



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
CIENCIAS SOCIALES

TESIS DE MAESTRÍA

Intervenciones de desarrollo rural: narrativas y formas de participación de los actores. Estudio de caso de Asofrutas en La Ceja (Antioquia, Colombia), 1995-2012

Autora: Administradora de Empresas Jenny Marcela Melo Velasco

Directora: Doctora Soledad Lemmi

Co-Director: Doctor Guillermo Banzato

Fecha: Mayo, 2017

Resumen

Las intervenciones planeadas de desarrollo rural son, desde hace más de dos décadas, una estrategia usada frecuentemente por actores públicos, privados y sociales a lo largo de toda América Latina para intentar mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales. Aunque no se las reconozca así en su concepción, éstas configuran espacios de interacción socialmente construidos en las que todos los participantes son actores sociales con agencia, y en las que tienen lugar conflicto, negociación y ejercicio del poder.

Para profundizar en esta cuestión, esta investigación analiza una intervención particular de desarrollo rural que tuvo lugar en el municipio de La Ceja (Antioquia, Colombia), impulsada por Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz, y realizada sobre la asociación de productores Asofrutas. Esta intervención se aborda a partir de las narrativas y las formas de participación que cada actor tuvo durante el proceso, para lo cual toma la perspectiva de Norman Long, y su enfoque orientado al actor.

El caso muestra las múltiples relaciones que existen entre las condiciones macro que enmarcan la vida de los actores, y el ejercicio individual y colectivo de su agencia en el contexto de intervenciones planeadas de desarrollo, así como la urgencia que tienen los desarrolladores de estas intervenciones, de construir perspectivas que reconozcan y logren abordar las dinámicas sociales, de conflicto y contradicción que existen en la práctica.

Palabras claves: intervención planeada, desarrollo rural, Colombia, estudio de caso, Norman Long

Abstract:

Over the last two decades, planned interventions of rural development have been a commonly used strategy to improve the live conditions or rural inhabitants, led by public, private and social actors along America Latina. Even though planned interventions are not recognized in this way, it sets interaction spaces, socially constructed, in which all the participants are social actors with agency, and in which conflict, negotiation and exercise of the power are present.

To deepen this issue, this research analyzes a particular rural development intervention that took place in the municipality of La Ceja (Antioquia, Colombia), promoted by Fundación El Cinco and Corporación Prodepaz, and carried out on Asofrutas, a small farmers association. This intervention is approached from the narratives and forms of participation that each actor had during the process, using Norman Long's perspective, and his actor-oriented approach.

The case shows the multiple relations existing between the macro phenomena that frame the actor's living, and the individual and collective exercise of their agency in the context of planned development interventions. Also, shows the relevance of building perspectives that recognize and address the social dynamics, conflict, and contradiction grounded in the practice of these interventions.

Key words: planned intervention, rural development, Colombia, case study, Norman Long

Tabla de Contenido

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
ESTUDIO DE CASO	10
PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	15
ESTRUCTURA DE LOS CAPÍTULOS.....	16
CAPÍTULO 1. MARCO ANALÍTICO: SOBRE LA SOCIOLOGÍA DEL DESARROLLO CENTRADO EN EL ACTOR.....	18
1.1 NORMAN LONG Y EL ENFOQUE CENTRADO EN EL ACTOR	18
<i>Actores sociales y Agencia</i>	19
<i>Intervención planeada</i>	21
<i>Interfaz</i>	23
1.2 NORMAN LONG Y SU APLICACIÓN EN ESTUDIOS RURALES.....	24
1.3 MARCO ANALÍTICO PARA ABORDAR EL ESTUDIO DE CASO.....	25
CAPÍTULO 2. UNA MIRADA A LA COLOMBIA RURAL Y AL CONTEXTO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO 1990-2012.....	27
2. 1 LA COLOMBIA RURAL Y EL MODELO DE DESARROLLO RURAL.....	27
2. 2 INSTITUCIONALIDAD RURAL.....	31
2.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO RURAL.....	40
2.3 LA DIMENSIÓN REGIONAL	41
2.3.1 <i>Contexto del Oriente Antioqueño</i>	42
2.4 UNA REVISIÓN DE LAS CONDICIONES MACRO.....	45
CAPÍTULO 3. INTERVENCIÓN DE DESARROLLO RURAL EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO COLOMBIANO. EL CASO DE ASOFRUTAS.....	48
3. 1 EL CONTEXTO EN QUE EL SURGE ASOFRUTAS.....	48
3.2 ASOFRUTAS: LA RESPUESTA A UN MERCADO DEMASIADO INJUSTO Y DESIGUAL.....	50
3.3 ORGANIZACIONES IMPULSORAS DE LAS INTERVENCIONES PLANEADAS	54
3.3.1 <i>Fundación El Cinco y su Modelo de Solidaridad Productiva</i>	54
3.3.2 <i>Corporación Prodepaz y su Modelo de Acompañamiento Integral</i>	59
3.4 INICIAN LAS INTERVENCIONES PLANEADAS CON ASOFRUTAS.....	62
3.4.1 <i>El Modelo de Solidaridad Productiva (2004-2006)</i>	64
3.4.2 <i>Proyecto Fruqueña (2005-2011)</i>	68
3.4.3 <i>Consolidación estrategia de comercialización conjunta (2007-2009)</i>	70
3.4.4 <i>Proyectos como operador (2010-2012)</i>	73
3.5 UNA MIRADA A ASOFRUTAS EN 2012	74
CAPÍTULO 4. FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y NARRATIVAS DE LOS ACTORES: ANÁLISIS DE LAS INTERVENCIONES SOBRE ASOFRUTAS.....	77
4.1. LOS ACTORES Y SUS INTERESES.....	77
<i>Asofrutas</i>	79
<i>Fundación El Cinco</i>	82

