que estas víctimas enfrentan una percepción de inseguridad, que dificulta su acceso a los apoyos institucionales disponibles.

Trayectorias educativas de los estudiantes víctimas y victimarios de la Seccional Aguachica.

Figura 14. Trayectorias educativas de estudiantes víctimas y victimarios de la UPC Seccional Aguachica



Fuente. Elaboración propia

Las trayectorias educativas de estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado enfrentan múltiples dificultades. La mayoría ingresa a la universidad con retraso, en promedio tres años después de terminar la secundaria, debido a desplazamiento forzado, limitaciones económicas y secuelas psicosociales. En el departamento del Cesar, muchos en proceso de reincorporación enfrentan obstáculos adicionales por estigmatización y falta de preparación. La permanencia en la universidad también presenta desafíos, con una tasa de deserción del 25%, mayor que la del resto, causada por dificultades económicas, problemas emocionales y responsabilidades familiares. Aunque su rendimiento académico es inferior al promedio institucional, un 35% logra mantener calificaciones sobresalientes, demostrando resiliencia.

La universidad ha implementado programas de apoyo como becas, subsidios de alimentación, acompañamiento psicológico y cursos de nivelación, pero su cobertura sigue siendo insuficiente y muchos estudiantes desconocen estos recursos. La percepción de inclusión es variable: el 65% se siente acogido, pero un 35% experimenta exclusión y discriminación, especialmente los excombatientes, quienes enfrentan rechazo social y desconfianza. La convivencia entre víctimas y victimarios es un reto, aunque la universidad puede jugar un papel clave en promover espacios de diálogo, reconstrucción social y reconciliación.

Necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas.

Figura 15. Reintegración socioeconómica para estudiantes víctimas de la Seccional



Fuente Elaboración propia

La reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado requiere atender diversas necesidades en ámbitos clave. En el aspecto laboral, la inserción en el mercado de trabajo es una prioridad, ya que el 60% de estos estudiantes se encuentra sin empleo y el 45% trabaja en el sector informal, enfrentando una tasa de desempleo superior al 40%, mucho mayor que la media regional. Las principales barreras identificadas son la falta de experiencia laboral, el estigma social, la ausencia de redes de contacto y las limitaciones de tiempo debido a responsabilidades académicas y familiares. Para superar estos obstáculos, los estudiantes priorizan programas de prácticas

profesionales, capacitación en habilidades blandas, bolsas de empleo y convenios con empresas que faciliten la vinculación laboral.

En el ámbito del emprendimiento, aunque un porcentaje considerable (35%) muestra interés en iniciar proyectos productivos y algunos ya participan en actividades informales, enfrentan obstáculos como la falta de capital, insuficiente formación en gestión empresarial, dificultades para acceder a mercados y obstáculos administrativos. La demanda se orienta hacia programas de formación en emprendimiento con enfoque de paz, acceso a microcréditos, asesoría en gestión y espacios de incubación, promoviendo alianzas con redes empresariales y emprendedoras.

El bienestar psicosocial emerge como una dimensión crítica, dado que el 70% de los estudiantes víctimas y victimarios presenta síntomas de ansiedad, depresión y trastornos relacionados, que afectan su rendimiento y relaciones sociales. La demanda principal es por servicios de salud mental especializados, además de espacios de apoyo entre pares, estrategias para manejo del estrés y acompañamiento psicosocial para procesos de reconciliación y reconstrucción de identidad, particularmente para los victimarios. La evidencia señala que, pese a contar con sistemas de apoyo social, persisten traumas y barreras estructurales que requieren intervenciones específicas para mejorar su inclusión y bienestar emocional.

La integración social y comunitaria es fundamental para fortalecer su proceso de recuperación. Muchos estudiantes se sienten aislados o desconectados, por lo que

demandan espacios de apoyo entre estudiantes, participación en actividades extracurriculares, diálogos de reconciliación y articulación con organizaciones comunitarias y de víctimas. La creación de redes y espacios de encuentro favorece la construcción de confianza y la superación de estigmas, promoviendo una participación activa en la vida universitaria y comunitaria.

Por último, la transparencia y gobernanza en la universidad son aspectos esenciales para la efectividad de los procesos de reintegración. La mayoría de los estudiantes desconoce los mecanismos de participación y desconfía de la gestión de recursos y programas de apoyo. Se requiere información clara, participación en decisiones, mecanismos de seguimiento y evaluación, así como sistemas de rendición de cuentas que fortalezcan la confianza y el compromiso de la comunidad estudiantil en los procesos institucionales. En conjunto, atender estas diversas dimensiones es fundamental para facilitar una reintegración integral, que promueva la autonomía, la resiliencia y la plena participación de los estudiantes en sus comunidades y en la vida académica.

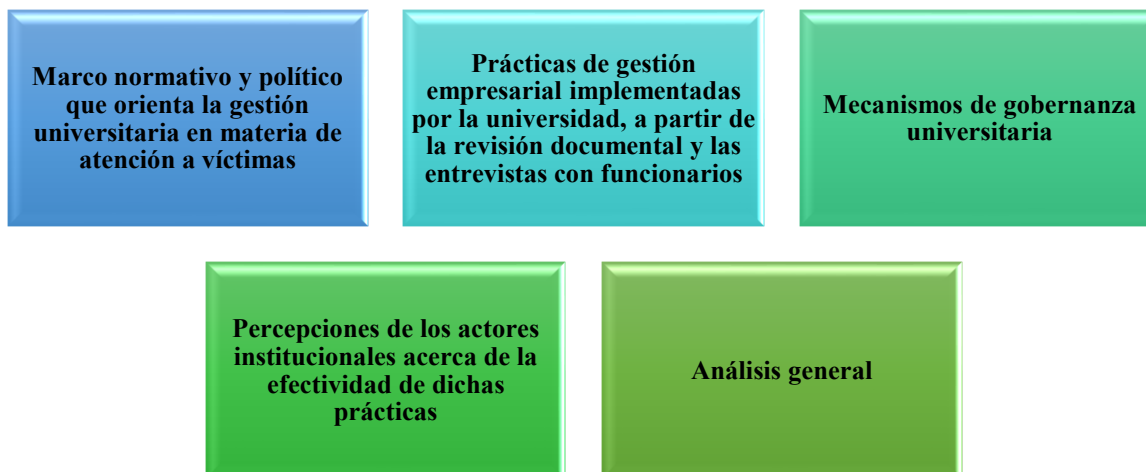
Analizar las prácticas de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza implementados actualmente en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, en relación con la atención a población víctima

Este capítulo aborda el análisis de las prácticas de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza que actualmente se implementan en la Universidad Popular del

Cesar, Seccional Aguachica, en relación con la atención a la población víctima y victimaria del conflicto armado. Este análisis resulta fundamental para entender las fortalezas y debilidades institucionales que afectan la reintegración socioeconómica de los estudiantes afectados por el conflicto, y sienta las bases para la propuesta de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz.

Para la realización de este análisis se realizan 5 secciones; la primera presenta el marco normativo y político que orienta la gestión universitaria en materia de atención a víctimas. La segunda analiza las prácticas de gestión empresarial implementadas por la universidad, a partir de la revisión documental y las entrevistas con funcionarios. La tercera examina los mecanismos de gobernanza universitaria, poniendo énfasis en la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. La cuarta sección recopila las percepciones de los actores institucionales acerca de la efectividad de dichas prácticas. Finalmente, se ofrecen las conclusiones derivadas del análisis.

