CORE
Metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
Provided by Biblioteca Universidad Externado

Estudio de caso sobre El Programa de Banca Comunal de la Fundación Amanecer en veredas de Influencia Petrolera en el Departamento de Casanare

Entrega Proyecto de Grado para obtener el Título de
Magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad
Universidad Externado de Colombia, Bogotá

Ana Carolina Benavides Martínez & Katherine Diana María Padilla Mosquera

Julio de 2017.

Tabla de contenido

Lista de figuras

Lista de tablas

Anexos

Siglas

Resumen

Introducción

1. La Fundación Amanecer

1.1. Origen, estructura organizacional y planeación estratégica

1.2. Alianzas Estratégicas y Participación En Redes

1.3. Momentos hito en el desarrollo de la Fundación

2. Programa Banca Comunal

2.1. Origen y desarrollo del Programa Banca Comunal

2.2. Objetivo del Programa y grupos de interés

2.3. Cobertura del Programa Banca Comunal y su modelo de Implementación

2.4. Transformaciones, Dificultades y Resultados

3. Valoración del Programa Banca Comunal

3.1. Factores de éxito

3.2. Oportunidades de mejora

3.3. Valoración del Programa a la luz de referentes teóricos y conceptuales

3.3.1. El programa como inversión en comunidades por parte de las empresas petroleras.

3.3.2. El programa de Bancas Comunales como modelo de negocio social

3.3.3. Marco legal en el que se desarrolla el programa

3.3.4. El programa y su aporte a la construcción de paz

4. Consideraciones a futuro

5. Conclusiones

Referencias

Lista de figuras

Figura 1 Estructura Orgánica Fundación Amanecer.

Figura 2 Junta Directiva Vereda Monterralo

Figura 3 Grupos de Interés programa de Banca Comunal

Figura 4 Porcentaje de Participación de Empresas Petroleras en Creación de Bancas Comunales.

Figura 5 Capital Semilla para Bancas Comunales

Figura 6 Niveles de Intervención programa de Banca Comunal

Figura 7 Seguimiento Vereda El Triunfo Aguazul

Figura 8 Reunión Junta de Acción Comunal Vereda Rincón del Soldado, Yopal

Figura 1 Grupo Focal Junta Directiva Banca Comunal Paso Cusiana

Figura 2 Percepción del Impacto de las Bancas Comunales por los Grupos de Interés

Figura 11 Emprendimiento en acciones de paz, ejemplos de intervenciones.

Figura 12 Beneficiaria Banca Comunal Vereda El Morro, Yopal

Figura 13 Habitantes Vereda Rincón del Soldado, Yopal

Lista de tablas

Tabla 1 *Bancas con inyección de capital adicional*

Tabla 2 *Empoderamiento de los Recursos de las Bancas Comunales*

Tabla 3 *Destinación de los Créditos de las Bancas Comunales*

Tabla 4 *Significados Posibles de la construcción de paz y su relación con la Banca Comunal*

Anexos

Anexo 1 Instrumento Primera Visita

Anexo 2 Instrumento Segunda Visita

Anexo 3 Sistematización de Entrevistas

Siglas

ACC: Autodefensas Campesinas de Casanare

AUC: Autodefensas Unidas de Colombia

BP: British Petroleum Company

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

CPF: Centro de Producción de Facilidades

DDR: Desarme, Desmovilización y Reintegración.

E.S.P: Empresa de Servicios Públicos

ELN: Ejército de Liberación Nacional

FARC: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

ICDL: International Computer Driving License

JAC: Juntas de Acción Comunal

OAC: Organismos de Acción Comunal

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RS: Responsabilidad Social

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

Resumen

El presente documento contiene los resultados de la investigación que se realizó sobre el Programa de Bancas Comunales en diez veredas de influencia petrolera del departamento de Casanare localizadas en los municipios de Yopal (Veredas La Niata, La Vega, Bellavista, El Morro, La Guamalera, Rincón del soldado y El Jordán); Tauramena (Pasocusiana) y Aguazul (Monterralo y El Triunfo).

Una Banca Comunal es un fondo de crédito, dicho fondo se crea con recursos de inversión social que provienen de empresas petroleras presentes en el territorio[1]; su implementación es liderada por la Fundación Amanecer, y su operación es administrada por la Junta de Acción Comunal (JAC), entendida como una organización a través de la cual las comunidades deciden organizarse para liderar e impulsar procesos comunitarios en barrios y veredas, materializándose a través de la participación, el quehacer en la vida de las comunidades[2]. Los objetivos de una Banca Comunal son: "la autogestión, participación e inclusión de las comunidades en la creación, operación y control de sus propias iniciativas de desarrollo comunitario, que a su vez fortalece sus capacidades humanas y empresariales". (Fundación Amanecer, 2015, p. 1). Hoy en día el programa Banca Comunal se encuentra presente en 172 veredas en los departamentos de Meta, Casanare, Cundinamarca y Boyacá.

La hipótesis que orientó la investigación fue la siguiente: El Programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer se aproxima al concepto de *Negocio Social* que aporta a la *construcción de paz.* Con el fin de comprobar esta hipótesis, se planteó como objetivo *documentar, sistematizar y valorar desde una perspectiva de construcción de paz el programa Banca Comunal liderado por la Fundación Amanecer, en una muestra de diez veredas del departamento de Casanare ubicadas en zona de influencia petrolera.*

Las Bancas valoradas fueron constituidas entre los años 2007 y 2015, y fueron seleccionadas por la Fundación Amanecer teniendo en cuenta factores como la consolidación del programa, la disposición de la Junta Directiva para compartir información y condiciones de accesibilidad a la zona.

La metodología aplicada fue de corte cualitativo, desarrollada por Pérez, O (2016) cuyo objeto es "conocer, interpretar y valorar a profundidad programas en ejecución de Responsabilidad Social (RS) que son efectuados por organizaciones de distinta naturaleza" (p. 26). A partir de dicha metodología, se estableció que la experiencia se abordaría como un estudio de caso múltiple, en el cual de acuerdo con Stake (1996) citado por Ramírez (2014), el investigador efectúa un esfuerzo particular por examinar características comunes presentes en experiencias, partes o miembros, de manera detallada, para recopilar lo que cada una tenga que comunicar con la intención de estudiar el fenómeno que exhiben esos casos en su conjunto.

El trabajo de campo se desarrolló en dos visitas de tres días, realizadas en los meses de julio y septiembre del año 2016. En adición se realizó una entrevista vía telefónica a la gerente de una Asociación Mutual de la Vereda Esmeraldas en el municipio de Orocué con el fin de tener otra referencia frente al funcionamiento de este modelo. Durante este trabajo de campo se efectuaron entrevistas a funcionarios de la Fundación Amanecer, a responsables de empresas que aportan recursos, *Equion* y *Ecopetrol*; a funcionarios de instituciones que orientan el marco regulatorio *Ministerio de Interior*, *Organizaciones Solidarias* y *Gobernación del Casanare*; y a funcionarios de organizaciones de apoyo informativo como la *Unidad para las Víctimas* y la *Defensoría del Pueblo*, gerentes[3] e integrantes de las juntas directivas de las Bancas Comunales y beneficiarios del programa en las veredas.

A partir de la investigación se logró identificar que el programa de Banca Comunal se asocia con la modalidad de Inversión Social conocida como *Negocio Social*, cuyo enfoque es "maximizar el Impacto Social y fortalecer la auto sostenibilidad" (Pérez A, 2016, p. 2). Respecto a esta afirmación es necesario aclarar que el alcance del estudio no abarco el análisis de la sostenibilidad financiera del programa y se enfatizó en los impactos derivados de su aplicación en la comunidad, como el fortalecimiento de tejido social e inclusión financiera. Entre sus principales factores de éxito se pueden mencionar el acompañamiento técnico que se realiza por parte de la Fundación Amanecer a las Juntas Directivas de las Bancas, el reconocimiento de la misma organización a nivel local y regional, la alianza estratégica con las empresas petroleras y su adaptabilidad**.**

Dentro de las principales oportunidades de mejora se identificó que, si bien el programa se soporta en la Ley 743 de 2002 que regula a los organismos de acción comunal, no existe claridad frente a los responsables institucionales del seguimiento de las Bancas Comunales, lo que implica para la Junta Directiva de la Banca falta de garantías que respalden las operaciones financieras y para el Estado, dificultades en el seguimiento operacional.

En cuanto a la valoración del programa respecto a su aporte a la construcción de paz en el territorio, se tomaron como referente las cuatro dimensiones de construcción de paz (económica, política, seguridad y reconciliación) planteadas por Banfield, Gündüz y Killick, (2006); las particularidades de operación en zonas de conflicto y capacidad para generar desarrollo consideradas por Prandi (2010) y la Guía para trabajar en la construcción de paz propuesta por Grasa y Mateos (2015). Desde esta perspectiva académica, y teniendo en cuenta que el programa surgió de una operación en zonas de conflicto, se concluye que es una iniciativa que favorece el desarrollo comunitario, reconoce la búsqueda por el empoderamiento de las comunidades en la gestión autónoma de recursos, promueve el fortalecimiento del tejido social y la inclusión financiera, por lo tanto, aporta a la construcción de paz en el territorio.

Introducción

El Departamento de Casanare, constituido como tal en el año de 1991, se encuentra ubicado al oriente de Colombia y limita con los siguientes departamentos: al norte con Arauca, al sur con Meta, por el oriente con Vichada y por el occidente con Boyacá.

Alrededor de los años 80, mientras aún era considerado como una Intendencia[4], Casanare se convirtió en un territorio relevante para la economía del país debido al descubrimiento de yacimientos de petróleo; esta situación originó un cambio en la dinámica interna por cuanto se pasó de una economía basada en la ganadería y en la agricultura tradicional, a una centrada en la extracción de petróleo. De acuerdo con Córdoba (2001), la irrupción del petróleo modificó el panorama empresarial de la región antes dominado por las empresas privadas regionales agropecuarias y comerciales. Afectó a unas pocas empresas pequeñas de servicios, artesanales o escasamente industriales. Se

creó un dualismo entre esas empresas tradicionales y las empresas vinculadas al petróleo, dominadas por empresas multinacionales.

Debido a la presencia de regalías, el Casanare se volvió petróleo dependiente ya que sus presupuestos resultaban en gran medida del petróleo y no de las empresas autóctonas. Puede afirmarse que para esta época empezó lo que se conoce como "enfermedad holandesa", entendida de acuerdo con Sardi (2012) como el fenómeno de expansión del ingreso de divisas por auges en la exportación de recursos naturales (petróleo y minerales) que, sin las medidas adecuadas, genera revaluación de la moneda local, contracción y pérdida de empleos en otros sectores productivos y efectos negativos finales en la economía.

El departamento se convirtió entonces en un territorio de disputa por parte de grupos al margen de la ley – las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC)[5], las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), quienes, de acuerdo con Ávila (2007) "buscaban el control de las regalías del petróleo y la posesión de tierras, cuyo fin último era fortalecer las finanzas de las organizaciones al contar con víctimas dispuestas a pagar vacunas, secuestros y extorsiones, entre otros delitos de sustracción económica" (p.10).

Así entre la década de los noventa y los primeros años del siglo XXI en parte por la aparición del petróleo y en parte por la precaria presencia estatal, el departamento vivió el fortalecimiento de la presencia y del control por parte de los diferentes grupos armados, la existencia de cultivos ilícitos, el desplazamiento forzado, y la apropiación de tierras, (Ávila, 2007).

En este contexto, Ecopetrol S.A, Total Exploratie en Produktie Maatschappij BV-Tepma, Triton Colombia Inc.,British Petroleum Exploration Company (B.P), Colombia Limited y Lasmo Oil Colombia Limited en el marco de sus programas de Responsabilidad Social, crearon la Fundación Amanecer en el año de 1994, como una institución privada sin ánimo de lucro, cuyo propósito general era incidir de manera positiva y permanente en la transformación social y regional de la Orinoquía; y de manera particular, mitigar en las comunidades circundantes a las áreas de influencia petrolera los impactos derivados de la actividad petrolera en el municipio del Casanare. Para desarrollar este proceso, el modelo

de intervención escogido consideró tres ejes fundamentales: Desarrollo Humano, Desarrollo Empresarial y Productivo y Protección Ambiental (Fundación Amanecer, 2016a). Dentro del eje de Desarrollo Humano se encuentra el programa de Banca Comunal, considerado como:

"Un programa de emprendimiento comunitario rural, que busca la autogestión, participación e inclusión de los habitantes en la creación, operación y control de sus propias iniciativas, bajo la figura de Comisión Empresarial de la Junta de Acción Comunal (JAC), que les facilita el acceso al crédito y al fortalecimiento de capacidades humanas y empresariales". (Fundación Amanecer, 2016b, p. 2).

Este programa resulta una experiencia de estudio interesante por cuanto surge como una iniciativa social proveniente del sector privado, que parte de la necesidad de las empresas petroleras de favorecer la creación de entornos de operación estables y no conflictivos con las comunidades presentes en el territorio.

Desde su creación, lleva quince años en funcionamiento en el departamento de Casanare, ha beneficiado alrededor de ocho mil quinientas personas[6]. La Banca es una experiencia que se desarrolla en un contexto en el que hay presencia de grupos armados al margen de la ley, lo que hace que su operación predomine en un territorio que ha sido epicentro del conflicto armado colombiano. Sus condiciones permiten abordar un problema de investigación relacionado con la comprensión de los alcances de las intervenciones sociales que se proponen desde las estrategias de Responsabilidad Social de empresas privadas y sus contribuciones tanto a la estabilidad de la operación de dichas empresas como a la construcción de paz en los territorios.

Con base en lo anterior, la pregunta de investigación que se busca responder con el presente estudio es: *¿En qué medida el programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer puede ser considerado como un negocio social que ha aportado a la construcción de paz a través del desarrollo comunitario en las veredas de influencia petrolera del departamento del Casanare durante el último quinquenio?*, y a su vez validar la siguiente hipótesis: *El programa banca comunal de la Fundación Amanecer se asocia con la modalidad de Inversión Social conocida como Negocio Social que a través de un*

desarrollo comunitario consolidado aporta a la construcción de paz. Con el fin de resolver estos planteamientos, se estableció como objetivo principal de la investigación el *documentar, sistematizar y valorar el programa Banca Comunal liderado por la Fundación Amanecer en las veredas de influencia petrolera del departamento de Casanare*, y para desarrollarlo se propusieron como objetivos específicos el a) describir la estructura y forma de operación de la Fundación Amanecer, b) sistematizar las características del programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer, a partir del cual se conoció el contexto en el cual se desarrollaba el programa, el modelo de implementación, los cambios y variaciones que ha tenido y se identificó la percepción que los stakeholders tienen; y por último c) valorar en qué medida el programa de Banca Comunal es un negocio social que aporta a la construcción de paz, para ello se buscó identificar los resultados del proyecto, factores de éxito y oportunidades de mejora y valorar el proyecto a la luz de las teorías de modalidades de inversión social y de construcción de paz.

Para el análisis del caso se utilizó un marco teórico de referencia que da prioridad a los siguientes temas: i) inversión en comunidades por medio de las microfinanzas (microcréditos y negocios sociales); ii) desarrollo de los organismos comunales en Colombia; iii) conflicto armado interno en el departamento del Casanare y construcción de paz.

En la revisión preliminar resultaron fundamentales los antecedentes expuestos por Rodríguez, Orjuela y Pinzón (2010) en el *Documento Sistematización de la Experiencia Banco Comunal Vereda Visinaca del Municipio Tauramena Casanare*; este documento ofrece los antecedentes de la iniciativa, el marco legal y una valoración de la experiencia de la Banca Comunal en Visinaca, clave de Desarrollo Comunitario.

Desde una perspectiva financiera Gutiérrez y Unceta (2015), en el texto *Compatibilidad o conflicto entre objetivos sociales y financieros de las microfinanzas: debates teóricos y evidencia empírica* presentan un acercamiento a la relación entre los objetivos sociales y los objetivos financieros de una organización micro financiadora.

También resultó clave el análisis planteado por Rodríguez (2010) en el trabajo de grado realizado para optar el título de Máster en Economía en la Universidad Nacional de

Colombia titulado *El Microcrédito. Una Mirada Hacia el Concepto y su Desarrollo en Colombia,* ya que la autora presenta cuáles serían las mejores prácticas a implementarse para desarrollar un modelo de microcrédito, mecanismo ideado para mitigar la pobreza en aquellas poblaciones de bajos ingresos; Rodríguez (2010), plantea el microcrédito como una opción de financiamiento para la creación o fortalecimiento de unidades productivas que permite a sus beneficiarios romper el círculo de pobreza determinado por su exclusión del sistema financiero y facilitar el acceso a recursos de capital que invertidos en unidades productivas, generan ingresos; todo lo anterior bajo el enfoque teórico que propone fomentar el desarrollo desde lo local.

Fue clave además, comprender la influencia de Muhammad Yunus, en el desarrollo del concepto de negocio social con base en un sistema de microcréditos, debido a su experiencia exitosa en India con el Grameen Bank, a partir del cual logró que poblaciones en condiciones de vulnerabilidad accedieran a créditos con tasas de interes bajas con los cuales se buscaba el desarrollo de ideas productivas que garantizaran su bienestar y desarrollo. (Dinero, 2013)

Por su parte, el conflicto armado interno en el departamento de Casanare es un tema que ha sido ampliamente documentado. El presente estudio de caso reconoce los aportes de Ávila (2007) en la *Monografía Político Electoral Departamento de Casanare* documento en el cual se identifican dos variables: las regalías petroleras y la ganadería, cuyo control ha generado una fuerte competencia entre diversos actores legales e ilegales, y en consecuencia, un escalamiento del conflicto armado en el territorio.

Finalmente, desde la perspectiva de construcción de paz, se tomó como base la idea de “peacebuilding” (consolidación de la paz en la terminología oficial de las Naciones Unidas) presentada por Grasa y Mateos (2015, p.33), así como los objetivos expuestos por Banfield et al (2006), quienes proponen que la construcción de paz es un “proceso que busca fomentar el desarrollo de las condiciones estructurales, de las actitudes y de los modos de comportamiento político que permitan un desarrollo social y económico pacífico, estable y en último término próspero”. Bajo esta misma categoría se reconoce a Rettberg A. (2008) como una de las investigadoras que más se ha dedicado a documentar la construcción de la paz en Colombia.

Por su parte, Prandi (2010) en su libro *De los conflictos Armados a la Construcción de Paz. En La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*, presenta una evaluación del rol del sector privado respecto a la construcción de paz.

Para la presente investigación resultan claves los aportes de la primera sección denominada *De los conflictos armados a la Construcción de paz* en donde se expone la definición del término construcción de paz que fue acuñado por primera vez por el entonces secretario general de Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali, en el informe de1992 titulado Un programa de Paz. En este documento, el antiguo secretario general, definía la construcción de paz como "las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto" (p. 6). Estas medidas incluyen la desmilitarización, la promoción de los derechos humanos y de la participación política, los proyectos de desarrollo económico y social y otras que, de manera genérica, establecen las condiciones para la recuperación y la reconciliación. Esta definición se refiere a la etapa en la que ha finalizado la fase armada de un conflicto, y corresponde esencialmente, a tareas de rehabilitación postbélica. (Prandi, 2010)

Otro de los referentes que debe contemplarse en la definición del concepto de construcción de paz en Colombia, es el documento realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá y el Instituto Catalán Internacional para la Paz propuesto como una Guía para entender los conceptos, dimensiones, actores y retos de la construcción de la paz desde el sector empresarial (Grasa & Mateos, 2015).

La metodología utilizada, de corte cualitativo, fue la desarrollada por Pérez (2016) cuyo objeto es "conocer, interpretar y valorar a profundidad programas en ejecución de Responsabilidad Social (RS) que son efectuados por organizaciones de distinta naturaleza". (p. 26). En adición, al tomar como punto de partida la revisión de diversas experiencias de Bancas Comunales en veredas de influencia petrolera del departamento de Casanare, se estableció que, a partir de dicha metodología la experiencia se abordaría como un estudio de caso múltiple en el cual de acuerdo con Stake (1996) citado por Ramírez (2014) el investigador efectúa un esfuerzo particular por examinar características comunes presentes en experiencias, partes o miembros, de manera detallada, para recopilar lo que cada una

tenga que comunicar con la intención de estudiar el fenómeno que exhiben esos casos en su conjunto.

Respecto al levantamiento de la información, aquella que se cataloga como primaria[7], fue recopilada a partir de las visitas de campo, de las entrevistas y de los grupos focales realizados en el departamento de Casanare, y las entrevistas desarrolladas en la ciudad de Bogotá. Mientras que la información secundaria, correspondiente a documentos institucionales, bases de datos, contenidos de la metodología del programa, entre otros, fue proveída por la Fundación Amanecer.

En cuanto a las visitas de campo al departamento de Casanare, se realizaron dos en total, una en el mes de junio y otra en septiembre del año 2016, cada una con una duración de tres días, durante los cuales se tuvo la oportunidad de recorrer diez veredas[8], distribuidas en los municipios de Yopal (7), Aguazul (2), y Tauramena (1), y contactar telefónicamente a una vereda de Orocué; seleccionadas por ser todas de influencia petrolera y contar con el programa en distintos grados de apropiación.

En dichas visitas se logró contactar a miembros de las Juntas de Acción Comunal (JAC), de la Junta Directiva de las Bancas Comunales y a beneficiarios del programa, con los cuales se desarrollaron entrevistas personales y grupos focales. A su vez, en la ciudad de Yopal se realizaron entrevistas con cinco funcionarios de la Fundación Amanecer, responsables en diferentes niveles jerárquicos de la implementación del programa, con tres representantes de entidades financiadoras (Ecopetrol, Equion y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), y con tres funcionarios de organizaciones públicas, dos de ellas relacionadas con el conflicto armado en la región (Unidad para las Víctimas y Defensoría del Pueblo) y una con un asesor de la Secretaría de Desarrollo de la Gobernación de Casanare. Con el fin de contemplar otras perspectivas frente a la operación del programa, en la ciudad de Bogotá se realizaron entrevistas a funcionarios de las entidades Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y Ministerio de Interior.

