

Sistematización del fortalecimiento de organizaciones solidarias creadas en los espacios territoriales de capacitación y reincorporación por parte del SUEJE y la UAEOS



GOBIERNO DE COLOMBIA



ORGANIZACIONES SOLIDARIAS



Sistematización del fortalecimiento de organizaciones solidarias creadas en los espacios territoriales de capacitación y reincorporación por parte del SUEJE y la UAEOS

Rafael González Gordillo

Director

Unidad Administrativa Especial
de Organizaciones Solidarias

Diego Mauricio Arias Arango

Director Ejecutivo

Corporación Red de Universidades Públicas del Eje
Cafetero para el Desarrollo Regional – Alma Mater

Hernando Zabala Salazar

Presidente de la Junta Directiva

CIRIEC – Colombia

Editor

CIRIEC – Colombia

Coordinación de la sistematización

Juan Fernando Álvarez

Scientific Consultant CIRIEC

Equipo de análisis

Hernando Zabala Salazar, Juan Fernando Álvarez,
Crescencio Orrego, Miguel Gordo Granados
y Ana Milena Silva Valencia

Equipo de campo

Crescencio Orrego, Germán Torres,
Ricardo Silva y Javier Torres

Participación especial

Juan de Dios García, Óscar Bastidas-Delgado
y Marietta Bucheli

Corrección y edición

Diana López

Diseño y diagramación

Martha Cadena, Jeysson López

Fotografías

Registro fotográfico CIRIEC; excepto las de Vista Hermosa
y Mesetas, Meta: registro fotográfico de la Corporación
Lexcom de Colombia.

Ilustración de cubierta

© Freepik.com - Creative_hat

*Sistematización del fortalecimiento de
organizaciones solidarias creadas en los espacios
territoriales de capacitación y reincorporación
por parte del SUEJE y la UAEOS*

Primera edición, diciembre de 2017

© Derechos reservados para todos los autores, 2017

© Centro Internacional de Investigación e Información
sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa,
CIRIEC – Colombia

Tel.: (57) 311 252 1750

Correo electrónico: contacto@ciriec-colombia.org

www.ciriec-colombia.org

Bogotá D.C., Colombia

ISBN: 978-958-59653-1-7

Cítese toda la obra como:

Álvarez, J., Gordo, M., Orrego, C., Silva, A., Zabala, H. (2017). *Sistematización del fortalecimiento de organizaciones solidarias creadas en los espacios territoriales de capacitación y reincorporación por parte del SUEJE y la UAEOS*. Bogotá: CIRIEC – Colombia.

Sistematización del fortalecimiento de organizaciones solidarias creadas en los espacios territoriales de capacitación y reincorporación por parte del SUEJE y la UAEOS



GOBIERNO DE COLOMBIA



ORGANIZACIONES SOLIDARIAS



Contenido

Introducción	6
Objetivo y metodología	10
1. Contexto histórico: el proceso de conformación de las ECOMÚN	16
La reforma agraria y el cooperativismo como eslabones de un encadenamiento pacífico	16
Concentración, desplazamiento y desarraigo	18
Organización campesina y resistencia	19
De nuevo la tierra	24
Salida a los problemas estructurales: la propiedad de la tierra	28
2. Contexto socioeconómico de los ETCR	29
Aspectos geográficos	29
Aspectos demográficos	32
Aspectos socioeconómicos	33
Aspectos institucionales	37
3. La economía social y solidaria como motor de la dinamización territorial	40
4. Sistematización de las experiencias de fortalecimiento de los ETCR	42
Grupos focales y formadores del SUEJE	44
Entrevistas a profesionales de la UAEOS en relación con el curso básico de economía solidaria	44
Segundo curso para facilitadores	45
Equipo de educación e investigación	47
Entrevistas a los facilitadores	48

Informes de trabajo de campo	53
Tumaco, Nariño	53
La Paz, en Tierragrata, César	54
Pondores, en Fonseca, La Guajira	55
Charras, en San José del Guaviare, Guaviare	56
Las Colinas, en Calamar, Guaviare	57
Playa Rica (o Yarí), en La Macarena, Meta (frontera con Caquetá)	57
Montañita, Caquetá	58
Buenavista, en Mesetas, Meta	59
Vista Hermosa, Meta	60
Entrevistas a los participantes del curso básico de economía solidaria	61
Conocimientos previos	61
Prácticas de economía solidaria realizadas	62
Motivaciones para participar en una cooperativa	62
Contextos que favorecen o dificultan el proceso formativo:	
percepción sobre la labor de los facilitadores	63
Entrevistas a los líderes de las ECOMÚN y gerentes de las cooperativas	64
Proceso de acompañamiento para la creación de cooperativas	67
5. Lecciones aprendidas y recomendaciones	71
Bibliografía	78

Introducción

Colombia ha estado inmersa en varios conflictos armados a lo largo de su historia, a tal punto que «[...] las dimensiones de la violencia letal muestran que el conflicto armado colombiano es uno de los más sangrientos de la historia contemporánea de América Latina» (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013, p. 31).

Los estudios realizados por el Centro Nacional de Memoria Histórica sobre esta problemática cuentan con una gran credibilidad. Es el caso de su informe *¡Basta ya!* (2013), en el cual se registra que desde el 1 de febrero de 1958 al 31 de diciembre de 2012 el conflicto armado colombiano ha representado la muerte de más de 220 000 personas, de las cuales 177 307 eran civiles; entre 1985 y 2012, 5 712 506 personas sufrieron desplazamiento forzoso; de 1970 a 2010 se realizaron 27 023 secuestros; entre 1985 y 2012 el conflicto ocasionó 25 077 desapariciones forzadas; de 1985 a 2012 las víctimas de minas fueron 10 189, y que desde 1980 a 2012 se contabilizaron casi 2 000 masacres.

Es común delimitar el conflicto armado en el marco del alzamiento en armas de los grupos armados ilegales. Sin embargo, este se presenta en el marco de otros conflictos de carácter muy diverso: regionales, ambientales, territoriales y económicos, entre otros, que configuran un escenario con un alto nivel de conflictos dentro de la sociedad. Por otro lado, muchos son los actores que han estado involucrados: distintos grupos guerrilleros, paramilitares, narcotraficantes, militares y otros agentes del Estado, que a lo largo de más de cinco décadas han causado —por distintas razones, ideologías y reclamos— devastación en todos los cimientos institucionales, cívicos, económicos y sociales del país.

En este contexto, el 4 de septiembre de 2012 se iniciaron de manera formal los diálogos de paz entre el Gobierno Nacional, presidido por Juan Manuel Santos, y la principal guerrilla del país: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).



Actividad educativa realizada como parte del proceso de sistematización. Asamblea de Zonas Veredales de Transición y Normalización (ZVTN) en Agua Bonita, ubicado en Montañita, Caquetá.

La decisión de entablar diálogos conducentes a la paz con las FARC se asumió como parte de la política nacional que buscaba garantizar la terminación del conflicto y lograr la históricamente anhelada justicia social. Al tenor de lo anterior, la mayoría de las instituciones gubernamentales se propusieron generar las condiciones para que los diálogos de paz condujeran a un acuerdo duradero y trabajar en un marco de desarrollo social para evitar las costosas insurrecciones armadas que han frenado el despliegue de las fuerzas productivas del país, el fortalecimiento de organizaciones civiles y su crecimiento.

Los diálogos de paz culminaron con la refrendación, por parte del Congreso de la República, del acuerdo de paz, el 24 de noviembre de 2016, luego de una fallida consulta a través de un plebiscito realizado el 2 de octubre del mismo año y en el cual se dio una mayoría de votos en contra del acuerdo. Esto no implicó el fracaso rotundo del proceso de paz sino el tener que revisar de nuevo los términos acordados. Para construir un nuevo acuerdo de paz, las partes buscaron una rápida negociación que evitara dilaciones tras más de cuatro años de diálogos. Así se realizó un proceso de renegociación en el que fueron tomadas en cuenta las inquietudes y propuestas hechas por representantes políticos y civiles, y que finalizó con el documento denominado *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*.

Dicho acuerdo contempla que la reincorporación colectiva, económica y social se realice a través de una organización de economía social y solidaria, denominada Economías Sociales del Común (ECOMÚN). El planteamiento central, que hasta el momento se ha cumplido, es que dicha organización sirva de paraguas a un conjunto

de organizaciones de base solidaria en los diferentes territorios, abrigando iniciativas de producción, transformación, ecoturismo, comercialización, financiación y consumo, entre otras acciones tendientes a generar circuitos económicos.

De esta manera las ECOMÚN han concentrado progresivamente la oferta institucional en relación con los fondos financieros para la realización de proyectos comunes, el establecimiento de una renta básica temporal para los excombatientes, acceso a la seguridad social y otras acciones, como la presencia en emisoras para la convivencia pacífica y la reconciliación. En estos términos, para el cumplimiento de las garantías del Acuerdo, el fomento y el acompañamiento estatal en el desarrollo de las ECOMÚN es fundamental¹.



Emprendimientos productivos en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR). Cultivo de yuca, Pondores, ubicado en Fonseca, La Guajira.

Históricamente, la mayoría de las acciones para fomentar el desarrollo de las organizaciones de economía social y solidaria (OESS) en Colombia han sido realizadas por entidades públicas, gremiales o sindicales (Álvarez, Zabala, García y Orrego, 2016). No obstante, otros actores, como fundaciones, organismos de cooperación técnica internacional, entes municipales y equipos surgidos de alianzas universitarias han venido desempeñando un papel cada vez más importante en el fomento de las OESS, un rol apenas en desarrollo que aún no ha sido sistematizado.

En el ámbito gubernamental, el fomento de las OESS se ha realizado por medio de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), que trabaja

¹ Decreto Ley 899 de 2017, por el cual se establecen medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final, suscrito entre estos y el Gobierno Nacional, el 24 de noviembre de 2016.

en tres grandes áreas: promoción, protección y fortalecimiento para el desarrollo (Álvarez, Zabala, García y Orrego, 2015). En el ámbito de la promoción, la mayoría de las iniciativas de fomento se enfocan en la creación de organizaciones solidarias y las correspondientes acciones cognitivas. Sin embargo, estas iniciativas pueden verse empañadas si el proceso de promoción no logra promover la autogestión y la conformación de emprendimientos por parte de los implicados (Laville, 2016).

Cuando estas funciones se hacen de manera concatenada con organizaciones universitarias, consorcios gremiales y otro tipo de actores que optimizan el trabajo gubernamental, los resultados tienden a ser más alentadores. Es el caso del proceso de fortalecimiento de las OESS creadas en los espacios territoriales de capacitación y reincorporación de excombatientes, contemplados en los acuerdos de paz y adelantados por parte del Sistema Universitario del Eje Cafetero (SUEJE), en alianza con la UAEOS.

Esta novedosa alianza para el desarrollo sectorial genera la imperiosa necesidad de sistematizar el proceso, identificar las lecciones que se aprenden en su realización, para la sensibilización, el apoyo a la creación y la capacitación de organizaciones como las ECOMÚN, en los espacios territoriales donde el SUEJE realiza su accionar de la mano con la UAEOS. Con ello se configuran las herramientas para difundir las iniciativas y pautas para la réplica de prácticas de fomento de la convivencia pacífica.

Objetivo y metodología

El objetivo general del presente estudio es sistematizar el proceso de fortalecimiento de las organizaciones de economía solidaria creadas en veintiséis espacios territoriales y que el SUEJE ha promovido en coordinación con la UAEOS, en ocho espacios territoriales de capacitación y reincorporación.

El proceso de sistematización se realizó en los espacios que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Relación de zonas veredales visitadas por el CIRIEC – COLOMBIA

Zona veredal	Fecha de la visita	Número de asistentes
Tierra Grata, Cesar	Del 23 al 26 de octubre	65
Pondores, La Guajira	Del 27 al 28 de octubre	45
Charras, Guaviare	Del 25 al 27 de octubre	60
Colinas, Guaviare	Del 28 al 30 de octubre	100
Playa Rica, La Macarena	Del 29 de octubre al 1 de noviembre	50
Montañita, Caquetá	Del 25 al 28 de octubre	200
La Variante, Tumaco	Del 26 al 29 de octubre	64
Vista Hermosa, Meta	Del 22 al 24 de noviembre	30
Mesetas, Meta	Del 24 al 25 de noviembre	75
La Julia, Meta	Del 26 al 27 de noviembre	30
TOTAL		719

Por otro lado, para el desarrollo de la sistematización y monitoreo del proceso de creación y fortalecimiento de las organizaciones de economía solidaria se definieron los siguientes objetivos:

- Consolidar una metodología que incluyera la descripción de macroactividades que se desarrollarían durante la sistematización.
- Diseñar los protocolos de entrevistas, grupos focales y cuestionarios que completarían los diferentes actores que intervendrían en el proceso de creación y fortalecimiento. A saber: la UAEOS, como agente central del proceso de fomento de las organizaciones solidarias; el SUEJE, como contraparte pública en la ejecución de las acciones de formación y acompañamiento; los distintos actores locales que también acompañarían el proceso, y los miembros de la comunidad de reincorporados.
- Realizar un trabajo de campo en las zonas de reincorporación, para el levantamiento de información y su posterior sistematización.

Para el diseño metodológico se adaptaron algunas propuestas realizadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) relacionadas con la sistematización (2004).

En cuanto a la realización de las entrevistas se plantearon las siguientes preguntas guías, con el fin de que la UAEOS, los facilitadores y la comunidad de reincorporados pudieran reconstruir la experiencia:

- ¿Cuál era la situación inicial, antes de la intervención? (¿Qué problemas motivaron la intervención?).
- ¿Cuáles fueron los objetivos que se plantearon y qué acciones se tomaron para resolver los problemas que se presentaban?
- ¿Cuáles fueron los factores del contexto que dificultaron el proceso?
- ¿Cuáles fueron los factores del contexto que favorecieron el proceso?
- ¿Cuáles han sido las principales etapas o momentos del proceso?
- ¿Cuál es la situación actual? (¿Qué cambios se produjeron y qué impacto han tenido?).
- ¿Qué recomendaciones surgen para el futuro?

Estos planteamientos permitieron tener un referente para ejecutar las acciones de promoción pertinentes, teniendo como faros los propósitos del proceso de intervención y comparándolos con los resultados alcanzados.

Antes de realizar el trabajo de campo se llevaron a cabo tres jornadas de diagnóstico con los investigadores del CIRIEC – Colombia, en las cuales se logró hacer una síntesis del contexto histórico de los territorios implicados, la identificación de los

elementos socioeconómicos más importantes de dichos territorios y algunas consideraciones en relación con las políticas públicas.

Dicho trabajo permitió que algunos de los miembros del equipo de investigación participaran como expositores, junto con algunos de los líderes de los territorios donde se desarrollan procesos de reincorporación, en eventos nacionales como la IV Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur: Asociatividad, Participación Política y Enfoque Comunitario en el Postacuerdo, realizada en la ciudad de Bogotá entre el 23 y el 27 de octubre de 2017.

Teniendo presentes los recursos obtenidos en las jornadas, se prosiguió a poner en práctica los instrumentos diseñados, en las entrevistas individuales y grupales realizadas a diferentes grupos de interés: directivos, asociados de base, líderes comunitarios y formadores. Asimismo, se realizaron registros de información soportados en fotografías y grabaciones de audio y video. Además, en las organizaciones se estudiaron los factores de sostenibilidad de las mismas.

Para el experto en desarrollo y fortalecimiento Juan de Dios García (2017), en el contexto actual, las cooperativas más sostenibles son aquellas que basan su funcionamiento en el desarrollo de las personas y en cómo estas interactúan con la organización, la cual trabaja de forma coherente con todos los involucrados y sus redes, fomenta una cultura cooperativa de aprendizaje, innovación y mejora, y mantiene de manera permanente una relación de asociación y confianza con los colaboradores, lo cual permite ofrecer un valor añadido real, y atender a la responsabilidad social por medio de las acciones empresariales. Estos elementos conforman un verdadero sistema de autodesarrollo cooperativo sostenible, como se muestra en la figura 1.

Teniendo como base estas ideas, se llegó a la premisa de que para concretar la creación de organizaciones solidarias se requiere de un proceso amplio de autodesarrollo organizacional cooperativo. Este autodesarrollo implica la práctica y el aprendizaje de un modelo de impacto integral propio, genuino y coherente. Además, deben desarrollarse buenas prácticas en torno a cuatro ejes o factores esenciales de “excelencia”: territorial-comunitario, humano, organizacional y empresarial.

En cuanto a estas buenas prácticas, a nivel de América Latina podemos identificar algunos comportamientos² y capacidades necesarias, que pueden ayudar a acelerar algunos aprendizajes y anticipar posibles dificultades y/o amenazas. A modo

2 Esta síntesis tuvo en cuenta las conclusiones principales desarrolladas por el equipo de Servicio de Conocimiento Asociado, S. Coop. And., liderado por Morales Gutiérrez en el *Estudio de políticas públicas de promoción del cooperativismo en Bolivia, Ecuador y Venezuela* (CAF, 2009), en el cual participaron, entre otros, los profesores Alfonso Carlos Morales, José Luis Monzón, Rafael Cháves, Samuel Barco, Juan de Dios García y Juan Fernando Álvarez.

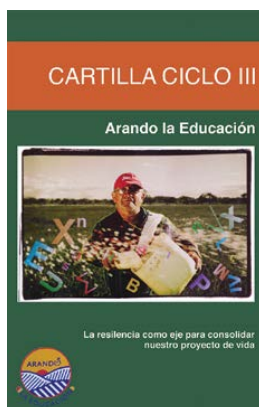
Figura 1. Sistema de autodesarrollo cooperativo sostenible



Fuente: García (2017).

de síntesis, estas son siete de las prácticas que realizan las organizaciones con gestiones exitosas:

1. Sus acciones están enraizadas en el territorio.
2. Crecen desde el interior, desarrollando su riqueza humana.
3. Incorporan una gestión democrática, una estructura organizativa ágil, con roles diferenciados, un marco estratégico para actuar y un sistema de control de fácil comprensión y transparente.
4. Valoran el patrimonio cultural, que refuerzan con capacitaciones.
5. Son “enredadas”, es decir, están vinculadas y articuladas con otras organizaciones a través de acciones concretas de colaboración conjunta e intercooperación.
6. Se enfocan en desarrollar productos o servicios de calidad y en brindarles la mejor experiencia a sus socios.
7. Son ambiciosas en su desarrollo interno y externo.



Módulo de formación en educación básica en los ETCR de Pondores, Fonseca, La Guajira.

Estos planteamiento permitieron formular otra serie de preguntas a los líderes de las cooperativas y de las ECOMÚN, así como también elaborar fichas de observación para los investigadores que visitaron las zonas de reincorporación para que pudieran conocer, relacionarse e identificar a los asociados, el área de influencia de las organizaciones, su función productiva, sus beneficios y beneficiarios, el papel que desempeñan los líderes, las relaciones comunitarias y las prácticas de inserción en los mercados. A partir de los interrogantes se desarrollaron siete formularios para la recolección de información, que se rellenaron en dos momentos distintos. En un primer momento se completó una guía orientadora con un grupo focal en Bogotá, y en un segundo momento se completaron los formularios en diez de los veintiséis ETCR. Los formularios desarrollados fueron:

1. Guía orientadora para el grupo focal de la UAEOS. Se completó el 25 de octubre, con un grupo de cuatro miembros del Grupo de Educación e Investigación de dicha entidad.
2. Cuestionario n.º 1 para facilitadores. El objetivo de este cuestionario era identificar el grado de transferencia de metodologías para el desarrollo de cursos básicos de economía solidaria. En total la UAEOS realizó un proceso de transferencia de conocimiento a 103 docentes, 77 de los cuales realizaron trabajo de campo en los ETCR. El cuestionario fue completado en cinco de los diez territorios donde se realizó el proceso de sistematización.
3. Cuestionario n.º 2 para facilitadores. Con este se identificaron particularidades relacionadas con la impartición de cursos por parte de los facilitadores a los reincorporados de los veintiséis ETCR. De los 77 facilitadores pertenecientes al SUEJE, que impartieron los cursos básicos de economía solidaria, dieciocho respondieron el cuestionario (once en campo y siete en línea).