Figura 16. Análisis de la gestión empresarial universitaria



Fuente. Elaboración propia

El estudio se basa en la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas a docentes, coordinadores académicos y funcionarios de bienestar universitario; revisión de documentos relacionados con políticas, programas y planes institucionales; y observación directa de las dinámicas y prácticas de gestión en el entorno universitario. La triangulación de estas fuentes permite una aproximación integral a la realidad de la gestión en atención a la población víctima.

Marco Normativo y Político para la Atención a Víctimas en la Educación Superior.

La atención a la población víctima del conflicto armado en las instituciones de educación superior en Colombia se sustenta en un conjunto de normas y políticas que establecen las obligaciones del Estado y de las universidades en este ámbito. Entre ellas se encuentran:

Constitución Política de Colombia (1991): El artículo 22 señala que la paz es un derecho y un deber de cumplimiento obligatorio, mientras que el artículo 67 reconoce la educación como un derecho fundamental con función social. El artículo 69 garantiza la autonomía universitaria, permitiendo que las instituciones de educación superior se autorregulen conforme a sus propios estatutos.

Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas): Esta ley, conocida como Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, establece medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto interno. En su artículo 132, indica que las instituciones de educación

superior deben adoptar medidas para garantizar el acceso, la permanencia y la graduación de las víctimas, incluyendo programas de becas y apoyos económicos.

Ley 1732 de 2014 y su Decreto Reglamentario 1038 de 2015 (Cátedra de la Paz): Estas normativas crean la Cátedra de la Paz en todas las instituciones educativas del país, promoviendo espacios para el aprendizaje, la reflexión y el diálogo sobre cultura de paz y desarrollo sostenible. En el contexto universitario, implican que las universidades integren en sus planes de estudio enfoques pedagógicos orientados a formar ciudadanía para la paz.

Decreto 660 de 2018 (Política de Paz y Reconciliación): Este decreto establece la Política de Paz y Reconciliación, que incluye acciones para la reincorporación social y económica de excombatientes. Reconoce la importancia de la educación y la formación laboral como herramientas clave para la reintegración socioeconómica.

Políticas Institucionales de la Universidad Popular del Cesar.

La Universidad Popular del Cesar ha desarrollado diversas políticas y programas dirigidos a atender a poblaciones vulnerables, incluyendo a las víctimas del conflicto armado. A partir de la revisión documental, se identifican las siguientes:

Plan de Desarrollo Institucional 2022-2025: Este plan establece como uno de sus ejes estratégicos la inclusión y el bienestar universitario, reconociendo la necesidad de atender a poblaciones vulnerables, incluyendo víctimas del conflicto. Incluye programas de becas, acompañamiento psicosocial y acciones para promover la permanencia estudiantil,

aunque no desarrolla estrategias específicas para atención diferenciada ni articula estas políticas con un enfoque de gestión empresarial para la paz.

Política de Bienestar Universitario: Esta política establece lineamientos para la atención integral de los estudiantes en salud, desarrollo humano, acompañamiento psicosocial, cultura, deporte y apoyo socioeconómico. Reconoce la necesidad de implementar programas diferenciales para poblaciones vulnerables, pero en la Seccional Aguachica presenta limitaciones en cobertura y recursos.

- Programa de Becas para Víctimas: En cumplimiento de la Ley 1448, la universidad ha implementado un programa de becas dirigido a estudiantes víctimas del conflicto, que otorga un apoyo económico mensual a quienes acrediten su condición. Este programa ha sido clave para facilitar el acceso y la permanencia, aunque presenta limitaciones en cobertura, oportunidad en la asignación de recursos y acompañamiento integral.

Figura 17. Marco normativo y político para la atención a víctimas en la educación superior



Fuente. Elaboración propia

Prácticas de Gestión Empresarial en la Atención a Población Víctima.

Gestión Administrativa y Financiera.

La gestión administrativa y financiera de la universidad en relación con la atención a la población víctima se caracteriza por un conjunto de prácticas que combinan avances importantes con limitaciones estructurales. A partir de la revisión de documentos y entrevistas realizadas, se identifican las siguientes prácticas:

Asignación presupuestal para programas de apoyo: La universidad destina un porcentaje de su presupuesto anual a iniciativas de bienestar universitario, incluyendo becas para víctimas, subsidios de alimentación y transporte, así como programas de acompañamiento psicológico y social. No obstante, según informes de funcionarios de Bienestar Universitario, estos recursos son insuficientes para cubrir toda la demanda, y su distribución depende de la disponibilidad del presupuesto general, lo que genera incertidumbre respecto a la continuidad de estos programas.

Gestión de convenios y alianzas: La institución ha establecido acuerdos con entidades como la Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas (UARIV), la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), y algunas organizaciones no gubernamentales, con el fin de implementar programas de apoyo a víctimas y reincorporados. Sin embargo, según los testimonios de los funcionarios entrevistados, el impacto de estos convenios ha sido limitado debido a la falta de una articulación efectiva y recursos compartidos insuficientes.

Procesos de contratación y transparencia: La universidad ha sido señalada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia por posibles irregularidades en procesos de contratación y gestión de recursos, evidenciando la necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia y control social. Los funcionarios entrevistados admiten que la gestión financiera y administrativa requiere mayor apertura y participación de la comunidad universitaria.

Gestión Académica y Curricular.

En relación con la atención a la población víctima, la gestión académica y curricular presenta las siguientes prácticas:

Inclusión de la Cátedra de la Paz: En cumplimiento de la Ley 1732 de 2014, la universidad ha incorporado la Cátedra de la Paz en los programas académicos, incluyendo Administración de Empresas. Sin embargo, según docentes entrevistados, su implementación ha sido limitada y heterogénea, dependiendo de la iniciativa de cada programa y docente, sin una política institucional clara que garantice su integración y desarrollo.

Formación en emprendimiento y gestión empresarial: Aunque el programa de Administración de Empresas ofrece formación en emprendimiento y gestión, los estudiantes víctimas reportan que esta formación no está adaptada a sus condiciones particulares de vulnerabilidad ni incorpora un enfoque de paz. Los docentes reconocen que la capacitación tiende a ser mayormente teórica y no aborda las barreras específicas que enfrentan estos estudiantes para acceder a recursos, mercados y redes de apoyo.

Programas de nivelación y acompañamiento académico: La universidad ha implementado programas de nivelación y apoyo académico para estudiantes en situación de vulnerabilidad, incluyendo tutorías y refuerzos en áreas básicas. Sin embargo, la cobertura de estos programas es limitada, y su conocimiento entre los estudiantes que más los necesitan es escaso. Una estudiante víctima entrevistada mencionó que "muchos

compañeros víctimas no saben que existen" estos apoyos, resaltando la necesidad de fortalecer las estrategias de difusión.

Gestión de Bienestar y Acompañamiento Psicosocial.

El ámbito del bienestar y el acompañamiento psicosocial es fundamental para atender a la población víctima. Las prácticas identificadas incluyen:

Servicios de psicología y trabajo social: La universidad cuenta con un equipo de profesionales en psicología y trabajo social en la Seccional Aguachica, que brindan atención individual y grupal a estudiantes en vulnerabilidad. Sin embargo, la cantidad de personal es insuficiente para cubrir toda la demanda, y los estudiantes reportan largos tiempos de espera para acceder a estos servicios.