Finalmente, el documento resultante de este proceso de investigación se dividió en tres partes principales: la primera de ellas, corresponde a la presentación de la Fundación Amanecer; en la segunda, se realiza la descripción del programa de Bancas Comunales; y

en la tercera y última parte, se da a conocer la valoración del programa, haciendo énfasis en los factores de éxito y en las oportunidades de mejora.

1. La Fundación Amanecer

1.1. Orígen, estructura organizacional y planeación estratégica

La Fundación Amanecer es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, que se constituyó el 14 octubre de 1994 como una iniciativa de responsabilidad social de las Empresas: Ecopetrol S.A, Total Exploratie en Produktie Maatschappij BV-Tepma, Triton Colombia Inc.,British Petroleum Exploration Company (B.P), Colombia Limited y Lasmo Oil Colombia Limited, por medio de la cual se buscaba crear programas con el fin de mitigar los impactos negativos derivados de sus operaciones en las zonas de influencia petrolera en el Departamento de Casanare.

En su momento, la Fundación operó con recursos provenientes de las empresas fundadoras, sin embargo, a partir del año 2005, es una organización auto sostenible basada principalmente en el desarrollo de programas asociados a los microcréditos en la región, (Benavides & Padilla, 2016a). Hoy en día la cobertura de sus servicios se encuentra también en los departamentos de Meta, Boyacá y Cundinamarca.

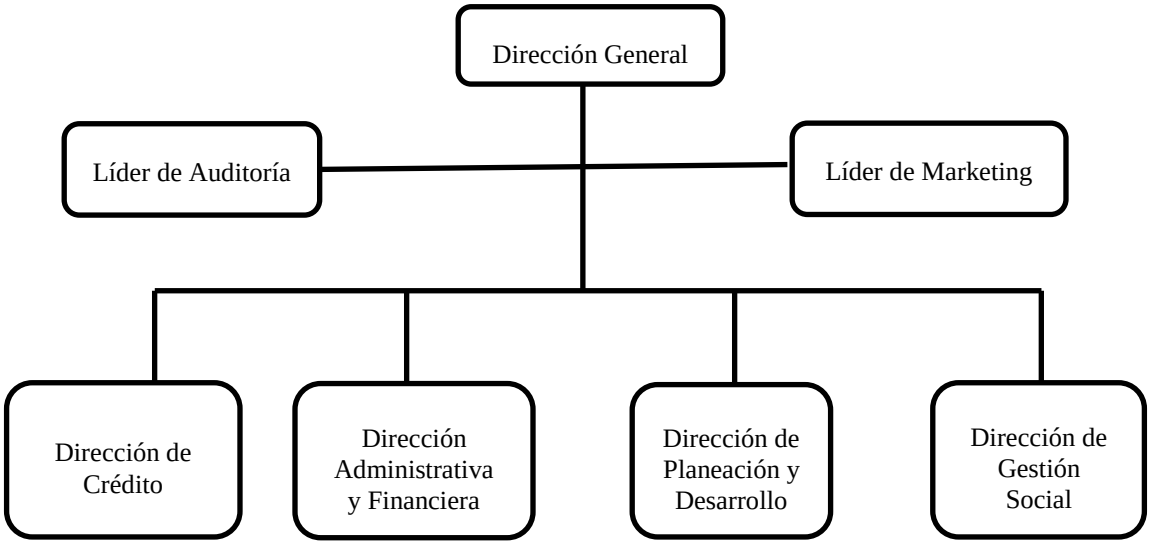


Figura 9 Estructura Orgánica Fundación Amanecer. Elaboración propia con base en información obtenida de la página corporativa de la organización.

En cuanto a la estructura organizacional, la Fundación es dirigida por un Comité Directivo, cuenta con una dirección general, con cuatro direcciones en temas específicos y con dos áreas de apoyo, conforme se presenta en la Figura 1.

De acuerdo con Informe de Sostenibilidad 2012-2013 de la Fundación Amanecer, las prioridades estratégicas a largo y mediano plazo están centradas en tres aspectos básicos:

i. Fortalecer los procesos de planeación estratégica de la Fundación con el ánimo de tomar las mejores decisiones de cara a una eficiente administración del riesgo, la innovación y el desarrollo.
ii. Mantener y fomentar los microcréditos, potenciando las capacidades y administración de recursos de las personas que los reciben y apalancando sus iniciativas productivas.

iii. Continuar la articulación con grandes sectores de política social en la región. Para ello, se plantean como principios: la innovación, perseverancia, globalidad, servicio empático y trasparencia; y como valores: respeto, responsabilidad, honestidad, integridad y el honrar el ideal de Amanecer. (Fundación Amanecer 2012-2013, 2014, p. 07).

Figura 10 Junta Directiva Vereda Monterralo

El propósito de la Fundación es contribuir al desarrollo económico y humano de la Orinoquia, y para desarrollar ese objetivo, la Fundación cuenta con un modelo de intervención que para el periodo 2006-2015 se ha desarrollado bajo el lema de "*Transformación Social- Desarrollo Social*", el cual considera tres ejes fundamentales: Desarrollo Humano, Desarrollo Empresarial y Productivo y Protección Ambiental. (Benavides & Padilla, 2016w).

El primero de ellos, sobre *Desarrollo Humano,* busca potenciar las capacidades individuales y colectivas por medio de la generación de conocimiento y desarrollo de habilidades; entre sus programas se encuentran la Banca Comunal, Seguridad Alimentaria, Agricultura Familiar, Mujer Emprendedora y Formadora y Uso Productivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Por su parte, el eje de *Desarrollo Empresarial Productivo* se enfoca en fortalecer comportamientos y actitudes que favorecen la productividad de las comunidades, y a partir de ello, cuenta con los programas de microcrédito presente en cuatro departamentos: Meta, Boyacá, Cundinamarca y Casanare, beneficiando a 11.000 empresarios bajo enfoques de ganadería ecológica y desarrollo empresarial, micro franquicias y emprendimiento.

Por último, el eje de *Protección Ambiental,* busca promover el cuidado y la conservación del medio ambiente en los diferentes ámbitos donde la actuación del ser

humano genera impacto, respondiendo con acciones de protección y buenas prácticas para el manejo de recursos naturales.

Para el año 2024, según el nuevo ejercicio de prospectiva de la Fundación, su intervención se orientará por el lema *"Desarrollo Colectivo"* y estará enfocada en asociaciones y agremiaciones, en cuyo marco se priorizarán los pilares de liderazgo y gobernanza, agua, clima y energía, y economía sostenible (Benavides & Padilla, 2016w).

La Fundación reconoce como factores determinantes en su consolidación, la fortaleza social de sus programas, la planeación participativa, la transparencia financiera, la innovación, y su solidez como organización (Fundación Amanecer 2012-2013, 2014).

1.2. Alianzas Estratégicas y Participación En Redes

La Fundación Amanecer mantiene alianzas con diversas entidades que apoyan sus actividades desde distintas perspectivas, no solamente con el fin de optimizar la gestión financiera sino con el fin de consolidar y validar su reconocimiento. Actualmente, cuenta con el apoyo de treinta y ocho organizaciones regionales y nacionales entre las cuales se encuentran la Gobernación de Casanare, la Fundación Universitaria de San Gil, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Yopal (E.S.P), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el ICDL Colombia[9] (International Computer Driving Licence), el Banco de Bogotá, Davivienda y Bancoomeva ,y con 11 organizaciones internacionales, como lo son Banco BBVA[10], CHF International[11], Triple Jump[12], Petrominerales[13], OIKO Credit[14], Microventures[15], Global Partnerships[16] y Blue Orchard[17] (Fundación Amancer, 2016b).

Por otra parte, la Fundación se encuentra participando en las siguientes redes: Global Reporting Initiative[18], The Global Compact[19], Microfinance Information Exchange[20] y la Comisión Regional de Competitividad Casanare Productivo[21], también cuenta con certificación ISO[22] 14001 asociada a temas ambientales e ISO 9001 en cuanto a la calidad de sus procesos.

Además, ha tenido diferentes distinciones como: Primer puesto premio CITIBANK Acción Internacional a Microempresario Colombiano, Premio Internacional a la excelencia en Diálogo de Gestiones, Inclusión en el libro "Factores de éxito de 4 instituciones

Microfinancieras" vinculadas a la red EMPRENDER (Fundación Ford – INALDE), Certificado de transparencia de la información 5 diamantes – MixMarket, Helios Awards Grupo BP Hemisferio Occidental (Programa de producción Bovina Autosostenible 2007 y programa de Banca Comunal 2009), Sello de Transparencia en precios asociados a los Servicios Microfinancieros, Sello Sistema de Gestión de la Calidad, septiembre 2005-2013. (Fundación Amancer, 2016b)

1.3. Momentos hito en el desarrollo de la Fundación

Desde su creación en el año de 1994, la Fundación ha tenido momentos clave como el desarrollo del programa de los núcleos solidarios productivos rurales en el año 1998. Dicha iniciativa tuvo como propósito fortalecer los vínculos de la comunidad por medio de un pacto colectivo que suscribían entre seis a diez personas de la misma vereda, acuerdo que se sustentaba en principios de confianza, solidaridad y respeto, buscando con esta unión el acceso al servicio de crédito para iniciativas productivas, a procesos de capacitación y asistencia técnica. (Rodríguez et al, 2010).

Hasta el año 2005, la Fundación operaba con recursos provenientes de las empresas petroleras fundadoras, sin embargo, a partir de ese año, estas empresas suspenden el destino de recursos para el funcionamiento de la organización priorizando sus actividades operacionales y sus propios programas de inversión social, lo cual conllevó a su auto sostenimiento, a través del desarrollo de programas sociales fundamentados principalmente en micro finanzas, además de establecer convenios de acompañamiento técnico con las mismas empresas petroleras para la implementación de las Bancas Comunales.

Hacia el año 2009, la Fundación Amanecer comenzó a realizar su primer informe de sostenibilidad en concordancia con los principios rectores del Pacto Global, con el ánimo de alinear sus estrategias a cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Durante el año 2013 la organización desarrolló la identificación de los grupos de interés, definiendo cuales están relacionados directa o indirectamente con la Fundación

Amanecer, lo cual le permitió profundizar sobre sus características y expectativas, para clasificarlos según el cumplimiento de los atributos de urgencia, poder y legitimidad.

A lo largo del 2016 La Fundación Amanecer en respuesta a su misión y vocación como entidad sin ánimo de lucro al servicio de la comunidad, decidió mantener el acompañamiento a las Bancas Comunales, pero esta vez de manera autónoma sin los recursos de las empresas petroleras y plantear estrategias como la denominada "*Lo más valioso"*. Dicha estrategia se plantea con el fin de optimizar los recursos de la organización agrupando las iniciativas de la Fundación que cuentan con aspectos comunes para apalancarse mutuamente, evitando la eliminación de proyectos en comunidades que se han visto afectadas por la crisis del petróleo y favoreciendo su continuidad.

En adición, de acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del programa de Bancas Comunales, y con la filosofía de la organización, es relevante resaltar su capacidad de continua auto-evaluación y de re-invención en los 20 años que lleva operando, ya que ha sido capaz de reconocer los cambios económicos que ha tenido la región, al pasar de una economía predominantemente ganadera a la bonanza del sector extractivo y actualmente al nuevo escenario que se proyecta frente a la salida de las empresas petroleras. (Benavides & Padilla, 2016b).

2. Programa Banca Comunal

2.1. Origen y desarrollo del programa de Banca Comunal

El programa de Banca Comunal nace en el año 2001 en la vereda de Visinaca, Municipio de Tauramena. Esta zona era considerada epicentro de la producción petrolera pues allí se encontraba el pozo de extracción Cusiana. La Junta de Acción Comunal de la vereda, en el marco del programa ALCOM[23] (Administración de Locaciones por la Comunidad) que se desarrollaba en ese entonces con empresas petroleras, suscribió un contrato con la empresa British Petroleum (BP), ahora Equion, para realizar un servicio de limpieza de un desarenador de la Bocatoma para el Centro de Producción de Facilidades (CPF)[24], a partir del cual la comunidad obtuvo una utilidad de siete millones de pesos

($7.000.000), los cuales iban a ser inicialmente distribuidos entre los habitantes. Sin embargo, la BP solicitó a la Fundación Amanecer asesorar a la comunidad para lograr una mejor utilización de esos recursos, y en consecuencia, se orientó a la JAC para crear un proyecto comunitario que se consolidó en la idea de constituir un fondo de crédito con el fin de apalancar iniciativas productivas en la vereda y estimular la permanencia de las familias en el territorio.

Fue entonces como se creó el primer fondo de crédito micro empresarial para la vereda de Visinaca que entró en funcionamiento bajo un reglamento interno propio, el cual, con el tiempo, se convirtió en el manual de crédito, documento que en la actualidad establece las condiciones de operación. Además, se elaboraron los formatos para las respectivas solicitudes y se conformó un comité de crédito, que contaba con una junta directiva y un gerente (Benavides & Padilla, 2016d). Hoy en día el Fondo, a partir del acompañamiento de la Fundación Amanecer y la buena administración por parte de la JAC ha llegado a gestionar un capital de alrededor de los ciento treinta millones de pesos ($130.000.000), según lo menciona Rosaura Pinzón, directora de Gestión Social de la Fundación Amanecer (Benavides & Padilla, 2016w).

A partir de la experiencia en la vereda de Visinaca, se despertó el interés por la iniciativa en otras veredas de influencia petrolera; en respuesta, la Fundación Amanecer las orientó sobre la forma como podían acceder a los recursos por parte de las empresas petroleras y empezó a brindar acompañamiento. Con el tiempo, se fueron creando más fondos de crédito hasta llegar a un promedio de tres o cuatro fondos por año hasta el 2014. Esto representó un beneficio para las comunidades que ahora podían acceder a capital a una tasa de interés del 1% mensual, pues anteriormente, al no contar con respaldos suficientes para acceder al sistema financiero, acudían al "gota a gota"[25] que para la época prestaba al 20% anual, según lo afirma Alirio Jacobo Montaña, coordinador de Desarrollo Social de la Fundación Amanecer (Benavides & Padilla, 2016d).

Fue así como la vereda de Visinaca, se convirtió en el proyecto piloto de lo que para el año 2001 se constituiría como "Banca Comunal", modelo que hasta el año 2015 se encuentra replicado en ciento setenta y dos veredas, de las cuales sesenta y cuatro

corresponden al departamento del Meta, ciento seis al departamento de Casanare, una a Boyacá y una a Cundinamarca. (Benavides & Padilla, 2016b)

Con base en el modelo de intervención de *Transformación Social* que la Fundación Amanecer estableció para orientar sus actividades, nació el programa de Banca Comunal con la motivación de generar desarrollo social en el departamento de Casanare, al tiempo que servía como canal de comunicación entre las comunidades y las empresas petroleras que necesitaban mitigar los impactos de sus operaciones a través de programas de responsabilidad social con inversión social en comunidades, que de acuerdo con el Centro Regional para América Latina y El Caribe (2012), se describe como la entrega de recursos financieros y no financieros de la organización a la comunidad o a causas sociales. Lo común en la mayoría de este tipo de inversiones, es el deseo de sentar las bases para el desarrollo de los mercados actuales y crear las condiciones necesarias para la expansión del mercado futuro.

El programa propuso entonces, para las empresas y para la comunidad, una alternativa para optimizar el uso de los recursos de inversión social; y para la Fundación se constituyó en una fuente de recursos que permitían cubrir los costos operativos y de funcionamiento propios.

En terminos generales, el modelo de "Banca Comunal" funciona de manera particular en cada vereda, es decir, cada Banca es autonoma y la JAC de cada vereda es la encargada de establecer las condiciones sobre las cuales la Banca va a funcionar, por ejemplo, se diseña un manual de crédito en el cual se señalan montos, plazos y tasas de interés de los créditos, asi como los requisitos para acceder a ellos. Pero pese a que cada Banca cuenta con su propio manual de crédito, la característica en común entre todas son las bajas tasas de interes que se establecen, que permiten el acceso al crédito a la población de la vereda. Otro factor en común es la estructura organizacional para administrar la Banca que funciona igual en cada vereda, y consiste en la selección de una junta directiva y un gerente. Es importante aclarar que la entrega de microcréditos no necesariamente esta ligada a la generación de proyectos productivos, puede estar asociada a mejoras de vivienda o a proyectos personales de acuerdo a las normas previamente establecidas por cada junta.

2.2. Objetivo del programa y grupos de interés

De acuerdo con la definición de la Fundación Amanecer, Banca Comunal es un programa de emprendimiento comunitario rural basado en una metodología de profundización del crédito, que consiste en la gestión de microcréditos para inversión en iniciativas productivas que sean generadoras de ingresos; lo que lo convierte en una estrategia para disminuir la pobreza. El programa trabaja con las organizaciones de base (Juntas de Acción Comunal), las cuales, según la ley 743 de 2002 y el Conpes 3661[26] tienen el aval para ser parte de este tipo de iniciativas (Fundación Amanecer, 2016a)

Por ello, el programa Banca Comunal, se encuentra clasificado en el pilar de *Desarrollo Humano*[27] de la Fundación Amanecer mencionado anteriormente, por cuanto su implementación busca que las comunidades adquieran habilidades y fortalezcan capacidades para crear y consolidar iniciativas productivas y a su vez fortalecer el proceso de inclusión financiera de personas que no tienen la oportunidad de acceder a créditos en un sistema de Banca tradicional.

Para el caso del programa de Banca Comunal, a partir de la revisión bibliográfica de los documentos de la organización y de las visitas de campo, se identificaron cuatro grupos de interés prioritarios[28] como se muestra en la Figura 3, entendiendo por grupos de interés o stakeholders “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Rivera & Malaver, 2011, p. 22).

Figura 3 Grupos de Interés programa de Banca Comunal. Elaboración propia

Para la muestra analizada en el presente estudio, por una parte, se encuentran las *empresas financiadoras* del programa, que son aquellas empresas petroleras que en el marco de sus programas de responsabilidad social realizan inversión social en comunidades y destinan los recursos para la creación de Bancas Comunales; entre ellas están Equion, Ecopetrol y Oleoducto Bicentenario. Estos recursos son gestionados de manera autónoma por parte de las *Juntas de Acción Comunal* de las veredas, que constituirían otro grupo de interés, dividido a su vez en las Juntas Directivas de las Bancas y los beneficiarios de los créditos, que son las personas que habitan en la vereda y se encuentran vinculados a la JAC.

La Fundación Amanecer, *entidad tutora*, también se convierte en un actor clave, por cuanto es la encargada de realizar el acompañamiento a las JAC para la implementación de las Bancas Comunales; y, por último, están las *entidades estatales*, que establecen un marco normativo que orienta las actividades de las JAC y a las empresas de economía solidaria; y, además, ejercen control sobre la operatividad de las Bancas.

En lo concerniente, a las empresas financiadoras, se identificó que las Bancas Comunales de las diez veredas valoradas durante el presente estudio de caso, fueron creadas con capital semilla proveniente de la empresa petrolera Equion; no obstante, otras Bancas Comunales han sido creadas con recursos de Ecopetrol, y del Oleoducto Bicentenario; en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014.

Como se observa en la Figura 4, la empresa Equion tuvo el mayor porcentaje de participación en la creación de Bancas comunales con el 53% del total de noventa y cuatro Bancas creadas entre los años 2006 y 2014, lo que equivale a cincuenta Bancas comunales, distribuidas entre los municipios de Aguazul, Yopal, Tauramena, Hato Corozal, Pore, Monterrey y Mani, Mientras que la empresa Ecopetrol apoyó la conformación de treinta y seis Bancas, equivalentes al 38% del total y el Oleoducto Bicentenario aporto recursos en una proporción menor al 10%, correspondiente a ocho Bancas; de igual manera ubicados en los municipios relacionados.

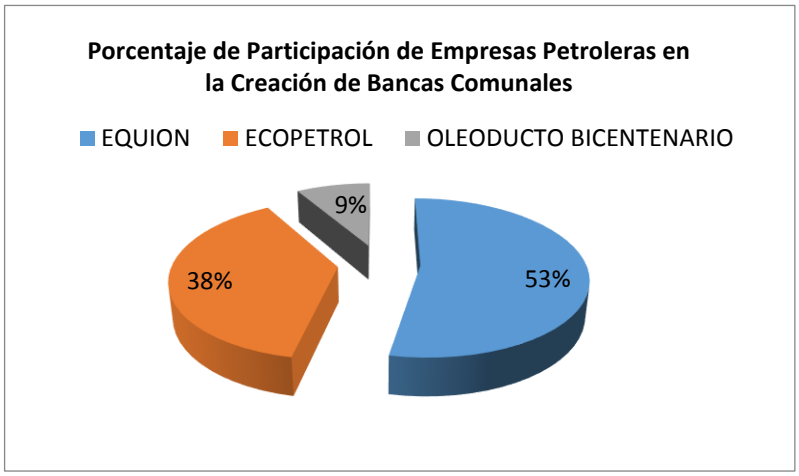


Figura 11 Porcentaje de Participación de Empresas Petroleras en Creación de Bancas Comunales. Elaboración Propia a partir de información suministrada por la organización

El "Capital Semilla" que las empresas petroleras entregaron en un primer momento para crear una Banca Comunal, según datos proporcionados por la Fundación Amanecer, ascendió a los $902.283.027 millones de pesos por parte de Equion, seguido de Ecopetrol con un valor total de $510.000.000 y el oleoducto bicentenario con $115.000.000 millones de pesos para el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014.