4. Cuestionario para los participantes del curso básico de economía solidaria. En este se identificó la percepción de los participantes sobre los cursos básicos de economía solidaria. En total se formaron 5013 excombatientes en los veintiséis ETCR, de los cuales 76 diligenciaron el cuestionario en diez de los ETCR visitados.
5. Cuestionario para quienes recibieron acompañamiento para la creación de cooperativas. En el cual se identificó la percepción de los reincorporados acerca del acompañamiento que recibieron en los procesos de creación de cooperativas y su formalización jurídica. Fueron completados 59 cuestionarios en diez de los ETCR.
6. Cuestionario para líderes de las ECOMÚN. Con el cual se indagó sobre la percepción del fortalecimiento de las OESS. Dicho formulario fue completado por diez líderes de la organización.
7. Guía de observación de los investigadores que realizaron el trabajo de campo. En esta guía se encontraban instrucciones para el diligenciamiento de los diarios de campo. Los cuatro miembros del CIRIEC – Colombia, que realizaron las visitas a los ETCR, lo diligenciaron.

En total, 141 formatos fueron diligenciados y con base en ellos se realizó la sistematización de las experiencias de fortalecimiento de los ETCR, de las comunidades, de las lecciones aprendidas. Además, su sistematización fue la base para proyectar las propuestas de optimización de los procesos de fortalecimiento.

1. Contexto histórico: el proceso de conformación de las ECOMÚN

Durante todo el siglo XX, el ordenamiento rural estuvo sometido a la dicotomía de grupos en busca de poder, algunos proclives a nuevos enfoques de desarrollo rural y otros, que pretendieron limitarlo. En el medio, históricamente los campesinos procuraron acceder a la modernidad más que seguir patrones ideológicos, modernidad que incluía la promoción del desarrollo rural asociativo.

La reforma agraria y el cooperativismo como eslabones de un encadenamiento pacífico

Muy variados estudios han concluido que las reformas agrarias en toda América Latina devinieron en una especie de revolución frustrada o en un intento de modernización de las economías, que siempre quedó inconclusa. Este fenómeno histórico reactivó viejas inequidades y motivó profundos conflictos, que resultaron en el desplazamiento de un gigantesco grupo poblacional de las zonas rurales y una urbanización desordenada. Y Colombia fue el país latinoamericano donde se percibió con mayor fuerza el impacto de dicho fenómeno en la vida social, económica y política.

Colombia sigue siendo uno de los territorios con mayores índices de violencia en toda América del Sur, y es aceptado que la violencia en las condiciones del subcontinente se origina en la persistencia de un sistema de organización de la estructura agraria basado en la desigualdad, la inequidad, la exclusión y la falta de oportunidades (Zabala, 2016). Por lo tanto, superar tales factores detonadores de violencia depende de una transformación profunda del sistema de organización rural.

La falta de una reforma agraria integral ha conducido a que el modelo de desigualdad siga imperando, modelo que ha sido incapaz de otorgarle al sector cooperativo funciones de largo alcance que superen su empleo temporal como simple mecanismo de acercamiento de los productores a los mercados (Álvarez, 2016). Funciones estas, además, que son imposibles de hacer efectivas en un ambiente de violencia persistente.

Hoy, en Colombia se presenta una gran oportunidad para acabar con la frustración, aprovechando el marco de los acuerdos de paz con la más antigua fuerza guerrillera. El acuerdo preliminar, del año 2014, se concibió como el inicio de una transformación estructural de la sociedad rural y de la economía agraria para resolver las causas profundas del conflicto, reconociendo y centrándose en que la economía campesina y el desarrollo del campo implican: “la promoción de diferentes formas de asociación y cooperativismo, la generación de ingresos y empleo, la dignificación y formalización del trabajo, la producción de alimentos y la preservación del medio ambiente” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

Como instrumentos para llevar a cabo esta gran tarea se han propuesto planes para el fomento de las OESS y las cooperativas rurales, para la asistencia técnica integral, para la comercialización, para el fortalecimiento del sistema de protección y seguridad social de la población rural, que conduzcan a apoyar y consolidar la generación de ingresos de la economía campesina, familiar y comunitaria, y de los medianos productores con menores ingresos.

Como consecuencia de los diálogos de paz que se adelantaron entre el Gobierno y las FARC, muchos actores sociales, económicos, culturales y políticos del país se aprestan a contribuir a la construcción de una añorada época de mayor armonía en Colombia, y se preparan para ser actores en el proceso del postacuerdo.

Es el caso del cooperativismo, que no puede quedarse por fuera de este proceso que vivimos por lo menos desde finales de 2014. Estamos partiendo entonces, de la premisa de que el cooperativismo, independientemente de los acuerdos finales de paz, tiene una deuda histórica con los sectores rurales del país, pues como todos sabemos el escenario de confrontación ha sido precisamente en el mundo rural y, para ser más específicos, aquellos territorios con una baja presencia de las instituciones públicas y privadas, y de organizaciones cooperativas y solidarias (Mora et al., 2015). Por ello, este es un momento propicio para que el bagaje ideológico y organizacional de las cooperativas haga parte del camino para intervenir la economía y la sociedad rural.

Desde este punto de vista, consideramos que los conflictos se producen cuando la asociatividad humana pierde terreno, cuando el escenario donde se actúa en conjunto desaparece debido a una lucha por intereses individuales, que pone

los deseos individualistas y utilitaristas por encima de todo bienestar colectivo (Lederach, 2016).

La intervención del sector cooperativo en el escenario del postacuerdo tiene como misión inicial lograr la potenciación de la asociatividad en los territorios donde ha habido mayores dificultades, contribuyendo, con la presencia de las diferentes formas de organización empresarial cooperativa y solidaria, a refundar el proyecto de la asociación humana.



Mural reivindicativo en relación con la distribución de la tierra, ETCR de Pondores, en Fonseca, La Guajira.

Concentración, desplazamiento y desarraigo

En el centro de las problemáticas agrarias está la alta concentración de la propiedad de la tierra y la utilización irracional de la misma. Realidad que ha sido objeto de innumerables estudios, análisis y diagnósticos con el fin de buscar soluciones diversas y presentar diferentes alternativas.

Durante gran parte del siglo XX, iniciando por las reformas del año 1936, se propusieron cambios de orden constitucional y legislativo, que en poco tiempo se vieron limitados o fueron revertidos, por lo que el país nunca tuvo una reforma agraria efectiva, profunda, estructural y definitiva. En este escenario, lo que más se ha destacado son procesos de contrarreforma, ordenados desde las propias normativas o por acuerdos políticos reaccionarios, que condujeron al despojo de la tierra de los campesinos pobres de manera violenta.

En el último cuarto del siglo XX y comienzos del siglo XXI se fraguaron disposiciones gubernamentales para desmontar los pocos apoyos que tenían los campesinos y, en contravía, se fomentaron subsidios para los grandes propietarios del agro. Situación que, unida al accionar violento de grupos armados, aumentó el número de desplazados del campo, proceso que duró 55 años, y que condujo a la escandalosa cifra de siete millones cuatrocientos mil seres humanos desarraigados de su entorno (ACNUR, 2017).

No cabe duda de que, producto del desplazamiento y el desarraigo, el principal problema agrario colombiano ha sido el aumento del poder terrateniente, que ha conformado un grupo social (heredero de una oligarquía que se niega al desarrollo) que ha establecido lazos con los poderes armados tanto oficiales como por fuera de la ley; y que se replica periódicamente e impide que el mundo rural avance en su proceso de modernización.

Organización campesina y resistencia

El conflicto colombiano no solo tiene sus orígenes en el establecimiento de fuerzas armadas con ideologías que involucran la toma del poder político. Las cuales, por su parte, se formaron a partir de grupos de resistencia de campesinos despojados de sus medios de producción, desarraigados de sus entornos comunitarios y familiares. Por otro lado, los orígenes del conflicto se remontan también a la falta de un ordenamiento territorial, desde la época de la independencia y cuya falencia fue producto de la carencia de políticas y normativas que respetaran y democratizaran la propiedad de la tierra.

El caso fue distinto en otros países que vivieron conflictos armados en el siglo XX, cuyos orígenes se relacionaron directamente con procesos de independencia política (como por ejemplo en varios países del continente africano); o que fueron consecuencia de la guerra fría o de la lucha contra dictaduras militares o civiles (como por ejemplo en algunos países de Centroamérica).

¿Por qué, entonces, el proceso en Colombia fue distinto? La respuesta está en la configuración socioeconómica del territorio rural de nuestro país, que no ha permitido resolver los problemas fundamentales, el de la democratización de la tierra y el del manejo de los poderes territoriales. Con la Constitución de 1991 se vislumbró la posibilidad de encontrar soluciones a estas falencias, pero al final no se concretaron (Zabala, 2016).

El conflicto, como se ha dicho, fue resultado del orden colonial y de la falta de ordenamiento territorial desde el momento en que se dio la Independencia frente a la Corona

española. Desde entonces, casi doscientos años de independencia política después, los campesinos no han podido vivir más que unos cuarenta años de vida en paz.

En realidad, se dieron tres momentos históricos que pudieron haberse aprovechado para ordenar el crecimiento del país y modernizar las estructuras agrarias; y, así, generar las condiciones para que las personas del ámbito rural pudieran romper las cadenas de la pobreza.

El primer momento se dio a comienzos de la segunda mitad del siglo XIX, cuando las ideas del liberalismo económico y las del socialismo democrático se enfrentaron intensamente en torno a la formación de un poder político que superara las rencillas nacidas de la división de la Gran Colombia. Esa coyuntura de confrontación, luego de diversos amagues belicistas, logró resolverse con la conformación de los Estados Unidos de Colombia, mediante el acuerdo político denominado Convención de Rionegro, de 1864.

Pero, muy pronto el proyecto centralizador —que negaba la autodeterminación de los territorios y su proyecto autónomo de desarrollo social y económico— se enfrentó a las fuerzas de la autonomía e impuso, en 1886, una Constitución Política por completo centralista y hegemónica; solo doce años después, en 1898, ese nuevo poder forzó una de las más sangrientas guerras civiles de América Latina, la denominada Guerra de los Mil Días. El resultado de dicho conflicto fue la desaparición física de cientos de miles de campesinos que conformaban las huestes de la revolución, el despojo de sus tierras y la definitiva separación de Panamá, en un proceso en el que los Estados Unidos de América aprovechó para hacer posible el proyecto de dominio de América del Sur mediante la apertura del canal entre los océanos Atlántico y Pacífico.

El armisticio de comienzos del siglo XX, en el cual se hizo evidente la derrota de las antiguas fuerzas revolucionarias liberales, dio paso a una lucha en los escenarios de la limitada democracia de aquellos años. Con ella vino un momento de paz, el cual sirvió para impulsar la modernización económica, mediante la implementación de un proyecto de industrialización en las principales ciudades de Colombia, con centro en Medellín. En este nuevo escenario, de una paz que pretendía dejar atrás las rencillas territoriales (definidas como pequeñas guerras civiles) de la segunda mitad del siglo XIX, aparece un lunar en 1914 con el asesinato del caudillo Rafael Uribe Uribe. La siguiente oleada de violencia que perduró hasta 1929, cuando se produjo la Masacre de las Bananeras, adquirió la forma de lucha de clases entre la incipiente burguesía y los trabajadores de los enclaves industriales o de extracción agrícola y minera.

En 1930, como consecuencia de la masacre de los trabajadores de las bananeras y la crisis económica de varios países en América y Europa, se produjo una alianza

política que permitió llevar al Partido Liberal al solio presidencial, con lo cual se dio fin a la hegemonía regeneracionista. Un acuerdo interno para dirimir las tensiones con los indígenas y los trabajadores de la naciente industria extractora y manufacturera —reprimidos intensamente al final de la década de 1920— fue puesto en marcha; el Partido Liberal logró estratégicamente que buena parte de estos dos grupos sociales se adhirieran al proyecto modernizador en un entorno de desarrollo endógeno. Aunque las fuerzas campesinas no fueron parte de dicha alianza en un principio, cabe destacar que la Federación Nacional de Cafeteros, creada en sus orígenes como mecanismo de presión de los grandes productores del grano, fue forjándose como medio de organización del campesinado a partir de la asociatividad. Se produjo entonces un acuerdo general en el que confluyeron variadas fuerzas que buscaron la modernización económica.

Fue así como en ese año de 1930 se inició un nuevo proyecto de pacto social y político, con la llegada a la Presidencia de la República de Enrique Olaya Herrera y la formación de la denominada República Liberal, que vería su fin en 1946. En este proceso se produjo un pacto de fuerzas democráticas que tuvo como centro la reforma constitucional de 1936, que comprendía, entre otros aspectos, un proyecto de modernización rural.

Así, al asumir el poder político, la burguesía colombiana empezó a desarrollar de forma ordenada su propuesta económica, aprovechando la configuración de un proyecto de sustitución de importaciones que, en esencia, solo duraría unos doce años.

Las fuerzas económicas y políticas más reaccionarias del país estuvieron agazapadas, pero ante la presencia de una división entre los sectores liberales, aprovecharon la coyuntura y asumieron el poder en 1946. De inmediato tomaron acciones para eliminar todas las reformas previas y mantener el *statu quo* de la clase terrateniente. Desde entonces hasta muy entrada la década de 1950 se dio el periodo denominado como Violencia Política.

En efecto, en el año 1946 la Presidencia de la República volvió a manos del Partido Conservador —con Mariano Ospina Pérez como presidente— originando un nuevo conflicto, en el cual el ámbito rural fue el protagonista y que llevó a un fuerte enfrentamiento entre los seguidores de ambos partidos. Como consecuencia de este acelerado proceso de violencia, el 9 de abril de 1948 fue asesinado el líder liberal Jorge Eliécer Gaitán, con lo cual se intensificó aún más la violencia en los años siguientes. Aunque este hito tuvo como escenario la capital, donde se vivió con mayor fuerza la violencia de ese entonces fue en el ámbito rural.

Así pues, los acontecimientos del 9 de abril y de los meses subsiguientes produjeron una nueva guerra civil no declarada entre campesinos liberales y fuerzas

gubernamentales. Hasta 1954 más de trescientos mil campesinos murieron en la confrontación y en las masacres, y se produjo una mayor concentración de tierras en manos de pocos. Dos dictaduras, una civil y una militar, tuvieron cabida en el ínterin.

El conflicto se agudizó en el campo cuando empezaron las matanzas de campesinos liberales. Luego se profundizó cuando en las elecciones del año 1952 se produjo una fuerte oposición popular a la candidatura única de Laureano Gómez, cuya propuesta política era de orden fascista. En respuesta se formaron gran cantidad de grupos de autodefensa campesina, clasificados como ejercicios espontáneos que pretendían garantizar la vida de miles de familias. La dictadura civil se ensañó contra el campesinado liberal, formando grupos de asesinos especializados para eliminarlos. En 1954, las fuerzas militares, al mando del general Gustavo Rojas Pinilla, derrocó a las fuerzas conservadoras e inició una dictadura militar. El Gobierno militar propuso un armisticio para la desmovilización de las principales columnas de guerrilleros liberales, quienes aceptaron y entregaron sus armas.

Pacificadas grandes zonas del país, fuese mediante los acuerdos de paz o la fuerza de las armas empuñadas por el ejército nacional, se fue fraguando una nueva alianza política que hizo posible que en 1958 se hiciera el tránsito del poder presidencial a los representantes del acuerdo liberal-conservador, denominado Frente Nacional.

Es claro que el proyecto liberal iniciado en 1930, que conllevaba un poderoso proceso de renovación económica, social y política fue detenido por las fuerzas más reaccionarias mediante un baño de sangre de miles de campesinos. Esa violencia echó para atrás el proyecto de desarrollo capitalista y eliminó de tajo la esperanza de los campesinos de participar de lleno en el proceso transformador.

El Frente Nacional estableció el principio de la división de poderes entre los dos partidos tradicionales e impidió la expresión de otros sectores políticos, que otrora habían sido aliados del Partido Liberal. A varios de los grupos de resistencia campesina se sumaron algunas de las fuerzas políticas que no participaron del pacto, en especial aquellas facciones que mantenían el ideario de Gaitán o que habían sido influenciadas por el Partido Liberal.

La renovación económica rural se dio mediante enclaves cafeteros —Tolima, Huila, y el suroeste de Antioquia—, y sobre todo en los territorios aledaños al río Magdalena, lugares donde la violencia fue más extrema. Cuando se produjo el armisticio, los campesinos volvieron a sus lugares de origen, descubriendo que habían sido despojados de sus tierras, por lo cual algunos optaron por desplazarse a las ciudades y otros se refugiaron en las trincheras. Muy pronto descubrieron el engaño del pacto firmado, cuando empezaron los asesinatos de sus antiguos líderes.

Las tensiones volvieron al campo y nuevas contiendas bélicas se produjeron, sobre todo entre grupos campesinos ubicados en las estribaciones de la Cordillera Central, al mando de Manuel Marulanda Vélez. Este fue un momento coyuntural en el que también se hizo partícipe la estrategia estadounidense para impedir que en América del Sur se dieran procesos que pudieran llevar a formar revoluciones como la que recién se había gestado en Cuba.

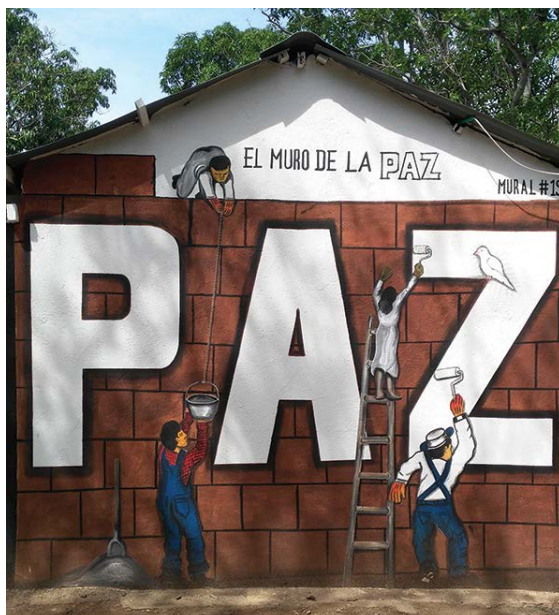
Se impusieron diversas estrategias para impedir que los viejos grupos de autodefensa campesina se unificaran y pusieran en vilo el nuevo pacto político. Nació así un nuevo proyecto de reforma agraria, que se debatió en 1961, y que intentaba ponerse en marcha en los siguientes diez años, sin éxito, debido a que las fuerzas terratenientes lo echaron para atrás en 1972.

En ese 1961, como solución a la situación, se propuso dicha reforma agraria y se planteó que a través de las cooperativas —y del INCORA— se desarrollaran políticas de modernización del campo. Se inició un gran esfuerzo por crear cooperativas en todos aquellos lugares donde tenían presencia las antiguas guerrillas de resistencia, pero pasados doce años de su creación, solo quedaban muy pocas de las seiscientas cooperativas que habían sido gestadas. Secretamente se había producido un pacto antipopular, el Pacto de Chicoral, mediante el cual se rompió el acuerdo de reforma agraria. Así, la violencia se hizo más intensa, provocando la formación de nuevos grupos armados con base campesina.