<i>Corporación Prodepaz</i>	85
4.2. LAS INTERVENCIONES PLANEADAS COMO INTERFACES	88
<i>Agencias y respuestas diferenciadas</i>	91
<i>Narrativas</i>	93
<i>Formas de participación</i>	97
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	99
SOBRE EL ESTUDIO DE CASO ABORDADO	99
SOBRE EL ENFOQUE CENTRADO EN EL ACTOR.....	100
NUEVAS PREGUNTAS.....	101
BIBLIOGRAFÍA	103

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Descripción de técnicas de investigación.....	15
Tabla 2. Responsabilidad de los ministerios con relación a la política del sector rural	34
Tabla 3. Instituciones relacionadas directamente con el sector rural en Colombia.....	34
Tabla 4. Historia de los Proyectos y Rol de Asofrutas.....	63
Tabla 5. Cronología resumida de los proyectos y rol de Asofrutas.....	97
Gráfico 1. Participación del presupuesto de inversión del sector agropecuario en el total del presupuesto de inversión de la nación.....	28
Gráfico 2. Índice de Orientación Agrícola 1990-2013	29
Gráfico 3. Pobreza monetaria y pobreza extrema monetaria 2002-2014	30
Gráfico 4. Pobreza multidimensional 2002-2014.....	30
Gráfico 5. Conflicto armado y proceso organizativo de Asofrutas	45
Gráfico 6. Actores participantes en el Modelo de Solidaridad Productiva.....	57
Gráfico 7. Componentes del Modelo de Solidaridad Productiva.....	58
Gráfico 8. Modelo de Acompañamiento Integral de Prodepaz.....	61
Gráfico 10. Actores participantes en las intervenciones planeadas.....	78

Agradecimientos

Explorar campos disciplinares distintos a los de la primera formación es un ejercicio retador y gratificante. El desarrollo de esta tesis me representó un largo camino de aprendizaje, en el que pude expandir mis horizontes conceptuales y, especialmente, aprender a ver desde las ciencias sociales los fenómenos que por mucho tiempo me han interesado. Esta perspectiva es para mí un regalo invaluable.

Agradezco a todos los que de muchas maneras me acompañaron en este ejercicio. A la Organización de Estados Americanos que me becó durante mis dos años de estudio en Argentina. A los profesores de la Maestría en Ciencias Sociales de la UNLP por compartir su saber. A los profesores Soledad Lemmi y Guillermo Banzato, que acompañaron y orientaron el proceso de elaboración de esta tesis. A la profesora Karem Sánchez, que desde Colombia acompañó los estadios iniciales de la investigación. A ellos tres, gracias por la confianza y la generosidad en el compartir.

A los productores de Asofrutas, y a los profesionales de Fundación El Cinco y Prodepaz, que con desinterés compartieron sus experiencias y reflexiones, y me contaron su perspectiva sobre el desarrollo rural y sus implicaciones. Gracias por permitirme conocer su caso y realizar con él un trabajo de investigación con aplicaciones reales.

A mis queridos compañeros de facultad, especialmente a Santiago, Byron, Catalina, Camilo, Andrea, Heidy y Laura, por ser amigos y estar presentes en muchos momentos de la formación y del proceso de elaboración de la tesis. Y a mi familia, que apoya desde su corazón mis decisiones de vida.

Introducción y Presentación de la Investigación

“El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del Gobierno apunta a lograr reformas de impacto social para reducir las desigualdades en el país con el fin de reducir la brecha que existe entre las "tres Colombias", que son "la próspera, la intermedia y la rural".

Simón Gaviria, Director Departamento Nacional de Planeación (Portafolio, 2015)

La Colombia rural es el escenario donde se viven de forma más intensa los grandes problemas que enfrenta el país: pobreza, desigualdad, violencia política, cultivos ilícitos y acción de grupos armados ilegales. El modelo de desarrollo nacional de corte neoliberal, inequitativo y excluyente, se expresa con mayor fuerza en el ámbito rural, donde lleva a la concentración de la propiedad de la tierra, no permite el afianzamiento de la institucionalidad rural y promueve una destrucción de la riqueza natural (PNUD, 2011; DNP, 2007).

Los pobladores rurales del país viven en el marco de estructuras de inequidad que explican y determinan sus condiciones de vida, entre ellas: desigual estructura de tenencia de la tierra, cuya propiedad está concentrada en terratenientes, narcotraficantes y actores armados ilegales; escaso acceso a servicios de educación y salud; escaso acceso a recursos como el crédito, que impide mejorar las prácticas productivas y la calidad de los productos; y limitado acceso al mercado formal en condiciones justas (Parra-Peña, et al, 2013; Jaramillo, 2006; López y Núñez, 2007).

El interés por hacer frente a los problemas que se viven en la Colombia rural ha permanecido en la agenda pública durante décadas. Desde el sector público se han desplegado distintas políticas e intentos de solución para enfrentar la multicausalidad de la pobreza rural. Para ello se han desarrollado diversos instrumentos, usualmente enfocados en los productores de pequeña escala¹, tales como créditos, subsidios, inversiones, y transferencias tecnológicas, acompañados de alguna presencia institucional en el territorio, ya sea directa (con organismos

¹ En Colombia la agricultura a pequeña escala es denominada Unidad Agrícola Familiar (UAF), la cual se define como “la empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal, cuya extensión permite, con su proyecto productivo y tecnología adecuada, generar como mínimo dos salarios mínimos legales mensuales vigentes. Además, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un capital que contribuya a la formación de su patrimonio” (INCODER, 2012; CEPAL, 2014).

y funcionarios públicos) o subcontratada. En la búsqueda por lograr una escala y un impacto mayores, con frecuencia estas iniciativas están dirigidas a grupos de productores organizados, o bien buscan promover la asociatividad y el trabajo cooperativo entre los pequeños productores. Sin embargo, la deuda histórica de hacer una reforma agraria² continúa pendiente, en tanto estas intervenciones no logran una transformación estructural.