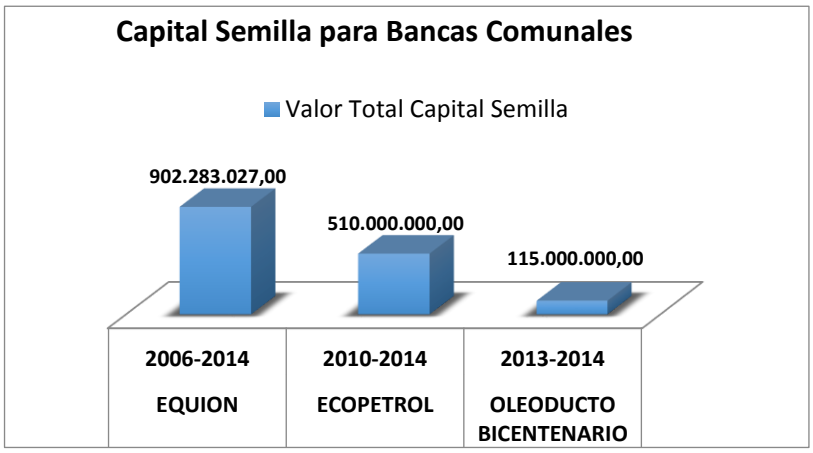


Figura 12 Capital Semilla para Bancas Comunales. Elaboración Propia con base en información suministrada por la organización

Sin embargo, algunas Bancas Comunales recibieron aportes adicionales para incrementar su capital en el tiempo, en el caso de Equion, continuó entregando recursos a cuarenta y cuatro Bancas, lo que significó una inversión social de alrededor de los tres mil millones de pesos adicionales a los recursos de Capital Semilla, tal como se muestra en la Tabla 1.

Es importante mencionar que aparte de los recursos entregados a las comunidades, los cuales superan los seis mil millones de pesos ($6.000.000.000)[29], entre los años 2006-2014, las empresas petroleras suscriben un convenio con la Fundación Amanecer para garantizar el acompañamiento en la implementación de la metodología de una Banca Comunal, lo cual implica una inversión adicional por parte de las empresas petroleras, que se traducen en ingresos para la Fundación. En adición, en el año 2016, se inició un pilotaje con tres Asociaciones Mutuales[30] financiadas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que, si bien mantienen en términos generales la misma metodología de las Bancas, difieren en el marco regulatorio que las ampara por cuanto las Asociaciones Mutuales se conforman y regulan según lo establecido en el decreto 1480 de 1989, la ley 454 de 1998[31] y aquellas normas que apliquen a la condición de empresa privada. Esta

situación evidencia el interés por parte de la organización en mantenerse en constante evolución, respondiendo a los cambios constantes en el contexto.

Tabla 3

Bancas con inyección de capital adicional

Bancas con inyección de capital adicional en los municipios de Aguazul, Yopal, Tauramena, Hato Corozal, Pore, Monterrey y Mani

Empresa petrolera	No. de Bancas con aportes de capital adicional	Valor total aportes adicionales
EQUION	44	3.411.799.860,00
ECOPETROL	22	771.500.000,00
OTROS APORTES	23	472.182.913
TOTALES	89	4.655.482.773,00

Nota: De las 22 Bancas que recibieron recursos adicionales por parte de Ecopetrol, 11 fueron creados con capital semilla de Equion.

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de bases de datos de Bancas Comunales proporcionadas por la Fundación Amanecer.

2.3. Cobertura del programa de Banca Comunal y su modelo de implementación

Si bien es cierto que el programa de Banca Comunal se originó en el departamento de Casanare, en veredas con afectacion directa de la extracción de petróleo, su cobertura se amplió hacia los departamentos de Meta, Boyacá y Cundinamarca. Para el caso de Casanare, de las 674 veredas del departamento, se intervinieron 77 en el año 2013, las cuales correspondían al 11% de las veredas del Casanare. Estas veredas estában ubicadas en los municipios de Yopal, Aguazul, Tauramena, Monterey, Hato Corozal, Pore, Paz de Ariporo y Nunchia, mientras que en el departamento del Meta, de 138 veredas en total, el programa atendía 49, que correspondían al 36% del total. Estas veredas pertenecían a los municipios de Villavicencio, Acacías, Guamal y Castilla la Nueva. (Fundación Amanecer, 2012-2013). Hoy en día el programa se encuentra en 172 veredas.

A partir de las visitas realizadas a las Bancas comunales y con base en la documentación proporcionada por la Fundación, se identifica que la implementación del programa se desarrolla con la participación de dos actores principales, por una parte se encuentra la Fundación Amanecer, y por otra la Junta de Acción Comunal de la vereda.

Cada una de las Juntas tiene la autonomía de adaptar el modelo de Banca propuesto por la Fundación Amanecer de acuerdo a sus particularidades, y aunque podrían desarrollarlo sin el acompañamieto de la organización, su presencia es lo que garantiza la consolidación del programa.

La Dirección de Gestión Social de la Fundación Amanecer es la encargada de poner en marcha el programa de Banca Comunal, desde esta dirección se explica en qué consiste el programa, ya sea ante una JAC de una vereda elegida previamente por una empresa petrolera como parte de su inversión social en comunidades, con el fin de obtener su aval para la ejecución del programa; o ante una empresa con potencial financiador. Y una vez el programa de Banca Comunal es aceptado por la comunidad, y la empresa petrolera ha asignado los recursos en las veredas, se aplica un modelo de intervencion que consta de cuatro etapas estimadas para un periodo de ejecución de tres años. Como se observa en la Figura 5, se reconoce como *Etapa Previa* aquella en la cual se hace un diagnóstico de la vereda y los acercamientos con la empresa financiadora, se cuenta con una segunda etapa de *Creación* en la cual se desarrolla el Manual de Crédito, y se realiza la elección de Junta Directiva y del Gerente de la Banca, seguida de la etapa de *Consolidación* donde se aplican las capacitaciones y se busca un funcionamiento autónomo de la Banca, la cuarta y última etapa es la de *Maduración*, en donde se espera que las Bancas Comunales sean totalmente independientes y ya no requieran del acompañamiento de la Fundación.

La Fundación, proporciona a la Junta Directiva de la Banca el software que registra y controla las operaciones financieras, diseñado especificamente para este programa; e inicia las fases de entrenamiento en diferentes temas como liderazgo, cobranza y microfinanzas, que se encuentran agrupados en módulos y responden a una metodología estandarizada por la Fundación que se aplica en todas las Bancas, y que permanece transversal a todas las etapas de intervención citadas.

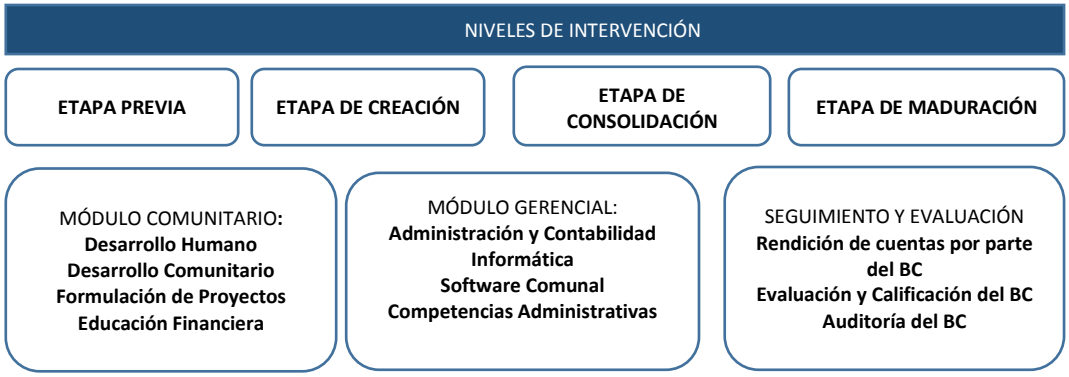


Figura 13 Niveles de Intervención programa de Banca Comunal (Fundación Amanecer, 2013)

La Junta de Acción Comunal es la responsable de elegir la Junta Directiva de la Banca, conformada principalmente por un gerente y tres vocales, quienes se encargan de diseñar el manual de crédito que establece las condiciones del sistema de microcréditos que la vereda adopta, y que es aprobado por la Asamblea General de la JAC. La Junta Directiva del Banco administra los recursos, estudia las solicitudes de crédito y los otorga. Es decir, es la Junta Directiva de la Banca, la que lidera la implementación del sistema de microcréditos en las veredas, con el acompañamiento de la Fundación.

En lo concerniente a las características de las Bancas Comunales visitadas en las diez veredas de influencia petrolera del departamento de Casanare, pese a que cada Banca cuenta con un proceso independiente de administración de los recursos, se logran encontrar las siguientes similitudes en su sistema de microcréditos:

- **Respaldo Legal de la constitución de las Bancas:** las juntas directivas de las diez Bancas comunales expresaron que el respaldo de la constitución de las Bancas se daba por una Resolución emitida desde la Secretaría de Gobierno de la Gobernación de Casanare. Sin embargo, pese a que las Bancas se encuentran reguladas por la Ley 743 de 2002, se sugiere desde la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias la transición de Banca Comunal a Asociacion Mutual, ya que en la actualidad la Secretaria de Goberno no esta expidiendo resoluciones y las Bancas no han logrado tener un seguimiento juicioso frente a sus operaciones por parte de una entidad estatal.

- **Requisitos mínimos para la solicitud del crédito:** El solicitante debe estar vinculado a la Junta de Acción Comunal de la vereda, y encontrarse al día en sus aportes; debe diligenciar un formulario de solicitud, conforme esté establecido en cada Banca y adjuntar los documentos soporte, entre los cuales se puede solicitar título de propiedad o documento equivalente.
- **Las condiciones de los créditos:** cada Banca las establece en su manual de crédito, sin embargo, se identificó que las tasas de interes fijadas para los créditos en las Bancas consultadas, oscilan entre el 1 y el 1.5% mensual del interés corriente, y una tasa de mora del 2%, con plazos que pueden ir hasta los 36 meses, y con montos a partir de quinientos mil pesos ($500.000) hasta diez millones de pesos ($10.000.000) según la capacidad de cada Banca. La capacidad de pago de los beneficiarios no resulta un factor determinante a ser considerado previo al otorgamiento del crédito.
- **Destino de los créditos:** Pese a que en un principio el destino principal de los créditos giraba en torno a iniciativas productivas en las comunidades, durante el trabajo de campo en las diez Bancas comunales, se observó que en el 70% los créditos son solicitados principalmente para mejoramiento de vivienda, acceso a la educación, respaldo de actividades agropecuarias, entre otros usos.
- **Control de Créditos:** se encontró que en ninguna de las diez veredas visitadas se cuenta con un sistema efectivo de control y seguimiento de los créditos que les permita identificar el destino de los recursos conforme la solicitud elevada. Sin embargo, en lo concerniente a la asignación de créditos y control de pagos, en cada Banca Comunal se logró establecer lo llamado “datacrédito social”, que significa que el reconocimiento de los habitantes de una comunidad entre sí, influye en los pagos oportunos a la Banca.

De acuerdo con Fiorentino Cárdenas. Beneficiario Banca Comunal Rincón del Soldado, Yopal “La Banca es una entidad que apoya a la comunidad. La Banca comunal ha sido buena para nosotros los campesinos”. (Benavides & Padilla, 2016v)

2.4. Transformaciones, Dificultades y Resultados

En lo relacionado al programa de Banca Comunal, la Fundación Amanecer ha ido adaptando su modelo de intervención conforme las necesidades de las comunidades y las condiciones del mercado micro financiero; es así como se buscó la actualización de los módulos de capacitaciones dirigidos a la Juntas Directivas de las Bancas, con el fin de crear una metodología estandarizada de fácil divulgación entre las personas, razón por la cual, en lo concerniente al acompañamiento, que inicialmente estaba a cargo de profesionales de apoyo que dictaban los módulos de acuerdo con su perfil profesional, hoy en día, cada personal de apoyo debe prestar una asesoría integral.

En lo referente a la infraestructura tecnológica, la Fundación logró crear un software específico, para el control y registro de operaciones de las Bancas Comunales, el cual ya cuenta con su tercera versión, como resultado de la retroalimentación continua recibida por parte de los usuarios.

Por otra parte, respecto a la estabilidad de las Bancas comunales, hoy en día la crisis del petróleo[32] que vive el departamento de Casanare, ha ocasionado la suspensión o limitación de recursos por parte de las empresas petroleras hacia la iniciativa, por lo cual la Fundación Amanecer se propuso crear estrategias como el programa *"Lo Más Valioso",* que agrupa las iniciativas de la Fundación que cuentan con aspectos comunes para apalancarse mutuamente, y por lo tanto optimizar recursos.

Sin embargo, pese al rol que la Fundación Amanecer desempeña con las veredas y su experiencia en el tema de microcréditos, en algunas de ellas, especialmente las que pasaron la etapa de consolidación, se cuestiona el costo del acompañamiento que las empresas petroleras reconocen a la Fundación Amanecer, lo cual implica un esfuerzo adicional para la Fundación al momento de buscar la implementación de una Banca.

Actualmente las Bancas presentan una gran debilidad, y es el encontrarse operando sin un seguimiento institucional que respalde sus operaciones. Inicialmente la Secretaría de Gobierno Departamental emitía una resolución de respaldo a la Banca Comunal, pero en el año 2015 se alerta sobre una posible limitación por parte de la entidad para emitir ese tipo de documentos y se suspenden; ello implica que, en la actualidad, se presentan

dificultades en el seguimiento institucional de las Bancas comunales que no permite un control regulado sobre sus operaciones y, en caso de presentarse cartera muerta, no existe respaldo jurídico para realizar los cobros. Además, se observa que los créditos otorgados no necesariamente respaldan la creación de proyectos productivos comunitarios.

Otro aspecto que la comunidad identifica como una debilidad es que la Junta Directiva de las Bancas Comunales trabaja voluntariamente, es decir que las personas que las conforman no reciben un reconocimiento económico.

No obstante las anteriores observaciones sobre el funcionamiento de las Bancas comunales, entre los resultados percibidos en las veredas por la implementación de una Banca Comunal, se pueden citar la inclusión financiera de población rural, el hecho de que las personas logran obtener créditos a los que no tendrían acceso en el sistema bancario tradicional; el aprendizaje de temas micro financieros por parte de las JAC y las comunidades, el uso de los créditos para mejoramiento de vivienda, adquisición de herramientas o inversión en negocios; el fortalecimiento de la confianza y el tejido social en las comunidades.

3. Valoración del programa de Banca Comunal

La valoración del programa de Banca Comunal de la Fundación Amanecer, es el resultado del ejercicio de investigación que se realizó, específicamente en las diez veredas de influencia petrolera del departamento de Casanare donde actualmente funciona el modelo; a partir del cual se identifican factores de éxito del programa, así como oportunidades de mejora. Por otra parte, se busca identificar la modalidad de inversión social a la que corresponde este programa, y determinar su aporte a la construcción de paz en el territorio.

3.1. Factores de éxito

Con base en la información y testimonios obtenidos en las visitas de campo, se reconoce como uno de los factores de éxito clave para la consolidación del programa de

"Bancas Comunales" ***el acompañamiento técnico que se realiza por parte de la Fundación Amanecer a las Juntas Directivas de las Bancas.***

Este acompañamiento se ve reflejado en la asesoría permanente para el diseño del manual de crédito, la apropiación de conocimientos sobre temas administrativos, contables, financieros y comunitarios, así como el aprendizaje sobre resolución de conflictos; y el uso correcto del software de control de créditos, el cual, con el paso del tiempo, ha sido perfeccionado y se han creado versiones mejoradas. Con el proceso de acompañamiento la organización ha aportado a la superación de las debilidades sobre educación financiera de la población rural hacia la cual va enfocado el programa, fortaleciendo las capacidades locales. Además, la Fundación apoya el seguimiento al manejo de los recursos tanto en términos de inversión como en el seguimiento a la cartera. De acuerdo con Miguel Barrera, coordinador programa de Banca Comunal en la Fundación Amanecer, "La fundación lleva el control sobre la inversión a la que aplican, en una base de datos. Control estadístico". (Benavides & Padilla, 2016a).

Figura 14 Seguimiento Vereda El Triunfo Aguazul

Por su parte, René Vega, Profesional de Apoyo de la Banca Comunal de la Fundación Amanecer, encargado de realizar el acompañamiento in situ a doce Bancas del Departamento, afirma que "el giro que se está dando en las Bancas es clave" (Benavides & Padilla, 2016c); haciendo referencia a la metodología pedagógica que se usa actualmente, resultado de una consultoría externa que la Fundación contrató para la

creación de los módulos teóricos. Lo anterior permite identificar que el modelo de intervención de la fundación no es estático, y por ende se gestionan los cambios necesarios para un mejoramiento continuo.

Por otra parte, la Fundación Amanecer ha participado en la conformación de las Asociaciones Mutuales, por cuanto se encargó de realizar las capacitaciones obligatorias requeridas para que las personas lograran afiliarse a la asociación y se convirtió en el único referente de las asociaciones para la presentación de informes operativos y financieros, e incluso ha desempeñado un rol mediador para la contratación externa de servicios contables y de revisoría fiscal.

Frente a este tema se tomó como referente la entrevista realizada a Gloria Guío, gerente de la Asociación Mutual de la Vereda Esmeraldas localizada en el municipio de Orocué. En su intervención, Gloria fue muy enfática frente a la dificultad que acarrea la necesidad de contar con revisor fiscal y contador. En la zona solamente existe un profesional que al ver la necesidad empezó a especular con los costos de sus honorarios, la presencia de la Fundación Amanecer fue determinante para evidenciar que el tema es de interés comunitario y que por lo tanto debería regularse el interés privado del profesional. En adición, expresó la dificultad que tienen con la obligación de presentar a la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, un informe anual con requerimientos específicos que incluye una metodología específica que genera altos costos por su implementación. (Benavides & Padilla, 2016i).

Un segundo factor de éxito, es el ***reconocimiento de la Fundación Amanecer a nivel local y regional y la Alianza Estratégica con las Empresas Petroleras.*** Debido a su amplia experiencia, genera credibilidad frente a su funcionamiento y operación, establece buenas relaciones con las Juntas de Acción Comunal, y favorece la obtención de recursos por parte de las empresas petroleras para invertir en las Bancas Comunales; y la posibilidad de tener acceso a territorios de índole veredal donde de acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del programa de Banca Comunal de la Fundación Amanecer, no se tenía evidencia de la presencia estatal, sino que por el contrario las zonas podrían ser consideradas de interés para grupos armados o delincuencia común.

Por otra parte, ***la preparación del equipo vinculado a la Fundación Amanecer y al programa de Banca Comunal*** también se constituye en un factor de éxito, ya que los responsables de los procesos mantienen una orientación al resultado y un desarrollo de capacidades constante, observándose que la organización se interesa por la cualificación de sus trabajadores.

Otra característica que le da un carácter único al programa es su ***adaptabilidad,*** ya que el modelo de intervención parte de la caracterización de la vereda, haciendo que cada JAC lo adapte a sus necesidades particulares. Si bien existen unas políticas base, es una iniciativa gestionada por la misma comunidad, lo que abre la posibilidad de definir sus propias reglas, esta situación permite que la comunidad tenga autonomía para elegir sus representantes, dar destinación a sus recursos, definir la relevancia de sus líneas de crédito e incluso la vinculación de nuevos recursos o la realización de actividades que les permitan mejorar sus gestiones financieras. Dicha adaptabilidad también puede ser analizada desde la perspectiva organizacional. La Fundación Amanecer ha desarrollado estrategias como "Lo más valioso", en la que se priorizan los proyectos que han sufrido reducción de financiación con el fin de crear mecanismos que favorezcan su continuidad. En adición, desde la Fundación, se continúa en la búsqueda de nuevas alianzas para garantizar el acompañamiento a las comunidades que aún no son sostenibles.

Figura 15 Reunión Junta de Acción Comunal Vereda Rincón del Soldado, Yopal

Frente a este tema se resalta la experiencia adelantada con el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el año 2015. Según Martha Leal Enlace Territorial para Casanare de PNUD en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Sostenible y Equitativa del Sector de Hidrocarburos, en el año 2015 se realizó una experiencia de implementación de las Asociaciones Mutuales en tres puntos priorizados por la organización. Dicha experiencia permitió que los recursos otorgados por el PNUD pudieran ser aprovechados como Mutuales por las Juntas de Acción Comunal gracias a la experticia y acompañamiento de la Fundación Amanecer. (Benavides & Padilla, 2016o)

Desde la perspectiva de la organización, otro aspecto clave es la forma en que la Fundación ***capitaliza los momentos de crisis.*** Por ejemplo, a partir de la suspensión de los aportes por parte de las entidades fundadoras, el modelo de sostenimiento al interior de la Fundación le brindó la posibilidad de ser auto sostenible desde el año 2005. Postularse a la experiencia para valorar el programa Banca Comunal desde una perspectiva de construcción de paz, objeto del presente estudio, es otra de las evidencias frente al proceso de mejora continua que caracteriza la organización.

3.2. Oportunidades de mejora

En el marco del presente análisis, resulta relevante analizar el ***marco normativo*** de las Bancas Comunales, si bien el modelo actual se soporta en la ley 743 y los decretos reglamentarios frente a la creación de las comisiones empresariales, se encontró un vacío en la aplicación de la norma frente a diferentes temas que van desde la existencia de las Bancas Comunales y la oportunidad de transformarlas en Asociaciones Mutuales, hasta la necesidad de generar sistemas que permitan al Estado supervisar las operaciones. Aunque es claro que estas responsabilidades de seguimiento son de carácter netamente institucional, la Fundación, por ser la organización que lidera el tema tiene la oportunidad de liderar el proceso con las entidades públicas responsables.