En este escenario de la primera mitad de la década de 1970 nacieron las FARC. Es claro que no fue la decisión política de un partido de oposición, sino el camino que tomaron algunos campesinos que decidieron revivir su movimiento para evitar ser asesinados. Su lógica campesina estaba influenciada por el ideal liberal de llevar la modernidad a su mundo: educación, vías de comunicación, mercados para sus productos y salud. Por otro lado, toda la política de Estado se volcó a la organización de los asentamientos urbanos, olvidando el campo.

Rápidamente las FARC fueron permeadas por ideólogos con nexos en el movimiento de la izquierda, como Jacobo Arenas, quien las volcó a perseguir sus ideales políticos.

Casi doscientos años de historia colombiana asaeteada por un conflicto armado permanente, en la que solo se observan pequeños islotes temporales de paz. Esa es la esencia de la violencia colombiana, un conflicto armado casi continuo, en el cual los campesinos siempre han sido los perdedores. Un conflicto armado permanente que unas veces se revistió de guerra civil declarada, de guerra territorial no declara, de guerra de resistencia campesina o guerra de guerrillas.



Mural en el ETCR de Pondoers, en Fonseca, La Guajira.

De nuevo la tierra

El mayor hito de esta historia de violencia se encuentra en el Pacto de Chicoral, producido en 1972, con el cual se eliminaron de tajo los esfuerzos políticos y jurídicos que se realizaron en la década de 1960 para avanzar hacia una real y profunda reforma agraria. Desde el punto de vista legislativo, la contrarreforma se materializó con la Ley 4 y 5 de 1973, y la Ley 6 de 1975.

En los años siguientes, atizando mucho más el conflicto, con el fin de mantener el proyecto reaccionario, se formó la alianza terrateniente por medio de la creación de grupos de autodefensas paramilitares (formados por los mismos terratenientes).

Cabe destacar que todos los analistas sostienen que mientras no se resuelva el conflicto por la tierra mediante una decisiva y sostenida reforma agraria, no se resolverán los demás conflictos, no se cambiará la estructura de inequidad, no se mejorarán los procesos productivos, no se modernizará el campo ni se logrará elevar la condición de vida de los millones de personas que habitan las regiones rurales colombianas. He aquí, además, la explicación del interrogante que muchos se hacen al respecto de por qué Colombia importa más de ocho millones de toneladas de alimentos anuales, mientras destina sus mejores tierras y grandes recursos para producir materias primas que se exportan a muy bajos precios, con pocos beneficios para el país.

Absalón Machado, director técnico del *Informe de desarrollo humano* del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2010), en una entrevista publicada por el periódico *La República* sentenciaba que:

La estructura agraria que tiene Colombia hoy en día se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo no solo de este sector, sino del país en general. Si no se resuelve ese problema va a ser muy difícil avanzar en el desarrollo de este país y nos seguiremos quedando atrás en la evolución de los países en desarrollo.

Esperaba el analista, en 2010, que el nuevo gobierno que iniciaba, el de Juan Manuel Santos Calderón, pudiera emprender acciones para darle solución a la situación:

Todo eso está previsto en el nuevo gobierno, pero hay que esperar a ver cuáles son las estrategias que van a implementar para ejecutar esas reformas, cuál es la capacidad y los recursos que se aplicarán en este proceso. Además, es muy importante saber cuál es el apoyo de la sociedad, no solo rural sino urbana, en este esfuerzo que está encaminado a resolver este tema que es crítico para el desarrollo.

La entrevista concluía con una descripción de las problemáticas que cabe destacar:

Las principales problemáticas agrarias están relacionadas con: la concentración de la tierra y el mal uso que se le da; la gran informalidad en la propiedad rural, ya que los poseedores no tienen títulos ni pueden acceder a créditos o servicios del Estado; lavado de activos de tierras por parte del narcotráfico; despojo y abandono de tierras por el conflicto; baja tributación de la propiedad rural que no permite que las entidades públicas tengan recursos para invertir en esas regiones; poblamiento de zonas de reserva forestal, donde no pueden realizar actividades porque las normas lo prohíben.

A todo ello, de acuerdo con Machado, se suma:

La falta de servicios públicos, de asistencia técnica, de créditos para pequeños y medianos productores; la falta de vías para conectarse con los mercados; baja competitividad frente a los mercados internacionales debido a que los productos agrícolas han estado protegidos con los aranceles y con subsidios otorgados por el Estado, lo cual no estimula la innovación tecnológica porque tienen un mercado protegido; criminalidad en el sector rural por las bandas armadas ilegales, lo cual no le permite a la gente trabajar tranquilamente y estar en el campo debido a que no tienen seguridad; problemas muy serios de organización social porque los productores han sido afectados por el conflicto y si no hay organización social es difícil aplicar y ejecutar políticas en los niveles locales, porque allá están las organizaciones, no acá en Bogotá.

Machado, al igual que otros importantes analistas, ha concluido que las prioridades para dar solución al problema agrario colombiano debían pasar por:

Modificar la estructura agraria para una modernización sostenible y equitativa; desactivar los conflictos rurales, combatir la criminalidad y el narcotráfico; recuperar y consolidar el control y la presencia del Estado y reconstruir la institucionalidad rural; implantar una reforma rural con una política integral de tierras y de desarrollo; asumir una apuesta política por lo rural como política de Estado, y construir la memoria histórica del conflicto en el sector rural, del despojo y del desplazamiento forzado y de las organizaciones sociales con énfasis regionales.

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 introdujo algunas de estas variables, al considerar el sector agropecuario como puntal dentro de su modelo de desarrollo. Se estableció allí que era necesario hacer énfasis en el apoyo a los pequeños y medianos agricultores:

El sector agropecuario —la segunda locomotora—, tiene una importancia estratégica en el desarrollo económico y social de Colombia debido a su participación en el PIB, su incidencia en las condiciones de vida de la población rural, y por su importancia como proveedor de alimentos para la población e insumos para la industria. Así mismo, es un sector clave para el éxito de las políticas e iniciativas del gobierno relacionadas con la restitución de tierras y la reparación a las víctimas del desplazamiento forzado por causa de la violencia. Así como el retorno de los campesinos a sus tierras fomentará el crecimiento y desarrollo del sector agropecuario, las estrategias para promover el crecimiento de este sector también facilitarán la implementación y el éxito de las políticas de restitución y reparación (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p. 206).

Por su parte, el investigador Óscar Armando Sierra Vaca sentencia que:

Efectivamente, la productividad agropecuaria no ha aumentado en la proporción necesaria para atender a la población actual. Teniendo en cuenta el creciente aumento de la población y la focalización de esta en sectores urbanos. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la población en los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial.

La situación actual del sector agropecuario se debe a múltiples factores, sin temor a equivocarme uno de los más preponderantes es el desarrollo y manejo del conflicto armado en Colombia. El cual por décadas ha estado presente en nuestro territorio. En consecuencia, la población rural ha sido la más afectada porque son los sitios donde se desarrolla la guerra. Dicho conflicto ha estimulado

el desarraigo cultural y físico de comunidades enteras con mayor afectación en las zonas rurales y productivas, siendo este desplazamiento forzoso el que ha frenado el sector agropecuario ya que en muchas partes de nuestra geografía no existe presencia del Estado (Sierra, 2013, p. 13).

Y en cuanto al conflicto, Sierra señala unas páginas atrás que:

Durante todo este proceso de transformación y manejo del conflicto en nuestro territorio, se han integrado alianzas criminales macabras como la narco-guerrilla, narco-paramilitar, narco-política, bandas criminales —Bacrim—, las cuales han logrado permear diferentes organismos del Estado, colocando en riesgo la seguridad nacional, mutando cualquier tipo de objetivo principal. Las fuentes principales de financiación de estas organizaciones son: el secuestro, cultivos ilícitos y la apropiación de grandes extensiones de tierras productivas (p. 11).

En resumen, las variables desestabilizadoras del ámbito rural colombiano, que ratifican el estado de retraso de su economía son:

- El desplazamiento forzoso y violento de cientos de personas, el cual creció de manera exponencial en las últimas décadas (en lo que va corrido del siglo XXI). Un desplazamiento que aumenta los niveles de pobreza y que produce comunidades que viven en situación crítica en los cinturones de miseria.
- Aumento en los focos de inseguridad, que se vuelven multiplicadores de otros factores que generan situaciones como: falta de acceso a la salud y a la educación, violencia familiar, de género, desempleo, niñez vulnerable y, en general, una falta total de oportunidades; lo cual, a su vez, aumenta la brecha de la desigualdad y de la inequidad.

Se concluye de lo anterior que el desplazamiento forzoso unido al despojo de la propiedad campesina es una simbiosis desastrosa que produce un efecto traumático para quienes la viven. Y, como consecuencia, se ha generado una fuerte concentración de tierras en manos de testaferros.

A estas variables se les suman los fenómenos del cambio climático, determinantes en la producción agraria. Por ejemplo, en 2011, el fenómeno de La Niña afectó a cerca de 880 000 hogares, más de tres millones de personas en el 87,5 % de los departamentos y el 93 % de los municipios del país; también afectó al 2,09 % de las hectáreas cultivadas, al 4,13 % de las sedes educativas, 269 acueductos y 751 vías.

Hay, además, otro aspecto de la problemática agraria, y es el atraso tecnológico, por ejemplo, en materia de creación de variedades inmunes a plagas y de capacidad orgánica de recuperación de suelos.

Finalmente, está el tema de la infraestructura. Para nadie es un secreto que el país no cuenta con una adecuada red vial para el transporte terrestre, fluvial o ferroviario, haciendo que grandes zonas rurales encuentren enormes limitaciones para su proceso productivo.

Salida a los problemas estructurales: la propiedad de la tierra

Hoy observamos una luz al final del túnel, pero es menester resolver el tema de la propiedad de la tierra para otorgar a los campesinos los beneficios que trae consigo la democracia económica, y el tema del poder territorial para incluir a las fuerzas políticas que se reintegran.

Si no se resuelve en el ámbito político estas dos situaciones, será muy difícil que el actual proceso de paz sea sostenible, sobre todo porque todavía no hay institucionalidad política en esos territorios olvidados; aún más, hasta que no se resuelva con claridad el tema de la descentralización y de las autonomías territoriales, seguramente surgirán más factores que llamen al conflicto y se formarán más conatos bélicos.

2. Contexto socioeconómico de los ETCR

Aparte de las consideraciones históricas, que son muy importantes para contextualizar el presente trabajo, también es importante conocer los perfiles socioeconómicos de los ETCR.

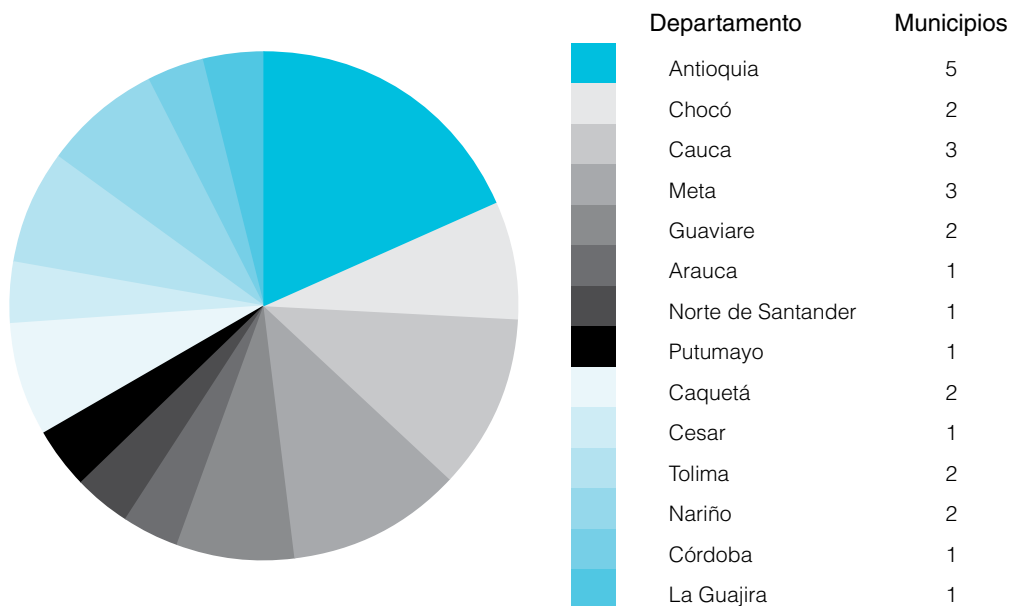
Los ETCR existen desde el 1 de agosto de 2017, como fase de transformación de las Zonas Veredales de Transición y Normalización (ZVTN). Ello en cumplimiento al proceso de desarme y desmovilización de las FARC, avalado por la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final.

De esta manera, las ZVTN que se identificaron, se están transformando por la dinámica del proceso de paz en los ETCR, como espacios de capacitación para la reincorporación a la vida civil, para preparar proyectos productivos y atender las necesidades de formación técnica de las comunidades aledañas, en un modelo de reincorporación comunitaria.

Para cumplir con estos objetivos, es fundamental conocer las necesidades que surgen —más allá de los esfuerzos por generar condiciones para la reincorporación a la vida civil de los excombatientes— para fortalecer las economías de los municipios donde se ubican los ETCR. Para ello analizaremos cuatro aspectos fundamentales: los geográficos, los demográficos, los socioeconómicos y los institucionales.

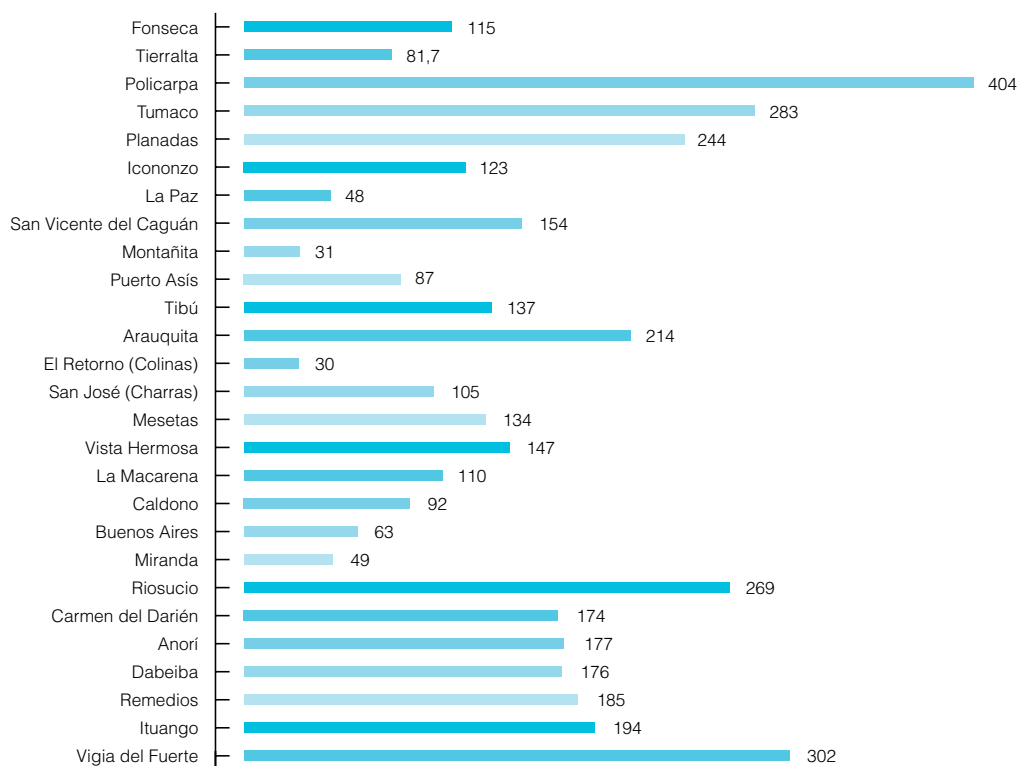
Aspectos geográficos

Las ZVTN, que pasaron a ser ETCR, se establecieron en 14 departamentos y 27 municipios del país, como se muestra en el gráfico 1. La transformación de estas zonas en ETCR no modificó la estructura geográfica.

Gráfico 1. Los ETCR en los departamentos y municipios colombianos

Estos ETCR están localizados en lugares distantes de las capitales, unos en mayor medida que otros. Tal como se puede ver en el gráfico 2, solo cuatro municipios están a menos de cincuenta kilómetros de la capital del departamento, mientras que el 73% están a más de cien kilómetros de estas, y hay otros dos municipios que se encuentran a más de trescientos kilómetros. Esta información es clave porque implica una limitación en el control del territorio y en las actividades de erradicación de cultivos ilícitos. Para las actividades productivas formales, por otro lado, se convierte en una barrera para el tránsito de las personas, de las materias primas y de los bienes para el consumo directo.

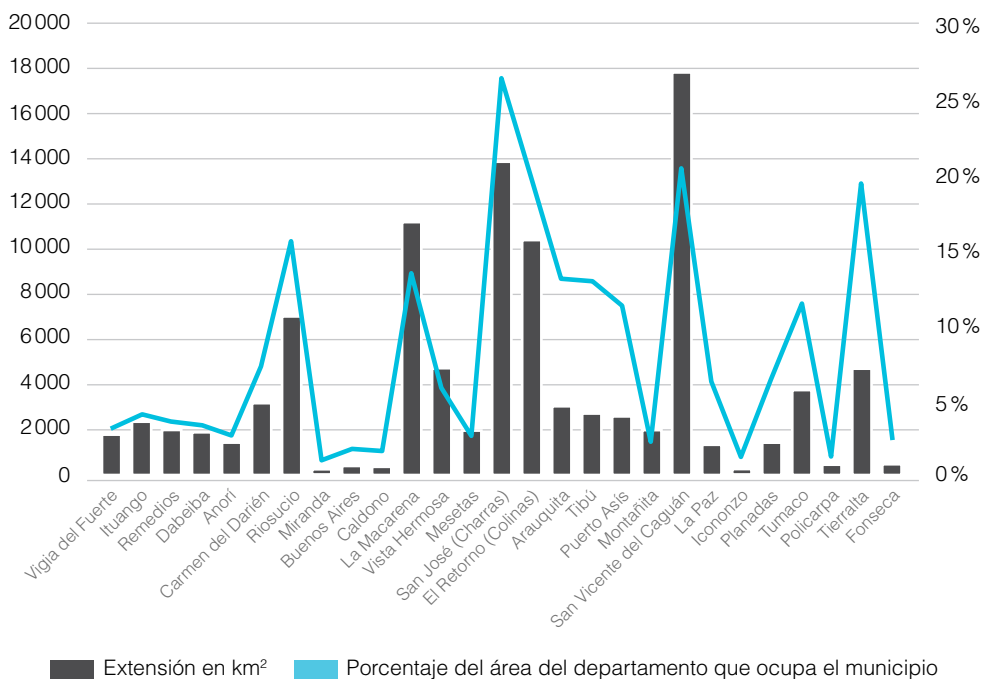
Los corredores de los ETCR se localizan en áreas con una gran riqueza ambiental: bosques, llanuras, páramos y serranías, y constituyen una reserva hídrica importante del país, igualmente son proveedores de oxígeno para las ciudades y complejos regionales en donde están insertas. En épocas de conflicto intenso, las FARC ejercían el control territorial en estas zonas, y se reconoce que se encargaban del cuidado y la protección de estas áreas naturales (Misión de Observación Electoral, 2017). Sin embargo, hoy en día, ante la duda sobre quién ejerce ese control, surge el riesgo de que haya un impacto ambiental negativo si las actividades basadas en la extracción minera ilegal se presentan en estos territorios.