Programas de apoyo económico: La universidad ofrece subsidios para alimentación, transporte y materiales educativos a estudiantes en condición de bajos recursos. Estos programas son esenciales para la permanencia de los estudiantes víctimas, aunque su cobertura es limitada y la entrega de recursos no siempre es oportuna.

Acompañamiento psicosocial diferencial: Aunque la universidad reconoce la importancia de diseñar programas específicos para víctimas y victimarios, actualmente no existe una estrategia institucional clara para brindar acompañamiento psicosocial diferenciado a estos grupos. Los funcionarios entrevistados indican que la atención psicosocial se realiza de manera general, sin distinguir las necesidades particulares de los estudiantes afectados por el conflicto.

Gestión de Articulación Interinstitucional y Territorial.

La articulación interinstitucional y territorial es un elemento fundamental para la efectividad de las prácticas de gestión en relación con la atención a población víctima. Las prácticas identificadas incluyen:

Participación en mesas de víctimas y comités de paz: La universidad participa en algunas mesas de víctimas y comités de paz a nivel municipal y departamental, pero según los funcionarios entrevistados, esta participación es limitada y no siempre se traduce en acciones concretas que beneficien a los estudiantes víctimas.

Convenios con entidades públicas y privadas: La universidad ha establecido convenios con entidades como el SENA, la Cámara de Comercio y algunas empresas de la región, para la oferta de programas de formación y prácticas profesionales. Sin embargo, estos convenios no están orientados específicamente a la población víctima y victimaria, y su alcance es limitado.

Articulación con el sector privado: La articulación con el sector privado es incipiente y se limita a algunas prácticas profesionales y pasantías. No existen programas específicos de vinculación laboral para estudiantes víctimas y victimarios, ni estrategias de sensibilización empresarial para la inclusión de esta población.

Figura 18. Prácticas de gestión empresarial en atención a población víctima



Fuente. Elaboración propia

Mecanismos de Gobernanza Universitaria.

Transparencia en la Administración.

La transparencia en la gestión universitaria es esencial para garantizar la efectividad en las políticas dirigidas a la atención de la población víctima. Tras analizar documentación y realizar entrevistas, se detectan las siguientes prácticas y obstáculos:

Difusión de información financiera y de gestión: La institución pública informes de gestión y estados financieros en su sitio web, cumpliendo con las normas de transparencia. No obstante, los estudiantes entrevistados expresan que dicha información no

resulta accesible ni comprensible para la comunidad universitaria, y que falta una cultura de rendición de cuentas que facilite el control social.

Mecanismos de control social: La universidad dispone de instancias de control social, como el Consejo Superior Universitario y el Consejo Académico, en los cuales participan representantes de los diferentes estamentos. Sin embargo, los estudiantes entrevistados consideran que estos mecanismos son percibidos como distantes y que la participación estudiantil es limitada, sin una influencia significativa en las decisiones.

Acceso a información sobre programas de apoyo: Los estudiantes víctimas indican que la información relativa a programas de apoyo es escasa y no siempre está fácilmente disponible. Una estudiante víctima entrevistada afirmó que muchos compañeros víctimas no saben que existen los programas, evidenciando la necesidad de fortalecer las estrategias de difusión y comunicación.

Participación Ciudadana.

La participación ciudadana en la gestión universitaria es un mecanismo clave para incorporar las voces de estudiantes víctimas y victimarios. Las prácticas identificadas son:

Representación estudiantil en órganos de gobierno: Los estudiantes tienen presencia en el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y otros órganos de decisión. Sin embargo, los entrevistados señalan que esta representación es limitada y que los representantes estudiantiles no siempre disponen de los recursos ni del apoyo necesario para influir de manera efectiva en las decisiones.

Espacios de diálogo y consulta: La universidad ha instaurado algunos espacios de diálogo, como asambleas, foros y grupos focales. No obstante, estos encuentros son ocasionales y no siempre conllevan acciones concretas.

Participación en la formulación de políticas de atención a víctimas: Los estudiantes víctimas y victimarios no han sido consultados de forma sistemática en la definición de dichas políticas. Los funcionarios entrevistados admiten que la participación estudiantil en este proceso es limitada y que las políticas son diseñadas principalmente desde las instancias directivas.

Rendición de Cuentas.

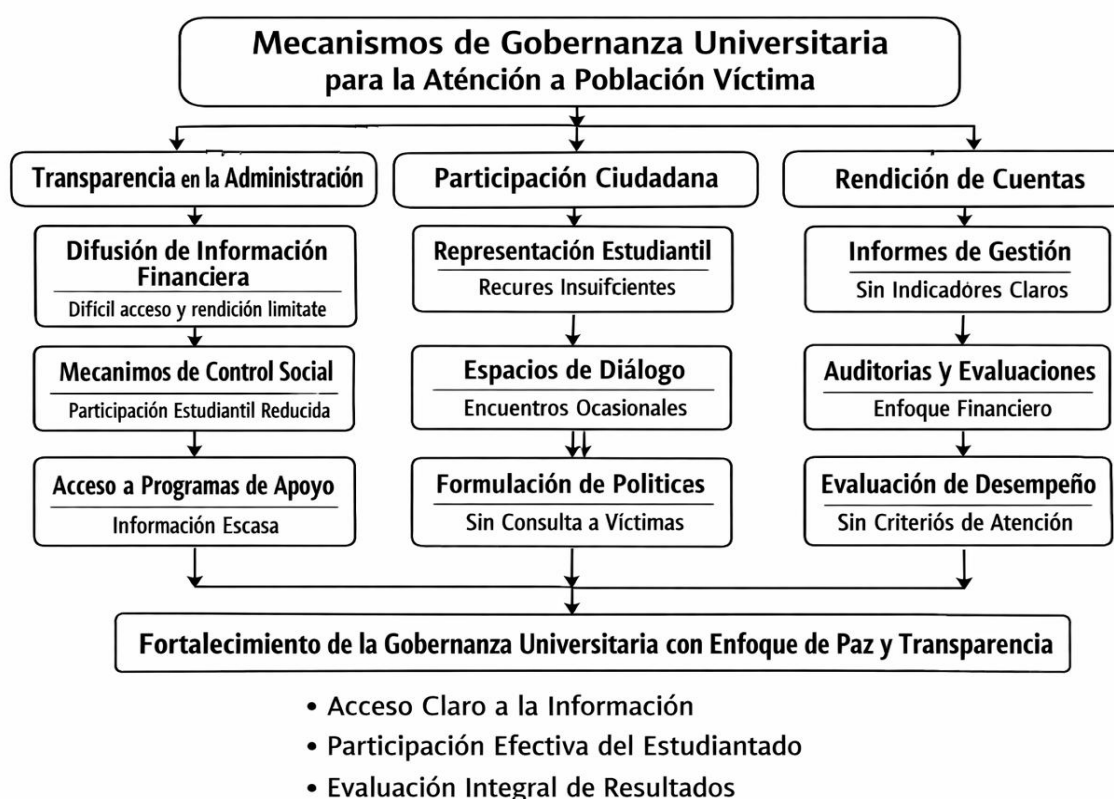
La rendición de cuentas es un mecanismo clave para asegurar la transparencia y la eficacia en la gestión universitaria. Las prácticas detectadas incluyen:

Informes de gestión: La universidad presenta informes anuales que son sometidos al Consejo Superior y publicados en su página web. Sin embargo, estos informes no siempre contienen detalles sobre los programas de atención a la población víctima ni incluyen indicadores de resultados que permitan evaluar su impacto.