El programa requiere que se precisen los términos legales y sus responsables para permitir que los beneficiarios sigan accediendo a los beneficios de una manera incluyente y al mismo tiempo, desde el nivel estatal, con un control garantizado. En sus inicios, la

creación de las Bancas Comunales estuvo regulada por la Secretaría de Gobierno que emitió resoluciones para respaldar la operatividad, sin embargo, posteriormente, desde el Nivel Nacional, se analizó que la forma en la que se estaba respaldando la creación de las Bancas no era la apropiada, además se contaba con un marco legal ambiguo que combinaba conceptos de rentabilidad con el objeto comunitario de las JAC, al citarse el término "Empresa Comunal Rentable"; de esta manera desde Organizaciones Solidarias y desde el Ministerio del Interior, se determinó que la figura jurídica que más se acomoda al actual modelo de operación de las Bancas es el de Asociación Mutual.

Según Juan Ricardo López, Profesional de Apoyo Secretaría de Desarrollo de la Gobernación del Casanare, las iniciativas conocidas como "Bancas Comunales" no cumplen con las características de las "empresas comunales rentables", ya que tienen fines de lucro. Desde la gobernación se solicitó concepto jurídico sobre el tema a Ministerio de Interior (hacia mayo de 2016) y a la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (Benavides & Padilla, 2016j). Si bien desde el año 2016 la Fundación está acompañando el pilotaje de tres Asociaciones Mutuales, el modelo se encuentra en un momento de transición en donde deben ser analizadas las estrategias que le permitirán al programa superar la crisis petrolera y adaptarse a los nuevos requerimientos legales.

La necesidad de ajustar el programa a los nuevos requerimientos del marco regulatorio -Transición de las Bancas Comunales a Asociaciones Mutuales- va unido a la necesidad de ofrecer garantías a los usuarios. Actualmente no se cuenta con mecanismos para la realización de cobros jurídicos ya que todo se fundamenta en el control social, lo que implica una situación de riesgo para el control del capital.

Una segunda oportunidad de mejora encontrada es la ***carencia de un sistema de reconocimiento económico para el gerente o los demás integrantes de la Junta Directiva de la Banca.*** Este fue un tema que surgió de forma recurrente, especialmente en las experiencias más consolidadas que manejan una bolsa de recursos que supera los ochenta millones de pesos. En la forma en que está planteado el modelo, todas las personas vinculadas como directivas de la iniciativa realizan un trabajo fundamentado en el voluntariado, esta situación en una manera inicial garantiza la transparencia de las gestiones y el desinterés de obtener un beneficio particular; sin embargo, al irse

consolidando el programa, empieza a ser una desventaja porque los gerentes ejercen sus propias actividades productivas y su disponibilidad se reduce al tiempo restante. Resulta interesante reconocer entonces los avances que han tenido frente al tema las Bancas consolidadas, ya que se encontraron experiencias como las de las veredas La Vega y La Guamalera[33] en donde los gerentes ya reciben un reconocimiento económico por sus gestiones, lo que da garantía de la estabilidad y consolidación de las mismas.

Como reflexión, frente al destino de los créditos en las diez Bancas Comunales estudiadas se encontró que ***no existe una fuerte relación entre el objetivo del programa y su aplicación en las veredas,*** por cuanto desde la Fundación se reconoce como una iniciativa que aporta principalmente a la generación de proyectos productivos locales y comunitarios, sin embargo, en el trabajo de campo realizado y tomando como referente exclusivo las diez veredas valoradas, se encontró que solamente en el 30% de dichas veredas los créditos se orientan a proyectos productivos y generación de negocios, mientras que en el 70% restante se otorgan para mejoras de vivienda, prestamos educativos, adquisición de bienes, entre otros. De la misma manera se reconoce como oportunidad de mejora ***la carencia de un sistema de control del destino de los créditos,*** por parte de la junta de las Bancas.

En lo relacionado con la gestión de recursos para el programa, la Fundación Amanecer ha mantenido una fuerte alianza con empresas petroleras; sin embargo, ***no se evidencia una estrategia orientada hacia el sector público u otras empresas del sector privado*** que permita ampliar los aliados que apalanquen las Bancas Comunales, lo que constituiría una oportunidad de crecimiento.

Resulta interesante considerar como una oportunidad de mejora la perspectiva ambiental del programa. ***No se encontró que los beneficiarios de la Banca Comunal hicieran una relación entre la implementación del programa de Banca Comunal y el aporte al medio ambiente***, no se cuenta con una línea de inversión enfocada a la mitigación de impactos o asesoría técnica al respecto. Se reconoce en las comunidades un dilema entre el desarrollo que la actividad petrolera trajo a la región y los impactos ambientales negativos que hoy les afectan. El testimonio de Fiorentino Cárdenas. Beneficiario Banca Comunal Rincón del Soldado, Yopal refleja dicho dilema. “La Sísmica seca aljibe y daña

la montaña. Lo bueno (de las petroleras) es cuando hay trabajo, no más" (Benavides & Padilla, 2016v) En adición resulta complementaria la perspectiva de Martha Sanabria. Auditora Banca Comunal vereda Pasocusiana- Tauramena

> Era una maravilla (el auge del petróleo que generó empleo y por lo tanto dinamizó la economía), ahora nos arrepentimos de haberles permitido la entrada por los impactos negativos ambientales y sociales que provocaron. Martha Sanabria. Auditora Banca Comunal vereda Pasocusiana- Tauramena. (Benavides & Padilla, 2016g)

Con respecto a los impactos ambientales resulta claves el testimonio de Luz Marina Torres beneficiaria de la Banca Comunal El Morro. "Los impactos los seguimos recibiendo. A nivel mundial El impacto más grande son las teas[34]. Vinieron visitas de Medellín, la vibración es tan fuerte que no pueden dormir". (Benavides & Padilla, 2016t), reflexión que se complementa con el testimonio de Rigoberto Sanabria Gerente de la Banca Comunal vereda El Triunfo en Aguazul.

> La presencia de las empresas petroleras ha dañado las carreteras, las fuentes de agua, existe contaminación ambiental, se percibe la disminución de peces, hay contaminación auditiva por la CPF (centro de producción y facilidades) y emisiones de calor que alteran la temperatura de las zonas aledañas. Hay muerte de animales. (Benavides & Padilla, 2016h)

Otra oportunidad de mejora identificada resulta ser la ***falta de evidencia de un aporte de las Bancas comunales para ayudar a romper la dependencia económica de las comunidades respecto del sector extractivo***. Gracias a las visitas se hizo evidente la dependencia del Departamento frente a la industria petrolera y la necesidad de generar y fortalecer otros sectores económicos. A este respecto las comunidades mostraron una postura crítica reconociendo como posible estrategia la experiencia de la Banca comunal. De acuerdo con Martha Sanabria. Auditora Banca Comunal vereda Pasocusiana-Tauramena. *"*Las empresas petroleras nos mal acostumbraron, se olvidó el trabajo en el campo y ahora quieren retornar las personas al campo y ya no es lo mismo. Algunas personas se ganaban $5.000.000 en 15 días*"* (Benavides & Padilla, 2016g). Frente a lo cual complementa Alberto Tello, presidente de la JAC Banca Comunal vereda Pasocusiana-

Tauramena "Al gobierno se le olvida que Casanare no solo entran recursos del petróleo. Los pozos son de los Senadores". (Benavides & Padilla, 2016g).

Se reconoce como oportunidad de mejora el ***liderazgo y las iniciativas en emprendimiento de las directivas y afiliados de las Bancas Comunales.*** De acuerdo con Fernando Peña Coordinador Banco Fondo de Crédito (Banca Comunal) La Vega –Yopal "Los clientes (de las Bancas Comunales) no tienen el emprenderismo que deberán tener por el impacto que ha tenido la industria petrolera". (Benavides & Padilla, 2016r). En la actualidad, con los cambios económicos que está viviendo el Departamento fomentar dicho emprendimiento y liderazgo se convierte en una opción para reducir la dependencia del petróleo y aportar a la generación de alternativas económicas para los habitantes de las veredas.

De acuerdo con las observaciones realizadas en el trabajo de campo, es posible considerar como oportunidad de mejora ***la dependencia de algunas Bancas Comunales en relación con la Fundación Amanecer*** por cuanto esta situación afecta su sostenibilidad en el tiempo***.*** A partir de las visitas realizadas fue posible identificar que más allá de las etapas previstas por la organización algunas Bancas ya están consolidadas y ejercen sus operaciones de manera autónoma y en caso de no contar con el acompañamiento de la Fundación se consideran auto sostenibles; sin embargo, otras Bancas aun no tienen la capacidad humana instalada y por el contrario se muestran preocupadas frente a los cambios económicos del sector. Algunos líderes comunales manifestaron que existe dependencia de la Junta Directiva de la Banca hacia el acompañamiento de la Fundación Amanecer, e incluso algunos de los entrevistados se muestran inseguros frente a sus aprendizajes. Esta observación se soporta gracias a los testimonios suministrados por dos gerentes de Bancas en el municipio de Yopal. Por su parte Yolanda Novoa, gerente vereda El Jordán, expresa "Han realizado el acompañamiento permanente, si no estuviera el banco se terminaría". (Benavides & Padilla, 2016n), por su parte Zulma Pérez, Gerente Banca Comunal vereda La Guamalera, afirma "No estoy preparada para estar sola". (Benavides & Padilla, 2016u).

3.3. Valoración del programa a la luz de referentes teóricos y conceptuales

3.3.1. El programa como inversión en comunidades por parte de las empresas petroleras.

De acuerdo con el documento Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y El Caribe, el concepto de inversión social hace referencia a la entrega de recursos financieros y no financieros de una organización a la comunidad o a causas sociales, y se entiende que la inversión social no está motivada por las expectativas a corto plazo de rentabilidad económica, a pesar de que exista una expectativa de rentabilidad en el mediano y largo plazo. Lo común en la mayoría de este tipo de inversiones, es el deseo de sentar las bases para el desarrollo de los mercados actuales y crear las condiciones necesarias para la expansión del mercado futuro y por eso las empresas dedicadas a la Inversión social se ven frecuentemente como buenos ciudadanos corporativos que cultivan una amplia visión de su propio interés, mientras instintivamente y simultáneamente buscan las maneras de alinear su propio interés con el bien general. (Centro Regional para América Latina y El Caribe, 2012, p. 19)

Conforme con lo anteriormente expuesto las investigadoras reconocen al programa Banca Comunal como una inversión social en comunidades por parte de las empresas petroleras porque se identifica que éstas se convierten en los entes financiadores de las Bancas comunales, y entregan aportes económicos a las comunidades como parte de sus programas de Responsabilidad Social y lo cual permite que a través de las Juntas de Acción Comunal se fortalezca la relación empresa-comunidad para favorecer el entorno operativo de las empresas al largo plazo.

Frente a este tema Olga Ramírez, directora vereda Monterralo, Aguazul afirma *"*es la huella de la inversión social" (Benavides & Padilla, 2016f), dando a entender con esta afirmación que la Banca Comunal es la forma como ha sido posible mantener e incluso incrementar los recursos provenientes de la inversión social de la industria extractiva en la vereda. En complemento, Ángela María Gaviria Montoya, líder del grupo social para los departamentos de Casanare y Arauca y Córdoba de ECOPETROL, desde su perspectiva empresarial reconoce que es el programa más acogido por la comunidad. (Benavides &

Padilla, 2016l). Teniendo en cuenta la evidencia encontrada y tal como se muestra en la *tabla 2*, puede afirmarse que con la implementación de la Banca Comunal, se garantiza que los recursos entregados por las empresas petroleras permanezcan en la comunidad en el largo plazo, que sirvan de capital semilla para la generación de más capital o para la gestión eficiente de recursos por parte de las juntas de Acción comunal.

En la *tabla 2* se demuestra que en nueve de las diez Bancas Comunales valoradas, se presentó un incrementó del capital inicial entregado a las comunidades para su gestión. Las Bancas Comunales con una antigüedad entre ocho y nueve años, presentan en promedio un incremento del capital del 34% desde el año en el que se recibieron los recursos hasta el año 2016, y aquellas Bancas con seis y siete años de funcionamiento, cuentan un porcentaje promedio del 24%. Estos recursos adicionales permiten ampliar la capacidad de las Bancas y de esta manera favorecer el acceso al crédito a mas habitantes de las veredas.

Finalmente, a partir de esta muestra de Bancas Comunales, es posible afirmar que el programa resulta exitoso en un 90%, dado que de un total de diez Bancas solo una, correspondiente a la de vereda El Jordán, presentó decrecimiento en su capital.

Tabla 2

EMPODERAMIENTO DE RECURSOS EN LAS BANCAS COMUNALES VALORADAS ENTRE LOS AÑOS 2007 Y 2016

MUNICIPIO	VEREDA	NOMBRE DEL BANCO	AÑO DE CREACIÓN	ANTIGÜEDAD DE LA BANCA EN AÑOS A 2016	TOTAL APORTES RECIBIDOS (A)	CAPITAL A JUNIO DE 2016 (B)	INCREMENTO PORCENTUAL DEL CAPITAL ((B-A)/A)*100
AGUAZUL	MONTERRALO	COMISIÓN EMPRESARIAL BANCO COMUNAL VEREDA MONTERRALO	2007	9	163.900.000	214.497.200	31%
TAURAMENA	PASO CUSIANA	COMISION EMPRESARIAL BANCO COMUNAL DE PASO CUSIANA	2008	8	76.260.000	99.697.780	31%
YOPAL	LA VEGA	EMPRESA COMUNAL FONDO DE CRÉDITO VEREDA LA VEGA	2008	8	155.050.000	217.506.230	40%
YOPAL	LA GUAMALERA	EMPRESA COMUNAL FONDO DE CREDITO DE LA JUNTA DE ACCION COMUNAL DE LA VEREDA LA GUAMALERA	2008	8	259.750.000	343.560.566	32%
AGUAZUL	EL TRIUNFO	COMISION EMPRESARIAL BANCO COMUNAL DEL TRIUNFO	2009	7	126.485.000	162.998.931	29%
YOPAL	RINCÓN DEL SOLDADO	EMPRESA COMUNAL FONDO DE CRÉDITO VEREDA RINCON DEL SOLDADO	2010	6	45.000.000	56.854.000	26%
YOPAL	LA NIATA	COMISION EMPRESARIAL DE LA VEREDA LA NIATA	2010	6	32.000.000	37.560.000	17%
YOPAL	EL MORRO	EMPRESA COMUNAL FONDO DE CREDITO DE LA JUNTA DE ACCION COMUNAL DE LA VEREDA EL MORRO	2012	4	259.761.913	297.729.985	15%
YOPAL	EL JORDAN	EMPRESA COMUNAL FONDO DE CRÉDITO VEREDA EL JORDAN	2013	3	45.995.085	30.455.150	-34%
YOPAL	BELLA VISTA	EMPRESA COMUNAL FONDO DE CRÉDITO VEREDA BELLA VISTA	2013	3	18.587.300	18.965.229	2%

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de bases de datos de Bancas Comunales proporcionadas por la Fundación Amanecer.

3.3.2. El programa de Banca Comunal como modelo de negocio social

De acuerdo con Muhammad Yunus, los negocios sociales son empresas sin dividendos, que están enfocadas en resolver un problema social (Zamora, 2015). Desde la perspectiva de Gómez (2015), los negocios sociales tienen por objetivo resolver un problema social donde no se obtienen plusvalías por eso, pero tampoco pérdidas, obteniendo como recompensa el beneficio común de quienes la integran. Los negocios sociales se evalúan por el impacto de la actividad y la calidad de vida en las personas, en la sociedad o en el medio ambiente, en lugar de la cantidad de dinero acumulado en un período de tiempo.

En adición, en el año 2015, el director del Instituto para la Economía Social (IPES), Camilo Gómez, plantea las características de los negocios sociales:

> El negocio social debe cubrir todos los costos y obtener beneficios al mismo tiempo, para de esta forma, lograr el objetivo social, entre los cuales se pueden encontrar: alternativas de empleo, asistencia en salud para los más pobres, vivienda, servicios financieros, problemas de mala nutrición, recuperación y alimentación adecuada para los niños, suministro de agua potable, introducción de energías renovables, salarios justos, ética comercial y muchos otros temas que no considera el sistema económico tradicional. La visión económica actual sufre fluctuaciones de mercado, hay crisis por los precios del petróleo, dólar y desempleo; los gobiernos se caen por considerar más las ganancias que las personas lo cual produce caídas de sistemas de gobierno. (Gómez, 2015, párr. 3)

En coherencia con lo anterior, se presenta en la *tabla 3*, el destino que la población de ocho de las diez veredas dió a los créditos obtenidos de las Bancas Comunales entre los años 2007 y 2016, lo cual permite evidenciar los aportes del programa al desarrollo comunitario. De un total de novecientos cincuenta y cinco créditos, el 52,7% fueron utilizados para mejoramiento de vivienda y adecuaciones de fincas, aspecto que guarda relación con una mejora en la calidad de vida de la población y la posibilidad de tener espacios para sus negocios; en segundo, tercer y cuarto lugar se encuentra el uso para

ganadería, negocios y estudio, con porcentajes del 18,6%, 14.6% y 7,9% respectivamente. Estas tres ultimas lineas de crédito, estan relacionadas con el fortalecimiento de iniciativas productivas, emprendimiento y capacitación; si se estima al largo plazo el impacto de aquellos créditos utilizados para estudio, se podría asociar con el incremento de las posibilidades de empleo técnico-profesional de los beneficiarios y el desarrollo de capacidades.

Es importante mencionar, que la población que accede a este tipo de créditos en las Bancas Comunales, no cuenta con la oportunidad de hacerlo en el sistema de banca tradicional.

Tabla 3

Destinación de los Créditos

DESTINACIÓN DE LOS CRÉDITOS DE LAS BANCAS COMUNALES VALORADAS AÑOS 2007-2016

BANCA COMUNAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA Y FINCAS	ESTUDIO	COMPRAS PARA NEGOCIO*	AGRICULTURA	GANADERIA	ESPECIES MENORES	CALAMIDAD FAMILIAR	TOTAL CREDITOS 2007-2016
PASO CUSIANA	87	31	46	13	0	0	0	**177**
LA VEGA	57	0	17	3	14	7	0	**98**
LA GUAMALERA	62	1	19	1	22	0	1	**106**
EL TRIUNFO	45	4	3	3	80	5	1	**141**
RINCÓN DEL SOLDADO	29	5	0	12	38	0	0	**84**
LA NIATA	8	8	8	0	0	7	0	**31**
EL MORRO	209	25	44	0	24	7	0	**309**
BELLA VISTA	6	1	2	0	0	0	0	**9**
TOTAL CREDITOS POR LÍNEA	**503**	**75**	**139**	**32**	**178**	**26**	**2**	**955**

Nota: * En esta categoría se incluyeron créditos sobre compra y venta de mercancía para negocio, compra de vehículo para negocio, compra de muebles para negocio, compra de máquinas.

No se obtuvieron datos de créditos de las Bancas Comunales de las veredas de Monterralo y El Jordán.

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de bases de datos de Bancas Comunales proporcionadas por la Fundación Amanecer.

Si bien en las visitas de campo se observó que en la mayoría de experiencias los créditos se invierten en mejora de vivienda se reconoce el alto potencial que el programa podría desarrollar en la generación de alternativas económicas y proyectos productivos.

Debido a esta razón y en coherencia con los argumentos que lo definen como negocio social, puede ser considerado un programa que puede apoyar la generación de empleo o de ingresos en el corto y mediano plazo.

De manera complementaria, Pérez A. (2016) en el Foro de Innovación Empresarial realizado en Bogotá el 22 de agosto de 2013, plantea que los negocios sociales se pueden concebir como un nuevo tipo de "capitalismo social" cuyo enfoque es maximizar el impacto social y fortalecer la autosostenibilidad.

En ese orden de ideas, se percibe que el programa de Banca Comunal se aproxima al concepto de *negocio social*, en la medida que: primero, porque busca aportar al proceso de inclusión financiera de la población rural y a su vez impulsar a la creación de emprendimientos que disminuyan la dependencia de la población hacia la economía petrolera; y segundo, porque el capital del banco pertenece a toda la comunidad afiliada a la Junta de Acción Comunal de una vereda determinada tal como se presentó en la tabla 2.

Es importante aclarar, que el estudio de caso se enfatizó en la valoración de los impactos del programa de Banca Comunal en las comunidades, lo que permitió identificarlo con algunas características de los negocios sociales, sin embargo, el estudio no se concentró en evaluar la sostenibilidad financiera del programa en el tiempo, siendo este otro componente a tener en cuenta dentro de la definición de negocio social. Razón por la cual no se puede concluir que el programa de Banca Comunal es en su totalidad un *negocio social.*

Figura 3 Grupo Focal Junta Directiva Banca Comunal Paso

La Banca aporta al desarrollo comunitario porque la comunidad se ve directamente involucrada para que este prospere, empoderando a las comunidades en la gestión de su propio desarrollo tanto a nivel individual como colectivo. Para Olga Ramírez, directiva vereda Monterralo, Aguazul la Banca Comunal "ha mejorado la convivencia en la comunidad, estamos más unidos, se ha sabido escuchar" (Benavides & Padilla, 2016f), desde su perspectiva personal, complementa: "me di cuenta quién soy yo y hasta donde puedo llegar", (Benavides & Padilla, 2016f). Para los integrantes de la junta directiva de esta vereda el programa sirvió como motivación para adelantar estudios profesionales y desarrollar sus capacidades de liderazgo.

El programa, además, aporta a la generación de dinámicas basadas en la confianza. Expresiones como el "Data crédito Comunal" entendido como la presión de la misma comunidad con el fin de consolidar la cultura de pago, están ampliamente apropiadas en las comunidades y validadas como estrategia efectiva en la recaudación de cartera. Para Luz Dary Pérez, administradora de la Banca Comunal de la vereda Rincón del Soldado en Yopal, la Banca es casi una forma "de tener un lazo de amistades entre vecinos", (Benavides & Padilla, 2016p) de tal manera que no solamente se da un impulso económico a los beneficiarios para sus necesidades particulares, sino que se fortalece el tejido social de las regiones. De acuerdo con Nancy Torres, Gerente de la Banca Comunal de la vereda Pasocusiana en Tauramena, la Banca ha fortalecido lazos de amistad, funciona como ordenador, ya la gente no pelea" (Benavides & Padilla, 2016g). "Se procura dar a todo el mundo así sea de a poquitos" Jaime Filemón, Gerente de la Banca Comunal vereda La Niata, Yopal. (Benavides & Padilla, 2016e).