Gráfico 2. Distancia de los ETCR a las capitales departamentales (en km)

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

Las áreas de los municipios donde se ubican los ETCR suman 103837 km², una extensión superior a la que ocupa el departamento del Caquetá, que es el tercero en extensión del país. El tamaño de las áreas de los municipios donde se localizan los ETCR tienen una alta variabilidad, como se puede observar en el gráfico 3. Hay seis municipios con menos de 500 km², nueve cuya extensión está entre 500 y 3000 km² y diez municipios con una extensión superior a 3000 km². Dentro de estos últimos, hay tres cuya área está por encima de los 10000 km²: El Retorno, San José del Guaviare y La Macarena, los cuales tienen inmensas áreas rurales. El hecho de que se trate de municipios de gran tamaño, implica que abarcan una parte significativa del área departamental. Los cuatro más grandes representan más del 15% del área total de sus respectivos departamentos.

En los corredores de los ETCR se concentra el 40% de la exploración y la producción del petróleo del país, particularmente en los municipios de Tibú, Araucuita, Puerto Asís, Remedios, Vista Hermosa, La Macarena y Tumaco (Misión de Observación Electoral y Fundación Ciudad Abierta, 2017). En esos lugares alejados de los centros

Gráfico 3. Áreas de los municipios donde se encuentran los ETCR

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

demográficos se concentra el 14% de las explotaciones mineras presentes en el país, con un mayor impacto en el corredor suroccidental, en especial en los municipios de Buenos Aires, Suárez, Caldon y Miranda, que han sido históricamente zonas de conflicto y extracción de recursos mineros.

Aspectos demográficos

Casi todos los municipios con ETCR son categoría 6, que corresponde a aquellos municipios con menor volumen de ingresos corrientes de libre disponibilidad y menor tamaño de población³, excepto tres: Tumaco, que es categoría 4; Puerto Asís, en Putumayo, y Miranda, en el Cauca, que son categoría 5.

En conjunto, la población de estos territorios asciende a 39500 personas, que es el equivalente a la población del departamento del Guainía. Aunque es de resaltar que se presenta una elevada heterogeneidad en los tamaños de la población. Hay seis

3 En 2017, el 87% de los municipios de Colombia fueron catalogados en la categoría 6.

municipios con menos de 20 000 habitantes, quince municipios con población entre 20 000 y 40 000 habitantes, y el resto de los municipios cuentan con más de 40 000 habitantes. El de mayor tamaño es Tumaco, con 208 000 habitantes, y el de menor tamaño es Carmen del Darién con 5524.

La densidad poblacional en los territorios es muy disímil. Hay algunos municipios con menos de cinco personas por kilómetro cuadrado, como en La Macarena, San Vicente del Caguán y Riosucio, cifras que están muy lejos de la media nacional que es de 42 personas por kilómetro cuadrado. En contraste, Caldonó, Cauca, cuenta con 89 personas por kilómetro cuadrado y Miranda, en el mismo departamento, llega a 187, un registro superior a una ciudad intermedia como Armenia.

Los territorios que constituyen los ETCR cuentan con población indígena, campesina y afrodescendientes. En el caso de los Consejos Comunitarios o cabildos indígenas ubicados en los territorios, las tensiones históricas y las debidas al conflicto, evidenciaron la distancia entre comunidades ancestrales e institucionalidad pública.

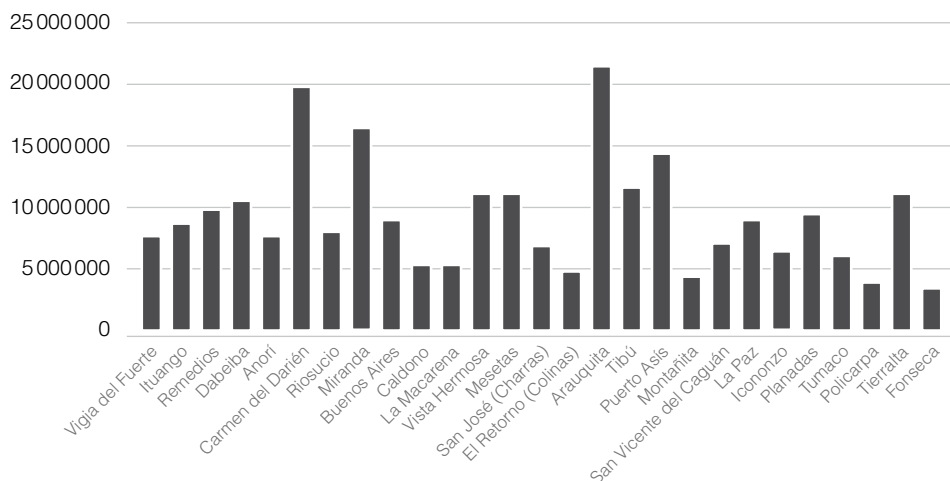
Por otra parte, los procesos de urbanización de estos municipios avanza a distintas velocidades. Algunos son eminentemente rurales como Caldonó y Buenos Aires, en el Cauca; mientras que en otros, como en los municipios de Antioquia, cerca del 40 % de su población se ubica en las cabeceras municipales. En algunos otros, más del 60 % de su población ya se encuentra en zonas urbanas, como acontece en La Paz, en el Cesar, o en Fonseca, en la Guajira (cuyo territorio no es muy extenso en términos relativos). Los municipios con grandes extensiones de suelo, por lo general, tienen bajas densidades poblacionales y son básicamente rurales.

De manera independiente al grado de urbanización y del número de habitantes, la población inactiva⁴ es, en promedio para este grupo de municipios, del 42 %, una cifra levemente superior al promedio nacional (36 %). En las ciudades principales esto se explica por la condición de estudiantes de una buena parte de la población en edad de trabajar. La presencia de grupos indígenas y el hecho de que gran parte de la población femenina se dedica a las labores del hogar podrían explicar este fenómeno.

Aspectos socioeconómicos

Un aspecto que explica la inactividad del 42 % de la población de estos municipios es la falta de oportunidades laborales, en particular para los jóvenes. El desarrollo

4 Comprende todas las personas en edad de trabajar (PET), a partir de los doce años en adelante, que no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden o no están interesadas en realizar actividades remuneradas. Dentro de este grupo se incluye a los estudiantes, las amas de casa, los pensionados, los jubilados, los rentistas, las personas incapacitadas de forma permanente, así como las personas a quienes no les llama la atención o creen que no vale la pena trabajar.

Gráfico 4. Valor agregado per cápita en los municipios con ETCR (en millones de pesos)

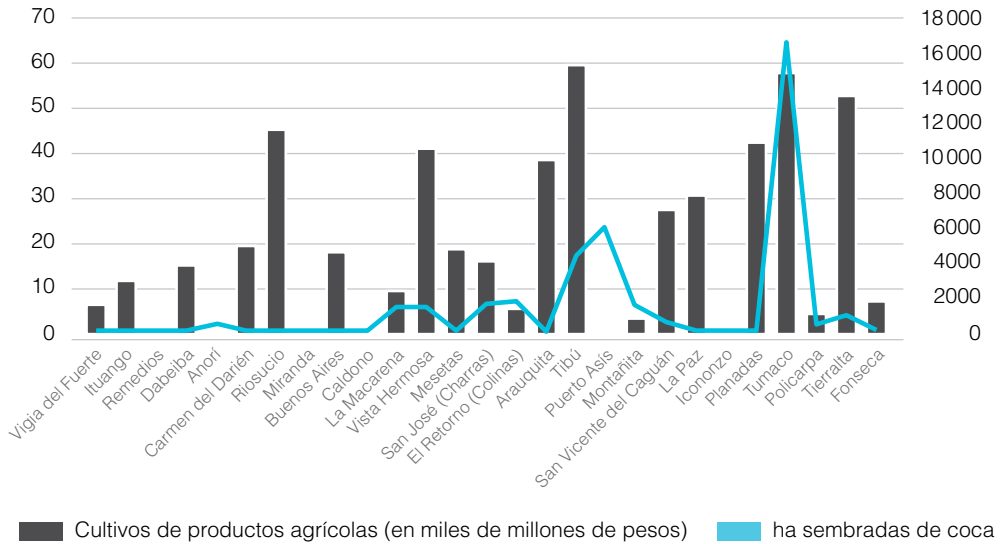
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

de actividades productivas fabriles y de servicios es escaso, como lo demuestra el valor agregado de cada uno de los municipios. Tal como se desprende del gráfico 4, el valor agregado per cápita difiere significativamente de una región a otra: el de mayor valor per cápita es Arauquita, con 21,6 millones de pesos, y el de menor valor es Fonseca, en La Guajira, con 3,6 millones de pesos (un valor seis veces menor). El valor promedio de los veintiséis municipios es 9,1 millones. Tumaco tiene el mayor valor agregado total de los municipios donde se localizan los ETCR, pero como el tamaño de su población es significativo, su promedio es bajo (6,4 millones de pesos). El municipio con el valor agregado total más bajo es Vigía del Fuerte, y es también uno de los de menor tamaño de población.

En aquellos municipios con una actividad agrícola importante, como Tierralta, Tibú y Riosucio, los sembrados de coca no fueron significativos en el momento en que se obtuvieron los últimos registros (2015), excepto en Tibú, donde los cultivos de coca crecieron a la par que la actividad agrícola (ver gráfico 5). También hay una relación positiva entre la distancia del municipio a la capital departamental y los sembrados de coca, pues cuanto más alejada la zona, el municipio es más proclive a desarrollar esta actividad económica (ver gráfico 6).

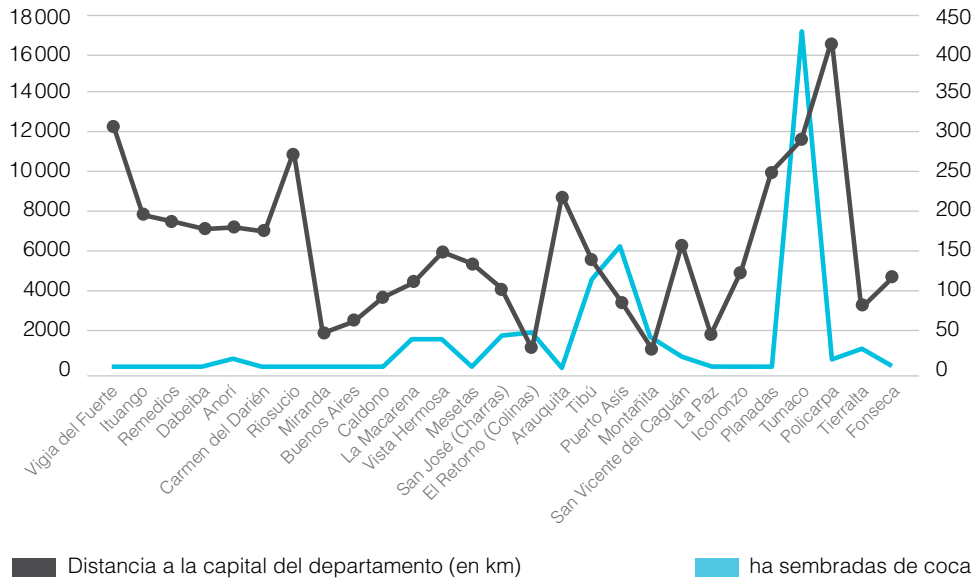
De acuerdo con la Misión de Observación Electoral (2017), en la zona de influencia de los departamentos de Caquetá, Meta y Guaviare, en el centro-oriente; del Cauca, Chocó y Nariño, en el Pacífico, hay una oportunidad de reactivación económica en torno a la sustitución de cultivos. Sin embargo, esta oportunidad se ve amenazada por la desconfianza, incomprensión y falta de diálogo que minan el margen

Gráfico 5. Actividad agrícola versus hectáreas sembradas de coca en los municipios con ETCR



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

Gráfico 6. Distancia a la capital departamental y hectáreas sembradas de coca en los municipios con ETCR



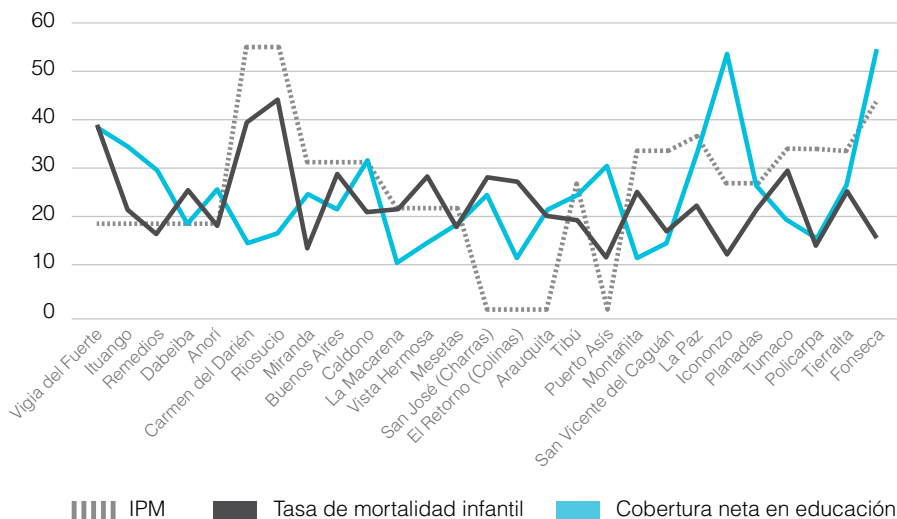
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

de maniobra para la implementación del numeral 4 del Acuerdo, relacionado con la búsqueda de soluciones al problema de los cultivos ilícitos en territorios caracterizados por la concentración de la tierra en pocas manos. A esta problemática se suman los conflictos relacionados con la restitución de tierras, particularmente en algunos corredores de los ETCR, como el Catatumbo, Arauca, Bajo Cauca, Magdalena Medio y el Urabá antioqueño, donde grupos al margen de la ley se oponen a la devolución de los terrenos usurpados de forma violenta a los campesinos (Misión de Observación Electoral, 2017).

El entorno social de estos territorios es de alto riesgo, principalmente porque los corredores de los ETCR se utilizan para actividades ilícitas, de lo cual da cuenta la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes. Las zonas del Catatumbo y Nariño son las que presentan las mayores tasas de homicidios: en Tibú es de 114, en Policarpa es de 87 y en Tumaco de 72. En el segundo de estos municipios, a octubre de 2017, el índice de violencia aumentó un 160%, comparado con 2016 (VerdadAbierta.com, 2017). El conflicto entre grupos dedicados a actividades ilícitas es muy alto en los municipios donde se incrementó el sembrado de coca. Hay una relación directa entre homicidios y cultivos ilícitos, aunque no es evidente en algunas regiones donde pareciera que los cultivos no se han incrementado. Por lo tanto, el reto para estas zonas es diseñar modelos productivos alternativos que no degraden y depreden la naturaleza y estén en la vía de establecer vínculos respetuosos con el medio ambiente y las comunidades ancestrales establecidas allí.

Por otro lado, en estos municipios persisten altos niveles de pobreza. Su medición a través del índice de pobreza multidimensional (IPM) evidencia pobreza intensa en los municipios del Chocó, donde el indicador supera el 50%, mientras que en La Guajira, aunque los niveles se han logrado reducir, aún están por encima del 40% (ver gráfico 7). Los niveles de pobreza más bajos (del 30 al 40%) se presentan en los dos municipios de Nariño, en Cesar y Córdoba, así como en Caquetá. No se explica por qué estas zonas de explotación minera, que cuentan además con grandes extensiones de tierra para la producción agrícola, cruzadas por caudalosos ríos y otros cuerpos de agua, mantienen a gran parte de su población en condiciones de pobreza, la cual deposita su confianza en los cultivos ilícitos para obtener ingresos y buscar mejores condiciones de vida.

Por otro lado, la producción de bienes públicos no llega a todos sus habitantes. La cobertura neta en educación está en promedio por debajo del 50%, aunque hay tres casos extremos donde la cobertura en educación está entre el 11 y el 12%: en San José del Guaviare, Montañita y Tumaco. En cuanto a la mortalidad infantil, que tiene una relación directa con los niveles de pobreza, la tasa es más alta en los dos municipios del Chocó (43 y 39%); en Vigía del Fuerte, en Antioquia (38,6%); en Vista Hermosa, en el Meta (29%), y en Tierralta, Córdoba (26%). El indicador nacional

Gráfico 7. Pobreza multidimensional y servicios sociales (%)

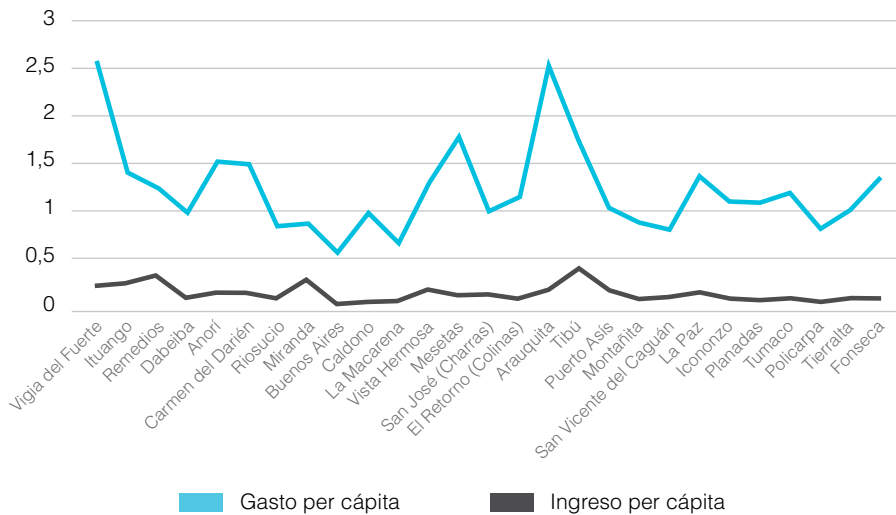
Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

de mortalidad infantil es de 15,2%. En conjunto, los tres peores indicadores se ponen de manifiesto en los dos municipios del Chocó, y son algo menos dramáticos en Montañita, Caquetá, y en Tumaco, Nariño.

Aspectos institucionales

La intervención del Estado para generar mayor equidad para los habitantes de estos municipios depende en gran medida de los recursos fiscales que transfiere la nación, dada la debilidad de los gobiernos locales para contar con una base tributaria vigorosa. Vale recordar que la capacidad institucional de un gobierno local se mide, entre otros aspectos, por la fortaleza de sus ingresos fiscales, con los cuales puede acometer proyectos sociales para combatir la pobreza, propiciar el desarrollo de sus comunidades y garantizar la seguridad de sus ciudadanos.

En el gráfico 8 se evidencia la debilidad de las bases tributarias de los municipios donde se ubican los ETCR, cuyo promedio es de 135 millones de pesos, mientras que el gasto promedio es de 1 200 millones de pesos; aunque hay dos municipios con demandas de gasto que duplican ese promedio: Vigía del Fuerte y Araucquita. En el extremo opuesto, el gasto per cápita más bajo es el del municipio de Buenos Aires, Cauca, con 558 millones de pesos. Está claro que sin los recursos de la nación es muy poco lo que puede hacer cualquier gobernante de estas regiones alejadas de los centros de decisión para ofrecer mejores condiciones de salud y educación de calidad,

Gráfico 8. Ingreso y gasto per cápita (en millones de pesos)

Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2017.

para fortalecer la infraestructura vial y mejorar las comunicaciones con las ciudades, que es donde se gestan los procesos productivos que generan mayor valor agregado.

En conclusión, un vistazo a los aspectos geográficos, demográficos, socioeconómicos e institucionales dan cuenta de la inmensa extensión territorial de los ETCR, que se convierte en una ventaja potencial para el desarrollo productivo. Sin embargo, la fragilidad de estos espacios territoriales en relación con las pobres dotaciones que



Cancha de fútbol en el ETCR de Pondoers, en Fonseca, La Guajira.

reciben para soportar la generación de mercados locales, conectarse con mercados nacionales y regionales, con el engranaje de circuitos económicos solidarios, y, por otro lado, la dependencia fiscal, el estado de pobreza, la fragilidad en la seguridad y la preponderante vocación hacia la producción de cultivos ilícitos o de minería con bajo valor agregado configuran un escenario de máxima vulnerabilidad que requiere una atención prioritaria.