Auditorías y evaluaciones: La institución se somete a auditorías realizadas por la Contraloría General de la República y otros órganos de control. No obstante, estas auditorías se centran principalmente en aspectos financieros, sin evaluar la eficacia de los programas de atención a víctimas.

Evaluaciones de desempeño: La universidad ha implementado sistemas de evaluación para docentes y funcionarios, pero estos no consideran criterios específicos relacionados con la atención a la población víctima ni con la construcción de paz.

Figura 19. Mecanismos de gobernanza universitaria



Fuente. Elaboración propia

Percepciones de los Actores Institucionales sobre las Prácticas de Gestión.

Los funcionarios de Bienestar Universitario entrevistados reconocen la importancia de los programas de apoyo a víctimas y victimarios, pero señalan limitaciones significativas en su implementación:

Limitaciones presupuestales: Los funcionarios reportan que los recursos asignados a los programas de bienestar son insuficientes para atender la demanda, y que la asignación presupuestal es incierta y depende de la disponibilidad de recursos del presupuesto general de la universidad.

Falta de articulación interinstitucional: Los funcionarios señalan que, aunque existen convenios con entidades como la UARIV y la ARN, la articulación efectiva es limitada y no se traduce en acciones concretas que beneficien a los estudiantes.

Sobrecarga laboral: Los funcionarios reportan que el equipo de Bienestar Universitario es insuficiente para atender la demanda de servicios, lo que limita la calidad y la oportunidad de la atención.

Desconocimiento de la población: Los funcionarios reconocen que el registro de estudiantes víctimas y victimarios es incompleto y que no se cuenta con información actualizada sobre sus necesidades y trayectorias.

Percepción de los Docentes y Coordinadores Académicos.

Los docentes y coordinadores académicos entrevistados ofrecen una perspectiva complementaria sobre las prácticas de gestión:

Incorporación de la Cátedra de la Paz: Los docentes reportan que la implementación de la Cátedra de la Paz es heterogénea y depende de la iniciativa de cada programa y docente, sin una política institucional clara que garantice su desarrollo.

Formación en emprendimiento: Los docentes reconocen que la formación en emprendimiento a pesar de ser teórico práctica no se abordan las barreras específicas que enfrentan los estudiantes víctimas y victimarios para acceder a recursos, mercados y redes de apoyo. Un docente señaló: *Necesitamos conectar las ideas de emprendimiento con la realidad de nuestros estudiantes, mostrarles casos de éxito de personas en condiciones similares y darles herramientas prácticas para que puedan emprender a pesar de las dificultades.*

Sensibilización sobre conflicto y paz: Los docentes reportan que la formación sobre conflicto armado y construcción de paz es limitada, y que muchos docentes no se sienten preparados para abordar estas temáticas en el aula.

Desconocimiento de programas de apoyo: Los docentes reconocen que desconocen en detalle los programas de apoyo disponibles para estudiantes víctimas y victimarios, y que no cuentan con mecanismos para identificar y referir a los estudiantes que requieren apoyo.

Percepción de los Directivos Universitarios.

Los directivos universitarios entrevistados ofrecen una perspectiva institucional sobre las prácticas de gestión:

Reconocimiento de la problemática: Los directivos reconocen que la atención a población víctima y victimaria es una prioridad institucional, y que la universidad tiene la responsabilidad de contribuir a la construcción de paz desde el territorio.

Limitaciones estructurales: Los directivos señalan que la universidad enfrenta limitaciones estructurales, incluyendo restricciones presupuestales, falta de recursos humanos y limitaciones de infraestructura, que dificultan la implementación de políticas de atención a población víctima.

Voluntad política: Los directivos manifiestan voluntad política para fortalecer los programas de apoyo a víctimas y victimarios, pero reconocen que la implementación efectiva requiere de recursos adicionales y de una mayor articulación con otras entidades.

Necesidad de fortalecimiento institucional: Los directivos reconocen la necesidad de fortalecer los mecanismos de transparencia, participación y rendición de cuentas, así como de desarrollar una política institucional más sólida en materia de construcción de paz.

Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).

A partir del análisis de las prácticas de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza implementados en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, se presenta el siguiente análisis FODA:

Figura 20. Análisis FODA de la gestión empresarial y gobernanza implementado por la UPCSA



Fuente. Elaboración propia

Proponer los componentes estructurales y estratégicos de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz que integre el desarrollo de capacidades emprendedoras, la articulación interinstitucional y la transparencia en la gestión universitaria para la reintegración socioeconómica

El presente objetivo específico de la investigación se orienta proponer los componentes estructurales y estratégicos de un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz que integre el desarrollo de capacidades emprendedoras, la articulación interinstitucional y la transparencia en la gestión universitaria para la reintegración socioeconómica de estudiantes víctimas y victimarios del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica.

El modelo propuesto se fundamenta en los resultados obtenidos en los dos objetivos anteriores que enmarcan el diagnóstico de las características sociodemográficas, trayectorias educativas y necesidades de reintegración de los estudiantes víctimas y victimarios, y el análisis de las prácticas de gestión empresarial y los mecanismos de gobernanza implementados actualmente en la universidad. La integración de estos resultados permite diseñar una propuesta que responde a las necesidades identificadas y aborda las debilidades institucionales detectadas.

Este objetivo se estructura en cinco apartados principales. En el primero, se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan el modelo, integrando los enfoques revisados en el marco teórico de la investigación. En el segundo, se definen los principios rectores que orientan el modelo, derivados de los hallazgos empíricos y de la normativa vigente. En el tercer apartado, se desarrollan los componentes estructurales del modelo, que comprenden las dimensiones de gobernanza, transparencia y participación. En el cuarto, se proponen los componentes estratégicos, que incluyen el desarrollo de capacidades emprendedoras, la consolidación de redes sociales y la articulación interinstitucional. Finalmente, se presentan las consideraciones para la implementación del modelo y las conclusiones del capítulo

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PAZ



Componente Estructural 1: Gobernanza Universitaria

Tabla 3. Oficina de Atención y Reintegración para la Paz (OARP)

<i>Función</i>	<i>Descripción</i>
<i>Coordinación de programas de apoyo</i>	Articular becas, subsidios, acompañamiento psicosocial y formación en emprendimiento para estudiantes víctimas y victimarios
<i>Registro y seguimiento</i>	Mantener sistema actualizado de estudiantes víctimas y victimarios, con información sobre necesidades, trayectorias y progreso
<i>Articulación interinstitucional</i>	Gestionar convenios y alianzas con entidades públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil
<i>Acompañamiento integral</i>	Brindar acompañamiento psicosocial, académico y laboral a los estudiantes afectados por el conflicto
<i>Investigación y extensión</i>	Promover proyectos de investigación y extensión orientados a la construcción de paz