Ante el insuficiente avance que logran las políticas públicas, desde hace varias décadas, las organizaciones no gubernamentales –ONGs-³ han emergido como actores relevantes para desarrollar iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida rural. Su acción se enmarca discursivamente en una noción de desarrollo rural que supera el objetivo de la mitigación de la pobreza, y considera que los procesos de desarrollo deben incorporar una visión regional, de sostenibilidad política, social, cultural, económica y de cuidado de los recursos naturales, y que “incorpore el concepto de empoderamiento de las comunidades campesinas, en la búsqueda de que los pobladores rurales y las distintas organizaciones se doten de poder para que puedan ejercitar sus derechos frente al Estado” (Pérez Correa y Farah, 2002).

Los discursos y estrategias de estas ONGs rurales critican el paradigma centralizado del desarrollo que se despliega de arriba-abajo, y promueven uno basado en la organización de las comunidades locales, proponiendo estrategias e intervenciones con focos temáticos que buscan romper los círculos viciosos a los que se ven sujetos. La asociatividad, el incremento en cantidad y calidad de la producción agrícola y la inserción en los mercados conforman aquellos elementos que se cree puede tener el efecto liberador de los círculos viciosos (Canal Acero, et al 2010; Carballo et al, 2004; Castillo, 2006). En estas intervenciones la generación de “capital social”, la “acción colectiva”, el “empoderamiento” y los procesos de

² Diversos autores coinciden en que una reforma agraria involucra cambios profundos y planeados en el régimen de tenencia de la tierra, lo que implica propiedad y control de recursos como tierra y agua. Como consecuencia de estos cambios se tendrían cambios en las posiciones del poder político, social y económico de los diversos grupos sociales (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

³ Existen diversas corrientes teóricas que se refieren a este tipo de organizaciones. Como plantea Verduzco (2001:27; Citado en Pasquier, 2014:1), “el concepto de “tercer sector” o “sector no lucrativo” fue desarrollado en la literatura estadounidense para hacer referencia a asociaciones colectivas no comerciales y ajenas al gobierno. Los términos “asociación civil” y “organización no gubernamental” tienen distintas acepciones teóricas y contextuales, en general son utilizados para nombrar las asociaciones que promueven la participación y median entre sectores de la sociedad, el gobierno y las instancias privadas. El término de “economía social” se desarrolla en la literatura francesa desde un enfoque histórico –institucional del cooperativismo y el mutualismo”.

“participación” de las comunidades rurales tienen un lugar relevante, pues se consideran elementos fundamentales para lograr un desarrollo sostenido, donde las comunidades sean “las dueñas de su propio destino” (Pasquier, 2014).

Para los interesados en la Colombia rural la acción de las ONGs y los procesos sociales que se detonan a partir de su intervención en el territorio son una dinámica relevante para ser abordada, pues tienen la pretensión de mejorar la calidad de vida y contribuir a superar los círculos de exclusión de los pobladores rurales, actores sociales que han recibido la peor parte de un modelo económico inequitativo y excluyente.

Es evidente que la benevolencia de los objetivos que impulsan estas intervenciones y sus presupuestos teóricos iniciales, no logran garantizar su éxito, ni la transformación social que aspiran. Al momento de su planificación, estas intervenciones se piensan como procesos lineales, que ejecutan planes de acción preestablecidos y quienes las impulsan asumen ciertos tipos de comportamiento de parte de quienes son “beneficiarios”. Con mucha frecuencia tiende a ignorarse que en la práctica estas intervenciones configuran espacios de interacción socialmente construidos en los que tanto las ONGs como las organizaciones productivas rurales que participan son actores sociales con agencia. Este reconocimiento implica considerar que en las intervenciones de desarrollo rural convergen y entran en disputa intereses, lógicas, objetivos y racionalidades distintas, que las reconfiguran y las transforman en su puesta en marcha. Como indica Long,

Este interés en los actores sociales se nutre (de modo explícito o implícito) en la convicción de que es poco satisfactorio basar el análisis en el concepto de determinación externa, aunque puede ser verdad que importantes cambios estructurales son resultado del efecto de fuerzas externas (debido a la invasión del mercado, Estado o cuerpos internacionales).

Todas las formas de intervención externa se introducen necesariamente en los modos de vida de los individuos y grupos sociales afectados, y de esta manera son mediadas y transformadas por estos mismos actores y sus estructuras. Asimismo, sólo es posible que fuerzas sociales "remotas" y en gran escala alteren las oportunidades de vida y la conducta de individuos porque toman forma, de un modo directo o indirecto, en las experiencias de la vida cotidiana y las percepciones de los individuos y grupos implicados. (2007:42)

Para comprender estas intervenciones de desarrollo rural es necesario preguntarse por los procesos sociales que tienen lugar entre los actores que participan, y dentro de ellos por sus racionalidades e intereses, así como por el planteamiento discursivo de las intervenciones y de las ONGs que las impulsan, la manera como se traduce en prácticas operativas, en formas de participación y los procesos de toma de decisiones. Asimismo, es dable pesquisar si las diferencias de objetivos y ámbitos de influencia inciden en la forma como se llevan a cabo estos procesos.

Con el propósito de explorar estos elementos se realizó una investigación que se presenta este documento, intentando responder a estas preguntas en un estudio de caso en el oriente antioqueño.