3. La economía social y solidaria como motor de la dinamización territorial

Las condiciones históricas, geográficas, institucionales y socioeconómicas determinan los resultados en tres frentes: a) provisión de servicios sociales, particularmente de salud y educación; b) control de los niveles de violencia, relacionados con las actividades ilícitas y los conflictos por el control de la propiedad agraria, y c) fortalecimiento de las economías locales, que enfrentan el aislamiento geográfico y las actividades ligadas con la producción de coca.

El proceso de formalización de las OESS es una oportunidad para impulsar el desarrollo rural y la inclusión socioeconómica, y contribuir a reducir la intensidad del conflicto social, aprovechando que uno de los actores del mismo, trabaja hoy en día en favor de estos tres grandes propósitos. El impulso de las OESS va a permitir el fortalecimiento de los lazos civiles que garantizan el desenvolvimiento entre productores, canales de comercialización y fortalecimiento de las capacidades de los asociados.

El empoderamiento de los ETCR constituye un proceso selectivo, consciente e intencional, orientado a igualar las oportunidades de los actores sociales. La idea es hacer posible la transformación de los actores excluidos en agentes del cambio y en artífices de la autogestión, para lo cual se requiere potenciar las redes sociales preexistentes, donde la organización política naciente pueda lograr un liderazgo en la reactivación de las economías locales.

Valga recordar que el emprendimiento de las OESS convoca personas, recursos financieros y medios de distinta naturaleza, cuyo origen está en las necesidades de la población y en las oportunidades que brinda la región. Al final, esto se plasma en una actividad concreta a cargo de una empresa de carácter solidario, cuya idea de negocio está animada por una visión compartida del mundo, que surge en el seno de grupos políticos o confesionales.

En este caso, la articulación entre el sector público y las OESS puede permitir la ampliación de las coberturas en la prestación de servicios sociales, como un mecanismo de reconocimiento de derechos sociales, que perdure en el tiempo. Es factible que los gobiernos locales estén tentados a permitir la participación de empresas lucrativas al lado de las organizaciones solidarias de distinta índole; sin embargo, la prestación de servicios por parte de las organizaciones sin ánimo de lucro tiene la ventaja de que los excedentes que se puedan generar no son transferidos a otros sectores o trasladados a las ciudades, como ocurre con las economías de enclave.

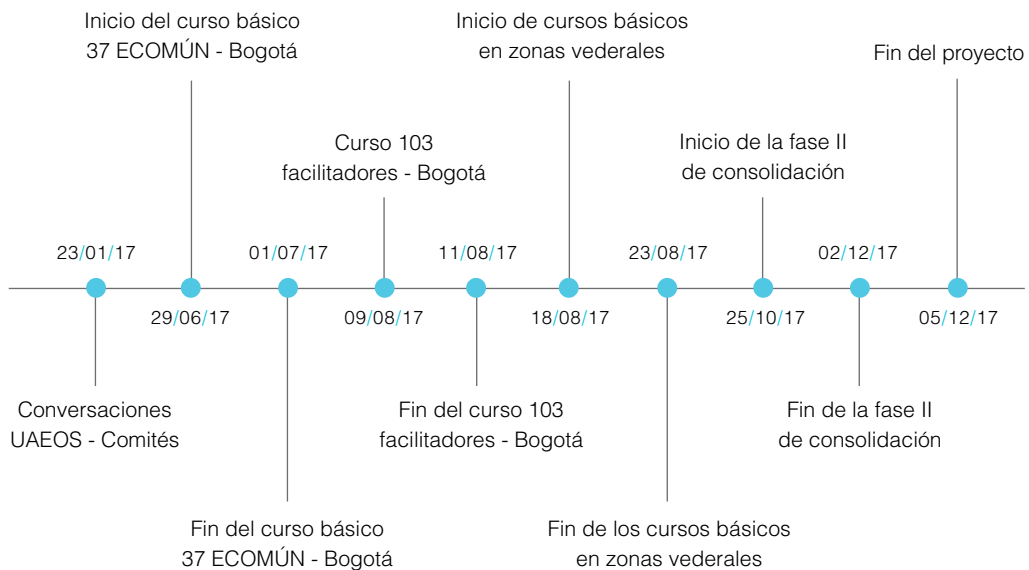
La asociatividad comunitaria también puede desempeñar un papel muy importante en la definición de acuerdos sobre aspectos de competitividad regional, por ejemplo, entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones de la sociedad civil. Este tipo de triangulación beneficia a los consumidores y provee una fuente de progreso para la región en su conjunto.

Debido a que estamos hablando de territorios con un bajo nivel de construcción de sociedad civil, es de suma importancia que en esta coyuntura inicial se ofrezca un amplio ejercicio de asociatividad en las comunidades integradas a estos territorios, contemplando las diversas áreas de la dinámica económica, social y cultural. Por su parte, las organizaciones de índole netamente económico deberán contar con una dinámica comunitaria que incentive, a su vez, otro tipo de organizaciones, no solo originadas en proyectos productivos. Todo ello hará parte de la contribución de la economía social y solidaria a la construcción de sociedad civil en estos territorios.

4. Sistematización de las experiencias de fortalecimiento de los ETCR

El proceso de capacitación, formación, acompañamiento y/o asistencia técnica, cuyo fin fue estimular y fortalecer a nivel nacional formas asociativas de trabajo basadas en la solidaridad y la cooperación, y que se realizó con reincorporados en los ETCR, se desarrolló durante el año 2017 en torno a las actividades que se pueden ver en la línea de tiempo de la figura 2.

Figura 2. Línea de tiempo del proceso de capacitación, formación, acompañamiento y/o asistencia técnica del SUEJE en 2017



Las acciones específicas que se desarrollaron fueron las siguientes:

- Curso básico de economía solidaria (CBES) por parte de la UAEOS, dirigido a 37 líderes reincorporados, quienes al finalizar el curso crearon la cooperativa ECOMÚN, la primera cooperativa en el marco del Acuerdo de Paz entre el Gobierno y las FARC.
- Cursos básicos de economía solidaria para 5120 reincorporados de las FARC, desarrollado por el SUEJE en los veintiséis ETCR, como parte de la primera fase, denominada “Formación”.
- Creación de cooperativas con acompañamiento del SUEJE en diez de los ETCR, como parte de la segunda fase, denominada “Consolidación”.

Teniendo en cuenta estas acciones, la sistematización se inició en el mes de septiembre de 2017, en simultánea con la creación de las cooperativas en los ETCR. Es menester señalar que algunas organizaciones se formalizaron desde el mes de

Cuadro 2. Asistentes y formatos para el trabajo de campo en los ETCR

ETCR	Capacitados en CBES	Asistentes	Formato CBES	Formato de participantes (fase II)	Formato para líderes de las ECOMÚN
Tierra Grata, Cesar	120	65	14	14	0
Pondores, La Guajira	180	45	9	6	0
Charras, Guaviare	150	60	38	8	3
Colinas, Guaviare	150	100	6	19	2
Playa Rica, La Macarena	100	50	Nota: En este ETCR el líder de la ECOMÚN no autorizó la realización de la actividad del investigador del CIRIEC, por lo cual solo se hizo una entrevista a los participantes.		
Montañita, Caquetá	150	200		3	1
La Variante, Tumaco	200	64	9	9	3
Vista Hermosa, Meta	146	30	2		1
Mesetas, Meta	265	75	3	1	
La Julia, Meta		30	1	1	
TOTAL	1461	719	82	61	9

julio, por iniciativa de líderes de las ZVTN. En algunos espacios, estas cooperativas iniciaron actividades en el mes de septiembre, bajo la figura de la multiactividad, caso de Tierra Grata y Pondores. El trabajo de campo se realizó con la coordinación del SUEJE y en equipo con líderes de las ECOMÚN. Se trabajó con diez centros territoriales, donde se lograron aplicar los instrumentos diseñados, según la distribución que se muestra en el cuadro 2. Como se muestra allí también, el 49% de las personas capacitadas fueron entrevistadas y participaron en el proceso de sistematización de la experiencia de fortalecimiento.

Con el fin de profundizar en las actividades realizadas, en las siguientes páginas se presentan los informes sintetizados de los diarios de campo.

Grupos focales y formadores del SUEJE

A continuación se despliega la síntesis de las reuniones desarrolladas con la UAEOS y los formadores del SUEJE.

Entrevistas a profesionales de la UAEOS en relación con el curso básico de economía solidaria

Con las entrevistas preliminares se pretendió conocer cuál era el modelo por medio del cual la UAEOS buscaba el fortalecimiento de las OESS y en especial de las ECOMÚN. En dichas entrevistas se aclaró que las ECOMÚN tienen características particulares que las diferencian de otras organizaciones solidarias, estas son:

- Nacen por vía de una política pública que constituye el Acuerdo de Paz.
- Surgen con nombre propio y la promesa de servir de paraguas organizacional de decenas de emprendimientos en los ETCR, y se registran como ECOMÚN.

Aclarado este punto y después de desarrollar la encuesta inicial, para iniciar el fortalecimiento de las ECOMÚN se llevaron a cabo mesas de trabajo donde se buscó crear una ruta para la comunidad reincorporada, en la cual estuvieran presentes otros sectores del Estado, para lograr así articular los procesos que se desarrollarían. En estas discusiones la UAEOS presentó un curso de cuarenta horas; sin embargo, los líderes voceros de las FARC decidieron cumplir con lo establecido por la Ley: un curso de veinte horas.

De esta manera, la UAEOS, a través de los profesionales de su Grupo de Educación e Investigación, organizó y realizó un curso de economía solidaria para 37 líderes de las futuras ECOMÚN. El objetivo general del curso fue reconocer los elementos

doctrinales y socioempresarial del modelo solidario y su aplicación en la constitución de las ECOMÚN, así como reconocer al ser humano como objeto, actor y fin de la economía.

El curso realizado con el primer grupo tuvo un componente diferencial frente a otros cursos básicos: la inclusión de un proceso de sensibilización, con un componente de recuperación psicosocial, teniendo en cuenta que los participantes eran excombatientes. La UAEOS consideró importante que, antes de hablar de fines, principios y valores, debía brindar un proceso de sensibilización, un proceso de tránsito, que llamaron Transitando Ando, como símbolo de la transición del sujeto político militar al sujeto político civil. De forma paralela, con el SENA trabajaron el tema de los proyectos productivos, para lo cual emplearon dos horas.

La metodología que se adoptó para todo este proceso fue llamada Khuska, expresión quechua que significa “pares, iguales, juntos”, metodología que tuvo gran éxito, tal como se reflejó en la evaluación. La implementación de la metodología implicó preguntar por el significado de las ECOMÚN y hablar del proyecto colectivo, para, a partir de allí, elaborar un proyecto de vida comunitario.

Por otro lado, las mayores dificultades se presentaron en la impartición del módulo de temas tributarios, debido a que los participantes no estaban acostumbrados ni tenían relación con temas contables, financieros ni fiscales.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el grupo tiene una percepción clara con respecto al proyecto colectivo y que lograron obtener conocimientos sobre el desarrollo de proyectos productivos; sin embargo, sigue habiendo desconfianza en torno a los ETCR, debido a las condiciones precarias de infraestructura y alimentación y a la desarticulación en la oferta institucional. Al finalizar el proceso se entregaron los certificados del curso, lo cual fue motivo de orgullo para los participantes.

Segundo curso para facilitadores

Después de diseñar y poner en marcha el programa de formación, el paso a seguir era transferir los conocimientos relacionados con el programa a los profesionales del SUEJE, quienes, por convenio interadministrativo, desarrollarían los procesos formativos en los ETCR. Así, se capacitaron y certificaron, con el acompañamiento de funcionarios de la Superintendencia de Economía Solidaria y la Agencia de Renovación y Normalización, a 103 personas.

El grupo de facilitadores a quienes se les impartió el curso estaba conformado por profesionales del sector solidario de diferentes entidades e integrantes de las

ECOMÚN (cumpliendo con estas sesiones con las otras veinte horas de capacitación). El grupo fue muy heterogéneo, en cuanto a edades y en cuanto a su bagaje dentro del sector.

En forma conjunta se construyó la estructura curricular, partiendo de dos preguntas: cuáles son los saberes necesarios para facilitar el proceso formativo de la comunidad reincorporada y qué requiere el facilitador para llevar a cabo su misión. Se abordaron los objetivos que tendría la formación, según los requerimientos exigidos por el Acuerdo de Paz, las instituciones involucradas, los aspectos básicos de reincorporación y el alcance.

Posterior a este trabajo, se desarrollaron dos modelos de entrevistas para aplicarlas a algunos de los miembros del consejo de administración de las ECOMÚN, en las cuales dejaron constancia sobre el significado de las ECOMÚN y los ETCR. Luego, junto con los facilitadores, se reconocieron los saberes y se realizó un taller para unificar los conceptos de: economía solidaria, proyecto de vida individual y proyecto de vida colectiva, proyección de una organización, sin ánimo de lucro. Este espacio también sirvió para debatir el tema de la gerencia en las organizaciones, tipos de organizaciones solidarias y cooperativas, entre otros.

También esta fue la ocasión perfecta para explicar la metodología Khuska, hacer recomendaciones para el trabajo psicosocial con los reincorporados, y simulacros de las situaciones que se podrían presentar en campo. Además, se ejemplificó la aplicación de los guiones del curso básico que serían empleados en los ETCR, la presentación del curso, la preparación de las sesiones y los tres módulos que lo conforman, además del módulo de conocimiento de saberes; Transitando Ando, el momento de recuperación psicosocial; la ruta de creación de las organizaciones solidarias; el módulo empresarial solidario, sobre gobernabilidad de las organizaciones y aspectos logísticos para el desarrollo del curso.

Durante el desarrollo del curso, que duró veinte horas, se presentaron algunas dificultades precisamente con el tiempo, pues debido a otros compromisos de los participantes, relacionados con el proyecto, tuvieron que ausentarse o faltar a las sesiones.

En cuanto al material de apoyo entregado, se trataba de un paquete para llevar a zonas veredales, con guiones día por día para todas las sesiones, una cartilla impresa y una copia digital.

Entre las lecciones aprendidas en esta etapa, queda claro que es importante para futuras ocasiones contar con más tiempo, y lograr una mejor disposición de los facilitadores a quienes se les imparte el curso. En general, estos no tenían expectativas;

no tenían claras las herramientas ni las fechas en que se dirigirían a los ETCR a dictar los cursos. Por su parte, la participación de las personas de las ECOMÚN que estuvieron en el primer curso permitió que los facilitadores interactuaran con los excombatientes con quienes iban a estar en los ETCR, lo cual fue muy valioso.

Equipo de educación e investigación

En líneas generales, con este grupo focal se abordaron varias situaciones, en las cuales se reiteró la importancia de manejar las expectativas de las personas involucradas en el proceso: facilitadores, reincorporados, e incluso los mismos integrantes del equipo de la UAEOS.

En este punto es importante aclarar, que la UEOS, desde 2015, viene realizando un proceso de actualización y desarrollo, dentro del cual se ha gestado el Programa Integral de Intervención, que incluye el Plan Nacional de Fomento de la Economía Solidaria y Rural Integral (PLANFES), del cual se desprenden las propuestas para la comunidad de reincorporados de las FARC.

Para llegar a lograr la propuesta, se requirió de un cambio de mentalidad al interior del equipo, empezando por el hecho de que fue necesario hacer una lectura diferencial del contexto, incluyendo, por ejemplo, el tema de las etnias. Lo que se pudo concluir con esto, es que cada comunidad requiere atención particular según sus necesidades específicas, por lo que el curso debe comprender temas que aborden esas condiciones. En esta medida, se lograron acondicionar los procesos. En esta labor, también es clave reconocer las prácticas afines a la economía solidaria de los actores involucrados, que les han permitido actuar de forma comunitaria sin mayores dificultades; ello conduce a señalar que lo que debe hacerse es darles el valor a las personas y entender que ellas son las protagonistas, el centro de los procesos y que las mismas deben poner en acción a las comunidades.

Para lograr llevar a buen puerto el plan es necesario que los facilitadores conozcan e implementen la metodología Khuska. Con este fin, los facilitadores deben ser capaces de escuchar, de lograr que la autoestima comunitaria se fortalezca, florezca y permita el empoderamiento de las comunidades. Un facilitador debe ser capaz de exigir, pero también de reconocer el justo valor del poder comunitario. En este contexto, el facilitador es quien menos toma la palabra, y cuando lo hace, realiza preguntas asertivas y concretas, y dinamiza la participación, para que emerjan los saberes existentes y se potencien las propuestas.

Así es como cobran sentido las capacitaciones, conociendo de manera previa a las personas, escuchando sus necesidades y lo que les gustaría ver en el curso.

Por último, en cuanto al fomento de las entidades que ya están creadas en los territorios, este se debe hacer teniendo en cuenta un análisis multidimensional del contexto, de los aspectos ambientales, sociales, culturales, políticos y económicos; dimensiones que, además, deben estar presentes en las organizaciones, ya que para su éxito es indispensable que logren poner en equilibrio tales dimensiones. Por tanto, el fortalecimiento implica un diagnóstico funcional que dé forma a esas cinco dimensiones en el contexto de la sostenibilidad, en el cual, además, se deben identificar las necesidades específicas para generar proyectos a la medida, de acuerdo con los requerimientos de cada organización, definiendo qué se puede resolver con procesos formativos y qué debe resolverse con procesos de fortalecimiento.

Entrevistas a los facilitadores

Una vez se establecieron los contenidos y se planearon los procesos de capacitación tanto con la UAEOS como con el SUEJE, se identificaron las percepciones de los formadores sobre los ETCR. Para ello se les realizaron a los facilitadores del SUEJE una serie de preguntas, cuyas respuestas se sintetizan a continuación.

¿Qué expectativas tenía al iniciar el curso de formadores?

Poder poner en común tanto la capacidad como la experiencia previa como facilitador de los temas y al mismo tiempo poder orientar el desarrollo de proyectos sostenibles, contribuyendo así al proceso de paz. También se tenía la expectativa de profundizar en los conocimientos para luego transmitirlos de la mejor manera, afinando las competencias y valorando las diferentes experiencias de vida.

¿Qué oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas se presentaron durante el curso para facilitadores?

Debilidades: problemas logísticos relacionados con el desplazamiento, de recursos para solventar los gastos para llegar a los ETCR y de comunicación entre el SUEJE y la UAEOS en relación con la organización de dichos desplazamientos; faltó enfatizar en el significado y propósito de las ECOMÚN; escasez de tiempo y poca experiencia de los facilitadores que orientaron los cursos impartidos. Desde el punto de vista macro, la mayor debilidad para las OESS es la falta de tierras propias para realizar los proyectos con mayor seguridad.

Oportunidades: tras romper con la cátedra magistral, se presentó una innovadora forma de aprovechar los conocimientos previos y generar aprendizajes colectivos; participar en el proceso de paz del país; recibir formación como formador en economía solidaria; entablar relaciones con otros consultores; mejorar la visibilidad como

consultores; conocer personas de diferentes regiones; ampliar el aprendizaje, mejorar la experiencia y generar acciones concretas para el desarrollo de las OESS de forma colectiva.

Fortalezas: la mayoría de los participantes ya contaban con conocimientos previos sobre la temática a desarrollar y su motivación principal fue la de realizar proyectos colectivos para tener una mejor calidad de vida. También se destaca el sólido conocimiento por parte de los instructores de la UAEOS.