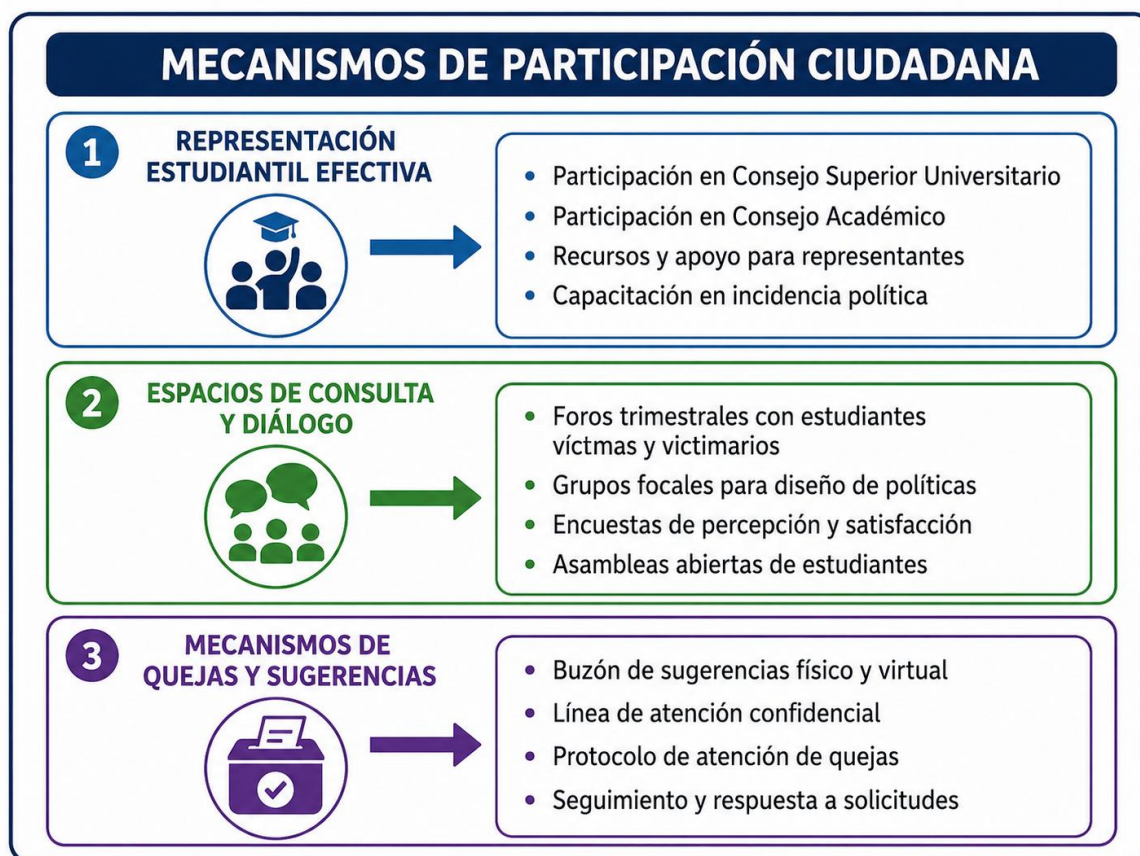
Fuente. Elaboración propia

Figura 21. Estructura de la Oficina de Atención y Reintegración para la Paz (OARP)



Fuente. Elaboración propia

Figura 22. Mecanismos de Participación Ciudadana



Fuente. Elaboración propia

Componente Estructural: Transparencia en la Gestión

Tabla 4. Dimensiones de Transparencia en la Gestión

Dimensión	Prácticas Propuestas	Indicadores
<i>Transparencia Financiera y Administrativa</i>	Publicación de presupuestos, informes de ejecución, mecanismos de control social, sistemas de contratación transparentes	% de presupuesto publicado, % de ejecución reportado, número de auditorías participativas
<i>Transparencia en Programas de Apoyo</i>	Criterios de acceso claros, difusión de programas, seguimiento y evaluación, mecanismos de retroalimentación	% de estudiantes que conocen programas, % de estudiantes que reportan información accesible, número de ajustes realizados

Figura 23. Ciclo de transparencia en la gestión



Fuente. Elaboración propia

Componente Estratégico: Desarrollo de Capacidades Emprendedoras

Figura 24. Ruta de Formación en Emprendimiento con Enfoque de Paz



Fuente. Elaboración propia

Figura 25. Sistema de acompañamientos a emprendimientos



Fuente. Elaboración propia

Componente Estratégico: Consolidación de Redes Sociales.

Tabla 5. Tipos de Redes Sociales Propuestas

<i>Tipo de Red</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Estrategias</i>
<i>Redes de Apoyo entre Estudiantes</i>	Fortalecer la confianza y cooperación entre víctimas y victimarios	Grupos de apoyo entre pares, proyectos colaborativos, comunidades de aprendizaje, actividades de integración
<i>Articulación con Actores Externos</i>	Ampliar oportunidades de reintegración	Organizaciones de víctimas, sector privado, ONG, redes de emprendedores

Fuente. Elaboración propia

Figura 6. Esquema de Redes Sociales Propuestas

Figura 26. Esquema de redes sociales



Fuente. Elaboración propia

Componente Estratégico: Articulación Interinstitucional

Tabla 6. Actores para la articulación interinstitucional

<i>Tipo de Actor</i>	<i>Entidades</i>	<i>Aportes al Modelo</i>
<i>Entidades Públicas Nacionales</i>	UARIV, ARN, MEN, SENA	Becas, subsidios, programas de formación, políticas de inclusión
<i>Entidades Públicas Territoriales</i>	Alcaldía de Aguachica, Gobernación del Cesar	Programas de desarrollo económico, empleo, construcción de paz
<i>Sector Privado</i>	Cámara de Comercio, empresas de la región	Prácticas profesionales, empleo, financiamiento, redes de contacto

<i>Organizaciones de la Sociedad Civil</i>	ONG, organizaciones de víctimas, redes de paz	Acompañamiento, fortalecimiento del tejido social, participación ciudadana
--	---	--

Fuente. Elaboración propia

Figura 27. Esquema de Articulación Interinstitucional



Fuente. Elaboración propia

Fases de Implementación del Modelo.

Tabla 7. Fases de Implementación del Modelo

<i>Fase</i>	<i>Duración</i>	<i>Actividades Principales</i>	<i>Resultados Esperados</i>
<i>Fase 1: Preparación y Sensibilización</i>	Meses 1-3	Conformación del equipo OARP, sensibilización comunitaria, actualización del registro de estudiantes, diseño detallado de programas	Equipo conformado, comunidad sensibilizada, registro actualizado, programas diseñados

<i>Fase 2: Componentes Estructurales</i>	Meses 4-8	Creación de OARP, fortalecimiento de transparencia, desarrollo de espacios de participación, capacitación de docentes y funcionarios	OARP en funcionamiento, mecanismos de transparencia implementados, docentes capacitados
<i>Fase 3: Componentes Estratégicos</i>	Meses 9-18	Programa de formación en emprendimiento, incubación de emprendimientos, consolidación de redes, alianzas interinstitucionales	Emprendimientos incubados, redes consolidadas, alianzas establecidas
<i>Fase 4: Seguimiento y Evaluación</i>	Meses 19-24	Sistemas de seguimiento, evaluación de impacto, ajustes al modelo, sistematización de experiencias	Evaluación completada, modelo ajustado, experiencias sistematizadas

Fuente. Elaboración propia

Indicadores de Seguimiento y Evaluación.