Durante el trabajo de campo, se lograron realizar diecinueve entrevistas y seis grupos focales, para un total de veinticinco encuentros, a partir de los cuales se priorizaron siete variables que describen el impacto que las Bancas Comunales ha tenido en las veredas donde funciona, de acuerdo a lo expresado por quienes fueron entrevistados. De esta manera como se muestra en la figura 10, el 36% de las personas reconocieron que el programa ha logrado *desarrollo* en las comunidades, entendido como el fortalecimiento de las capacidades locales, ya sean personales o comunitarias, esta variable se mencionó principalmente en los encuentros con las Bancas Comunales más consolidadas, una de las

cuales incluso oficialmente se encuentra "graduada", es decir que ya finalizó el acompañamiento por parte de Fundación Amanecer.

El 32% expresó que a partir de la Banca Comunal se fortalecieron *proyectos productivos*, si bien, el mayor porcentaje de los créditos no se destina para la generación de nuevos negocios, si se rescata que permite dar continuidad a iniciativas que necesitan apalancamiento. Y en tercer lugar de relevancia con el 28%, se identifica la *confianza* como uno de los principales impactos en las comunidades donde existe una Banca, que favorece la unión entre los habitantes de una vereda, el control de los créditos y el compromiso con el programa.

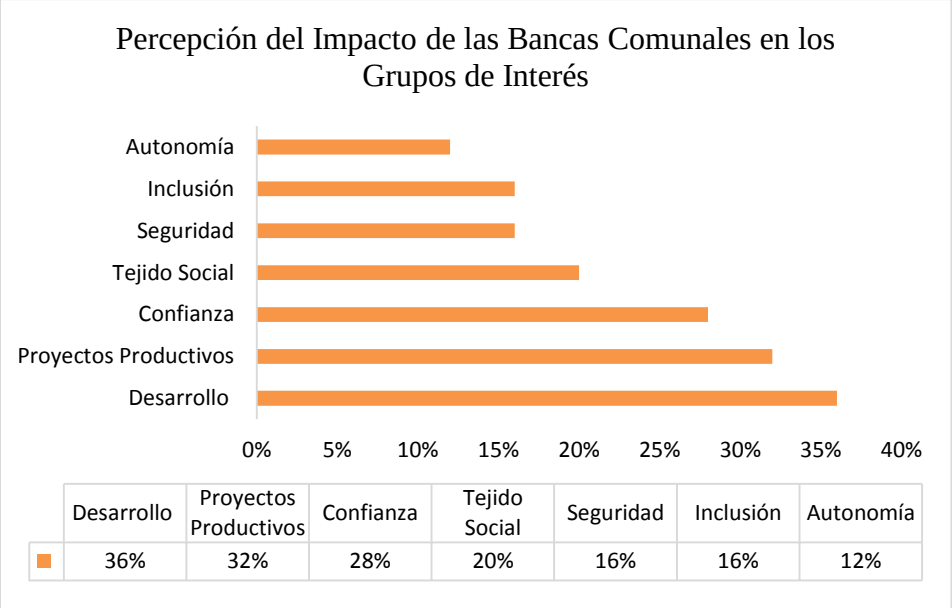


Figura 10. Percepción del Impacto de las Bancas Comunales en los Grupos de Interés. Elaboración Propia con base en información suministrada por la organización

Desde la Fundación, se reconoce a la Banca Comunal como un "Semillero" de posibles clientes ya que se empieza a conocer el comportamiento de pago desde sus inicios en la Banca Comunal, y en algún momento requerirá préstamos de mayor monto que las Bancas Comunales no están en la capacidad de hacerlo y será momento de trasladarse hacia los microcréditos que ofrece la Fundación desde otra de sus áreas. De acuerdo con la

información suministrada por Zulma Rojas, Directora Comercial de Crédito de la Fundación, "muchas de las iniciativas que empiezan haciendo parte de la Banca comunal, deciden hacer la transición a microfinanzas como parte de su crecimiento y proyección". (Benavides & Padilla, 2016q)

Una experiencia que vale la pena mencionar como referente, es el desarrollo de actividades filantrópicas[35] complementarias a las actividades de la Banca Comunal, esta situación se encontró en la vereda Monterralo, en donde dentro de la programación administrativa se incluye un rubro para cubrir una actividad puntual que beneficia a los adultos mayores de la vereda, esta actividad está institucionalizada y se desarrolla desde hace tres años.

3.3.3. Marco legal en el que se desarrolla el programa

Actualmente en Colombia existe "la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias es la entidad del Estado, adscrita al Ministerio del Trabajo, que tiene la tarea del fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado)" (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias , 2016b), la cual reemplazó al anterior Departamento Administrativo Nacional para la Economía Solidaria (DANSOCIAL) a partir del Decreto 4122 del 2 de noviembre de 2011.

Las Juntas de Acción Comunal (JAC), toman gran importancia para el presente estudio de caso, teniendo en cuenta que a través de ellas se ha venido desarrollando el programa de Banca Comunal, liderado por la Fundación Amanecer, en el departamento de Casanare.

> Es bueno mencionar que los organismos de acción comunal están en la facultad de conformar comisiones empresariales, que se constituyen en el órgano encargado de identificar y priorizar iniciativas de carácter empresarial en la organización comunal para la puesta en marcha de empresas del sector solidario o

> proyectos rentables comunales. (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2010, p. 4).

Sin embargo, es válido hacer la claridad que actualmente los Bancos Comunales no funcionan como una iniciativa empresarial solidaria independiente, y éstos son administrados directamente por las JAC.

El marco normativo que en la actualidad respalda la Acción Comunal, es la Ley 19 de 1958 y La Ley 743 de 2002[36], esta última, es la norma que desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia "Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad", y por lo tanto es la base jurídica principal de este estudio. Su objeto es

> Promover, facilitar, estructurar y fortalecer la organización democrática, moderna, participativa y representativa en los organismos de acción comunal en sus respectivos grados asociativos y a la vez, pretende establecer un marco jurídico claro para sus relaciones con el Estado y con los particulares, así como para el cabal ejercicio de derechos y deberes. (Ley 743, 2002)

A lo largo de la Ley se presentan capítulos específicos que guían la creación y funcionamiento de un organismo comunal.

Entre las definiciones encontradas en el documento se consideran claves para el desarrollo de la investigación las siguientes:

- *Desarrollo de la comunidad*, entendida como el conjunto de procesos económicos, políticos, culturales y sociales, que integran los esfuerzos de la población, sus organizaciones y las del Estado, para mejorar la calidad de vida de las comunidades
- *Acción comunal*. Expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.

- *Constitución.* Las organizaciones de acción comunal estarán constituidas, según el caso, de acuerdo con los índices de población y características de cada región o territorio.
- *Denominación de Junta de Acción Comunal*. La denominación de los organismos de que trata esta ley a más de las palabras "Junta de acción comunal", "Junta de vivienda comunitaria", "Asociación de juntas de acción comunal", "Federación de acción comunal" o "Confederación nacional de acción comunal", se conformará con el nombre legal de su territorio seguido del nombre de la entidad territorial a la que pertenezca y en la cual desarrolle sus actividades"

Es importante resaltar el literal e) del Capítulo III, que expone como objetivo de las JAC: "Generar procesos comunitarios autónomos de identificación, formulación, ejecución, administración y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo comunitario", que rectifica la importancia de los emprendimientos independientes a la administración de las JAC y corrobora la pertinencia del programa.

Otras de las normas que regulan el funcionamiento del programa son el Decreto Reglamentario 2350 de 2003 y el Decreto 890 de 2008.

Finalmente, el Documento de CONPES 3661 de 2010 del Consejo Nacional de Política Económica y Social que está orientado al fortalecimiento de los Organismos de Acción Comunal (OAC), a través de la definición de estrategias, acciones y metas concretas que contribuyan a su reconocimiento, autonomía, independencia y sostenibilidad. El documento se desarrolla en 7 partes: la introducción, los antecedentes jurídicos y de política comunal, la justificación de esta política pública, el marco conceptual, el diagnóstico de la situación de los Organismos de Acción Comunal en Colombia (identificando el problema central, sus efectos y los ejes problemáticos), el planteamiento del objetivo central con los objetivos de largo plazo y los objetivos específicos, y por último, el plan de acción con la financiación y las recomendaciones asociadas. (CONPES 3661, 2010)

De acuerdo con William Gaitán, Coordinador Nacional de Acción Comunal del Ministerio del Interior, gracias al documento de Política Social- CONPES 3661 de 2010, se hizo una apuesta estatal al fortalecimiento de las JAC a partir de las comisiones empresariales y demás organizaciones de economía solidaria, en donde incluso se contó con la experiencia de Ecopetrol en su relación con las Bancas Comunales, (Benavides & Padilla, 2016k). Para las investigadoras, este programa se encuentra en un limbo jurídico, ya que puede considerarse como una iniciativa gestionada desde lo comunal, pero con un comportamiento financiero cercano a la Banca tradicional, lo cual afecta la gestión de sus operaciones financieras en el sector rural, en adición, si todas las Bancas tuvieran que convertirse en Asociaciones Mutuales no se contaría con los mínimos requeridos para su operación y auto sostenibilidad.

Por otra parte, frente a la posibilidad de realizar esta transición, algunas comunidades manifiestan no estar de acuerdo, así como lo deja conocer Fernando Peña, coordinador de la Banca "Fondo de Crédito en la Vega"

> "se daña la filosofía del proyecto, toda la comunidad tendría que afiliarse a la mutual, se pierde la inclusión del proyecto, tocaría incrementar las tasas. Desde Fundación Amanecer se ha hablado del tema. Para mí está mal, desde la ley 743 tenemos autonomía para tener nuestra propia empresa. Si se da, tocaría buscar padrinos políticos". (Benavides & Padilla, 2016r)

En adición, según la Junta Directiva de la Banca Comunal vereda Bellavista, Yopal, debido a un mal manejo de la información por parte de la Secretaría de Gobierno y las Juntas de Acción Comunal frente a la necesidad de realizar la transición entre las Bancas Comunales y las Asociaciones Mutuales, algunos beneficiarios decidieron no pagar, lo que incrementó la cartera. (Benavides & Padilla, 2016s).

3.3.4. El programa y su aporte a la construcción de paz

"La idea de peacebuilding (consolidación de la paz) en la terminología oficial de las Naciones Unidas o la Construcción de la paz, en sentido amplio, tiene un origen

vinculado a la conflictividad violenta en la posguerra fría y al marco de las Naciones Unidas" (Grasa & Mateos, 2015, p. 33).

Es a partir del año 2005, que la Organización de las Naciones Unidas creó la Comisión de Consolidación de la Paz haciendo que el modelo de peacebuilding evolucionara hacia la noción de "construcción del Estado" (State building). A partir de este momento el modelo estandar de la construcción de la paz, en las Naciones Unidas, suele contener los siguientes componentes o dimensiones:

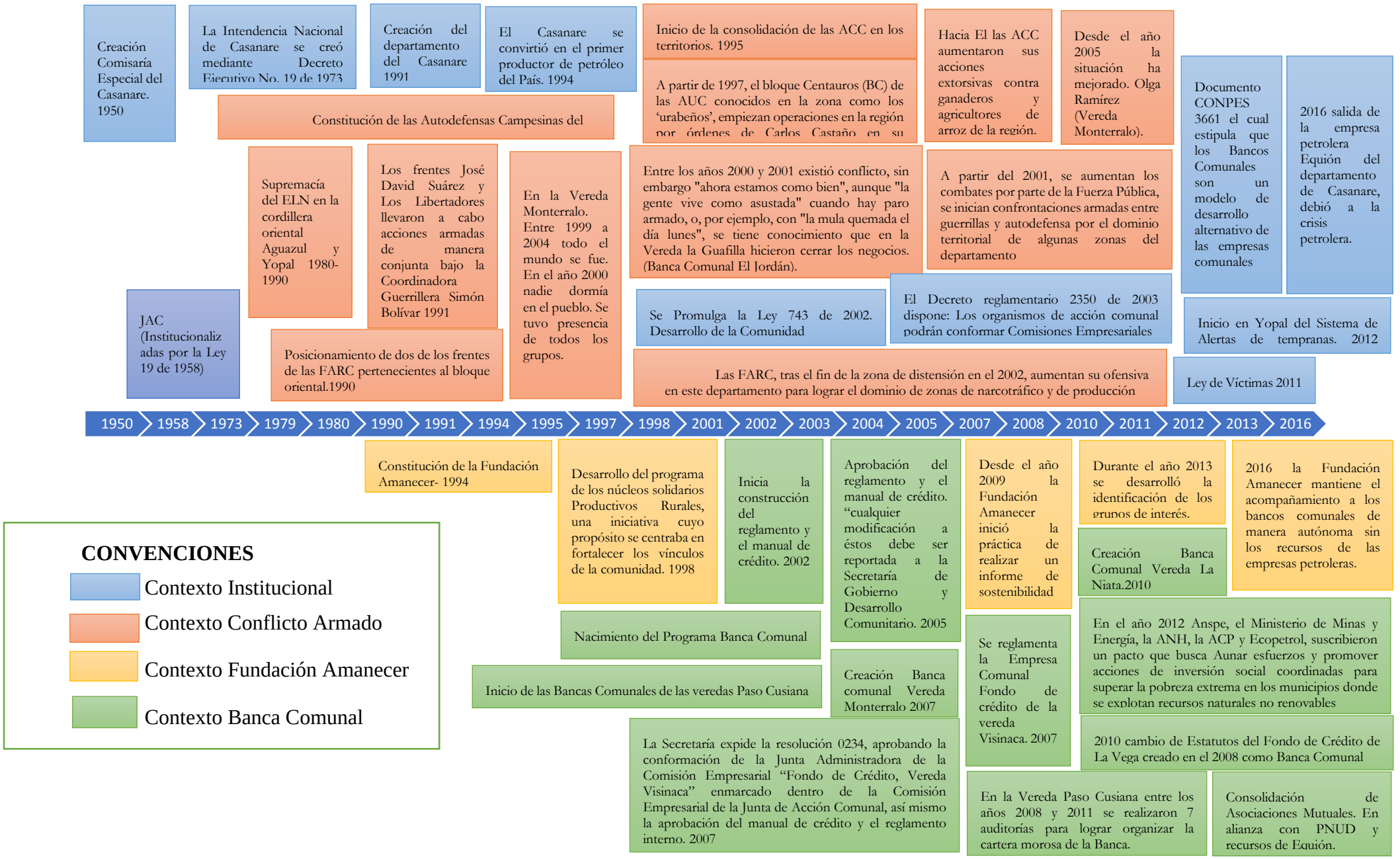
1. Seguridad: desarme, desmovilización y reintegración (DDR) de los combatientes; reforma del sector de la seguridad (ejército, cuerpos policiales y, a veces, algunos ministerios, así como la administración de justicia).
2. Reconstrucción y recuperación socioeconómica, con objetivos macro y meso: planes estratégicos de reducción de la pobreza, liberalización económica e impulso del sector privado, creación de empleo y de crecimiento, retorno de desplazados y refugiados, recuperación y servicios sociales básicos, derechos de propiedad de la tierra, servicios sociales, sistemas de fiscalidad, políticas y juventud.
3. Reconciliación y justicia transicional, o mejor: justicia durante la época de transición: encuestas, Comisiones de la Verdad, tribunales especiales, reforma del sector de la justicia, reparación.
4. Liberalización: reformas diversas y paulatinas que permitan la democratización. Tres suelen ser los componentes básicos: a) celebración de elecciones, lo que implica disponer de procesos de participación y de inclusión política y social; b) restablecimiento del imperio de la ley y el estado de derecho, con normas como separación de poder y respeto de las leyes, y c) procesos de descentralización política (Grasa & Mateos, 2015, p. 36).

En el texto Towards a Strategic Framework for Peace building: Getting their Act Together, se propone

> La construcción de paz es un proceso que busca fomentar el desarrollo de las condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan

> un desarrollo social y económico pacífico, estable y en último término próspero. Las actividades de construcción de paz están diseñadas para contribuir a dar fin o evitar el conflicto armado, y pueden realizarse durante el conflicto armado, después de este o como un intento por impedir el inicio de un conflicto armado anticipadamente (Banfield, et al, 2006, p. 3).

Teniendo en cuenta lo anterior en la línea de tiempo que se presenta a continuación, se puede observar que el programa Banca Comunal fue una iniciativa que se creó en un contexto donde el conflicto armado en el departamento de Casanare había perdurado desde la década de los años 90´s y por ende afectó a las comunidades del territorio. Por ejemplo, en la vereda Monterralo, la Banca Comunal creada en el año 2007 brindó posibilidades económicas a la población que había abandonado la región en los años 2000-2004.


Creación Comisaría Especial del Casanare. 1950
La Intendencia Nacional de Casanare se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 19 de 1973
Creación del departamento del Casanare 1991
El Casanare se convirtió en el primer productor de petróleo del País. 1994
Inicio de la consolidación de las ACC en los territorios. 1995
Hacia El las ACC aumentaron sus acciones extorsivas contra ganaderos y agricultores de arroz de la región.
Desde el año 2005 la situación ha mejorado. Olga Ramírez (Vereda Monterralo).
Documento CONPES 3661 el cual estipula que los Bancos Comunales son un modelo de desarrollo alternativo de las empresas comunales
2016 salida de la empresa petrolera Equión del departamento de Casanare, debió a la crisis petrolera.
Constitución de las Autodefensas Campesinas del
A partir de 1997, el bloque Centauros (BC) de las AUC conocidos en la zona como los 'urabeños', empiezan operaciones en la región por órdenes de Carlos Castaño en su
Supremacía del ELN en la cordillera oriental Aguazul y Yopal 1980-1990
Los frentes José David Suárez y Los Libertadores llevaron a cabo acciones armadas de manera conjunta bajo la Coordinadora Guerrillera Simón Bolívar 1991
En la Vereda Monterralo. Entre 1999 a 2004 todo el mundo se fue. En el año 2000 nadie dormía en el pueblo. Se tuvo presencia de todos los grupos.
Entre los años 2000 y 2001 existió conflicto, sin embargo "ahora estamos como bien", aunque "la gente vive como asustada" cuando hay paro armado, o, por ejemplo, con "la mula quemada el día lunes", se tiene conocimiento que en la Vereda la Guafilla hicieron cerrar los negocios. (Banca Comunal El Jordán).
A partir del 2001, se aumentan los combates por parte de la Fuerza Pública, se inician confrontaciones armadas entre guerrillas y autodefensa por el dominio territorial de algunas zonas del departamento
JAC (Institucionalizadas por la Ley 19 de 1958)
Posicionamiento de dos de los frentes de las FARC pertenecientes al bloque oriental.1990
Se Promulga la Ley 743 de 2002. Desarrollo de la Comunidad
El Decreto reglamentario 2350 de 2003 dispone: Los organismos de acción comunal podrán conformar Comisiones Empresariales
Inicio en Yopal del Sistema de Alertas de tempranas. 2012
Las FARC, tras el fin de la zona de distensión en el 2002, aumentan su ofensiva en este departamento para lograr el dominio de zonas de narcotráfico y de producción
Ley de Víctimas 2011
1950
1958
1973
1979
1980
1990
1991
1994
1995
1997
1998
2001
2002
2003
2004
2005
2007
2008
2010
2011
2012
2013
2016
Constitución de la Fundación Amanecer- 1994
Desarrollo del programa de los núcleos solidarios Productivos Rurales, una iniciativa cuyo propósito se centraba en fortalecer los vínculos de la comunidad. 1998
Inicia la construcción del reglamento y el manual de crédito. 2002
Aprobación del reglamento y el manual de crédito. "cualquier modificación a éstos debe ser reportada a la Secretaría de Gobierno y Desarrollo Comunitario. 2005
Desde el año 2009 la Fundación Amanecer inició la práctica de realizar un informe de sostenibilidad
Durante el año 2013 se desarrolló la identificación de los grupos de interés.
2016 la Fundación Amanecer mantiene el acompañamiento a los bancos comunales de manera autónoma sin los recursos de las empresas petroleras.
Creación Banca Comunal Vereda La Niata.2010
Nacimiento del Programa Banca Comunal
Inicio de las Bancas Comunales de las veredas Paso Cusiana
Creación Banca comunal Vereda Monterralo 2007
Se reglamenta la Empresa Comunal Fondo de crédito de la vereda Visinaca. 2007
En el año 2012 Anspe, el Ministerio de Minas y Energía, la ANH, la ACP y Ecopetrol, suscribieron un pacto que busca Aunar esfuerzos y promover acciones de inversión social coordinadas para superar la pobreza extrema en los municipios donde se explotan recursos naturales no renovables
La Secretaría expide la resolución 0234, aprobando la conformación de la Junta Administradora de la Comisión Empresarial "Fondo de Crédito, Vereda Visinaca" enmarcado dentro de la Comisión Empresarial de la Junta de Acción Comunal, así mismo la aprobación del manual de crédito y el reglamento interno. 2007
2010 cambio de Estatutos del Fondo de Crédito de La Vega creado en el 2008 como Banca Comunal
En la Vereda Paso Cusiana entre los años 2008 y 2011 se realizaron 7 auditorías para lograr organizar la cartera morosa de la Banca.
Consolidación de Asociaciones Mutuales. En alianza con PNUD y recursos de Equión.
CONVENCIONES
Contexto Institucional
Contexto Conflicto Armado
Contexto Fundación Amanecer
Contexto Banca Comunal

Tomando como referente las cuatro dimensiones de construcción de paz planteadas por Banfield, et al (2006), expuestas en la Figura 11, se plantea a continuación un análisis cuyo fin es valorar el aporte del programa de Banca Comunal a la construcción de paz.