Amenazas: la falta de claridad desde el comienzo de la capacitación, pues solo al final de la misma se enfatizó que era para los excombatientes de las FARC y la poca credibilidad que estos tienen en los compromisos del Gobierno.

Se realizaron ajustes durante el curso, ¿a qué se debieron los mismos? ¿Qué tan benéficos resultaron?

El desarrollo del curso se dio conforme a lo establecido; se realizaron ajustes para hacer coincidir el curso con las necesidades específicas de los ETCR, la pluralidad de sus participantes y como método para aprovechar el tiempo al máximo.

Con respecto a la metodología desarrollada, ¿cómo lo ayudó a prepararse para desarrollar el curso básico de economía solidaria con la comunidad reincorporada?

Fue apropiada, facilitó las dinámicas de sensibilización, con las cuales se rompió de manera efectiva el hielo; al inicio, los excombatientes tenían tanto miedo de nosotros como nosotros de ellos; sin embargo, los procesos propuestos nos permitieron conectarnos con sus expectativas. La metodología, al estar diseñada específicamente para el grupo objetivo, fue clave para que el curso se llevara a buen término. Por otro lado, la metodología ayudó a manejar de forma más asertiva las temáticas con la comunidad reincorporada, fue una base importante para llevar a cabo los aprendizajes y el desarrollo de las actividades. La metodología es muy práctica y las personas capacitadas fueron muy receptivas.

¿De qué manera los materiales utilizados obstaculizaron y/o favorecieron el proceso formativo en el que participó como facilitador?

Estos permitieron el desarrollo de la capacitación haciéndola fácil de entender.

¿Qué tanto le aportaron los contenidos del curso a su preparación como facilitador?

Complementaron la experiencia docente, afianzaron los conceptos y afinaron el discurso a transmitir; además, permitieron anticipar posibles riesgos en su desarrollo.

Fue oportuno como preparación para enfrentarnos a la población asignada, y para realizar la implementación de dinámicas apropiadas.

Al finalizar el curso, los contenidos son replicables y sirven no solo para los excombatientes, sino que también se pueden aplicar en la formación de cualquier OESS, en especial en el ámbito rural. Se ajusta a las demandas y necesidades de la población objetivo ya que tienen en cuenta su ideología y forma de pensar.

Lo único por mejorar es la entrega de certificados al final de la jornada, la disposición previa del material de formación antes de llegar al terreno y la ampliación de los tiempos para poder ahondar en las particularidades territoriales.

Durante el desarrollo del curso, tanto para los participantes como para los facilitadores, ¿qué situaciones representaron oportunidades, amenazas, debilidades y/o fortalezas?

Debilidades: el poco conocimiento sobre las ECOMÚN y su relación con la economía solidaria, el tiempo reducido en el desarrollo de los contenidos y la escasez de recursos.

Oportunidades: informar y conocer sobre temas nuevos y contemporáneos, sobre la cosmovisión de las comunidades, compartir conocimientos, reconocer la economía solidaria como alternativa social y económica, descubrir las expectativas de los reincorporados y su motivación para capacitarse, lograr empatía entre los grupos de interés y entender con más detalles los procesos y la conformación de las ECOMÚN.

Fortalezas: el interés por parte de los grupos por aprender, su actitud de gratitud, su determinación para formar cooperativas, su disciplina y deseo de integrarse, llevar un estilo de vida diferente, su apertura ante las propuestas del Gobierno, sus ganas por emprender proyectos productivos, la capacidad de trabajo que tienen, el aprendizaje recíproco y su compromiso.

Amenazas: desconocimiento sobre la zona, no poder iniciar el proyecto productivo y que la cooperativa no logre su cometido, falta de conciencia sobre las nuevas posibilidades, desconfianza hacia el Gobierno, falta de capacitación en los proyectos puntuales, condiciones climáticas, grupos con proyectos individuales, ausencia de condiciones para la producción.

¿Cuáles fueron los momentos claves del curso, teniendo en cuenta las construcciones realizadas por los participantes? ¿Por qué fueron claves?

Entre los momentos claves se destaca la etapa de sensibilización, ya que permitió que los excombatientes se redescubrieran entre ellos mismos: “no estaban bien vistos cuando

estaban en la montaña”; además, permitió descubrir los sueños que tienen. También fue clave el espacio de la capacitación, pues les permitió reconocerse a ellos mismos con actitudes de solidaridad, lo cual es importante para la articulación de los proyectos productivos. El hecho de realizar actividades productivas en conjunto y encontrar las similitudes entre todos. Por otro lado, cabe destacar la relevancia de los momentos en que se dieron a conocer los pasos para formar una cooperativa y los retos que esto conlleva, las capacidades y habilidades para emprender estos proyectos, pues condujo a crear un ambiente de colaboración en el aprendizaje y que se confiara en el facilitador.

Teniendo en cuenta las guías proporcionadas por la UAEOS (Módulo 1. Transitando ando, Módulo 2. Empresarialidad solidaria y Módulo 3. Gobernabilidad de las organizaciones), ¿qué reflexiones puede hacer luego de desarrollarlas en el curso y contar con las producciones y aportes de los participantes?

Entre las reflexiones que se dieron, surgió la importancia de adecuar el curso para personas con baja escolaridad y sin enfoque empresarial. El carecer de autonomía, debido a la cultura organizacional a la que pertenecieron durante años en el conflicto armado, en la cual la organización atendía sus necesidades, puede hacer más largo el proceso de reincorporación. Se reflexionó también sobre las inquietudes relacionadas con el trabajo, estudio, creación e innovación bajo la sombra de la economía solidaria. El módulo de empresarialidad solidaria generó dudas que fueron respondidas en su momento, y el trabajo en general con las guías permitió vislumbrar el deseo que tienen los excombatientes de trabajar en proyectos productivos colectivos. Las guías son excelentes herramientas, ya que sus contenidos son claros y de fácil comprensión, y permiten una construcción colectiva de los diferentes temas.

¿De qué manera la metodología utilizada obstaculizó y/o favoreció el proceso formativo para todos los participantes y los facilitadores? Describa situaciones generadas.

La metodología siempre favoreció el proceso formativo, lo que condujo a obtener buenos resultados y permitió la participación permanente, la integración, camaradería y respeto, ayudando todo ello a que se intercambiaran ideas respecto a los proyectos colectivos. En ocasiones surgió el temor por participar y opinar debido a las diferencias, en especial cuando un líder de rango alto estaba presente.

En el curso básico de economía solidaria, en las evaluaciones realizadas por los participantes, los puntos con menor calificación resultaron ser los correspondientes a aspectos logísticos, instalaciones y equipos (tableros, computadores, proyector, etc.), ¿de qué manera esto afectó el desarrollo del curso?

En general no tuvieron trascendencia, ya sea porque en el momento los inconvenientes se solucionaban o se superaba la situación con creatividad. Sin embargo, en algunos

casos, lo que debía ser un trabajo de grupo, se transformaba en una clase magistral, debido a que fue necesario abusar del uso del tablero.

¿Cuáles fueron los factores claves de éxito o fracaso del curso?

Entre los factores de éxito podemos destacar la disposición tanto de los alumnos como del grupo capacitador, la actitud del grupo objetivo, la integración de las comunidades, la disciplina, y su entusiasmo en la creación de proyectos productivos, lo cual, además, fue inspirador para todos. El éxito también estuvo en el hecho de que los participantes comprendieron las ventajas del sistema de economía solidaria, y el hecho de que los capacitadores fueron recursivos en la manera como transmitieron la información, y que tuvieran un amplio conocimiento en el tema de economía solidaria, así como una amplia experiencia en el sector; esto a su vez, generó empatía y permitió que se hablara con honestidad, se vencieran temores y se generara confianza en todo el proceso.

¿Por qué considera que el curso fue un éxito o fracaso?

Se puede deducir que el curso fue un éxito a partir de los resultados y la motivación del grupo, por el cambio de actitud logrado en los participantes; por la claridad de sus proyectos, y la celeridad que tenían para iniciar a trabajar de inmediato en ellos; por la conciencia de haber dejado las armas, pero no los ideales; por el interés que había de aprender, por parte de ellos, y de enseñar, por parte de los facilitadores. Además, fue un éxito el hecho de que se pudiera poner en práctica la “ética de los mínimos”, basada en el respeto y la tolerancia, lo cual aprendieron y asimilaron muy bien.

¿Qué percepciones tiene sobre el proceso realizado? A su juicio, ¿qué tanto se logró?

Se consiguió generar acompañamiento y seguimiento por parte de la UAEOS para desarrollar empresas autosostenibles; se logró crear conciencia sobre la temática de la economía solidaria y la asociatividad para materializar los proyectos de vida de los participantes. El Estado, con esta iniciativa, permite generar trabajo independiente y autónomo; se logró concluir el proceso de capacitación al cual no todos lograron asistir por otras obligaciones adquiridas. Sin embargo, el tiempo fue muy corto para poder ofrecer más conocimientos y generar más cambios de actitud y conducta.

Si tuviera que incorporar algo en el proceso, ¿qué incorporaría?

Más acompañamiento a los facilitadores; soporte en comunicaciones; el acceso a materiales en línea, lo cual es una excelente herramienta de apoyo. Profundizar más en los temas relacionados con la contabilidad, las finanzas y los costos, pues sobre estos temas las inquietudes son grandes. Para futuras ocasiones, sería importante incluir

algunos días de ejercicios donde se pueda ver en la práctica el flujo del dinero, dentro de una organización de economía solidaria. Si se tuviera más tiempo, se lograría ampliar y aclarar más los conocimientos de los participantes. Por otra parte, es clave continuar el proceso con los mismos facilitadores, los cuales ya lograron generar confianza y empatía.

Si tuviera que eliminar algo del proceso, ¿qué eliminaría?

No se debe eliminar nada, de hecho se hubiera requerido de más tiempo para una mejor planeación y preparación de los temas y materiales, es evidente que la prisa no favorece los procesos. Es importante que todos aportemos en estos procesos para generar un curso de alta calidad, comprensivo, dinámico pero metódico y sobre todo serio. También es clave mantener contacto permanente con los facilitadores que fueron bien evaluados y se les informe sobre los resultados finales de los procesos en los cuales participaron.

INFORMES DE TRABAJO DE CAMPO

Tumaco, Nariño

Del 26 al 29 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Hubo prevención por parte de los reincorporados, debido al incumplimiento de algunos aspectos logísticos, lo cual generó que el trabajo se realizara a media marcha.
- Hay un empoderamiento de los procesos de puesta en marcha de las OESS, relacionado al cambio de vida: expectativas de mejores ingresos, mejora en la calidad de vida, reincorporación a la sociedad civil, temas estos que articulan la acción colectiva.
- La realización de cursos básicos permitió relacionar la doctrina cooperativa con el quehacer cotidiano de los excombatientes. Sin embargo, consideraron que un curso básico de veinte horas no es suficiente, y demandaron más formación con miras a mejorar sus habilidades empresariales.
- Los trámites para constituir OESS, como cooperativas, exigen un nivel de formalización al cual no están acostumbrados los reincorporados.

En el proceso se evidenció que hay interés por desarrollar iniciativas económicas de producción y en ello las OESS, y particularmente el cooperativismo, permite el desarrollo de un método que se relaciona con sus principios de vida. Sin embargo, la capacitación fue incipiente para facilitar la comprensión de los procesos institucionales

de conformación de entidades y la sostenibilidad de las iniciativas. Por otro lado, hay una suerte de restricción ante las relaciones con el Estado, considerando que las entidades que brindan apoyo son las mismas responsables del Estado actual y eso lleva a una relación de desconfianza con respecto a este.



Vía de acceso a la ZVTN La Variante, en Tumaco, Nariño.

Adicional a esto, al momento de formalizar los trámites de constitución ante la Cámara de Comercio, para la conformación de las cooperativas, hubo algunos obstáculos relacionados con la recolección de firmas (dada la dicotomía entre el uso de nombres y seudónimos de los excombatientes) y la apertura de cuentas bancarias (sobre todo en cuanto a la emisión de balances e informes de revisión fiscal).

La Paz, en Tierragrata, César

Del 26 al 30 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Durante la asamblea de creación de la cooperativa fue muy controversial y debatido el tema sobre qué porcentaje de la renta básica que recibirán del Estado (según el Decreto 899 del 29 de mayo de 2017), sería destinado como capital social para la membresía de la cooperativa.
- El presidente de la cooperativa no es de la zona, sino que hace parte de las ECOMÚN, con lo cual se traslada la estructura jerárquica de los excombatientes a las OESS.
- No hubo una buena relación con los funcionarios de la Cámara de Comercio, en relación con el cumplimiento de los trámites necesarios para conformar las OESS, para quienes la falla estuvo en la desinformación con respecto al proceso.
- En algunos casos las cédulas se registraron con los seudónimos, lo que a los excombatientes les viene bien, pero les genera incertidumbre en cuanto al ámbito

civil. Además, no suelen cargar con ellos sus documentos civiles y la cultura basada en la lectoescritura no les es afín.

- La totalidad de las OESS son cooperativas, conformadas por excombatientes, por lo cual no hay en este ámbito una integración con el resto de los miembros de la comunidad.
- Hay algunas costumbres que se han trasladado a la vida civil, por ejemplo, como la cocina era un castigo, prefieren pagar para que les cocinen.



Gallera construida en el ETCR de Tierra Grata, La Paz, Cesar.

Entre otros aspectos, también se destaca que la comunidad tiene una Junta de Acción Comunal. En la comunidad cuentan con una cooperativa multiactiva denominada Cooptierragrata. Los miembros de la comunidad constituyeron la cooperativa con 36 personas y sin aportes del Estado.

Pondores, en Fonseca, La Guajira

Del 26 al 30 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Existe una cooperativa creada y está en proceso de conformación otra que no se pudo crear porque faltaban integrantes y las condiciones no se dieron, además, los interesados no habían tomado los cursos básicos de cooperativismo.
- La cancha de fútbol es el lugar de un encuentro simbólico entre distintos actores: excombatientes, militares, facilitadores y miembros de la comunidad.
- Se cambió el nombre del ETCR a Amaury Rodríguez en las vallas.
- Cuentan con una maquila para la producción de uniformes y disfraces.
- El SENA y la Cámara de Comercio los acompañan en los procesos de formación.

- Por regla general, donde había un campamento se realizaba una actividad productiva.

Varios de los miembros de la comunidad, antes de los procesos no realizaban ninguna actividad productiva.



Punto de recepción de visitantes del ETCR Pondores, en Fonseca, La Guajira.

Charras, en San José del Guaviare, Guaviare

Del 26 al 30 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Cuando los asesores llegaron, ya habían realizado la asamblea de constitución de una nueva cooperativa, por lo que se encontraron con un hecho cumplido. La agilidad en la organización de los reincorporados está relacionada con el hecho histórico de que la institucionalidad en este territorio ha sido ejercida directamente por las FARC y en dichas organizaciones las mujeres llevan el liderazgo de la administración, aun cuando respetan la jerarquía militar.
- Existe la presencia de comunidades indígenas, parte de las cuales hacen parte del grupo de reincorporados y realizan procesos de capacitación en áreas como computación, uso de Internet, entre otros. También reciben el apoyo de personas voluntarias provenientes de universidades, como la Universidad Nacional de Colombia.
- Hay una ausencia marcada de bienes públicos, en especial faltan carreteras; lo cual, sumado al incumplimiento en otros aspectos logísticos, ha hecho que los excombatientes reaccionen generando prácticas de aprovechamiento rentístico,

como la venta de las comidas que ellos reciben de manera gratuita, y desarrollando estrategias de acercamiento a la disidencia.

- En el ámbito institucional se presentaron falencias para la consecución de la conformación de cooperativas, como por ejemplo, problemas con los contadores, pues en el balance inicial no incluyeron el registro de los nombres, estaban mal escritos o se utilizaron “chapas” y no se incluyeron los números de cédula.

Las Colinas, en Calamar, Guaviare

Del 26 al 30 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Existen iniciativas productivas originadas como parte del proceso de concentración de los excombatientes. En las organizaciones, de invernaderos, reproducción de cachama y gallinas, tiendas comunitarias, jardín infantil y carpintería, la dirección a cargo de las mujeres es fundamental, particularmente a través de la cooperativa Jaime Pardo Leal.
- Cuentan con un problema de suelo, sin embargo, es rescatable la disciplina de la gente, lo que ha permitido el diseño de proyectos; por ejemplo, cuentan con bienes públicos no estatales construidos por los excombatientes. En este caso se evidencia que los reincorporados están muy bien organizados, se ha incluido a personas con discapacidades y niños en un contexto de un importante sincretismo cultural.

Playa Rica (o Yarí), en La Macarena, Meta (frontera con Caquetá)

Del 26 al 30 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Las vías de acceso o carreteras se encuentran en condiciones inadecuadas. La infraestructura no se adapta a las condiciones locales, y se han empleado materiales de baja calidad y poca durabilidad. Incluso, para la Cruz Roja y las Naciones Unidas (que suelen tener mejores condiciones de habitabilidad que los reincorporados), las condiciones no son las ideales.
- En términos generales, la infraestructura del pueblo es muy pobre. Sin embargo, se encontraron casas de hospedajes para los turistas (foráneos).
- Se vivió un ambiente de desconfianza en relación con la labor de sistematización, pese a que tienen relaciones con profesores e instituciones como el SENA.
- Existe una buena comunicación con las personas de la comunidad y comienza a existir con el Ejército.
- Con respecto a las cooperativas, hubo un escaso acompañamiento en el proceso, determinado por los líderes de las ECOMÚN. La cooperativa se creó en la modalidad de multiactividad.



Salón comunitario del ETCR Georgina Ortiz, Vista Hermosa, Meta.

Montañita, Caquetá

Del 26 al 30 de octubre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- El líder de esta vereda es Iván Márquez, quien fue senador de la Unión Patriótica y dejó la vida política para devolverse a la guerrilla cuando ocurrió la matanza de líderes de la Unión Patriótica. Ello hace que este ETCR, llamado Héctor Ramírez, sea representativo del proceso, desde el punto de vista de su organización, su grado de reivindicación política y sus enlaces con los organismos internacionales de verificación, en cuanto al cumplimiento de los acuerdos.
- El acceso a la vereda es una carretera en muy mal estado y la infraestructura dispuesta es de un material de poca durabilidad. Sin embargo, los reincorporados han comenzado a cambiar los materiales de construcción temporales por unos de mejor calidad, durabilidad y permanencia, lo que da cuenta de la intención de fortalecer la organización comunitaria.
- Para crear un ambiente de empatía, los facilitadores hablaban en términos de camaradería; sin embargo, hubo mucha reticencia por parte de los excombatientes, quienes consideraron que los facilitadores del SUEJE servían de títeres de un previsible engaño por parte del Estado. En este territorio se presentaron obstáculos relacionados con la duplicidad de nombres, cedulación con los nombres que usaban en época de guerra; hubo, además, fallas en las entregas de diplomas y certificados de los cursos básicos, lo cual aumentó la desconfianza.