Estudio de caso

La intervención de desarrollo rural que se tomó como estudio de caso tuvo como beneficiario a la Asociación de Productores de Mora y Tomate de Árbol del Municipio de La Ceja – Asofrutas-, una organización originada en 1995 por iniciativa de sus miembros, con el objetivo de acopiar y comercializar la producción de agricultores del corregimiento de San José (oriente del departamento de Antioquia). Desde 2004 fue sujeto de una intervención impulsada por dos organizaciones no gubernamentales (Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz).

En diversas ocasiones el caso de Asofrutas ha sido presentado por estas ONGs como un caso de éxito de sus intervenciones, y es emblemático por el crecimiento que logró en su gestión comercial (en 2005 vendía 600 kilos de mora y a finales de 2011 Asofrutas vendía 90 toneladas de mora por mes con un monto de \$1.800.000.000 de ventas anuales, aproximadamente 974.025 USD⁴), así como por la consolidación organizacional y de su base de asociados (en 2005 contaba con 24 asociados, mientras que en mayo de 2012 en Asofrutas estaban asociadas 115 familias, contaba con 90 hectáreas cultivadas de mora y 3 hectáreas de tomate de árbol, y se habían generado 10 empleos directos).

⁴Se tomó de referencia la serie histórica del valor promedio anual del dólar en Colombia, elaborada por el Banco de la República. Para el año 2011 el valor promedio de un dólar era 1.848 pesos.

Este caso ha sido estudiado previamente por otros autores en el marco de preguntas por las experiencias de asociatividad de poblaciones rurales y por organizaciones cercanas a las intervenciones realizadas buscando sistematizar y describir lo sucedido. El trabajo de Sierra (2007), solicitado por Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz, ofrece una sistematización de la experiencia, presenta el contexto territorial en el que surge Asofrutas, los actores que participan en su fortalecimiento, describe la puesta en marcha del Modelo de la Fundación El Cinco, y aporta aprendizajes y recomendaciones para el proceso de fortalecimiento de Asofrutas, para los empresarios participantes y para la Fundación El Cinco. Este es un documento que ofrece una visión panorámica del proceso de acompañamiento realizado por estas organizaciones, presentando una revisión cronológica del fortalecimiento de Asofrutas. En palabras de Sierra “esta mirada panorámica intenta ser una mirada comprensiva, tanto por que trata de entender analíticamente el proceso como por el esfuerzo por intentar adentrarse en cada uno de los actores sin juzgarlos, sin culpar de nada” (2007:4). Este estudio es un antecedente necesario para conocer el proceso, sin embargo, el mismo es de corte descriptivo y no avanza en el análisis de las tensiones que existieron en la relación entre las organizaciones.

Por otra parte, Pérez (2005) y Molina (2008) ofrecen una descripción general de la forma como se implementó el Modelo de Solidaridad Productiva El Cinco en Asofrutas, su “devenir organizacional”, su incidencia en el contexto local y las variables que han hecho posible su consolidación. Ambos trabajos son de corte descriptivo, elaborados con fuentes primarias y se concentran exclusivamente en Asofrutas, sus procesos organizativos y sus líderes. Y si bien describen la intervención en campo entre el periodo 2004-2006, no presentan una revisión de la forma en que se gestó el desarrollo de la intervención.

Dos trabajos que retoman de una manera diferente el caso de Asofrutas son Zarama (2009) y Canal et al (2010). Zarama en su documento emitido por la CEPAL, describe el caso de Asofrutas en el contexto de programas de generación de ingresos para la población desplazada en Colombia. Realiza una descripción de la organización haciendo énfasis en sus desafíos derivados del conflicto armado que vivió la zona y reseñando todos los pasos en el proceso de acompañamiento.

Villar, Flórez, y Castro (2011) publicaron por encargo de tres fundaciones una guía sobre factores de éxito en iniciativas comunitarias de generación de ingresos. En esta guía el caso de Asofrutas se describe de forma muy sucinta y es presentado como una buena práctica de asociatividad. Sin embargo, el caso no presenta el contexto en el cual la experiencia tiene lugar, ni ninguna complejidad en el proceso. En los trabajos desarrollados en el contexto de la revisión del Laboratorio de Paz destacan los de Canal et al (2010), Molina (2012), Unión Europea et al (2012), y Huertas Cardozo (2015).

El trabajo de Canal et al (2010) analiza nueve intervenciones en Colombia llevadas adelante por Programas de Desarrollo y Paz⁵, entre ellas toma el caso de Asofrutas. Esta investigación se ocupó de analizar las expresiones de empoderamiento comunitario que se logran a partir del desarrollo de estas intervenciones. El marco teórico construido para la investigación buscó clasificar evidencias de cambio encontradas en individuos, organizaciones y comunidad, en los niveles social, económico y político. Este trabajo aporta un marco de análisis para aproximarse a las incidencias que tienen en la comunidad las intervenciones de desarrollo, aunque ofrece un muy breve análisis para el caso particular de Asofrutas.

Por su parte, Molina (2012) retoma el caso de Asofrutas, revisándolo en un contexto más amplio, el Laboratorio de Paz del Oriente Antioqueño, analizando las situaciones que le dan legitimidad a un proceso resultante de la interacción entre Responsabilidad Social Empresarial y Cooperación Internacional para el Desarrollo. Allí el caso es abordado de forma sucinta, como un caso entre otros, para ilustrar elementos como el rol de la mujer y el desarrollo agrícola.

En el informe de Unión Europea et al (2012) se sistematizan los logros y aprendizajes de cada región con relación a los ejes de acción del Laboratorio de Paz, conectándolo con la evolución de la violencia en Colombia y los esfuerzos de búsqueda de paz regional construidas desde la sociedad civil con el apoyo de la cooperación internacional. En este

⁵Los Programas Regionales de Desarrollo y Paz son iniciativas que han sido concebidas, impulsadas y estructuradas desde organizaciones e instituciones de la sociedad civil, orientadas a concertar y articular esfuerzos públicos, privados y comunitarios para la construcción conjunta de una nación en paz desde procesos locales y regionales (Molina, 2012). La relación de la intervención estudiada con estos programas se describe en el capítulo tres.

estudio, el caso de Asofrutas es retomado brevemente para ilustrar un caso exitoso de proyecto agrícola desarrollado en el Oriente Antioqueño.