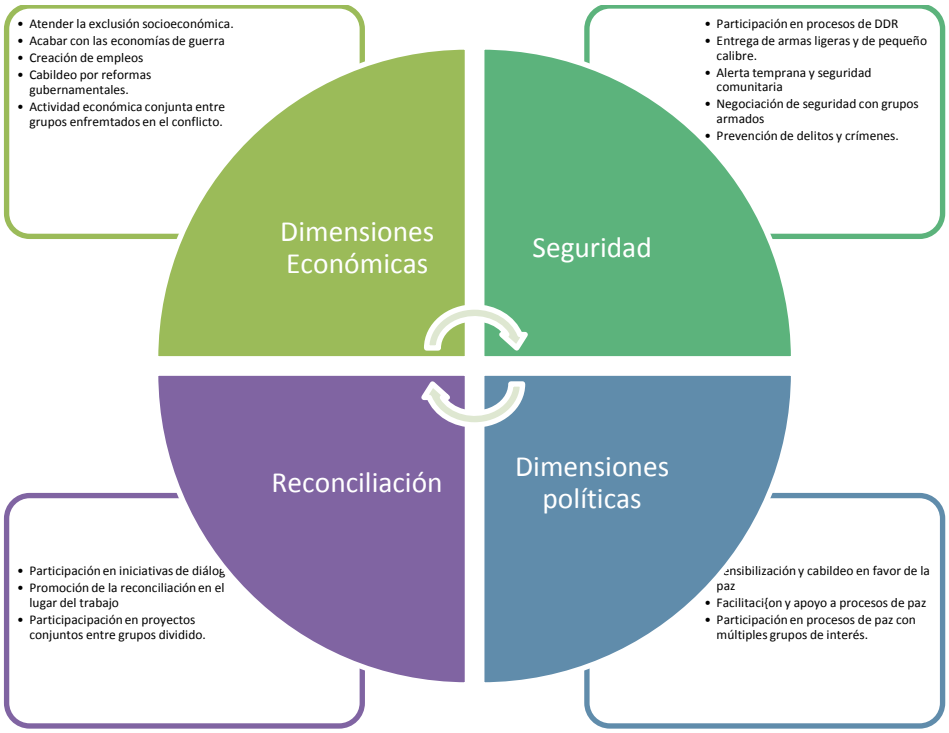


Figura 11 Emprendimiento en acciones de paz, ejemplos de intervenciones. Las empresas locales y la paz: el potencial de Construcción de paz del sector empresarial nacional. Londres, 2006. p. 7

a. **Dimensión Económica**: Desde esta dimensión, las acciones desarrolladas por la Banca Comunal dan respuesta parcial al planteamiento, ya que, si bien se genera inclusión socioeconómica, su ejercicio no está vinculado a las economías de la guerra[37], al cabildeo[38] por reformas o a la generación de actividades económicas conjuntas entre grupos enfrentados en el conflicto. De acuerdo con Ciurlizza (2012), más de cincuenta años de conflicto armado en Colombia generaron que se dedicaran demasiados recursos humanos y económicos para combatir el flagelo de la guerra, sin embargo, para las investigadoras no se encontró relación entre los ejemplos de intervenciones y el programa valorado. Con respecto a la creación de empleos, es un aspecto que tampoco se ve claramente representado, si bien el programa se concibe como una iniciativa que apoya la creación de

emprendimientos y proyectos productivos, en las veredas visitadas no se encontró este aspecto como una de sus fortalezas.

b. **Seguridad**: No se encontró evidencia frente a los aportes de la Banca en procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), ni en temas relacionados con entrega de armas ligeras y de pequeño calibre, alerta temprana y seguridad comunitaria, negociación de seguridad con grupos armados y o prevención de delitos y crímenes. Con las visitas realizadas pudo corroborarse además que tanto para las directivas de las Bancas como para los beneficiarios no se encuentra una asociación del programa a un enfoque de seguridad.

c. **Dimensiones Políticas**: Desde la dimensión política, si bien a través de la Banca, en los procesos de capacitación se ha tratan temas de convivencia y resolución de conflictos e incluso de liderazgo, no se evidencia una postura determinada con enfoque pedagógico frente a construcción de paz. No se han realizado sensibilizaciones y/o cabildeos en favor de la paz, ni se ha tenido participación activa en el apoyo al proceso de paz, por el contrario al ser una zona ampliamente afectada por diversos actores del conflicto armado se encontró resistencia al tema durante las visitas; una beneficiaria del Morro expresa “yo de eso no sé nada”, otros entrevistados prefirieron mantener sus opiniones al margen o incluso manifestar que frente al proceso de paz no se han tenido cambios, predominantemente en zonas en donde los principales actores del conflicto son el Ejército de Liberación Nacional (ELN). De acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del programa de Banca Comunal Fundación Amanecer “En las veredas no se habla de cátedra de la Paz, ni se ha llevado información de primera mano a las comunidades” (Benavides & Padilla, 2016b). En las visitas de campo no se hizo evidente que la Fundación o el programa tuvieran una postura política abierta y directa frente a la construcción de paz.

d. **Reconciliación**: Con respecto a la Reconciliación, es uno de los puntos en donde se pueden encontrar algunas iniciativas orientadas a la resolución de conflictos. Dichas iniciativas se encuentran en los escenarios formativos (capacitaciones en temas de convivencia y conflictos) que soportan el acompañamiento que hace la Fundación a las directivas de la Banca y que, tanto para los funcionarios de la organización como para los beneficiarios, han contribuido a mantener un buen ambiente en las comunidades. Sin

embargo, en las visitas de campo no se encontraron evidencias de participación en proyectos conjuntos entre grupos divididos, por el contrario, partiendo del contexto violento vivido por el departamento en el que corrientemente los campesinos se veían inmersos entre uno y otro bando, el programa se ha mantenido al margen de situaciones que impliquen posibles confrontaciones. Al intentar obtener información relacionada con un enfoque de reconciliación o con una postura frente a los acuerdos de la Habana, se encontró resistencia por parte de las comunidades. Frente al tema Hugo Giraldo, Vocal de la Banca Comunal en la vereda Bellavista expresa "cuál paz, sino hay". (Benavides & Padilla, 2016s)

Para la organización, de acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del programa de Banca Comunal Fundación Amanecer, el programa aporta a la solución del conflicto y construcción de paz porque hace presencia en territorios en donde antes no se tenía acceso (Benavides & Padilla, 2016b), para la comunidad sin embargo se encontraron perspectivas contrastantes frente al tema. Por una parte, la relación entre la Banca Comunal y la Construcción de paz no suele percibirse de manera directa, como se evidencia en el testimonio de Fernando Peña, Coordinador Banco Fondo de Crédito (Banca Comunal) La Vega –Yopal "De fondo la Banca Comunal aporta a la Paz, no es tan evidente. Entendemos que gracias a la Responsabilidad Social se han adelantado temas*"* (Benavides & Padilla, 2016r).

Desde otra perspectiva, Fiorentino Cárdenas, beneficiario de la Banca de la vereda Rincón del Soldado, Yopal manifiesta que "Si contribuye a la Paz porque la persona vive en otro ambiente, siente apoyo de la comunidad" (Benavides & Padilla, 2016v). Resulta entonces fundamental para la organización en el marco de un posible postconflicto, continuar fortaleciendo el programa con una apuesta directa hacia la *construcción de paz*, ya que es un programa representativo que ha generado importantes aportes sociales, que ha sido clave en la reconstrucción del tejido social en zonas de conflicto a partir de los emprendimientos sociales y el fortalecimiento de la base de la pirámide.

Desde la perspectiva de Prandi (2010), el rol de constructor de Paz del Programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer estaría relacionado con las siguientes premisas. En primera instancia en relación a la implicación de la operación en zonas de conflicto ya

que las veredas donde se desarrolla el Programa son de influencia petrolera lo que ha generado la presencia de actores armados, en adición, por su operación en entornos complejos[39], su acción puede generar aportes frente a la reconstrucción social o económica de la zona en condiciones de equidad. Frente a este tema, para la gerente de la vereda Monterralo Delia Patricia López, la presencia de la Banca Comunal ha sido fundamental, "El Banco ha ayudado, entre nosotros nos cuidamos. Por eso sería importante llevarlo a otras comunidades". Este testimonio corrobora el planteamiento de Rettberg (2010) frente a la importancia del papel del sector privado en la promoción de la paz.

En segunda instancia, resulta fundamental considerar la capacidad para generar desarrollo y crecimiento económico por parte de las empresas en países empobrecidos y, en particular, en contextos de reconstrucción posbélica de acuerdo con Prandi, y Lozano (2009) citado por Prandi (2010); frente a lo cual el programa de Banca Comunal cuenta con todo el enfoque para aportar al desarrollo de sus capacidades locales y por lo tanto transformar, algunas de las raíces económicas de la violencia en oportunidades de paz y desarrollo (Prandi, 2010, p. 38).

Finalmente, tomando como referente Grasa (2015) quien en la Guía para trabajar en la construcción de paz plantea los significados posibles en la construcción de paz se presentan a continuación los puntos en los que las investigadoras ven coincidencias frente a la acción de la Banca Comunal.

Tabla 4

Significados Posibles de la construcción de paz y su relación con la Banca Comunal

Foco en todas las fases del conflicto	**Banca Comunal Fundación Amanecer**
Foco en actividades amplias, como el seguimiento de los derechos humanos, el *peacekeeping*[40], la mediación, el desarrollo, la educación, la gobernanza	Se reconoce la alta incidencia de la Banca en el fortalecimiento del tejido social, también se identifican como claves las formaciones enfocadas a resolución de conflictos. No se encuentra evidencia de acciones enfocadas directamente al mantenimiento de la paz entre los diferentes actores armados.
Foco en resolver las causas estructurales de los conflictos violentos, incluyendo injusticias	La Banca Comunal no desarrolla este posible significado de la construcción de paz. En términos generales los beneficiarios no asocian la Banca Comunal a la construcción de Paz.
Foco en los procesos/transformación	La Banca ha tenido incidencia en la transformación de las comunidades que se han visto beneficiadas con el Programa. Se identificó que este proceso está vinculado directamente al liderazgo de sus juntas de Acción Comunal, lo que convierte al programa en un mediador que genera las condiciones para el desarrollo.
Foco en el papel de los expertos y capacidades internas	Al empoderar a las comunidades, la Banca Comunal fortalece las capacidades locales, cualifica a los integrantes de las Juntas Directivas.

Foco en intervenciones de todos los niveles: comunitarias, locales, regionales, nacionales	Tiene una intervención directa en la base de la pirámide.

Fuente: Elaboración de las autoras a partir del recuadro 4. Significados posibles de la Construcción de Paz (Grasa & Mateos, 2015, p. 38)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto puede afirmarse que los aportes de la Banca Comunal al desarrollo comunitario son ampliamente reconocidos, de acuerdo con Alirio Montaña, Coordinador de Desarrollo Social de la Fundación Amanecer, el programa contribuye a erradicar la pobreza "todo el mundo tiene acceso al crédito" (Benavides & Padilla, 2016d). Aunque el programa fue gestado en un momento histórico en el que todavía no se hablaba de "Construcción de Paz", el papel de la organización ha sido fundamental para generar condiciones que empoderan a las comunidades y brindar alternativas para el desarrollo económico. Desde esta perspectiva académica, y teniendo en cuenta que el programa surgió de una operación en zonas de conflicto, se concluye que es una iniciativa que favorece el desarrollo comunitario, reconoce la búsqueda por el empoderamiento de las comunidades en la gestión autónoma de recursos, promueve el fortalecimiento del tejido social y la inclusión financiera, por lo tanto aporta a la construcción de paz en el territorio.

4. Consideraciones a Futuro

A partir de la valoración realizada se encontraron algunas líneas de acción que se presentan como propuestas para ser consideradas en la realización de nuevos proyectos vinculados a las microfinanzas o incluso como bases fundamentales para orientar estudios futuros por parte de la Fundación Amanecer o de otras organizaciones que quieran capitalizar los resultados del estudio.

La Fundación Amanecer por ser líder en las microfinanzas en el departamento del Casanare, cuenta con la oportunidad de ***diseñar una estrategia de formalización de la operación de las Bancas Comunales, que vincule a los diferentes agentes estatales***. "Con la salida de las empresas petroleras del departamento, las Bancas Comunales se convertirán

en una fuente de financiación para proyectos productivos" John Jairo Rojas Millán, Asesor de la Dirección Nacional Organizaciones Solidarias. (Benavides & Padilla, 2016m).

Dicha estrategia debe contemplar la transición de las Bancas Comunales de una manera diferenciada frente a la etapa de consolidación de cada una y conforme a los montos manejados. Y teniendo como referente el marco jurídico de organizaciones de economía solidaria, la figura legal que se considera viable es la de Asociaciones Mutuales, partiendo del hecho que actualmente ya existen tres ejemplos en operación bajo esta figura, que ofrece como ventajas el seguimiento en la entrega de los créditos y respaldo en la recuperación de cartera. En el caso de llegar a implementarse, se requiere considerar varios aspectos que, de acuerdo con las circunstancias actuales, generan retos que deben ser resueltos, o al menos ser tenidos en cuenta, así:

- Vinculación de los asociados. Por el modelo de la organización se requiere que los nuevos asociados reciban capacitación. En la actualidad, solamente Organizaciones Solidarias es la entidad autorizada para la realización de las capacitaciones, lo que se convierte en una fuerte dificultad a nivel regional.
- Asistencia de la comunidad. Desafortunadamente, en la zona es muy difícil convocar a los interesados, al tenerse como requisito la capacitación se requiere previamente una sensibilización que motive a los posibles beneficiarios a participar. La gerente de la Asociación Mutual de Las Esmeraldas, Orocué, menciona que las capacitaciones no motivan a la comunidad.

Figura 12 Beneficiaria Banca Comunal Vereda El Morro, Yopal

(Benavides & Padilla, 2016i)

- Gastos de sostenimiento. Si se toma como referencia la experiencia de Orocué, se requiere contemplar desde la creación de las Mutuales los gastos de operación del modelo. Para el caso de Orocué, el monto del capital actual de la Asociación Mutual permite que la cuota de mantenimiento sea mínima y los diez beneficiarios pagan únicamente dos mil pesos mensuales, sin embargo "la situación económica de sostenimiento es grave" Gloria Guio gerente Asociación Mutual vereda Esmeralda, Orocué (Benavides & Padilla, 2016i).
- Acceso a contador y revisor Fiscal. Dentro de las exigencias para la operación de las Asociaciones Mutuales está la de contar con estos profesionales, quienes deben contribuir al informe que se debe presentar anualmente. Se requiere revisar la presencia de estos perfiles en las veredas donde opera el programa y los costos que su participación implica.

Por otra parte, Con base en la experticia de la organización, se hace urgente ***diversificar las fuentes de financiación e incluso articular sus diversos proyectos.*** Desde la perspectiva de Ecopetrol, el programa de Banca Comunal puede constituirse como un complemento de otros programas que tiene Fundación Amanecer, como el de mujer emprendedora, o agricultura familiar. Esos programas podrían fortalecerse con las capacitaciones y los recursos a partir de la misma Banca. De acuerdo con Ángela María Gaviria Montoya, Líder del Grupo Social para los Departamentos de Casanare, Arauca y Córdoba de Ecopetrol, el programa de Banca Comunal "Se vuelve el niño consentido que no voltea a mirar a otro, se ve muy individualizado y podría unirse no sólo a iniciativas de la Fundación sino del Gobierno Nacional". (Benavides & Padilla, 2016l)

Resulta fundamental también, ***ampliar el programa a recursos no provenientes de la industria extractiva.*** Ya en el departamento de Boyacá se cuenta con una experiencia "no petrolera" localizada en la vereda Las Cañas del municipio de Sogamoso cuya particularidad es ser una zona de reserva hídrica con un fuerte componente ambiental; adicionalmente, se tiene otra Banca apoyada por la industria palmicultora Unipalma, en la vereda Japón del municipio de Paratebueno, estas experiencias pueden ser consideradas

referentes. Adicionalmente, se considera pertinente ***revisar la posibilidad de crear un enfoque ambiental y de construcción de paz en el programa de Bancas comunales***, ambas temáticas prioritarias para el desarrollo nacional.

En adición, ***el fortalecimiento a las capacidades locales y la sostenibilidad de la iniciativa sin el acompañamiento permanente de la Fundación***, es otro de los grandes retos a los que se ve expuesta la organización. Actualmente, tomando como base todo el universo de las Bancas acompañadas por la Fundación Amanecer hay nueve experiencias que ya son totalmente autónomas, que cumplieron con las tres etapas propuestas en el modelo de implementación del programa, y que gracias al liderazgo de sus directivas, lograron "graduarse" y cumplir con los requisitos que les han permitido desligarse del acompañamiento directo desde el año 2013. Estas nueve experiencias dan cuenta de la apropiación y consolidación de la iniciativa, sin embargo, ciento sesenta y dos experiencias deben llegar a esta instancia que solo se logrará con una estrategia liderada por la Fundación. Otras acciones complementarias que tienen incidencia en la sostenibilidad autónoma de la iniciativa están vinculadas al fortalecimiento del liderazgo, por lo que se sugiere a la organización ***promover procesos de empoderamiento de las comunidades vinculadas a la iniciativa.***

Con respecto a la implementación del programa, se sugiere a la organización ***generar incentivos para que la orientación de los créditos sea prioritariamente a proyectos productivos y a generación de negocios*** y no a consumo, y apoyar la gestión para que las comunidades de una manera metódica estén en capacidad de hacerle seguimiento a las inversiones realizadas, y de esta manera poder sistematizar el éxito o fracaso de la iniciativa.

Se plantea como última recomendación ***contemplar la posibilidad de vincular a los usuarios en la cadena de valor de otros grupos empresariales.*** Actualmente no se han visto los emprendimientos como parte de un sistema, esta situación implicaría la articulación con otro tipo de organizaciones como Cámara de Comercio, pero podría convertirse en una oportunidad de dar sostenibilidad a los microempresarios en los momentos de crisis.

5. Conclusiones

El programa de Banca Comunal que se encuentra presente en las veredas de influencia petrolera del departamento de Casanare, se aproxima a la modalidad de *Negocio Social*, en la medida que aporta al desarrollo comunitario, a partir de la inclusión financiera, el fortalecimiento del tejido social, la generación de posibilidades de empleo, entre otros aspectos valorados, sin embargo, el alcance del presente estudio no abarco la sostenibilidad financiera del programa, otro componente que permite clasificar a un programa como negocio social, sobre todo porque en el caso del programa de Banca Comunal los recursos con los cuales se constituye provienen de la inversión social de empresas petroleras, que si bien permite que las comunidades adquieran un capital comunal para ser gestionado de manera autónoma conforme sus propios reglamentos a través de las JAC, y han permitido que estos recursos se incrementen en el largo plazo a través de una gestión comunal, no necesariamente garantiza ser auto sostenible. Este aspecto podría ser propuesto como un tema de investigación a futuro.

Figura 13 Habitantes Vereda Rincón del Soldado, Yopal

En cuanto al impacto del programa en la región, ha beneficiado a más de ocho mil quinientas personas en ciento setenta y dos veredas, favoreciendo la inclusión financiera,

aportando al fortalecimiento de capacidades locales, a la participación y a la generación de ciudadanía a través de las Juntas de Acción Comunal, lo que se traduce en un esfuerzo por apoyar el desarrollo comunitario de las veredas. En las Bancas visitadas que ya cuentan con un proceso consolidado, han logrado implementar el modelo y desarrollan estrategias para incrementar los recursos disponibles, ya sea con actividades adicionales o con el re direccionamiento de recursos gestionados a través de las Juntas de Acción Comunal.

En nueve de las diez Bancas Comunales valoradas, se presentó un incrementó del capital inicial entregado a las comunidades para su gestión. Las Bancas Comunales con una antigüedad entre ocho y nueve años, presentan en promedio un incremento del capital del 34% desde el año en el que se recibieron los recursos hasta el año 2016, y aquellas Bancas con seis y siete años de funcionamiento, cuentan un porcentaje promedio del 24%

De un total de novecientos cincuenta y cinco créditos, el 52,7% fueron utilizados para mejoramiento de vivienda y adecuaciones de fincas, aspecto que guarda relación con una mejora en la calidad de vida de la población y la posibilidad de tener espacios para sus negocios; en segundo, tercer y cuarto lugar se encuentra el uso para ganadería, negocios y estudio, con porcentajes del 18,6%, 14.6% y 7,9% respectivamente

El 36% de las personas reconocieron que el programa ha logrado *desarrollo* en las comunidades, entendido como el fortalecimiento de las capacidades locales, ya sean personales o comunitarias. El 32% expresó que a partir de la Banca Comunal se fortalecieron *proyectos productivos*, si bien, el mayor porcentaje de los créditos no se destina para la generación de nuevos negocios, si se rescata que permite dar continuidad a iniciativas que necesitan apalancamiento. Y en tercer lugar de relevancia con el 28%, se identifica la *confianza* como uno de los principales impactos en las comunidades donde existe una Banca, que favorece la unión entre los habitantes de una vereda, el control de los créditos y el compromiso con el programa.