Buenavista, en Mesetas, Meta

Del 27 de noviembre al 1 de diciembre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- Los nombres de los ETCR son Mariana Páez y Simón Trinidad, nombres de ex-combatientes, quienes estaban en cárceles del país y fueron amnistiados.
- El ETCR Mariana Páez, inicialmente tenía seiscientos reincorporados y ahora solo cuenta con trescientos (población itinerante y flotante), de los cuales únicamente ochenta tienen intención de asociarse en proyectos cooperativos. En cuanto al ETCR Simón Trinidad, inicialmente contaba con unos seiscientos a setecientos ex-prisioneros políticos, pero en la actualidad solo cuenta con cuarenta, población que se asoció a la cooperativa multiactiva que allí se conformó y que adelanta un proyecto de crianza y levante de gallinas, que incluye la venta de huevos al por menor y al por mayor.
- Los que se han quedado desean constituir proyectos cooperativos y asociativos, de manera que han iniciado algunos emprendimientos solidarios: a) un restaurante, tienda y billar, que cuenta con setenta asociados en la actualidad, b) la cooperativa agropecuaria Darío Gutiérrez, conformada por veintitrés reincorporados, y c) una granja integral multipropósitos ubicada en las Ondas del Cafre (en la ribera del río con el mismo nombre), donde trabajan en un proyecto de ecoturismo y en el cual se han involucrado no solo reincorporados, sino campesinos e indígenas de la región.
- Al interior de la cooperativa multiactiva se ha desarrollado un proyecto para el procesamiento de telas y confecciones, que incluye un punto de venta, que cuenta con varios asesores comerciales (vendedores) por fuera del sitio de producción. En este proyecto trabajan veinticuatro reincorporados.



ETCR Mariana Páez, vereda Buenavista, Mesetas, Meta.

- También cuentan con un módulo de vivienda habilitado para el alojamiento de visitantes o funcionarios que deben hacer pasantías en el ETCR, producto del aporte comunitario de varios incorporados, principalmente mujeres.

Vista Hermosa, Meta

Del 27 de noviembre al 1 de diciembre de 2017 se realizó la visita de campo identificando que:

- En Vista Hermosa, el ETCR Georgina Ortiz, inicialmente contaba con 560 excombatientes, ahora solo cuenta con 220, de los cuales únicamente ochenta tienen la intención de asociarse en proyectos cooperativos, en especial, en el proyecto denominado Sacha, conformado por 34 asociados.
- Se destaca el gran empoderamiento de los jóvenes de ambos sexos, así como del resto de reincorporados que aún creen en lo colectivo, que han venido desarrollando proyectos prácticos, como el cultivo de sachá inchi (*Plukenetia volubilis*), para la extracción de aceite omega 3, 6 y 9; un gallinero, una carpintería, la siembra de caña para obtener derivados, una tienda-disco y una venta de ropa que traen de Villavicencio y Bogotá, con aportes de los asociados, quienes son mujeres en su mayoría.
- Los líderes del ETCR tienen relación con otra cooperativa de la vereda y de Guaymaral, lo cual ha sido muy fructífero, por ejemplo, los reincorporados del ETCR tomaron junto con las personas de la otra cooperativa de la vereda, cursos para validar el bachillerato, consiguiendo el grado de bachiller a un año de la firma del Acuerdo de Paz.



Resguardo de bienes de reincorporados en el ETCR Georgina Ortiz, en Vista Hermosa, Meta.



Condiciones de habitabilidad para colectivos de acompañamiento al proceso de reincorporación en el ETCR Georgina Ortiz, en Vista Hermosa, Meta.

- Muchos de los reincorporados aún conservan una filosofía que desarrollaron en su vida armada y que propende por trabajar por el interés común por encima del interés individual. Es notable en este ETCR de Vista Hermosa, Georgina Ortiz, el proyecto ecoturístico a partir de la cultura y la vida fariana, que incluye vivir en cambuches y caminar por los senderos que recorrió la guerrilla, incluyendo, además, ecosistemas de gran riqueza y variedad.

Entrevistas a los participantes del curso básico de economía solidaria

Con el fin de indagar en las percepciones de los participantes con respecto al desarrollo y contenidos del curso básico, se realizaron entrevistas, cuyas respuestas se sintetizan a continuación.

Conocimientos previos

La mayoría de las respuestas apuntaron a que los participantes tenían conocimientos previos sobre el trabajo colectivo, en comunidad, en cooperativismo y en economía solidaria. Aseguraron que ello estaba relacionado con la distribución equitativa de lo que podría producirse, un modelo de producción donde primaba lo colectivo sobre lo individual. En las FARC se practicaba este tipo de economía para el sostenimiento de todos los integrantes.

Otras respuestas incluyeron diversos tipos de conocimientos, relacionados principalmente con los sistemas para realizar un trabajo para el colectivo, organizar por veredas encuentros para compartir proyectos de agricultura (maíz, yuca, plátano). También se evidenciaron conocimientos sobre productos agrícolas, ganadería y cría de aves. Es relevante señalar que una tercera parte de las respuestas apuntaron a que no se tenían conocimientos sobre economía solidaria.

Prácticas de economía solidaria realizadas

Se reiteran y amplían los temas que ya habían descrito en las respuestas a la pregunta anterior, con respecto al trabajo colectivo de manera solidaria e integrado, sin ningún tipo de interés individual, para resolver necesidades y en beneficio de la comunidad y el entorno.

Las actividades que realizaban estaban relacionadas con la preparación de la tierra, para diferentes tipos de cultivos, en forma organizada y en grupo. Estaban centradas en el cultivo de maíz, yuca, plátano, hortalizas, malanga, cacao, frijol, granada pancoger; o en prácticas de ganadería y pesca. En otro ámbito, también expresaron haber realizado prácticas relacionadas con la construcción de vías y puentes. Prácticas en las cuales están presentes los principios y valores del cooperativismo, tales como la ayuda mutua, el bien común, el progreso de la comunidad, la solidaridad, la hospitalidad y la unión, sin estar aún conformados como cooperativas.

Motivaciones para participar en una cooperativa

Básicamente, las respuestas tienen que ver con motivaciones relacionadas con la participación organizacional y la búsqueda de un funcionamiento integral; también se evidencian motivaciones sociológicas, como estar y trabajar unidos, un gusto por el trabajo colectivo en la región por encima del trabajo individual, mantener la organización y ordenar las nuevas prácticas, como reincorporados, teniendo a las ECOMÚN como eje principal para el trabajo colectivo.

Las motivaciones estrictamente económicas están vinculadas con la búsqueda de mejores condiciones, la permanencia y la extensión de economías sostenibles en las distintas regiones, las comunidades y veredas, la venta de productos y el desarrollo de la agricultura. Obviamente, todo ello implica poder obtener un ingreso estable para el sostenimiento personal y familiar.

Las motivaciones también apuntaron a la construcción de un proyecto de vida: salir adelante, sortear cualquier situación en bien del pueblo, buscar el desarrollo en pro

de todos, obtener un mejor bienestar para un buen vivir, tener una vida digna, buscar el bien. Desde el punto de vista social significa generar puestos de trabajo para todas las personas en las áreas rurales, que puedan practicar sus derechos, satisfacer las necesidades humanas, mantener la seguridad alimentaria y obtener un mejor desarrollo social. Todo ello implica desarrollar proyectos para la sostenibilidad.

Contextos que favorecen o dificultan el proceso formativo: percepción sobre la labor de los facilitadores

Los participantes consideran que instituciones como el SENA y Naciones Unidas favorecieron el proceso de capacitación. Sin embargo, la falta de socialización de la agenda formativa y la falta de coordinación obstaculizaron los procesos formativos, ya que impidieron que todos hicieran parte de ellos. El incumplimiento del Gobierno en relación con las certificaciones correspondientes y las condiciones de infraestructura que no mitigaron las elevadas temperaturas en los ETCR también fueron algunas de las dificultades que describieron. Por ello, en los evaluaciones de los participantes, las calificaciones más bajas se evidenciaron en los aspectos logísticos: instalaciones y falta de equipos, como tableros, computadores, marcadores, hojas y proyectores.

Con respecto a las temáticas abordadas, se destacan las relacionadas con los mercados y economías campesinas. Sin embargo, el poco tiempo de formación y de espacios para el autoaprendizaje y para recopilar información menoscabaron los procesos formativos.

En cuanto a las actividades que los reincorporados se sienten capaces de realizar a partir de la formación recibida, las respuestas se encaminaron en las siguientes direcciones:

- Desarrollar la economía solidaria a través de una cooperativa en las comunidades y participar activamente en ella o liderarla.
- Desarrollar una actividad económica a través de proyectos productivos capaces de resolver los problemas comunitarios.
- Estructurar la participación política de las ECOMÚN a partir de la organización de la vida comunitaria.

Algunos líderes mencionaron que la participación de los líderes de las ECOMÚN favoreció la realización de los procesos, pero la ausencia de financiación, la premura y apresuramiento en el desarrollo y la falta de tierras para ejecutar los proyectos dificulta la implementación del trabajo de reincorporación. Pese a lo anterior, se manifestaron ideas positivas como las que se presentan a continuación.

“La cooperativa es una gran familia donde podemos desarrollar con nuestros camaradas iniciativas por el bien común y hacerlo bien”.

“[...] podemos defendernos de otra manera. La economía solidaria es la ruta para nuestra reincorporación colectiva, en lo económico, social y político [...] y nos permite soñar en colectivo, en el ejercicio del poder en nuestro territorio y en la acción por el común [...]”.

“[...] a través de las cooperativas es posible aportar para mejorar la comunidad, acceder a los derechos fundamentales, trabajar y cooperar con el colectivo y tener un espacio para construir con honestidad, respeto y responsabilidad”.

Entrevistas a los líderes de las ECOMÚN y gerentes de las cooperativas

En los ETCR, ya se habían creado, previamente, algunas cooperativas por cuenta de la gestión de las propias comunidades reincorporadas. Al momento de realizar la sistematización ya estaban en funcionamiento, mientras que, al mismo tiempo, el Gobierno estaba ayudando a crear y registrar nuevas cooperativas. Se consultó a los líderes de las ECOMÚN y a los líderes de los diez ETCR visitados con respecto a estas organizaciones ya conformadas. Sintetizando las respuestas es posible concluir que:

- En la organización comunitaria influye la disciplina previa de los excombatientes. En la práctica siempre desarrollaron trabajos asociativos y actividades concretas para procurar la sostenibilidad alimentaria, por ello, en el proceso de reincorporación tienen en cuenta la construcción del “territorio” —incluso lo incorporan en los estatutos— y consideraciones sobre el cuidado del medio ambiente, dado que en tiempos de conflicto el medio ambiente era su aliado; es menester para ellos preservarlo con la posibilidad de agregar valor mediante actividades como el ecoturismo, el uso de abonos orgánicos, la siembra de árboles y el reciclaje.
- Desde la filosofía de las ECOMÚN, en todas las OESS es necesario fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Existen actividades que tradicionalmente las realizaban las mujeres, tales como lavar o cocinar, pero progresivamente los hombres también participan en ellas con el fin de garantizar su sostenibilidad como actores del desarrollo. La convivencia parte de la premisa de que hombres y mujeres son hermanos de lucha y seguirán manteniendo la unidad y el trabajo participativo y colaborativo como principio revolucionario. Sin embargo, no se manifiesta con claridad la forma de incentivar el liderazgo cooperativo.

- El sistema de gobierno eficaz implica estrategias para integrar las decisiones de las OESS con las anteriores estructuras de mando, que ahora hacen parte del partido político FARC. De acuerdo con esto, se mantienen los principios de disciplina, autoridad y jerarquía, así los líderes siguen siendo cabeza de los procesos. También se respeta y se tiene en cuenta la experiencia, sin importar la edad, en la elección de las personas que están a cargo de asuntos administrativos, contables y financieros, dentro de la cooperativa.
- Hay claridad en relación con las habilidades y limitaciones de cada uno de los órganos de gobierno. Se estimula la participación de los socios en las decisiones de las cooperativas y en los estatutos y reglamentos internos se dejan explícitas las instancias que facilitan compartir visiones y controlar los progresos, bajo la democracia participativa, que incluye tener voz y voto en las asambleas, reuniones de consejo, y en todas las instancias de participación de las cooperativas. En este sentido, hay que tener en cuenta que llevar a la práctica la participación democrática es un asunto que requiere de tiempo para su adaptación.
- Existe una coherencia cultural y unos valores claros, los cuales ya se vivían desde antes del Acuerdo de Paz, los cuales, además, son coherentes con los valores y principios cooperativos: el trabajo participativo, asociativo, la igualdad, equidad y transparencia. Estos se manifiestan en el quehacer diario, ya que el trabajo siempre sigue dándose de forma colectiva.
- En relación con los sistemas de trabajo interorganizativos, debe señalarse que todas las OESS creadas antes del proceso de intervención del SUEJE y la UAEOS se encuentran inmersas bajo la sombrilla de las ECOMÚN.
- En relación con los resultados económicos, dado que aún no están funcionando las nuevas cooperativas creadas con el apoyo del Gobierno, todavía no se presentan logros económicos; además, los proyectos productivos requieren de tierra, y su entrega, por el momento, no se ha materializado. Estas organizaciones se distinguen de otras cooperativas por el personal con el que cuentan y los proyectos productivos que tienen previstos desarrollar. En un futuro se espera que se puedan establecer mecanismos para controlar el nivel de calidad de los productos o servicios ofrecidos, dado que las organizaciones que más tiempo llevan tienen entre seis meses y un año.

Según estos puntos de vista y las respuestas obtenidas, se puede afirmar que las comunidades de reincorporados están cercanas al modelo de autodesarrollo organizacional sostenible, por los siguientes factores analizados: el impacto territorial y social, la coherencia cultura y los valores distintivos, los sistemas de trabajo interorganizativos en red y el desarrollo; en los cuales poseen una amplia experiencia, por su práctica durante la confrontación armada. Estas características también son el resultado de su actividad económica previa, dado que en las zonas en que tenían campamentos practicaban la agricultura, principalmente, con fines de autoabastecimiento alimentario y de abastecimiento de las comunidades adyacentes.

En las respuestas de los actores involucrados se presentan de manera reiterada las siguientes coincidencias:

- Todos los actores involucrados (facilitadores, participantes y representantes de la UAEOS) tienen conocimientos sobre proyectos productivos relacionados con las labores del campo.
- Entre los participantes existen prácticas relacionadas con la cultura solidaria, el trabajo colectivo y la ayuda mutua, las cuales desarrollaron a lo largo de su vida pasada.
- Tanto la UAEOS como la comunidad de reincorporados y líderes de las cooperativas consideran claves las ECOMÚN y el modelo de economía solidaria como mecanismos para lograr la reincorporación social y económica. De esta manera, este termina siendo el instrumento elegido para dar forma a la dimensión socioeconómica de su reincorporación.
- Es fundamental que se dé la distribución de tierras para poder desarrollar los proyectos productivos.
- La duración del curso no es la adecuada, pues veinte horas no son suficientes para cubrir todas las necesidades organizacionales y los retos que implica la coconstrucción del territorio y la reorganización a la sociedad civil.
- Los reincorporados sienten desconfianza hacia el Gobierno y hacia el cumplimiento de los acuerdos, y cualquier evento genera una respuesta desproporcionada en esta vía, dado que asumen que en cualquier momento el Gobierno y sus funcionarios incumplirán los acuerdos.



Agua Bonita, en Montañita, Caquetá.

Proceso de acompañamiento para la creación de cooperativas

Como última indagación interesa conocer la percepción que tienen los líderes de las OESS sobre los procesos de acompañamiento realizados por el SUEJE en los ETCR. Para ello se consultó a estos actores sobre las actividades, particularidades, resultados y momentos del proceso de acompañamiento.

Actividades previas a la constitución de las cooperativas

Como actividades previas a la constitución de cooperativas se destacan, en orden progresivo:

- Realización del curso básico de economía solidaria impartido por el SUEJE.
- Discusiones a partir de los cursos y que continúan posteriormente, acerca de la economía de las regiones.
- Charlas sobre la organización económica del territorio por parte de los líderes de las ECOMÚN.
- Organización de asambleas para discutir temas de interés.

Factores del contexto que favorecieron o dificultaron el proceso

Los factores que favorecieron los procesos de acompañamiento más destacados fueron:

- La participación articulada de los líderes de las ECOMÚN junto con los asesores del SUEJE.
- La profundización de compromisos y militancia individual y colectiva para el desarrollo organizacional (o dicho en lenguaje fariano, para el desarrollo del común), luego de cada curso impartido por el SUEJE o por otras instituciones educativas.

En relación con los factores que dificultaron los procesos de acompañamiento se destacan:

- La falta de acompañamiento para la obtención de tierras donde se puedan ejecutar los emprendimientos agrarios.
- La falta de recursos financieros para ejecutar los proyectos.
- Los problemas logísticos para el acceso al campo de trabajo por parte de los asesores del SUEJE, junto con el incumplimiento de horarios.



ETCR de Agua Bonita, en Montañita, Caquetá.

Prácticas de los actores involucrados que favorecieron o dificultaron el proceso

En relación con las prácticas de los asesores del SUEJE que favorecieron los procesos de acompañamiento se destaca la metodología utilizada por los formadores en la impartición de los cursos, la cual facilitó no solo el aprendizaje sino también el reconocimiento de las actividades que los excombatientes realizaban por la comunidad.

En relación con las prácticas de los asesores del SUEJE que dificultaron los procesos de acompañamiento se mencionaron problemas asociados con la logística para su desplazamiento y la premura que mostraron en la obtención de resultados organizacionales.

Principales momentos del proceso

Para los reincorporados, el punto de partida de los procesos de acompañamiento del SUEJE iniciaron con los diálogos de paz, en los cuales se proyectó la creación de las ECOMÚN. Cuando estas estuvieron conformadas, comenzaron los procesos de formación para generar emprendimientos locales, procesos que también sirvieron para desarrollar el montaje y puesta en marcha de las asambleas, donde se les dio nombre a los proyectos y se acordó el monto de los aportes sociales.

Sin embargo, en varios ETCR el proceso de creación no solo fue liderado por los facilitadores del SUEJE, sino también por los líderes de las ECOMÚN y, en algunos

casos, por el personal de la Cámara de Comercio de la región, lo cual generó que la formalización de las cooperativas se diera de maneras distintas.

Acompañamiento y proyecto de vida

Para los reincorporados de los ETCR, las cooperativas son una opción socioempresarial y a la vez un instrumento para alcanzar sus proyectos de vida individuales. La cooperativa sirve de bisagra entre las expectativas individuales, las comunitarias y las derivadas de un proceso de reincorporación cívica. Por ello, algunos autores mencionan que estas hacen parte del patrimonio cultural de los pueblos (Vázquez y Jiménez, 2013).

Proyectos productivos, proyectos de vida y proyectos para el desarrollo comunitario se amalgaman en la cooperativa, siendo la doctrina solidaria el hilo conductor, y la formalización, un proceso para hacer viable la reincorporación cívica. Para algunos reincorporados la organización solidaria tiene especial valor, como lo expresó uno de ellos:

[...] puedo ser parte de la cooperativa y trabajar en el proyecto de las cooperativas en beneficio de todos. Realizar nuestros sueños de proyectos productivos, generar empleo para todos y buen vivir, lo otro es que podemos afiliar también a nuestros familiares [...]. [...] nos sentimos capaces de contribuir a que haya una igualdad social [...].



Entrega de certificados del curso básico de economía solidaria, en el ETCR Agua Bonita, en Montañita, Caquetá.

Frente a las demandas de cambio, los reincorporados manifiestan que requieren más acompañamiento in situ; lo cual implica propiciar que los asesores del SUEJE y otros organismos de apoyo puedan quedarse de forma permanente con ellos. Con esto el afán de formalización quedaría inmerso en un plan diario de acciones por el común, pero no cambiaría nada en relación con la formación, pues de lo que se trató fue de fomentar la puesta en marcha de saberes organizacionales previos.

Respecto a la cooperativa creada previamente en Valledupar

La Cámara de Comercio de Valledupar orientó a los reincorporados de la región para conformar en el mes de junio una cooperativa: Cooptierragrata Multiactiva. Cuyas actividades están centradas en una granja integral y en la piscicultura. La granja integral está por fuera del ETCR y en ella tienen crías de pollos, cerdos, chivos y ganado. En cuanto a la piscicultura, se presentan dificultades para iniciar las actividades relacionadas, ya que no se cuenta con una fuente de agua natural que lo permita, por lo cual el proyecto está frenado.