Finalmente, Huertas Cardozo (2015) recupera el caso de Asofrutas como una experiencia productiva exitosa impulsada por la Corporación Prodepaz y que es representativa en el contexto de la construcción de paz en Colombia. Aquí el caso sólo es abordado de forma tangencial y presenta alguno de sus logros como “modelo” de organización para otros grupos de productores.

Los trabajos mencionados aportan diversas miradas y antecedentes necesarios para esta investigación, sin embargo, no abordan la perspectiva particular que se aporta en esta tesis.

Preguntas y Objetivos de la investigación

Esta tesis abordó las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué implicaron las intervenciones de desarrollo rural realizadas por Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz en el periodo 1995-2012, cuáles fueron las formas de participación de los actores, y por qué se dieron de esa manera?

Para responder a estas preguntas se planteó como objetivo general: analizar la intervención de desarrollo rural impulsada por Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz, realizada sobre Asofrutas durante el periodo 2004-2012, a partir de las narrativas y las formas de participación que cada actor tuvo durante el proceso.

Los objetivos específicos de la investigación fueron:

- Establecer el origen y la narrativa de las intervenciones de desarrollo rural propuesta por El Cinco y por Corporación Prodepaz.
- Reconstruir la historia de Asofrutas, sus características previas a la intervención de desarrollo rural.
- Reconstruir cómo intervienen efectivamente El Cinco y Corporación Prodepaz, y el rol que cumplieron los productores en estas acciones.
- Caracterizar las relaciones establecidas entre los actores en el marco de la

intervención, identificando por qué se dan de esa manera.

- Identificar las narrativas que cada actor emplea para referirse a la intervención, en relación con sí mismo y con los demás actores.

Para abordar estos objetivos se tomó como guía la perspectiva de Norman Long (2007), que desde la sociología del desarrollo plantea un esquema analítico para comprender los procesos de desarrollo y sus intervenciones, enfatizando en las interacciones que tienen lugar entre los actores participantes. Este autor abraza el enfoque orientado al actor, el cual plantea un contrapunto al análisis estructural, en la medida que considera que las intervenciones externas no son determinantes, sino que son mediadas y transformadas por los actores a través de sus percepciones y experiencias de la vida cotidiana.

El concepto de “intervención planeada” ocupa un lugar central, y se desarrolla en contraposición a las ideas que consideran que las políticas e iniciativas de desarrollo tienen una secuencia lineal, cuyo punto de partida es la formulación de la política, siguiendo un proceso de implementación, obtención de resultados, y finalmente un proceso de evaluación para establecer qué tanto se lograron los objetivos planteados. Para Long, en antagonismo a esta tendencia lineal que impera en el estudio de los procesos de desarrollo, las “intervenciones planeadas” deben entenderse como ‘un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados, no simplemente la ejecución de un plan de acción ya especificado con resultados de comportamientos esperados’ (2007:65). En este sentido, las intervenciones son procesos ricos y complejos, que no se reducen a las dimensiones espaciales y temporales que la intervención enuncia, sino que por el contrario, entran en relación con las memorias colectivas e individuales de otros procesos que pueden incluir o no a los actores presentes en la intervención. Por ello una intervención no se entiende únicamente por las partes que planean la intervención, o por los intervenidos, sino también por los actores que no están presentes, pues también son parte de diversas interacciones y negociaciones.

Consideraciones metodológicas

Esta investigación se realizó a partir de un abordaje cualitativo, empleando la metodología de estudios de caso, que consiste en el abordaje de lo particular priorizando el caso único donde la efectividad de la particularización reemplaza la validez de la generalización (Stake, 2007).

Unidad de Análisis: Intervenciones de desarrollo en las que participaron Fundación El Cinco, Corporación Prodepaz y la Asociación de Productores de Mora y Tomate de Árbol del Municipio de La Ceja –Asofrutas.

Dimensión geográfica del estudio: Corregimiento de San José, Municipio de La Ceja, Departamento de Antioquia

Dimensión temporal del estudio: Desde 1995 (fecha de creación de Asofrutas) hasta 2012 (momento donde se estaba realizando una transición en la relación entre las organizaciones participantes).

Técnicas de Investigación: Para el desarrollo de este estudio de caso se combinaron las siguientes técnicas de recolección y análisis de la información: revisión documental, observación participante, entrevistas individuales semiestructuradas y entrevistas grupales. En la Tabla 1 se presenta el detalle de cada una de estas técnicas.

Tabla 1. Descripción de técnicas de investigación

Técnica a emplear	Descripción	Instrumento
Recolección de Datos		
Revisión Documental sobre el Caso Asofrutas	Se tomaron como fuentes: <ul style="list-style-type: none">• Publicaciones sobre el caso de Asofrutas realizadas por Fundación El Cinco y Prodepaz.• Publicaciones en prensa nacional sobre el caso de Asofrutas.• Publicaciones de organizaciones internacionales sobre el caso Asofrutas.• Publicaciones académicas nacionales e internacionales sobre el caso Asofrutas..	Matriz de Análisis