Tabla 8. Indicadores de Seguimiento y Evaluación

<i>Tipo de Indicador</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medición</i>
<i>Cobertura</i>	Número de estudiantes víctimas y victimarios registrados	Anual
	Número de estudiantes beneficiarios de becas y subsidios	Anual
	Número de estudiantes participantes en programas de formación	Semestral
	Número de emprendimientos incubados y acompañados	Semestral
<i>Proceso</i>	Porcentaje de estudiantes que completan programas de formación	Semestral
	Nivel de satisfacción con programas de apoyo	Semestral
	Número de espacios de diálogo y participación implementados	Trimestral
	Número de convenios y alianzas establecidos	Anual
<i>Resultado</i>	Tasa de deserción de estudiantes víctimas y victimarios	Anual
	Porcentaje de estudiantes que culminan sus estudios	Anual
	Tasa de inserción laboral de estudiantes egresados	Anual
	Número de emprendimientos sostenibles creados	Anual
	Percepción de inclusión y bienestar	Anual
	Percepción de transparencia y participación	Anual

Fuente. Elaboración propia

El esquema de gestión empresarial con enfoque de paz propuesto representa una respuesta integral a las necesidades de reintegración socioeconómica de los estudiantes, tanto víctimas como victimarios, del conflicto armado en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica. Este modelo se basa en los hallazgos del diagnóstico y del análisis de las prácticas de gestión actuales, estructurándose en tres componentes fundamentales y tres estratégicos.

La propuesta surge como respuesta a las debilidades identificadas en las prácticas de gestión vigentes, tales como la insuficiencia presupuestal, la limitada cobertura de los programas de apoyo, la escasa visibilidad y difusión de estos, la formación en emprendimiento con enfoque predominantemente teórico, la participación estudiantil reducida y la deficiente implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Este modelo está alineado con los principios de gestión empresarial con enfoque de paz y con la normativa nacional vigente, incluyendo la Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas) y el Decreto 660 de 2018 (Política de Paz y Reconciliación). Además, se conecta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, que busca promover sociedades pacíficas, inclusivas y sostenibles.

La puesta en marcha del modelo demandará un esfuerzo coordinado entre la comunidad universitaria y actores externos, así como la movilización de recursos financieros, humanos y técnicos. Se espera que esta iniciativa contribuya a la reintegración socioeconómica de los estudiantes víctimas y victimarios, fortaleciendo sus capacidades

emprendedoras, fomentando redes de apoyo y promoviendo la transparencia y buena gobernanza en la universidad, aportando así a la construcción de una paz duradera desde el ámbito educativo y territorial.

Discusión

La contrastación entre el diagnóstico sociodemográfico y la teoría de la justicia transicional revela que, en el ámbito económico, enfatiza la importancia de una reparación integral y del desarrollo territorial como condiciones esenciales para prevenir la repetición del conflicto (Comisión de la Verdad, 2022). Los resultados del diagnóstico muestran que los estudiantes víctimas y victimarios de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, tienen trayectorias educativas interrumpidas, con una edad promedio de 28 años, seis años mayor que la del conjunto de la población estudiantil y un retraso de aproximadamente tres años en su ingreso a la educación superior.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas, como las de Lozano De la Cruz y colegas (2023), quienes observan que las víctimas en contextos universitarios tienden a ser mayores debido a desplazamientos forzados y otras afectaciones. Un ejemplo es el testimonio de Laura, desplazada desde Río de Oro, quien relata: "Cuando tenía 13 años, tuvimos que salir desplazados... Al principio no pude continuar mis estudios porque mi mamá no tenía cómo pagar los útiles ni el transporte". La prevalencia de desplazamiento forzado (65%), homicidio de familiares (20%), reclutamiento forzado (7%) y otras formas de victimización evidencia que el conflicto ha roto no solo los proyectos de vida individuales, sino también el tejido social y comunitario, en línea con lo documentado por el Centro Nacional de Memoria Histórica (2018) y la Comisión de la Verdad (2022).

Desde la perspectiva de la justicia transicional, se reconoce que la reintegración socioeconómica no puede limitarse a la esfera individual, sino que requiere intervenciones

estructurales que aborden las condiciones de exclusión y vulnerabilidad que sostuvieron el conflicto. En este sentido, los datos confirman la relevancia de la teoría: el 75% de los estudiantes vive con ingresos mensuales inferiores a un millón de pesos, el 71% ha dejado de pagar servicios básicos por falta de recursos y el 60% se encuentra desempleado, evidenciando persistencia de condiciones estructurales de exclusión.

En cuanto a los victimarios, en su condición de excombatientes en proceso de reincorporación, su presencia en el entorno universitario plantea desafíos particulares para la justicia transicional. La Agencia Nacional para la Reincorporación y la Normalización (ARN, 2021) indica que en el Cesar hay 222 personas en proceso de reincorporación, principalmente en la vereda Tierra Grata, en Manaure. Los datos muestran que enfrentan obstáculos adicionales, como la estigmatización y discriminación: la mitad de los victimarios ha sufrido rechazo por parte de otros estudiantes o docentes, y casi la mitad tiene dificultades para integrarse en actividades grupales. Esto coincide con las conclusiones de Barrera et al. (2020), quienes sostienen que la formación universitaria postconflicto debe complementar la capacitación técnica con el desarrollo de competencias ciudadanas y valores democráticos, facilitando así una convivencia pacífica.

El testimonio de Laura también refleja esta realidad: "He compartido clases con personas que fueron excombatientes y, al principio, uno siente desconfianza, pero después de conocer sus historias, comprende que todos sufrimos". La teoría de la justicia transicional refuerza que la convivencia entre víctimas y victimarios en la universidad

requiere intervenciones específicas de diálogo y reconciliación, que permitan superar la polarización y promover la aceptación mutua.

En la esfera de la gestión empresarial para la paz, uno de los enfoques principales es que las organizaciones contribuyen a la construcción de paz mediante prácticas responsables que atiendan las causas estructurales del conflicto (Peyrache, 2025). La promoción del emprendimiento y el desarrollo de capacidades emprendedoras emergen como estrategias fundamentales para la reintegración socioeconómica. El diagnóstico revela que el 35% de los estudiantes víctimas y victimarios tiene interés en emprender, y un 22% ya ha participado en proyectos productivos, en su mayoría informales o de subsistencia. Sin embargo, enfrentan obstáculos como la falta de capital (70%), insuficiente formación en gestión empresarial (55%), acceso restringido a mercados (40%) y obstáculos administrativos y legales (30%).

Estos resultados coinciden con estudios como los de Escalante Castro et al. (2024), que señalan que los programas de emprendimiento en el ámbito académico en Colombia mejoran habilidades clave como la creatividad, la resolución de problemas, el liderazgo, la gestión financiera y la innovación. Cruz Mondragón y colaboradores (2020) también indican que las capacidades emprendedoras en estudiantes universitarios requieren fortalecimiento mediante acciones académicas específicas. La propuesta de Wang (2025) de integrar la dimensión de paz en los criterios ESG (Environmental, Social, Governance), creando el concepto ESGP, encuentra respaldo en estos hallazgos: las prácticas de gestión

universitaria deberían incorporar explícitamente la paz en sus estrategias, promoviendo un emprendimiento responsable y socialmente consciente.