El 25 de septiembre realizaron una reunión (una asamblea extraordinaria) donde decidieron dar inicio a las actividades, pero no se realizó ningún registro en los libros. Diez personas que se habían inscrito como asociadas al inicio de la cooperativa se retiraron, debido a que se trasladaron a otras zonas y otras tres personas deseaban ser parte de la cooperativa. Así, el 7 de noviembre citaron a reunión extraordinaria para incorporar a las nuevas personas como asociadas y recibir, si era el caso, solicitudes de retiro. De estos procesos no realizaron registros en actas, lo cual evidencia una falta de cultura administrativa y escrita, así como desconocimiento del manejo administrativo legal de la cooperativa. Además, algunos asociados hicieron propuestas en estas reuniones sin tener en cuenta lo establecido en los estatutos, por lo cual se propusieron estudiar los mismos.

5. Lecciones aprendidas y recomendaciones

Este apartado recoge algunas reflexiones, resultado del análisis de los capítulos anteriores. Empezaremos con algunas consideraciones generales, luego ahondaremos en lo que fue la implementación del curso básico de economía solidaria y, por último, trataremos el tema del acompañamiento en la creación de las cooperativas, como el modelo de OESS elegido preponderantemente por los reincorporados.

De forma general, las visitas de campo a los ETCR han permitido concluir que:

- Los tiempos requeridos para la formalización de entidades y puesta en marcha de los negocios no coincide con las expectativas de los excombatientes. Además, se requieren procesos permanentes de acompañamiento por parte de los funcionarios, pues la rotación o las visitas ocasionales generan perjuicios debido a que establecen una ruta que en la dinámica cotidiana se desfigura.
- Los procesos son importantes. Se ha hecho un esfuerzo institucional, pero claramente es insuficiente, no solo desde el punto de vista educativo, sino desde el punto de vista empresarial. El acompañamiento recurrente implica que las instituciones deben ser agentes activos del proceso, con nuevos diseños institucionales, originales y ágiles, y en ello debe haber alguna entidad articuladora que por lógica debería ser la UAEOS, lo cual requerirá, para esta institución, de un mayor empoderamiento presupuestal, jurídico y operacional.
- La experiencia previa organizacional por parte de los excombatientes debe ser tomada en cuenta. La comunidad sabe cuáles son sus principales problemas y sus intereses. Por lo tanto, la oferta de las instituciones debe partir del reconocimiento de la historia y acompañar, en vez de forzar a la organización comunitaria. Valga recordar la experiencia de sobreoferta institucional en las comunidades

ocurrida durante el desarrollo del Programa de Desarrollo Rural Integral (DRI)⁵. De manera que cada organización adicional resta, sino está concatenada, articulada a un proyecto de fortalecimiento civil que no sea temporal. Se necesitan instrumentos para que las comunidades puedan hacerles seguimiento a las ofertas y puestas en marcha de las iniciativas institucionales. Aún perviven aspectos de la cultura militar que se rige por mandos, y la oralidad domina sobre la forma escrita. El pasaje de una cultura a otra puede llevar tiempo y se requiere de un riguroso acompañamiento, así como también de herramientas de gestión para estas nuevas cooperativas.

- Los ETCR no son temporales y en ellos los reincorporados pretenden arraigarse, a través de sus proyectos productivos. En definitiva es claro que estos colectivos, en la medida en que generen capital social y logren reestructurar la sociedad civil, históricamente menoscabada, serán los agentes del desarrollo local. Para ello se requiere su empoderamiento como actores políticos, culturales, económicos y civiles, en tanto expresiones democráticas del ejercicio del poder.

Con relación a la implementación del curso básico, se requiere que este garantice en un principio la apropiación de las competencias requeridas para orientar decisiones en cuanto a la asociatividad, lo cual está determinado de manera legal por la UAEOS. Los excombatientes tienen la necesidad de ser reconocidos, lo cual se logra por medio de estos cursos, lo cual, a su vez, permite que tengan una actitud prosocial muy importante. Por ello, también, cualquier falla logística es considerada una falta grave, que atenta directamente contra los procesos adelantados.

[...] estos cursos no sobrepasan el nivel de sensibilización, por lo que es necesario profundizar en aspectos propios de emprendimientos asociativos exitosos, con un apropiado equilibrio teoría-práctica de la totalidad de los elementos propios de cualquier organización piramidal o autogestionaria [...] (Bastidas-Delgado, 2017).

Por lo general, los cursos básicos están pensados en términos de sensibilización y para hacer consciencia de la forma jurídica y de sus características, más que para generar habilidades y destrezas relacionadas con la gestión empresarial, de lo cual nace un primer aprendizaje: *no es suficiente un acompañamiento teórico, es necesario repensar los cursos y encaminarlos a dotar de competencias a los reincorporados, para que puedan*

5 Según Forero (1991), se realizó un primer esfuerzo, entre 1976 y 1981, tiempo en el cual se fomentaron pequeñas asociaciones de campesinos, que fracasaron por no contar con mecanismos de comercialización que viabilizaran sus proyectos. En una segunda etapa, entre 1982 y 1986, se plantearon proyectos de cooperativas de alcance regional, que fracasaron, al buscar forzar esquemas de negociación con otras empresas a nivel regional. Posteriormente, el énfasis en los aspectos internos de la gestión dejó de lado las necesarias relaciones con los mercados locales, lo que a la postre terminó desgastando a los promotores y las organizaciones.

asumir diferentes roles empresariales y responsabilidades, y a su vez puedan adquirir habilidades directivas para la toma de decisiones participativa. Por ello es fundamental estructurar procesos de capacitación para los dirigentes que vayan a asumir las tareas administrativas, lo cual implica un cambio de conducta y mentalidad, y, por supuesto, de una estructura interna administrativa diferente a la acostumbrada en la cultura militar (no necesariamente un directivo de la estructura militar es el más indicado para ocupar un puesto directivo en la estructura interna organizacional de la cooperativa).



Reunión informativa sobre creación de cooperativas en el ETCR Pondores, Fonseca, La Guajira.

El ser directivo de una forma autogestionaria requiere de una serie de competencias que van desde las personales, pasando por las interpersonales y las habilidades técnicas y gerenciales, encaminadas a desarrollar competencias administrativas propias de la gerencia de las organizaciones solidarias. En ellas se deben aplicar modelos autogestionarios no tradicionales, democráticos y sin ánimo de lucro, que busquen la satisfacción de necesidades de un colectivo y el bien común, a través de la producción de bienes y servicios que generen una cadena de valor, con responsabilidad social y un valor agregado no solo a sus codueños, sino también a su entorno local y regional.

Se trata de repensar una estructura administrativa democrática y un modelo de gestión horizontal, que considere al ser humano como sujeto de acción y actor protagónico de un modelo administrativo acorde a los principios solidarios y del cooperativismo.

Con relación a la preparación documental y requisitos para el registro, es menester realizar una constante monitoria y acompañamiento sobre el sistema de gobierno y el marco estratégico, dado que existe una distancia entre el otrora sistema militar y el sistema democrático, en el cual los mecanismos de gobierno enfatizan en la participación y en la promoción de liderazgos colectivos, como punto de partida de la optimización de su gestión.

Todo esto se desprende en un principio de la preparación estatutaria, que está sujeta al desarrollo óptimo y adecuado de la asamblea, en la cual se gestionarán los requisitos documentales. En la conformación de las cooperativas se debe contar con un equipo de tres a cuatro personas de la base social y un experto que valide y legitime de forma democrática la matriz estatutaria, la cual debe relacionar de forma adecuada e integral el objeto social y las actividades económicas posibles a desarrollar; es decir, las particularidades y formas y medios de producción del bien o servicio a prestar por parte de cada organización deben estar plasmada en los estatutos.

Los estatutos deben garantizar, entre otros temas: las particularidades de la estructura económica, el objeto social, las actividades, el manejo de aportes, la distribución de los excedentes y la estructura administrativa y su funcionamiento y los perfiles requeridos, en especial de los organismos de dirección y control.

Realizar el documento en colectivo, aplicando la matriz estatutaria, facilita la legitimidad en la asamblea, pues se trabaja de forma activa y participativa; es decir, involucrando a los actores, familiarizándolos y empoderándolos con los procesos.

Se debe tener en cuenta que la asamblea es el acto formal y de organización democrática, donde se acuerdan reglas basadas en unas ideas centrales y donde se debaten los temas. En la asamblea, a su vez, se evidencia la democracia y el liderazgo de sus miembros y por eso es el escenario perfecto para definir las reglas de juego y quiénes van a ser los dirigentes que asumirán las funciones dentro de la organización, ya sean directivas o de control.

En cuanto al experto que acompaña el proceso, este debe cumplir con una función de ordenamiento documental, debe orientar la estructura y el diseño de los documentos para que cumplan con los requisitos legales; debe prestar atención al cumplimiento de trámites, a la redacción, y dar seguimiento a los procedimientos y la aplicación e interpretación de las diferentes circulares que imparte el Gobierno Nacional a través de los órganos de fomento y control. Ese experto o facilitador debe tener conocimientos sobre el sector solidario; pues ya se ha evidenciado, por ejemplo, que muchos funcionarios, como los de las cámaras de comercio, no cuentan con los conocimientos específicos propios del modelo solidario y su forma de operar.

Por otro lado, cabe reflexionar sobre los instrumentos normativos (no expresados en los decretos del *fast-track*), que fortalecen los procesos de registro y sostenibilidad de las organizaciones, sobre todo en temas de pagos tributarios, acceso a sistemas bancarios y mecanismos de supervisión. Estos procesos fueron contemplados en los primeros proyectos del decreto, pero los textos explícitos no fueron integrados a las versiones definitivas.

Los procesos de acompañamiento deben ser posteriores a la conformación, y tener una duración mínima de tres años, este acompañamiento debe enfatizar en cuatro aspectos:

- En el desarrollo productivo, donde se debe hacer un llamado a la institucionalidad del Estado para la articulación de los procesos de producción y comercialización, a las vocaciones económicas, a las buenas prácticas, y al acceso a las tecnologías apropiadas.
- En la gestión financiera, teniendo presentes las características contables del sector, identificando los procesos estratégicos, misionales, sociales y educativos, no solo del cooperado sino también de su familia.
- En la gestión legal, relacionada con los diferentes trámites, cumplimiento de las obligaciones legales, de registro e información que el Estado requiere, así como en la elaboración de actas, libros sociales y renovaciones a nivel general.
- En el fortalecimiento de la estructura de integración del conjunto de cooperativas. Más allá de lo que dicte la norma, la nueva cooperativa debe contar con un plan de desarrollo que deje en claro los lineamientos estratégicos por zonas, los diferentes procesos estratégicos, misionales y de apoyo, la estructura de mando y la sostenibilidad económica, todo esto integrado al sistema o engranaje solidario nacional que fortalezca el desarrollo regional y local a través de acuerdos, alianzas y políticas de integración.

En cuanto a la estructura organizacional de las OESS creadas en los ETCR e incluso de las ECOMÚN hay una especificidad relacionada con el modelo burocrático que es importante señalar:

En el mundo de las organizaciones predomina el modelo burocrático propio de organizaciones militares, iglesias y un sinnúmero de organizaciones que establecen su organización y funcionamiento con bases en la centralización de las decisiones en pocas manos, alto número de jerarquías, división del trabajo o las actividades, y otros aspectos que configuran una suerte de matriz de relaciones dirigentes-dirigidos / mando-obediencia (Bastidas-Delgado, 2017, p. 3).

En contraposición a ese modelo, la autogestión participativa que se practica en las OESS fomenta nuevas prácticas que conducen a trasladar el poder de decisión a sus instancias de participación. De manera que la constitución de las cooperativas y otras OESS son un referente no solo de institucionalización para el retorno de ex-combatientes a la vida civil, sino de construcción de un poder basado en el territorio y la sociedad civil.

En este sentido, Bastidas-Delgado advierte que:

[...] el valor “respeto a las jerarquías” de corte militar poseído, será directamente proporcional a los cargos directivos a ocupar en las organizaciones de base

o en los organismos de integración que constituyan. De allí la importancia de hacer esfuerzos y desarrollar procesos formativos para que ellas no reproduzcan estructuras centralizadas y jerarquizadas en el sistema a constituir y los procesos de integración se efectúen sobre necesidades reales y criterios objetivos de integración con bases en lo realmente cooperativizable en las cooperativas [...] (Bastidas-Delgado, 2017, p. 4).

Sobre los emprendimientos cooperativos, estos han sido, más que un escenario de creación empresarial alternativa, un soporte para los grupos y segmentos de población que trabajan en fortalecer sus intereses. El desarrollo de los acuerdos y el ambiente político y social que ha generado la implementación del Acuerdo de Paz se configura en un escenario de articulación de proyectos de sociedad para sectores de la sociedad que a raíz de la dinámica territorial del conflicto vieron cerrados sus espacios de participación económica y social.



Emprendimiento textil de un ETCR.

Las dinámicas productivas de las cooperativas en los ETCR dan cuenta de la disciplina, la constancia y el trabajo de los reincorporados en su apuesta por nuevos proyectos de vida, mas su voluntad y el acompañamiento estatal temporal no son suficientes. Se ha reiterado la necesidad de dotar los espacios con bienes públicos y se sugiere que en su creación participen también las organizaciones, como medio de empoderamiento de la sociedad civil.

Debido a que en las OEES conformadas y por conformar en distintos ETCR se propicia la inclusión de colectivos con distintas capacidades y grados de vulnerabilidad de exclusión (como reincorporados en condición de discapacidad motriz, desempleados, desplazados), y que además, estas organizaciones procuran generar condiciones para la habitabilidad con programas de turismo rural, producción sostenible y otros emprendimientos proclives a la sostenibilidad ambiental y debido

también a que, en muchos casos, las OESS terminan siendo el único referente de desarrollo de los mercados locales, proponemos entender estas organizaciones como coconstructoras de bienes públicos no estatales. Ello les otorgaría una condición especial, que llama al Estado no solo a su fomento, sino a delegar y alentar la actuación de estas organizaciones como un patrimonio cultural de los territorios, concepto que para las OESS desarrollan autores como Vázquez y Jiménez (2015).

Por otra parte, es menester ampliar el grado de participación, compromiso y acción por parte de actores no estatales, como los gremios de la economía solidaria. Ello iría en consonancia con los principios, sus estrategias de consolidación en el territorio nacional y con el proyecto de fortalecimiento que la Alianza Cooperativa Internacional ha desarrollado como estrategia global para que las cooperativas, en el año 2020, sean el modelo preferido por la gente, el de mayor participación, crecimiento y sostenibilidad. Es fundamental la participación de otras OESS, su integración en el proceso de acompañamiento, articulación y empoderamiento de las cooperativas en los ETCR y de la estructura nacional de las ECOMÚN. Sobre todo son fundamentales aquellas organizaciones que median entre consumidores y productores para mejorar los canales de comercialización.

Sin embargo, el empoderamiento cívico y la sostenibilidad organizacional requieren el asentamiento de mercados propios. Para ello se requiere de la creación de mercados para el autoabastecimiento. En dicha estrategia, otras organizaciones como diversas ONG, organismos de cooperación internacional, universidades y organismos locales, como colegios, juntas de acción comunal e iglesias, son fundamentales.

La incorporación de más entidades a la oferta en los ETCR permitirá lograr que sus actores se imbriquen en los territorios y fomentar en las OESS ligadas a las ECOMÚN la confianza, aspecto fundamental en todo relacionamiento civil. Entender que lo público no se debe solo a lo estatal es clave para asumir responsabilidades compartidas y entender que los actores que representan al Estado no necesariamente están articulados entre sí es importante para evitar represalias de las comunidades contra los funcionarios, que no necesariamente son responsables de todo el andamiaje de las instituciones del Estado.

Pensar las ECOMÚN y sus OESS como actores imbricadores de la sociedad civil en los ETCR implica trabajar con rigor en la desjerarquización de las estructuras militares de antaño, pero a su vez, los organismos que representan la institucionalidad deben facilitar los procesos de constitución, en especial las Cámaras de Comercio y las entidades financieras. En ello, gremios de la economía solidaria y universidades, entre otros estamentos de la sociedad civil, pueden servir de mediadores.

Bibliografía

- ACNUR (2017). *Tendencias globales. Informe anual sobre desplazamiento forzado en el mundo*. Génova: ACNUR-ONU.
- Álvarez, J., Zabala, H., García, A. y Orrego, C. (2015). *Marco para el fomento de la economía solidaria en territorios rurales de Colombia*. Bogotá: CIRIEC-UAEOS.
- Bastidas-Delgado, Óscar (2017). *Opiniones sobre aspectos de la reunión UAEOS-CIRIEC – Colombia del 26/10/2017*. Bogotá: CIRIEC.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2013). *¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad*. Disponible en: <https://goo.gl/va1Nfk>.
- Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas (2015). *Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*. Disponible en: <https://goo.gl/x3nrfY>.
- Departamento Nacional de Planeación (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos, tomo 1*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Disponible en: <https://goo.gl/UiyX9B>.
- Departamento Nacional de Planeación (2017). *TerriData: fichas de caracterización territorial*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Disponible en: <https://terridata.dnp.gov.co/>
- FAO (2004). *Guía metodológica de sistematización. Programa especial para la seguridad Alimentaria. PESA en Centroamérica*. Disponible en: <https://goo.gl/9rHVU1>.
- Forero, J. (1991). “La comercialización agrícola y las cooperativas rurales dentro del programa DRI en Colombia”, en *Cuadernos agroindustria y economía rural*, n.º 27, pp.7-38.
- García, J. (2017). *Hipótesis para una “buena gestión” en contexto cooperativo*. Bogotá: Mimeo.
- Lederach, J. (2016). *La imaginación moral: el arte y el alma de la construcción de la paz*. Bogotá: Semana Libros.
- Machado, C., (12 de octubre de 2010). “Entrevista”, en *La República*. Bogotá: La República.

- Misión de Observación Electoral y Fundación Ciudad Abierta (2017). *Efectos tempranos en la democracia durante el proceso de dejación de armas en Colombia. Tercer informe*. Bogotá: Fundación Ciudad Abierta.
- Morales, A., Monzón, J., Chaves, R., Barco, S., García, J. y Álvarez, J. (2009). *Promoción del cooperativismo en Bolivia, Ecuador y Venezuela*. Caracas: CAF. Disponible en: <https://goo.gl/pzNMEM>.
- OIT (2013). *Documentos de trabajo: economía social y solidaria*. Turín: OIT.
- Orozco, L., Forero, C. y Wills, E. (2013). *Inseguridad rural y asociatividad. Una investigación sobre violencia y formas organizativas en zonas de conflicto*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Presidencia de la República de Colombia y Comando del Estado Mayor Central de las FARC-EP (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Disponible en: <https://goo.gl/XCwbdo>.
- Presidencia de la República (2017). Decreto Ley 899 de 2017. Disponible en: <https://goo.gl/uhicfM>.
- Silva, A. (2017). *Factores que explican el éxito de organizaciones de la economía solidaria, conformadas en el marco de los diálogos de paz en Colombia. Hallazgo del emprendimiento en el sector cooperativo (tesis doctoral)*. Valencia, España.
- Sierra, V. (2013). *El sector agropecuario en Colombia revestido en una colcha de retazos*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granda.
- Vázquez, L. y Jiménez, J. (2013). *Economía solidaria: patrimonio cultural de los pueblos*. Quito: Abya-Yala y Universidad Politécnica Salesiana.
- VerdadAbierta.com (22 de octubre de 2017). “No nos dejen solos, Policarpa es una bomba de tiempo”, en *VerdadAbierta.com*. Disponible en: <https://goo.gl/BW3tVo>.
- Zabala, H. (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*. Medellín: Editorial Luis Amigó.