Observación Participante	Se realizaron 5 Visitas a la sede de Asofrutas en el Corregimiento San José (La Ceja). En dos de estas visitas se realizó observación participante de la actividad de la líder de Asofrutas y de reuniones entre la líder de Asofrutas-directora de El Cinco y líder de Asofrutas- coordinadora del proyecto en Prodepaz.	Guía de observación
Entrevistas Individuales	Se entrevistaron a todos los miembros de la junta directiva de Asofrutas, a la Directora de Fundación El Cinco y a la profesional de Prodepaz vinculada al acompañamiento.	Guía de Entrevista
Entrevistas Grupales	Se entrevistó a un grupo representativo de los asociados, conformado por los asociados más antiguos, los que lleven menos de un año, las mujeres, y quienes han participado en alguna instancia de decisión.	Guía de Entrevista

Análisis de Datos

Comparación y Contraste	Se compararán las informaciones y las narrativas aportadas por cada uno de los actores.	Matriz de Análisis
Convergencia/ Divergencia	Se identificarán los elementos donde se encuentran y donde se bifurcan las narrativas de cada actor.	Matriz de Análisis

Estructura de los capítulos

Esta tesis está organizada en 5 capítulos. El primero está enfocado en el marco analítico desarrollado para abordar el caso de estudio. Aquí se presenta la perspectiva de Long y se clarifican los elementos conceptuales de agencia, intervención planeada, análisis orientado al actor e interfaz.

El segundo capítulo desarrolla el contexto sobre el cual se orientan las políticas de desarrollo rural en Colombia, la situación de la institucionalidad y la importancia que tienen las intervenciones planeadas por parte de ONGs en el marco del desarrollo rural. Además, ofrece ilustración sobre la situación de Colombia y el Oriente Antioqueño durante el periodo 1990-2012.

En el tercer capítulo se presenta la intervención de desarrollo rural objeto de estudio, ofreciendo una descripción densa del contexto, los actores participantes y las relaciones que han construido en el marco de la intervención. Toma como eje central la historia de Asofrutas y a partir de ella se presentan las intervenciones de desarrollo rural de la que fue parte.

El cuarto capítulo analiza en particular los procesos de participación de Asofrutas, Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz durante la intervención y las narrativas que cada actor elabora al respecto, a partir del marco analítico descrito en el capítulo uno.

Finalmente, en el quinto capítulo se presenta una mirada general de los elementos encontrados en torno a la pregunta de investigación y el caso estudiado, una reflexión de los elementos que pueden tener potencial explicativo más allá del caso, y nuevas preguntas que pueden ser abordadas en estudios posteriores.

Capítulo 1. Marco Analítico: Sobre la Sociología del Desarrollo Centrado en el Actor

La perspectiva analítica empleada en esta investigación tomó como guía el enfoque de Norman Long (2007) condensado en su publicación *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el autor*. En este capítulo se presentan los elementos generales de su enfoque y los conceptos de agencia, intervención planeada e interfaz que constituyen el marco analítico para abordar el caso de estudio, y se elabora un comentario sobre la forma como su perspectiva ha sido utilizada en los estudios rurales.

1.1 Norman Long y el enfoque centrado en el actor

Norman Long es sociólogo y antropólogo de la Universidad de Wageningen (UK), su fundamento proviene de los estudios interaccionistas y fenomenológicos, y presenta su perspectiva dentro del construccionismo social⁶. Su perspectiva “centrada en el actor” se plantea en contraste al análisis estructural, pues considera que las intervenciones externas no son determinantes, sino que éstas son mediadas y transformadas por los actores a través de sus múltiples percepciones y experiencias de la vida cotidiana. Para Long, se requiere una perspectiva dinámica para entender el cambio social, una que “enfaticé la interacción y la determinación mutua de los factores y relaciones internas y externas, y que reconozca el papel central desempeñado por la acción humana y la conciencia” (2007:42).

El enfoque centrado en el actor permite, entonces, identificar y explorar las respuestas diferenciadas que los actores participantes dan ante una situación que parece homogénea. La forma como se responde a una situación dada es una construcción colectiva de los actores en

⁶ Long señala como raíces del construccionismo social las perspectivas fenomenológicas y sociológicas de Karl Mannheim (1963), Peter L. Berger y Thomas Luckmann (1967) y Alfred Schutz (1967), y los estudios interaccionistas simbólicos de Erving Goffman (1959, 1961) y la etnometodología de Harold Garfinkel (1967); enfoques divergentes que tienen en común un entendimiento de los fenómenos sociales como resultado de 'una multiplicidad de realidades emergentes y construidas'. (Long, 2007: 24).

el marco de su agencia.

Actores sociales y Agencia

Estos dos conceptos, actores sociales y agencia, están entrelazados y se necesitan entre sí, pues los actores son tales en función de si tienen agencia, y usualmente sólo tienen agencia los actores sociales. Para Long, retomando a Giddens en su texto *La Constitución de la sociedad*, la noción de agencia “atribuye al actor individual la capacidad de procesar la experiencia social y diseñar maneras de lidiar con la vida”. Los actores sociales tienen capacidad de saber y capacidad de actuar, con la cual “intentan resolver problemas, y aprenden como intervenir en el flujo de los eventos sociales alrededor de ellos” (2007:48). Para Long es central reconocer que la agencia se encarna en las relaciones sociales y solo puede ser efectiva a través de ellas, y que se compone “de una mezcla compleja de elementos sociales, culturales y materiales” (2007:442). En el marco de la agencia existe también una “agencia estratégica” que implica la posibilidad de invitar e influir en otros para que se adhieran al “proyecto” de otro(s). En este sentido los actores pueden generar, usar o manipular redes de relaciones sociales y canalizar órdenes, información y otros elementos a través de espacios de interpretación e interacción.