En relación con su aporte a la construcción de paz, algunas comunidades lo reconocen como un espacio de generación de oportunidades, que aparta a la población de actividades ilícitas, y aporta a la convivencia en comunidad, “Cuando no hay nada en la barriga, hay gente a la que se le da la opción de tener otro modelo de vida”. Alirio Montaña, Coordinador de Desarrollo Social de la Banca Comunal de la Fundación Amanecer

(Benavides & Padilla, 2016d). Si bien el programa no se gestó en sus orígenes como una iniciativa que aportara desde una perspectiva académica a la construcción de paz y sus beneficiarios tampoco lo reconocen como tal, de acuerdo a la revisión académica realizada se reconoce su aporte en inclusión financiera y desarrollo de capacidades locales de acuerdo a Prandi (2010), aporta a la generación de empleo a largo plazo según Banfield (2010) y fortalece las capacidades Locales conforme Grasa y Mateos (2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, se resaltan como los principales logros del programa el fortalecimiento del tejido social, el aprovechamiento de los recursos de inversión social, e incluso, en menor escala, la generación de empleo y la consolidación de proyectos productivos. A su vez, se presentan como grandes retos la sostenibilidad de la iniciativa en un contexto de crisis petrolera y la necesidad de evaluar la posible transición de Bancas Comunales a Asociaciones Mutuales en busca de regular el seguimiento institucional en su operación.

Con respecto a la gestión de la Banca Comunal, en algunas experiencias como la de la vereda La Vega, en donde la Junta de Acción Comunal está consolidada y puede considerarse un referente de gestión, se presentan cuestionamientos frente a la estructura financiera para desarrollar el proyecto, teniendo en cuenta que parte de los recursos cubren el acompañamiento por parte de la Fundación Amanecer en todo el ciclo de implementación. Para algunas comunidades, de ser posible que ellos recibieran los recursos que la Fundación Amanecer percibe por el acompañamiento brindado, consideran que lograrían sacar la iniciativa de una manera eficiente por si solos, sin embargo, para las investigadoras, la situación podría resultar subjetiva, ya que las evidencias están orientadas a reconocer como fortaleza el conocimiento y experiencia de la Fundación Amanecer.

Finalmente, la valoración realizada de este programa, permitió corroborar la pertinencia de los negocios sociales para el país, lo que desde un ámbito estatal está en concordancia con el punto 1.1.4 del documento de Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera en donde desde el Gobierno Nacional se plantea como estrategia prioritaria el apoyo a las economías solidarias, tal como se cita a continuación:

> Además de las medidas mencionadas en este numeral y las referidas en el 1.1.1. en materia de acceso a tierra, el Gobierno Nacional pondrá en marcha, en el marco de los estímulos a la producción agropecuaria que se detallan en el numeral 1.3.3., medidas para apoyar la generación de ingresos, la superación de la pobreza y fomentar la economía solidaria y el cooperativismo de los campesinos que ocupan predios categorizados como mini o microfundio. (Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera , 2016, p. 13)

6. Referencias

Documento Conpes 3661. (10 de mayo de 2010). *Política Nacional para el Fortalecimiento de lo Organismos de Acción Comunal*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera . (2016). Bogotá.

Ávila, A. (2007). Contexto de Violencia y Conflicto Armado. En M. d. MOE, *Monografía Político Electoral Departamento de Casanare 1997 a 2007.* Bogotá.

Banfield, J., Gündüz, C., & Killick, N. (2006). Resumen Ejecutivo. En *Las empresas locales y la Paz: el potencial de construcción de paz del sector empresarial nacional.* Londres: International Alert.

BBVA. (febrero de 2017). Recuperado de https://www.bbva.com.co/meta/historia/

Bloomberg. (21 de febrero de 2017). Recuperado de http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=22388586

Blue Orchard. (21 de febrero de 2017). Recuperado de http://www.blueorchard.com/about-us/blue-orchard/

Buonacore, D. (1980). *Diccionarario de Bibliotecología.* Argentina: Marymar.

Centro de Información y Recursos para el Desarrollo. (2001). "El Cabildeo, una estrategia para inidir en las políticas públicas". Asunción, Paraguay.

Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. (2012). *Principios para Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe* . Bogotá: Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.

Centro Regional para América Latina y El Caribe. (Junio de 2012). *Administración.Uexternado.* Recuperado de http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8.%20RSE%20Casos%20ISBN.pdf

Ciurlizza, J. (7 de febrero de 2012). Confianza inversionista y paz en Colombia. *Revista Portafolio*, Opinión.

Comisión Regional de Competitividad de Casanare Convenio MCIT. (enero de 2010). *Plan de Competitividad de Casanare*. Recuperado de http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Plan_Regional_de_competitividad_de_Casanare.pdf

Córdoba Zuloaga, J. (3 de diciembre de 2001). Dependencia al Petróleo y Conflicto Social en Casanare. *El Tiempo*. Recuperado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-722960

Correa, Rodrigo. (18 de noviembre de 2016). *Economía de Guerra*. Recuperado de Sumamente Consultores: http://sumamente.com.mx/economia-de-guerra/

Decreto No 1480. (7 de julio de 1989). *Diario oficial de la República de Colombia.*Recuperado de http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Decreto%201480%20de%201989.pdf

Decreto No 2350. (20 de agosto de 2003). *Diario oficial de la República de Colombia.* Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9583

Decreto No 890. (28 de marzo de 2008). *Diario oficial de la República de Colombia.* Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29343

Dinero. (2013). Las manos de Yunus en Colombia. *Revista Dinero,* Sección Empresas.

Fundación Amanecer. (octubre de 2016b). *Fundación Amanecer*. Recuperado de http://www.amanecer.org.co/index.php/alianzas-y-distinciones

Fundación Amanecer 2012-2013. (2014). Informe de Sostenibilidad.

Fundación Amanecer. (2013). *Planeación y Desarrollo Marco Lógico.* Yopal, Casanare: Documento Interno Fundación Amanecer.

Fundación Amanecer. (2015). *Ficha de Inscripción Fundación Amanecer.* Bogotá: Documento interno Universidad Externado de colombia - Pacto Global.

Fundación Amanecer. (marzo de 2016a).Recuperado de Fundación Amanecer: http://www.amanecer.org.co/

Fundación Amanecer. (marzo de 2016b). *Presentación Banca Comunal - Ecopetrol.* Recuperado de http://cecodes.org.co/negociosinclusivos/documentos/CONNIC2011/Junio/Banca-comunal-ecopetrol.pdf

Global Communities. (febrero de 2017). Recuperado de http://www.globalcommunities.org/

Global Partnerships. (21 de febrero de 2017). Recuperado de http://www.globalpartnerships.org/about-gp/about-us/

Global Reporting Initiative. (noviembre de 2016). Recuperado de https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx

Gobernación del Casanare, historia. (febrero de 2017). Recuperado de http://www.casanare.gov.co/?idcategoria=1193

Gómez, C. (27 de octubre de 2015). *Instituto Para la Economía Social IPES.* Recuperado de Negocios sociales, un arma para contrarrestar la desigualdad: http://www.ipes.gov.co/index.php/servicio-usuario/extensiones/23-columna-director/441-negocios-sociales-un-arma-para-contrarrestar-la-desigualdad

Grasa, R., & Mateos, Ó. (2015). *Guía para Trabajar en la Construcción de la Paz.* Bogotá: Kimpres Ltda.

Green Marketing Consulting. (18 de noviembre de 2016). *Filantropía Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa ¿Cuál es la diferencia?* Recuperado de http://b-green.pe/responsabilidad-ambiental/filantropia-empresarial-y-responsabilidad-social-corporativa-cual-es-la-diferencia/

Gutierrez-Goiria, J., & Unceta Satrustegui, K. (2015). Compatibilidad o conflicto entre objetivos sociales y financieros de las microfinanzas: debates teóricos y evidencia empírica. *Revita Innovar Vol 25*, 103-119.

ICDL Colombia. (octubre de 2016). Recuperado de https://www.icdlcolombia.org/sobre-icdl/

International Organization for Standardization. (noviembre de 2016). Recuperado de http://www.iso.org/iso/home.html

La Reportería. (14 de enero de 2016). *El costo que está pagando Casanare por la crisis petrolera*. Recuperado de http://lareporteria.com/contenidos/Info_Segundo_Nivel.php?Id_CN2=39&Id_CN1=19

Congreso de Colombia. (5 de junio de 2002). Ley Referente a Organismos de Acción Comunal. [Ley 743 de 2002] DO:*44826*. Recuperado de http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf

Ley No 454. (4 de agosto de 1998). *Diario oficial de la República de Colombia.* Recuperado de http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY%20454%20DE%201998.pdf

Microfinance Information Exchange . (noviembre de 2016). Recuperado de https://www.themix.org/es/quienes-somos

Microventures. (21 de febrero de 2017). Recuperado de https://microventures.com/

Mininterior. (noviembre de 2016). Recuperado de http://www.mininterior.gov.co/mision/direccion-para-la-democracia-participacion-ciudadana-y-accion-comunal/accion-comunal/organizaciones-de-accion-comunal-oac

Naciones Unidas [UN]. (17 de junio de 1992). *Asamblea General Consejo de Seguridad.*

OIKOCredit. (febrero de 2017). Recuperado de https://www.oikocredit.coop/what-we-do/what-we-do

Pérez, A. (29 de marzo de 2016). *Negocios Sociales - Uniendo el dinamismo de los Negocios Tradicionales con la Conciencia Social.* Recuperado de Foro Innovación Empresarial La República: http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/foros/archivos/temas/Grameen.pdf

Pérez, Ó. (2016). *Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso Cualitativos en Responsabilidad Social.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Prandi, M. (2010). De los conflictos Armados a la Construcción de Paz. En M. Prandi, & J. Lozano, *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión de riesgo a la Creación de valor.* Barcelona: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de innovación Social (ESADE).

Ramírez, J. (febrero de 2014). *La investigación cualitativa y el estudio de casos múltiples.* Recuperado de

https://www.academia.edu/7103948/La_investigaci%C3%B3n_cualitativa_y_el_estudio_de_casos_m%C3%BAltiples

Red Pacto Global Colombia. (noviembre de 2016). Recuperado de http://pactoglobal-colombia.org/index.php/sobre-pacto-global/que-es-pacto-global

Rettberg, A. (2008). *Explorando el dividendo de la paz: Percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano.* Bogotá: Universidad de los Andes.

Rettberg, A. (2010). La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos. En M. y. Prandi, *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (págs. 91-99). Barcelona: Escola de cultura de pau.

Rettberg, A. (2013). La construcción de paz bajo la lupa: una revisión de la actividad y de la literatura académica internacional. *Estudios Políticos 42*, 13-36.

Rivas, Á. (2010). Empresas Construcción de Paz y Derechos Humanos. Colombia: el peor y el mejor de los mundos. En M. y. Prandi, *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (págs. 103-115). Barcelona: Escola de cultura de pau.

Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *La Organización: Los Stakeholders y la Responsabilidad Social*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Rodríguez, Á., Orjuela, C., & Pinzón, R. (2010). *Sistematización de la experiencia del Banco Comunal Vereda Visinaca del Municipio Tauramena Casanare*. Bogotá: Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE.

Rodriguez, M. M. (2010). El Microcrédito. una mirada hacia el concepto y su desarrollo en Colombia. *Trabajo de Grado para optar el título de Máster en Economía*. Universidad Nacional de Colombia, Maestría en Ciencias Económicas.

Sardi, E. (2 de septiembre de 2012). Enfermedad Holandesa. *Portafolio*.

Triple Jump. (21 de febrero de 2017). Recuperado de http://www.triplejump.eu/

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias . (septiembre de 2016b). Recuperado de http://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/qui%C3%A9nes-somos

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (28 de noviembre de 2016a). Recuperado de http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-solidaria/asociaci%C3%B3n-mutuales

Unidad Especial Especial de Organizaciones Solidarias. (2010). *Organizaciones Solidarias.* Recuperado de Revista Solidario: http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Revista%20Solidaria%20N%2017_0.pdf

United Nations Development Programme. (4 de marzo de 2015). *¿Qué es el desarrollo humano?* Recuperado de http://hdr.undp.org/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-desarrollo-humano

Vega, W. (26 de julio de 2005). Se Apagó el fuego de la Tea 2. *El Tiempo*, Recuperado de . http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1672348.

Zamora, H. (1 de mayo de 2015). "Negocios sociales son claves para el postconflicto", Yunus. *Portafolio*, pág. Finanzas.

Anexo 1. Síntesis de Preguntas Entrevistas Semiestructuradas Primera Visita al Departamento de Casanare

Preguntas a Empresas Fundadoras

Información Operación Base Fundación Amanecer

- ¿Hace cuánto tiempo conoce las acciones desarrolladas por las Fundación Amanecer? (Organización General) / Y la Banca Comunal?
- ¿Cuál es o ha sido su participación en el Programa de Banca Comunal que desarrolla la Fundación Amanecer?
- ¿Por qué decidieron promover un programa como este? ¿Qué beneficios obtienen uds de la ejecución de un programo como este?
- ¿Qué impactos ha visto en su municipio/comunidad/ entorno?
- Ventajas y Desventajas

- Factores de éxito (aspectos diferenciales que la posicionan frente a otras iniciativas)
- Información adicional y observaciones

Información Vinculada al Modelo de RS / Negocio Social

- ¿Usted percibe que el Programa de Banca Comunal responde a una iniciativa de Responsabilidad Social? A cuál ¿Por qué?

Información Construcción de Paz + Modalidad de Inversión Social

- Si bien el Programa Fortalece las Capacidades Locales, ¿usted considera que es un Programa que aporta a la construcción de paz?¿En qué forma?
- ¿Qué puntos fuertes identifica usted del programa?
- ¿Desde su percepción, cuáles son las dificultades más grandes que se han enfrentado en la implementación del programa?
- ¿Observa usted transformaciones en la comunidad, en la relación de la comunidad con Equión y Ecopetrol, en la relación de las comunidades con las instituciones locales, a partir de la implementación del programa?)
- ¿Considera usted que el Programa ha contribuido a reducir los impactos del Conflicto Armado Interno?

Preguntas a la Entidad Tutora

Información Operación Base Fundación Amanecer

- ¿Cuáles son las fases de implementación del programa de Banca Comunal
- ¿Qué actividades lleva a cabo el programa?
- ¿Cuáles son los criterios de selección para desarrollar el Programa de Banca Comunal en una vereda?
- ¿Cómo seleccionan los beneficiarios?

Información Vinculada al Modelo de RS / Negocio Social

- ¿Podría afirmar si el Programa de Banca Comunal tiene fundamentos de Muhamad Yunus?
- ¿La Fundación concibe el programa de Banca Comunal como un negocio social?

Información Construcción de Paz + Modalidad de Inversión Social

- ¿Las iniciativas que se proponen por parte de las comunidades para ser respaldadas por la Banca Comunal, están asociadas directamente a solucionar situaciones de conflicto en el territorio? ¿Podría mencionar un ejemplo?
- ¿El equipo que realiza el acompañamiento técnico a las iniciativas ejecutadas por las comunidades asocia temas de "construcción de paz" durante el tiempo que dure el proceso de acompañamiento?
- Aprendizajes
- Dificultades
- Factores de Éxito

Preguntas a Líderes De La Iniciativa En La Vereda

Información Operación Base Fundación Amanecer

- ¿Cuál es el apoyo que recibe de la Fundación Amanecer para crear las iniciativas?

Información Vinculada al Modelo de RS / Negocio Social

- ¿Qué fortalezas y qué desventajas le ve al Programa?
- ¿Ha sido para usted sencillo aprender a manejar el sistema de crédito?
- ¿Ha tenido cambios el modelo?
- ¿existían iniciativas y fuentes de financiación antes de que existiera el proyecto Banca Comunal? De ser así ¿Qué diferencias reconocen comparando con lo que propone la Banca en la Actualidad?
- Si usted no contará con los créditos del programa de Banca Comunal, ¿cree que es posible que su vereda pudiera realizar estos proyectos de otra forma?

Información Construcción de Paz + Modalidad de Inversión Social

- ¿Siente que el programa de Banca Comunal aporta a la Paz en su vereda?
- ¿Podría decirnos como estaba la vereda antes de los proyectos de Banca Comunal, y como está ahora?

- ¿Cuál cree usted que es el mayor problema que presenta su vereda (presencia de grupos armados, delincuencia común, diferencias entre los habitantes)?
- ¿Cuáles son los cambios más significativos que observa en la vereda?
- Fortalezas
- Debilidades
- Factores de Èxito

Preguntas a Grupos Focales en Bancas Comunales

Información Base

- Número de Asistentes
- Estadísticas Poblacionales (Número aproximado de hombres, mujeres, menores de edad)
- Municipio o Departamento de Origen
- Edades
- Ocupación
- Historia de la vereda

Generalidades

- ¿Cómo conoció la Banca Comunal?
- ¿Qué ventajas tiene pertenecer al programa?

Información Operación Base Fundación Amanecer - Funcionamiento

- ¿Ha sido Fácil Vincularse?
- ¿cómo funcionan los créditos?, ¿cuáles son las condiciones de acceso y pago?
- ¿Alguna vez ha tenido dificultades con la forma en que funciona?
- ¿Recomendaría a otra persona vincularse?
- ¿Cree que podría funcionar en otros lugares del país?
- La vinculación al programa ¿ha cambiado su vida en algún aspecto?

Información Vinculada al Modelo de RS / Negocio Social

- ¿conoce que es un microcrédito?
- ¿considera que los créditos que ha recibido le han ayudado a salir adelante?

Información Construcción de Paz + Modalidad de Inversión Social

- ¿Usted vivió de cerca el conflicto armado?
- ¿Siente que la Banca Comunal ha ayudado a su vereda desde una perspectiva social y económica?
- ¿Cree que el programa ha transformado las relaciones entre los pobladores? ¿la violencia se mantiene, ha disminuido? ¿piensa usted que las personas que acceden a los microcréditos están en mejores condiciones que otras que no acceden?

Preguntas a Representante de la Gobernación

Información Operación Base Fundación Amanecer

- ¿Conoce el funcionamiento del Programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer?
- ¿Tiene algún referente frente a su operación?
- ¿Alguna vez se ha tenido apoyo a las iniciativas asesoradas por la Fundación Amanecer?
- ¿El Departamento cuenta con otras iniciativas similares? Puntos de encuentro y diferencias.

Información Vinculada al Modelo de RS / Negocio Social

- ¿Usted considera que la población de las veredas se ha beneficiado del programa de Banca Comunal? ¿De qué forma?

Información Construcción de Paz + Modalidad de Inversión Social

- Cómo se ha vivido el conflicto armado en su Municipio

Anexo 2. Síntesis de Preguntas Entrevistas Semiestructuradas Segunda Visita al Departamento de Casanare

Preguntas a Representante de Ecopetrol

- ¿Cómo nace el vínculo que tiene Ecopetrol con la Fundación Amanecer?
- ¿Cómo ha sido el apoyo que Ecopetrol ha proporcionado al desarrollo del Programa de Bancas Comunales, y cuales han sido los beneficios percibidos por parte de Ecopetrol?
- ¿Desde Ecopetrol se tiene conocimiento sobre el proceso de "Formalización de las Bancas Comunales" en el departamento?
- ¿Cuáles dificultades se han percibido en la ejecución del Programa de Bancas Comunales?

- ¿Cuáles son los factores de éxito y oportunidades de mejora que identifica en el Programa de Banca Comunal?
- ¿Usted considera que el Programa de Banca Comunal aporta a la Construcción de Paz?

Preguntas a Directivas de Banca Comunal

- ¿Cómo funciona la Banca Comunal en su vereda/comunidad?
- ¿Los recursos que presta la Banca Comunal a sus beneficiarios en qué son utilizados principalmente?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Programa de Banca Comunal en su vereda?
- ¿Qué le mejoraría al Programa? (oportunidades de mejora)
- ¿Por qué cree que el programa Banco Comunal ha sido exitoso? (Factores de éxito)
- ¿Considera que el desarrollo de la Banca Comunal, tiene alguna relación con el conflicto armado en el departamento y la construcción de Paz en su vereda?

Preguntas a Beneficiarios de Banca Comunal

- ¿Qué conoce sobre el Programa de Banca Comunal en su vereda?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la Banca Comunal?
- ¿Usted cree que la Banca Comunal ha tenido dificultades para funcionar?
- ¿Qué le mejoraría al Programa?
- ¿En qué ha utilizado el dinero prestado por el Banco Comunal?
- ¿Considera que el desarrollo de la Banca Comunal, tiene alguna relación con el conflicto armado en el departamento y la construcción de Paz en su vereda?

Preguntas sobre Contexto conflicto Armado Interno

- ¿Cómo se ha vivido el conflicto armado en la zona?

- ¿Desde su perspectiva, cuáles fueron los impactos del conflicto armado en la región?
- ¿Se encuentra alguna relación entre el desarrollo de una economía ligada al petróleo y la existencia de actores armados en el departamento?
- En la actualidad, ¿Cuál es su perspectiva del conflicto?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Fundación Amanecer y del Programa de Banca Comunal para aportar a la Construcción de Paz?