Un resultado particularmente relevante es la alta incidencia de afectaciones psicosociales entre los estudiantes, con un 70% que reporta síntomas de ansiedad, depresión o trastorno de estrés postraumático. Aunque habitualmente no se considera en modelos tradicionales de emprendimiento, esta dimensión resulta crucial para el éxito de cualquier proceso de reintegración. Lozano De la Cruz y colegas (2023) encontraron que, pese a contar con sistemas de apoyo social y propósitos de vida sólidos, los estudiantes víctimas enfrentan traumas persistentes y barreras estructurales que dificultan su inclusión y bienestar psicológico, subrayando la necesidad de integrar el apoyo psicosocial en los modelos de gestión de paz.

En cuanto a las redes sociales, la teoría del capital social explica que el conflicto armado ha fragmentado los lazos de confianza y cooperación, debilitando las redes comunitarias y generando aislamiento. La Comisión de la Verdad (2022) documentó que en el sur del Cesar la cohesión social se vio seriamente afectada, y los datos de esta investigación confirman que el 45% de los estudiantes víctimas y victimarios se sienten aislados o desconectados de la comunidad universitaria, y el 35% reporta incomodidad al convivir con excombatientes. Sin embargo, experiencias previas de diálogo y convivencia muestran que la reconstrucción del capital social es posible mediante intervenciones que promuevan el encuentro, el diálogo y la colaboración.

La universidad puede desempeñar un papel central en la reconstrucción del capital social, como lo señala el Observatorio de Paz y Derechos Humanos del Cesar (2022), que afirma que las instituciones educativas tienen potencial para convertirse en territorios de paz si articulan formación académica con desarrollo territorial y reparación. Los estudiantes que participan en espacios de diálogo y proyectos colaborativos sienten mayor inclusión y menor incomodidad, como lo refleja el testimonio de Laura: "Cuando existen espacios de diálogo o trabajo en grupo, uno aprende que la paz se construye escuchando al otro". Por ello, fortalecer redes sociales es un componente estratégico del modelo de gestión, que busca promover la confianza y la cooperación entre víctimas y victimarios, así como su articulación con actores externos que faciliten su reintegración socioeconómica.

En relación a la gobernanza universitaria, la teoría señala que mecanismos de transparencia, participación y rendición de cuentas son esenciales para una gestión efectiva (Blanco Zúñiga, 2024). La investigación revela debilidades en estos aspectos en la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica: más de la mitad de los estudiantes desconoce los mecanismos de participación, y una proporción significativa no confía en la asignación de recursos o desconoce los programas de apoyo. Estas deficiencias limitan la eficacia de los procesos participativos y de gobernanza, reforzando la necesidad de fortalecer estos mecanismos para facilitar la inclusión y la transparencia.

Por otro lado, la participación activa de los actores en la construcción de políticas públicas universitaria es fundamental para la paz social. La Comisión de la Verdad (2022) enfatiza que las comunidades y territorios afectados deben ser sujetos activos en la

definición de sus destinos. En el contexto universitario, esto implica que estudiantes víctimas y victimarios deben participar en la formulación de programas y políticas, en lugar de ser solo receptores pasivos. La investigación muestra que su participación en instancias de decisión es limitada, por lo que el modelo propone fortalecer estos mecanismos mediante la representación estudiantil efectiva y espacios de diálogo y consulta.

Finalmente, el análisis confirma que un modelo de gestión empresarial con enfoque de paz, basado en estos hallazgos, puede contribuir de manera significativa a la reintegración socioeconómica de los estudiantes afectados por el conflicto, articulando componentes estructurales y estratégicos alineados con la normativa nacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Conclusiones

La investigación permitió confirmar que la gestión universitaria puede desempeñar un papel determinante en la construcción de paz en territorios afectados por el conflicto armado. En el caso de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, se evidenció que a través de la educación, la investigación y la proyección social es posible generar procesos de reconciliación e inclusión entre víctimas y excombatientes, fortaleciendo así el tejido social y contribuyendo a la estabilidad territorial.

Los resultados del diagnóstico socioeconómico realizado a los estudiantes víctimas del conflicto evidenciaron una situación de vulnerabilidad marcada por bajos ingresos, empleo informal y dificultades para cubrir servicios básicos. Estas condiciones limitan las oportunidades de desarrollo personal y profesional, lo cual demuestra la necesidad de implementar políticas institucionales orientadas a la equidad, el bienestar estudiantil y el acompañamiento psicosocial.

Se comprobó que la universidad no solo debe cumplir una función académica, sino también una misión social activa en el territorio. La creación de programas de emprendimiento con enfoque de paz, proyectos productivos y alianzas con entidades públicas y privadas puede facilitar la reintegración socioeconómica de la población afectada por el conflicto, aportando a la reducción de la desigualdad y al fortalecimiento del desarrollo local.

La hipótesis planteada según la cual una gestión universitaria orientada hacia la inclusión social de víctimas y excombatientes contribuye a la construcción de paz fue validada a partir de los resultados obtenidos. Se constató que la participación académica y comunitaria de esta población genera espacios de diálogo, comprensión mutua y reconciliación, promoviendo una cultura de paz dentro y fuera del entorno universitario.

Con este estudio desde el programa de administración de empresas se reafirma la importancia de que la Universidad Popular del Cesar continúe articulando sus procesos académicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 16, “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”. De esta manera, la institución puede consolidarse como un agente de transformación y desarrollo humano sostenible en el sur del Cesar, aportando desde la educación superior a la construcción de un país más justo, equitativo y pacífico.

Recomendaciones

La Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, debe consolidar políticas institucionales orientadas a la inclusión y acompañamiento de estudiantes víctimas y excombatientes del conflicto armado. Esto implica crear programas de bienestar psicosocial, asesoría académica diferencial y apoyo económico que garanticen la permanencia y éxito de esta población dentro de la vida universitaria.

Se recomienda promover espacios de formación empresarial y proyectos productivos en articulación con las MIPYMES del sur del Cesar, para impulsar la generación de ingresos y la reintegración socioeconómica de los estudiantes y egresados víctimas del conflicto. Este modelo debe estar fundamentado en valores de cooperación, reconciliación y desarrollo territorial sostenible.

Es fundamental establecer vínculos con entidades públicas, privadas y organizaciones no gubernamentales que apoyen la empleabilidad, la formación técnica y la financiación de emprendimientos. Estas alianzas pueden fortalecer los procesos de reincorporación y mejorar la inserción laboral formal de la población beneficiaria.

La universidad debería incluir de manera transversal contenidos relacionados con derechos humanos, resolución de conflictos y cultura de paz en sus programas académicos, fomentando en los estudiantes actitudes de respeto, empatía y convivencia pacífica. Esto reforzará la función educativa como herramienta de transformación social.

Se sugiere continuar desarrollando proyectos de investigación aplicada que aborden las problemáticas sociales y económicas del posconflicto en la región. Así mismo, fortalecer la extensión universitaria como puente entre la academia y la comunidad, promoviendo la participación activa de estudiantes en procesos de desarrollo local y reconciliación.

Finalmente, se recomienda diseñar indicadores de seguimiento que permitan medir los avances y resultados del modelo de gestión empresarial con enfoque de paz. Esto garantizará la sostenibilidad del proyecto y facilitará la toma de decisiones informadas para su mejora continua.