Por su parte, los actores sociales son entidades sociales que tienen agencia. Los actores no son únicamente personas individuales lo son también grupos informales, redes de personas, organizaciones y agrupaciones colectivas. Retomando a Hindess (1986:115), Long señala que son ejemplos de actores sociales las empresas capitalistas, las agencias estatales, los partidos políticos y las organizaciones eclesiásticas. Enfatiza, además, la necesidad de considerar que este concepto no aplica a colectividades y categorías sociales (basadas en la clase, la etnia o el género, entre otras), pues no tienen la forma de discernir, formular y llevar a cabo decisiones. Los actores sociales tienen la capacidad de conocer, entender situaciones, y organizar y llevar a la práctica una respuesta que sea apropiada, aún con límites de información, en situación de incertidumbre y con restricciones físicas, normativas o político-económicas.

Un asunto clave es considerar que no existe un “universal de agencia”, pues ésta tiene una

traducción cultural. En distintos grupos sociales y culturales se construyen de forma diferente distintas nociones sociales, como las de prestigio o autoridad, fluye de forma diferenciada la información y hay diferentes estatus en virtud de la posición relacional que ocupe el actor. Esto último es particularmente claro en sociedades segmentadas donde es evidente la diferenciación en la ubicación social que tienen campesinos, pobladores de la ciudad, miembros de la Iglesia o del Ejército.

Durante décadas Long ha llevado esta perspectiva al mundo de los procesos de intervención rural, considerando que llevar el concepto de agencia al mundo del desarrollo,

“significa analizar cómo las concepciones diferenciales de poder, influencia, conocimiento y eficacia pueden penetrar en las respuestas y estrategias de los diferentes actores (por ejemplo, los campesinos, trabajadores del desarrollo, propietarios y funcionarios del gobierno local). (...) Aún más si partimos de la premisa de que no solo tratamos con una multiplicidad de actores sociales, sino también con realidades múltiples que en potencia implican intereses sociales y normativos conflictivos y configuraciones de conocimiento diversas y discontinuas, entonces debemos examinar detalladamente cuáles y de quiénes son las interpretaciones o modelos que prevalecen sobre los de otros y en qué circunstancias lo hacen” (2007:54-55).

Para Long la vida social es heterogénea, lo que implica una “amplia diversidad de formas sociales y repertorios culturales aún en circunstancias aparentemente homogéneas”. Su referencia a repertorios culturales señala que las nociones de valor, los tipos y fragmentos de discursos, las ideas de organizaciones, y procedimientos rituales son usados y re combinados en la práctica social. Esta consideración fundamental implica que cada situación social es construida y transformada por los actores que participan en ella. De aquí que la forma como cada actor perciba, entienda y se aproxime a un proceso está en relación con su repertorio cultural.

Esta perspectiva necesariamente se dirige a un reconocimiento de la agencia de los actores, la cual se comprende como una capacidad que permite reflexionar, interpretar e interiorizar las experiencias, acceder a recursos materiales y no materiales, y a involucrarse en prácticas organizativas particulares. Es en esta línea que es posible reconocer que los grupos locales

(beneficiarios de una intervención) no son receptores pasivos, sino que formulan y persiguen activamente sus propios proyectos de desarrollo, los cuales a veces pueden entrar en conflicto con los intereses de quienes desarrollan la intervención.

Intervención planeada

Long es muy enfático en señalar que la perspectiva lineal que ha acompañado al mundo del desarrollo⁷, y cuyo punto de partida es la formulación de la política, seguido de un proceso de implementación, obtención de resultados, y finalmente una evaluación para establecer qué tanto se lograron los objetivos planteados es “una simplificación burda de un juego mucho más complicado de procesos”. Para este autor, en contraposición a esta tendencia lineal que impera en el estudio de los procesos de desarrollo, las “intervenciones planeadas” deben entenderse como “un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados, no simplemente la ejecución de un plan de acción ya especificado con resultados de comportamientos esperados” (2007:65).

Las intervenciones son procesos ricos y complejos, que no se reducen a las dimensiones espaciales y temporales que la intervención enuncia, sino que por el contrario, entran en relación con las memorias colectivas e individuales (previas y posteriores) de los actores sociales involucrados. En este proceso, el tiempo y el espacio son elementos de procesos históricos que permiten entender la intervención, pero que no la limitan. Además, con respecto a los actores es clave señalar que una intervención no se entiende únicamente por las partes que la planean o por los intervenidos, sino también por los actores que no están presentes, pues también son parte de diversas interacciones y negociaciones.

En tanto que proceso social rico y complejo, las intervenciones son un escenario donde se encuentran y se confrontan imaginarios, percepciones y mundos de vida⁸, por lo tanto, no

⁷ Con desarrollo no se hace referencia a un enfoque teórico en particular, sino a los proyectos e intervenciones que se denominan de desarrollo y que pueden tener distintos entendimientos sobre este: crecimiento económico, empoderamiento comunitario, redistribución, entre otros.

⁸ Long, retomando la perspectiva fenomenológica, define los mundos de vida como los mundos sociales vividos de los individuos particulares. Estos no son telones de fondo que enmarcan la acción individual, sino “producto

están desprovistas de conflicto y de relaciones de poder.

En el mundo de los procesos que buscan el desarrollo hay dos elementos que deben identificarse y diferenciarse: el *modelo de intervención* y la *práctica de la intervención*. El primero se refiere a la construcción ideal de quien planea y cómo considera que el proceso se llevará a cabo. La segunda, permite enfocarse en los contextos específicos, en las formas de interacción que tienen lugar, las estrategias, los discursos y los actores sociales involucrados. Para Long lo realmente importante es enfocarse en las prácticas de intervención, en tanto ellas son el escenario donde interactúan los actores sociales.