Anexo 3. Síntesis de Entrevistas Realizadas durante la Investigación

Entrevistas personales		
Entrevistado	**Organización**	**Síntesis**
MIGUEL BARRERA-	COORDINADOR BANCAS COMUNALES FUNDACIÓN AMANECER	"El Programa aporta a la solución del conflicto y construcción de Paz porque hace presencia en territorios en donde antes no se tenía acceso"

LORENA GÓMEZ	ESPECIALISTA DE ESTRATEGIA EN INVERSIÓN SOCIAL EQUIÓN	• Los Bancos son medios de desarrollo NO un FIN. • Desde Equion se busca que el programa de Bancas Comunales se asocie a temas de emprendimiento como "Emprende con Equión". • "Es un programa 100% Inclusivo". • Se debe fortalecer la creación de programas de desarrollo comunitario a partir de la Banca, desde el principio en el que se cree.
RENÉ FERNANDO VEGA	PROFESIONAL DE APOYO BANCA COMUNAL, TAURAMENA	• Hay diferencias entre el apoyo proporcionado por las petroleras. Con Equión los desembolsos son más ágiles, no dependen exclusivamente de un proyecto. Con Ecopetrol se realizan muchas capacitaciones y actividades para los Fondos, debe tenerse proyecto y ojalá ser proyecto productivo.
ALIRIO MONTAÑA	COORDINADOR DEL DESARROLLO SOCIAL DE LAS BANCAS COMUNALES FUNDACIÓN AMANECER	"Cuando no hay nada en la barriga… hay gente a la que se le da la opción de tener otro modelo de vida" (Alirio Montaña). "La escasez de ingresos en la comunidad genera diferentes problemas, y los créditos han

		favorecido a la vereda para cambiar esta situación. Se han hecho evidentes las mejoras"
JAIME PÉREZ	GERENTE BANCA COMUNAL VEREDA LA NIATA, YOPAL	"Hace 15 años la situación de la Vereda era pesadita, ahora ya no" La vereda ha crecido al doble y se han mejorado las condiciones de vivienda. También el apoyo a proyectos productivos como ganadería sirve. "Se procura dar a todo el mundo así sea de a poquitos"
JAVIER HURTADO	BENEFICIARIO VEREDA LA NIATA, YOPAL	Para la persona entrevistada el programa constituyo una oportunidad, no se presentaron problemas de ningún tipo, dificultades con la documentación o con el desembolso de los recursos. Lo que más se valora es la posibilidad de acceder a tasas de interés tan bajas. Resulta interesante revisar cómo en la Vereda La Niata los principales cambios han estado relacionados

		con aspectos de infraestructura y mejora de viviendas esto posiblemente a que es una vereda predominantemente urbana y por lo tanto los beneficiarios no se dedican a otras actividades comerciales como la ganadería.
JUAN RICARDO LÓPEZ	ASESOR SECRETARÍA DE GOBIERNO GOBERNACIÓN DEL CASANARE	• Desde la Gobernación no se cuenta con una base de datos actualizada de las Bancas Comunales o "Proyectos o Empresas Comunales Rentables" que permita realizar seguimiento a los créditos y analizar los impactos que estas iniciativas han tenido en el Departamento.

ASESOR	UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN DE LAS VÍCTIMAS DEL CONFLICTO REGIONAL CASANARE	La baja del petróleo y los cambios de administración institucional a nivel municipal y departamental han sido de gran impacto para el departamento. Las grandes urbanizaciones regaladas por el Alcalde Jhon Jairo Torres Torres conocido como “Calzones” tuvieron un fuerte impacto en la capital, ya que aproximadamente diez mil personas abandonaron la capital dejando de pagar arriendo y de mover la economía. Se ha incrementado el abigeato y la delincuencia.
WILLIAM GAITÁN	COORDINADOR NACIONAL DE ACCIÓN COMUNAL MINISTERIO DEL INTERIOR	Hace dos años el Ministerio del Interior conoció sobre el Programa de Bancos Comunales en el departamento de Casanare y encontraron que los bancos generaban proyectos productivos o que los proyectos nacían como tal a partir de los programas de RS de las empresas petroleras. Entre el Mininterior y Organizaciones Solidarias se realizó un informe respecto al

		funcionamiento de los bancos comunales, evidenciando ciertos aspectos de mejora que debería contemplar el programa.
LUIS JEREZ	RESPONSABLE DEL ÁREA DE SISTEMA DE ALERTAS TEMPRANAS DEFENSORÍA DEL PUEBLO REGIONAL CASANARE	Se comenta en el Municipio de Aguazul, se ubicaron las Águilas Negras y existió fuerte presencia del ELN en Plan Brisas, se vivieron atentados contra la policía, se encontró menor edad con explosivos. Se comenta que en veredas como La Vega y El Morro, se han denuncias de amenazas a líderes locales
MARTHA LEAL	PROFESIONAL ENLACE REGIONAL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO EN COLOMBIA - PNUD	“Lo más importante es el amor con el que mantienen su mutual” “El querer el proyecto depende de uno” Como estrategias para generar apropiación se utilizaba decir que “si no lo aprovechaban la plata se va

		para otro municipio". A ellos se les decía que puedan hacer crecer el capital a través de sus gestiones.
ZULMA ROJAS	DIRECTORA COMERCIAL DE CRÉDITO FUNDACIÓN AMANECER	Se considera que la Banca Comunal se convierte en un "Semillero" de posibles clientes ya que se empieza a conocer el comportamiento de pago desde sus inicios en la banca comunal, y en algún momento requerirá préstamos de mayor monto que las bancas comunales no están en la capacidad de hacerlo y será momento de trasladarse hacia la Fundación Amanecer.
FERNANDO PEÑA	COORDINADOR FONDO DE CRÉDITO VEREDA LA VEGA, YOPAL	"Se le hace el debido proceso a los morosos, se envía mensaje de texto, luego carta y finalmente e publica en carteleras" • "Los clientes no tienen el emprenderismo que deberán tener por el impacto que ha tenido la industria petrolera" "De fondo la Banca Comunal aporta a la Paz, no es tan evidente.

		Entendemos que gracias a la RS Se han adelantado temas.”
LUZ MARINA	BENEFICIARIA BANCA COMUNAL VEREDA EL MORRO, YOPAL	“Están congelados los créditos porque se incrementó la mora, entonces la gente no está juiciosa pagando”
ZULMA PÉREZ	GERENTE BANCA COMUNAL VEREDA LA GUAMALERA, YOPAL	La Secretaría de Gobierno ha sugerido a la junta que se organicen como “empresa”, aunque no hay un comunicado formal al respecto y “quizás es un problema de los bancos normales que están diciendo: Oigan que están haciendo allá” (Zulma). La gerente expresa que quizás existe un temor sobre esta propuesta “No estoy preparado para estar solo”.
ADONAHI ALFONSO	VEREDA RINCÓN DEL SOLDADO, YOPAL	“Si contribuye a la PAZ porque la persona vive en otro ambiente, siente apoyo de la comunidad”

FIORENTINO CARDENAS	VEREDA RINCÓN DEL SOLDADO, YOPAL	“La Banca es una entidad que apoya a la comunidad. El Banco comunal ha sido bueno para nosotros los campesinos”
YOLANDA NOVOA	GERENTE BANCA COMUNAL VEREDA EL JORDÁN	"ellos están motivándonos" "Todos hemos asistido a capacitaciones" "Nos han dado el empujoncito" "Se han hecho mandatos" Inculcan el "amor por su banco"
GLORIA GUÍO	GERENTE ASOCIACIÓN MUTUAL VEREDA ESMERALDA, OROCUÉ	El proyecto ha sido retador, los ha puesto a pensar pero hacen falta capacitaciones. Se mencionan como principales dificultades la necesidad de contar con revisor fiscal y contador. En adición los costos del registro de matrícula hacen que el tema se dificulte, la gerente no recibe ningún incentivo económico.
ÀNGELA MARÌA GAVIRIA MONTOYA	Líder del grupo social para los departamentos de Casanare y Arauca y Córdoba ECOPETROL	Construcción de Paz. Cuando se trabaja un Banco a partir de la confianza que se tiene como vecino genera un auto control: no se conoce ningún caso de amenazas pro cobros ni de violencia. El control social y acompañamiento tiene componentes que contribuyen a los

		temas de Paz. Confianza es la palabra que más se daría aquí y que apalabra temas de Paz.
Grupos Focales		
Grupo focal	**Organización**	**Síntesis**
JUNTA BANCA COMUNAL Delia Patricia López Gerente del Banco Profesión: Administradora de Empresas Especialista en Archivística Especialista en Empresas Agropecuarias Olga Ramírez Vocal- Primera Gerente del Banco Luz Stella Rodríguez Coordinadora Julieta Otálora Auditora del Fondo Carlos Mauricio Martínez Vocal	VEREDA MONTERRALO AGUAZUL	• "Ha mejorado la convivencia en la comunidad, estamos más unidos, se ha sabido escuchar". Olga Ramírez • "El Banco ha ayudado, entre nosotros nos cuidamos. Por eso sería importante llevarlo a otras comunidades". Delia Patricia López • "Actualmente se vive una tensa calma" Carlos Mauricio Martínez. Se presume que el presidente de la JAC fue asesinado en septiembre de 2015 por el Ejército de Liberación Nacional (ELN)

JUNTA BANCA COMUNAL Martha Leonor Sanabria Auditora Profesora Alberto Tello Presidente de la JAC empresario fábrica de cucas Nancy Torres Gerente del Banco	VEREDA PASOCUSIANA, TAURAMENA	• El auge petrolero está desde el año 1993, al principio “era una maravilla, ahora nos arrepentimos de haberles permitido la entrada por los impactos negativos ambientales y sociales que provocaron”. Martha Sanabria. • “Las empresas petroleras nos mal acostumbraron, se olvidó el trabajo en el campo y ahora quieren retornar las personas al campo y ya no es lo mismo”. Algunas personas se ganaban $5.000.000 en 15 días” (Martha Sanabria)
JUNTA BANCA COMUNAL Rigoberto Sanabria Gerente del banco Duración en el cargo: 2009-2016 Janeth Pinzón Vocal del Banco Duración en el cargo: 2002-presente	VEREDA EL TRIUNFO AGUAZUL	• La Banca comunal de la vereda El Triunfo evidencia como gran fortaleza la cultura de pago, los créditos manejados son de montos representativos pero esto no ha tenido incidencia en la cultura de pago de los beneficiarios, podría inferirse que una de las razones es que los créditos en un alto porcentaje se destinan para proyectos productivos lo que implica una rentabilidad.

ASESORES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL Jhon Jairo Rojas Asesor de la Dirección Nacional Correo: jrojas@orgsolidarias.gov.co Celular: 3153551280 Ana Beatriz Garzón Correo: bgarzon@orgsolidarias.gov.co Celular: 3168276403 Tiempo de vinculación: 4 años en Organizaciones Solidarias. Ana María Posse Profesional Correo: aposse@orgsolidarias.gov.co Celular: 3134574285	ORGANIZACIONES SOLIDARIAS	En su momento, el Ministerio del Interior redactó un Proyecto Reglamentario que llegó hasta presidencia, con el fin de regular algunas actividades desarrolladas por las Juntas de Acción Comunal y que se encontraban en una dualidad conceptual, como por ejemplo el termino “Empresa Rentable Solidaria” en donde la palabra rentable contradice la naturaleza social y sin ánimo de lucro asociada a una JAC. Sin embargo, el proyecto no fue aprobado. A partir de lo cual se podría inferir que existe un vacío jurídico para regular lo concerniente a las Bancas Comunales. Tal es el caso que hasta el momento no existe la primera “empresa rentable solidaria” en el país.

JUNTA BANCA COMUNAL Olga Idulbina Niño Cargo: Presidenta de la JAC Vocal del Banco Ocupación: Aseo Tiempo de vinculación: 4 años Lilibeth Pedraza Cargo: Coordinadora del Banco Ocupación: Sistemas Hugo Giraldo Cargo: Vocal del Banco Ocupación: Muebles de Hogar Tiempo de vinculación: 4 años	VEREDA BELLA VISTA, YOPAL	Con la salida de las petroleras, las personas han vuelto a cultivar, a trabajar de jornaleros, cargando material y demás oficios. “el casanareño estaba muy mal acostumbrado” (Hugo) en tres meses se podían ganar de seis a siete millones de pesos trabajando en los turnos de las petroleras.
JUNTA DIRECTIVA Luz Dary Pérez Administradora del Banco Ocupación: Ventas Dona Fernández Vocal Ocupación: Sector salud Jaime Pérez Coordinador Ocupación: Ganadería Leonardo Moreno Vocal (Pres Junta) Ocupación: Estudiante	VEREDA RINCÓN DEL SOLDADO, YOPAL	"no hay personas 100% cumplidas" el destino de los créditos no se orienta necesariamente a actividades económicas asociadas a proyectos productivos. Inclusive los dos beneficiaros encuestados, expresaban no recordar el motivo por el cual solicitaron el crédito y no mencionaron con claridad el uso del dinero recibido. .

[1] El presente estudio de caso, se concentra en la valoración de las Bancas Comunales constituidas con recursos de empresas petroleras presentes en las veredas objeto de estudio.

[2]Las Juntas de Acción Comunal están legalizadas a través de la Ley 743. Para ampliar información sobre su estructura se recomienda visitar el siguiente link: http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf

[3] Durante la investigación, se observó que, en algunas Bancas Comunales, el rol de gerente o los miembros de la junta directiva, pueden llegar a ser asumidos por líderes comunales de las Juntas de Acción Comunal.

[4]En 1952 los territorios que hoy se reconocen como el Departamento del Casanare fueron parte del departamento de Boyacá hasta 1973 cuando por la Ley 9 volvió a ser intendencia con capital en Yopal. Con la nueva carta política, el 5 de julio de 1991 el territorio fue elevado a la categoría de departamento. (Gobernación del Casanare, 2017, p. historia)

[5] Además de los grupos armados citados por el autor se reconoce también la presencia en el territorio de las denominadas Autodefensas Campesinas del Casanare (ACC). Para ampliar información se recomienda visitar el siguiente link: http://www.verdadabierta.com/victimarios/888-perfil-autodefensas-campesinas-de-casanare-acc.

[6] Dato proporcionado por el señor Miguel Barrera (Coordinador Bancas Comunales-Fundación Amanecer).

[7] Para el presente estudio, de acuerdo con (Buonacore, 1980, p. 229) se define a las fuentes primarias de información como "las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano…". Por su parte las fuentes secundarias "contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados.

[8] Las Veredas Visitadas en el municipio de Aguazul son: Monterralo y El Triunfo. En el municipio de Tauramena: Pasocusiana. En el municipio de Yopal: La Niata, La Vega, Bellavista, El Morro, La Guamalera, Rincón del soldado y El Jordán. En adición se realizó una entrevista vía telefónica a la gerente de la banca de la Vereda Esmeraldas en el municipio de Orocué por considerarse pertinente su experiencia a partir de la constitución de una Asociación Mutual.

[9] CIDL: Entidad sin ánimo de lucro, representante exclusiva de ECDL Foundation cuya misión principal es: "Superar las barreras digitales promoviendo el acceso a la Sociedad de la Información, ayudando

a organizaciones y personas a desarrollar competencias necesarias para el uso productivo de las TIC." (ICDL Colombia, 2016)

[10] Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A., una entidad bancaria de primer nivel. Con una trayectoria de más de 50 años, en Colombia BBVA se destaca como una entidad comprometida con el desarrollo económico y social del país. Con presencia en más de 122 municipios a lo largo del territorio Nacional, a través de una red de 390 sucursales, 1300 cajeros automáticos y más de 7.136 corresponsales bancarios. (BBVA, 2017)

[1111] CHF International. Cooperative Housing Foundation, organización conocida desde el año 2012 como Global Communities. Es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja estrechamente con las comunidades de todo el mundo para lograr cambios sostenibles que mejoren la vida y los medios de subsistencia de los más vulnerables (Global Communities, 2017)

[12] Triple Jump es un gestor de inversiones centrado en el impacto que proporciona oportunidades de inversión significativas y responsables en los países en desarrollo. Creemos que las oportunidades no se distribuyen por igual en todo el mundo, pero las personas con talento lo son. En los países en desarrollo, un sector financiero responsable e inclusivo puede permitir a estas personas liberar su potencial y mejorar su calidad de vida. (Triple Jump, 2017)

[13] Petrominerales Colombia Ltd. explora, desarrolla y produce crudo en Colombia. La empresa fue constituida en 1996 y tiene su sede en Bogotá. (Bloomberg, 2017)

[14] Oikocredit es una cooperativa mundial que promueve el desarrollo sostenible proporcionando préstamos, capital y apoyo a la creación de capacidad a instituciones microfinancieras, cooperativas, organizaciones de comercio justo, pequeñas y medianas empresas y proyectos de energía renovable. Como inversor social, el trabajo de Oikocredit se guía por el principio de empoderar a las personas para mejorar sus medios de subsistencia. (OIKOCredit, 2017)

[15] MicroVentures es una plataforma de inversión crowdfunding de capital, que combina lo mejor del capital riesgo con crowdfunding de capital (Microventures, 2017)

[16] Global Partnerships es un inversor impulsado por el impacto, que es pionero e invierte en empresas sociales sostenibles que ofrecen productos y servicios de alto impacto para las personas que viven en la pobreza. Todos merecen la oportunidad de ganarse la vida, cuidar a sus familias y mejorar sus vidas. Nuestras inversiones están enfocadas en tres áreas de oportunidad: económica, energética y salud. Global Partnerships invierte actualmente en una cartera de 50 instituciones microfinancieras (IMF), empresas sociales y cooperativas en 14 países de América Latina, el Caribe y África Oriental. (Global Partnerships, 2017)

[17] BlueOrchard es un importante gestor de inversiones de impacto global. Como inversor de impacto pionero, fomentan el crecimiento inclusivo, a la vez que ofrecen rendimientos atractivos para los inversores. (Blue Orchard, 2017)

[18] Global Reporting Initiative (GRI): Es una organización internacional independiente que ayuda a los gobiernos, empresas y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de sus actividades en aspectos críticos para la sostenibilidad, como lo son el cambio climático, Derechos Humanos, Corrupción y otros. (Global Reporting Initiative, 2016)

[19] Pacto Global de las Naciones Unidas: iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios en 4 áreas temáticas Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. (Red Pacto Global Colombia, 2016)

[20] Microfinance Information Exchange (MIX): Es una organización global que promueve la inclusión financiera mediante la información y el conocimiento a través de plataformas tecnológicas. (Microfinance Information Exchange , 2016)

[21] Comisión de competitividad: es una iniciativa que integra diferentes actores del sector público y privado en cada departamento con el fin de crear un Plan de Competitividad que oriente el desarrollo de una región. Para el caso Casanare este plan de diseño sobre el año 2010. (Comisión Regional de Competitividad de Casanare Convenio MCIT, 2010)

[22] ISO: organización internacional para la estandarización. (International Organization for Standardization, 2016)

[23] ALCOM. Programa de la British Petroleum Company (BP) a través del cual se brindaban asesorías y capacitación a las Juntas de Acción Comunal existentes en la zona de influencia del Centro de Producción de Facilidades de Cusiana. (Rodríguez, Orjuela, & Pinzón, 2010, p.64)

[24] Definición de CPF: Centro de Producción de Facilidades es un sector que hace parte del campo de explotación petrolera. (Benavides & Padilla, 2016b)

[25] "Gota a Gota": Expresión que hace referencia a las altas tasas de interés que se deben pagar cuando se obtiene un préstamo por fuera del sistema tradicional bancario. Por lo general, adquiridos con personas naturales que manejan tasas de usura propias.

[26] Ley 743 2002 Puede ser consultada en http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf

Conpes No 3661 de 2010. Puede ser consultado https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3661.pdf

[27] El enfoque del desarrollo humano se centra en mejorar la vida de las personas, en lugar de creer que el crecimiento económico llevará de forma automática a mejores oportunidades para todos. En la práctica, esto significa desarrollar las capacidades de las personas, y darles la oportunidad de poder usarlas. (United Nations Development Programme UN, 2015)

[28]Para efectos del presente estudio de caso, los grupos de interés priorizados son aquellos que se perciben en las Bancas Comunales estudiadas en las veredas de zonas de influencia petrolera. De ahí que se identifiquen como *empresas financiadoras* solo las empresas petroleras, sin desconocer, que existen Bancas Comunales que han obtenido recursos de otras fuentes no petroleras.

[29] Valor calculado de la Suma del valor total de recursos por concepto de capital semilla más el valor total de los recursos adicionales entregados a las Bancas.

[30] Asociación Mutual: Las asociaciones mutuales son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que están constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida. (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2016a)

[31] Decreto No 1480 de 1989. Puede ser consultado en : http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Decreto%201480%20de%201989.pdf

Ley 454 de 1998. Puede ser consultado en: http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY%20454%20DE%201998.pdf

[32] Crisis de petróleo: el origen de la crisis petrolera se da a raíz de una sobre producción de petróleo, debido al incremento de países productores, que ocasionó la caída del precio internacional del petróleo, afectando al sector. (La Reportería, 2016)

[33] De acuerdo con la información suministrada por Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal Fundación Amanecer, son cuatro las veredas que ya reconocen económicamente la labor de sus gerentes: La Vega, La Guamalera, Cagui Charte y El Triunfo. (Benavides & Padilla, 2016b)

[34] Sistema quemador de gases sobrantes cuya llamarada imponente producía una columna de humo negro que podía verse virtualmente desde cualquier lugar del puerto petrolero. (Vega, 2005)

[35] Etimológicamente la palabra Filantropía tiene su origen en dos vocablos griegos: "philos" que puede traducirse como amor; y "anthropos" que significa ser humano. Se describe como la entrega voluntaria de recursos privados para sociedades y comunidades o para cubrir alguna necesidad social no atendida. (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012). Para el caso referenciado se entiende como la entrega de recursos que cubre las necesidades de los adultos mayores sin recibir beneficio a cambio y sin que esté relacionado al ejercicio de la Banca Comunal.

[36] Toda la normatividad que se referencia en el presente documento puede ser consultada en http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/index.jsp

[37] Philippe Le Billon describe una economía de guerra como un "sistema de la producción, movilización y asignación de recursos para sostener la violencia." (Correa, Rodrigo, 2016)

[38] Cabildeo es un proceso de acciones y/o estrategias que buscan influenciar en las personas con poder de decisión para que ellas a su vez con su accionar afecten las políticas públicas. (Centro de Información y Recursos para el Desarrollo, 2001)

[39] La noción de entorno complejo hace referencia a la presencia de uno o más de los siguientes factores: acciones de grupos armados al margen de la ley, economías ilegales, fragilidad institucional y débil gobernabilidad. (Rivas, 2010)

[40] Definiciones planteadas por el secretario general de las Naciones Unidas, Bouthros Ghali, en la Agenda para la paz. Peacekeeping (Mantenimiento de la paz), Preventive Diplomacy (Diplomacia Preventiva), Peace Enforcement (Imposición de la paz) y post-conflict peacebuilding (Construcción de la Paz posbélica). (Naciones Unidas, 1992)