Referencias Bibliográficas

- Agencia de Desarrollo Rural. (2026, abril). Modelo de Construcción de Paz: lecciones y orientaciones [Presentación de ponencia]. Feria Internacional del Libro de Bogotá (FILBo 2026), Bogotá, Colombia. <https://www.adr.gov.co/>
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (2021). Informe de gestión: Procesos de reintegración y reincorporación en Colombia. ARN. <https://www.reincorporacion.gov.co/>
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (2023). Informe de gestión anual: Avances en la política de paz total. ARN. <https://www.reincorporacion.gov.co/>
- Alcaldía Municipal de Aguachica. (2023). Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023: Primero Aguachica. Alcaldía de Aguachica. <https://www.aguachica-cesar.gov.co/>
- Barrera, S., Angulo, J., & Ramírez, M. (2020). Educación Superior: una alternativa para superar el conflicto armado colombiano. *Revista Scientific*, 5(18), 289–303. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.15.289-303>
- Blanco Zúñiga, A. (2024). Administración pública y gobernanza en Colombia: aportes para una gestión transparente en clave dialéctica. *Administración & Desarrollo*, 54(1), e903. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol54n1.903>
- Caracol Radio. (2025, agosto 4). Secretaría de Transparencia destapa presuntas irregularidades en la Universidad Popular del Cesar. Caracol Radio Valledupar. <https://caracol.com.co/emisora/valledupar/>

- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). Una nación desplazada: Informe nacional del desplazamiento forzado en Colombia. CNMH - Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS). <https://centrodememoriahistorica.gov.co/>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2018). La masacre de El Salado: Esa guerra no era nuestra (2ª ed.). CNMH. <https://centrodememoriahistorica.gov.co/>
- Comisión de la Verdad. (2022). Hay futuro si hay verdad: Informe final de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición. Comisión de la Verdad. <https://www.comisiondelaverdad.co/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Hacia un plan de rescate para las personas y el planeta. Naciones Unidas. <https://doi.org/10.18356/9789210024921>
- Concejo de Bogotá. (2022, abril 9). La deuda de verdad y reparación con las víctimas de Bogotá [Comunicado de prensa]. Concejo de Bogotá D.C. <https://www.concejobogota.gov.co/>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia (2ª ed.). Legis.
- Congreso de la República de Colombia. (2011, junio 10). Ley 1448 de 2011: Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, (48.096).
- Congreso de la República de Colombia. (2014, septiembre 1). Ley 1732 de 2014: Por la cual se establece la Cátedra de la Paz en todas las instituciones educativas del país. Diario Oficial, (49.261).
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

- Cruz Mondragón, J. P., Álvarez Botello, J., & Chaparro Salinas, E. M. (2020). Estudios de las capacidades emprendedoras en estudiantes universitarios del Valle de Toluca, 2020. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre).
<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/capacidades-emprendedoras.html>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018, abril 20). Decreto 660 de 2018: Por el cual se adiciona el Capítulo 7 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, para crear el Programa Integral de Seguridad y Protección para Comunidades y Organizaciones en los Territorios. *Diario Oficial*, (50.570).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: Resultados para el municipio de Aguachica, Cesar. DANE. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-2018/>
- Escalante Castro, C. A., Figueroa Varela, L. K., & Sandoval Herrera, J. P. (2024). Emprendimiento en el contexto educativo colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 155–169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.10>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hinojosa López, J. I., Arcos Moreno, S., Salas Rubio, M. I., & Meraz Acevedo, G. (2024). Competencias base para el desarrollo del perfil emprendedor: tendencias desde la universidad pública. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), e669. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1918>
- Jaramillo Arango, J. A. (2024). Paz, justicia e instituciones sólidas: Un análisis del cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16 en Colombia. *Revista Internacional del Instituto de Pensamiento Liberal*, 1(1), 45–62.
<http://www.pensamientoliberal.org/>

- Kimura, T. (2025). The role of the private sector in addressing root causes of conflict. In Hiroshima Business Forum for Global Peace 2025 Proceedings (pp. 34–48). Hiroshima Prefectural Government.
- Ministerio de Educación Nacional. (2022). Estadísticas de educación superior: Cobertura, permanencia y acceso en el departamento del Cesar. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). <https://www.mineduacion.gov.co/>
- Observatorio de Paz y Derechos Humanos del Cesar. (2022). Dinámicas del conflicto armado y violaciones de derechos humanos en el sur del Cesar. Universidad Popular del Cesar. <http://aguachica.unicesar.edu.co/>
- Peyrache, E. A. (2025). Academic Institutions and Peacebuilding. In E. Cornuel (Ed.), *Management Education and the Rise of Uncertainty of Global Business* (pp. 195–213). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198925432.003.0012>
- PRME Working Group on Business for Peace. (2025). Business for Peace: Advancing research, transforming management education, and bridging scholarship with practice. United Nations Principles for Responsible Management Education. <https://www.unprme.org/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). Informe de Desarrollo Humano: Colombia 2022. Colombia tras la pandemia: una oportunidad para el desarrollo equitativo. PNUD Colombia. <https://www.undp.org/es/colombia>
- QuestionPro. (2025). Investigación mixta: Qué es y tipos que existen. Blog de Investigación e Insights de QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/>
- Salas-Picón, W. M., Valenzuela-Bonilla, E. B., & Prada Galvis, A. (2019). Experiencias significativas en procesos de construcción de paz en tres municipios del Magdalena

- Medio afectados por la violencia. *El Ágora U.S.B.*, 19(2), 323–342.
<https://doi.org/10.21500/16578031.4393>
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2023). Registro Único de Víctimas (RUV): Reporte dinámico para el departamento del Cesar y zona sur. UARIV. <https://www.unidadvictimas.gov.co/>
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas. (2024). Comisión de Seguimiento y Monitoreo al Financiamiento de la Ley 2421 de 2024. Gobierno de Colombia. <https://www.unidadvictimas.gov.co/>
- Universidad de Santander. (2024). ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Informe de huella e impacto social institucional. UDES. <https://udes.edu.co/>
- Universidad Nacional de San Martín. (2025, marzo 6). Primera etapa del Programa de Desarrollo de Capacidades Emprendedoras: cumplida. Noticias UNSAM. <https://noticias.unsam.edu.ar/>
- Universidad Pedagógica Nacional. (2023, septiembre 14). Inició el Diplomado internacional Verdad y construcción de paz: «Apropiación del Informe de la Comisión de la Verdad para la Colombia fuera de Colombia». UPN Radio & Prensa. <http://www.pedagogica.edu.co/>
- Universidad Popular del Cesar. (2023). Plan de Desarrollo Institucional 2022-2025: Por una universidad incluyente y transparente. Valledupar: UPC. <http://www.unicesar.edu.co/>
- Universidad Popular del Cesar. (2024). Caracterización socioeconómica de la población estudiantil: Seccional Aguachica. Oficina de Bienestar Universitario, UPC. <http://aguachica.unicesar.edu.co/>

- Vecchi, C. A. (2020). Desarrollo de capacidades emprendedoras: Uso del Modelo de Rol. AACINI - Revista Internacional de Ingeniería Industrial, (1), 70–80.
<https://riii.fi.mdp.edu.ar/index.php/AACINI-RIII/article/view/11>
- Wang, C. (2025). Business as a Force for Peace: ESG, Sustainability, and Economic Resilience in a Changing World. In Hiroshima Business Forum for Global Peace 2025 Proceedings (pp. 78–92). Hiroshima Prefectural Government.
- World Government Summit. (2017, December 8). Colombia: How universities can help to build lasting peace. The World Government Summit Observer.
<https://www.worldgovernmentsummit.org/>

Apéndices