La revisión y análisis de una intervención debe prestar atención a la terminología específica que emplea y al tipo de metáforas e imágenes que construye. Para Long existe una “ideología de la intervención” que crea una separación de lo interior (las comunidades) y lo exterior (de donde proviene la intervención). Esta separación es funcional a una imagen en la que la intervención trae de afuera algo material o inmaterial y lo entrega para lograr un avance en las actividades internas. En la superficie está la idea de una transferencia necesaria de habilidades, capacidades y conocimientos de las que carecen los beneficiarios; para Long, en el fondo a esta idea subyace otra asociada a la incapacidad de los beneficiarios de “dirigir sus propias condiciones de vida y resolver situaciones que enfrentan. Es más, se articula con la creencia que los mundos de vida de los “beneficiarios” son inválidos o inapropiados y deben ser reestructurados. Desde esta perspectiva y considerando las ideas que le subyacen, “la intervención se vuelve una manera de reformar la práctica social y el conocimiento, de introducir nuevos elementos que reemplazan u otorgan nuevos significados a las maneras ya establecidas” (2007:83).

Una mirada reflexiva y crítica debe mantenerse aún en las intervenciones que se denominan como “participativas” y que procuran un acercamiento a las prácticas locales y al conocimiento que las sustentan. En estos casos debe preguntarse qué rol juegan los expertos

de procesos constantes de reordenamiento y reevaluación de relaciones y experiencias por parte del individuo. Incluyen acciones, interacciones y significados, y se identifican con espacios socio-geográficos específicos, así como con historias de vida” (2007: 443).

y la forma como establecen las relaciones. Para Long es claro que el interés en las intervenciones con foco “participativo” reside en una idea de reducción de costos, de alivianar la carga organizacional y mejorar en la precisión de la investigación, y no significa que se elimine la “contienda sobre la dominación y legitimidad de imágenes competitivas de desarrollo”, pues en cualquier caso las intervenciones son negocios y para ellas el “desarrollo es una mercancía con valor de cambio”.

Interfaz

El concepto de interfaz fue acuñado por Long y se refiere a espacios donde actores sociales se interrelacionan de forma intencionada. Para su análisis es preciso entender los distintos elementos que le dan forma y contenido. En primer lugar, las interfaces son lugares para el conflicto, la incompatibilidad y la negociación. Si bien son espacios donde los actores pueden compartir intereses comunes, principalmente tienen lugar intereses contrarios que acompañados de relaciones de poder desiguales llevan a procesos de negociación y confrontación. Ligado a lo anterior, las interfaces son un sitio de confrontación de paradigmas culturales, en la medida que hacen evidentes las posiciones culturales o ideológicas de los actores en situaciones particulares; esto puede verse claramente al identificar las distintas opiniones que pueden tener expertos técnicos, agrónomos, productores y representantes de organizaciones públicas sobre el diagnóstico en un proyecto de desarrollo rural y sobre la ruta de trabajo que debe realizarse. Estas diferencias no se reducen a perspectivas personales, sino que reflejan distintos procesos de socialización y profesionalización, que resultan en dificultades de comunicación.

Otro elemento de las interfaces es la centralidad que tiene en ellas el conocimiento, en tanto que frecuentemente está presente en las relaciones de poder y la distribución de recursos. Los diversos tipos de conocimiento sobre uno mismo, otras personas, el contexto, y las instituciones sociales entran en relación en el marco de las interfaces sociales. En el caso puntual de las intervenciones planeadas, éste adquiere especial importancia “porque trae consigo la interacción o confrontación de formas de conocimiento, creencias y valores del

‘experto’ contra el ‘lego’ y forcejeos por su legitimación, segregación y comunicación” (2007:145). En las interfaces hay encuentros de conocimiento, como resultado de interacción, diálogo y reflexión, en el marco de relaciones en las que intervienen el control, la autoridad y el poder.

En las interfaces el poder también tiene un lugar central. Éste, entendido como el “resultado de luchas complejas y negociaciones sobre la autoridad, el estatus, la reputación y los recursos” se presenta en las interfaces y propicia la negociación, la resistencia y la sumisión estratégica. Además del poder, las interfaces están compuestas de discursos múltiples. En el análisis de interfaz pueden evidenciarse discursos dominantes y alternativos, y la forma como estos se relacionan, se transforman y se desafían.

Para Long, los elementos anteriores evidencian que el análisis de interfaces permite entender cómo las intervenciones planeadas entran en los mundos de vida de los actores sociales individuales y colectivos, y forman parte de los recursos y estrategias que los actores desarrollan. Con este análisis es posible construir una mirada de las “realidades múltiples” que tienen lugar en los proyectos de desarrollo, superando la perspectiva lineal y unidireccional que impera en ellos.

1.2 Norman Long y su aplicación en estudios rurales

La perspectiva de Long ha sido incorporada en diversos estudios que abordan el mundo rural latinoamericano, enriqueciendo la mirada sociológica que se realiza sobre ellos. Entre los autores que lo han empleado se encuentran Pasquier (2014), Muscio (2014), Velarde (2012) y Ringuelet (2010).

En su tesis doctoral, Pasquier (2014) analiza una intervención de desarrollo rural en México y se pregunta por las formas de participación que tienen los actores locales. Su análisis se enfoca en la manera como toman forma los procesos de participación y el papel de la desigualdad en la toma de decisiones, para lo cual incorpora de forma esencial la perspectiva centrada en el actor de Norman Long. Para realizar el análisis Pasquier se concentra en tres dimensiones “las implicaciones de este tipo de intervenciones en la vida cotidiana de los

actores locales en lugares y momentos específicos, las interacciones cotidianas entre los actores locales y los operadores de agencia de desarrollo, y las narrativas de las diferentes partes y sus intentos por involucrar a otros en sus proyectos” (2014:263).

Muscio (2014) analiza, a través de un estudio de caso en el partido de Lobería, provincia de Buenos Aires, el proceso de toma de decisiones productivas de productores familiares y las tensiones presentes entre acción y sistema que aparecen en torno a la producción y/o conservación de los recursos naturales y el ambiente. Muscio toma a Giddens y la perspectiva del actor de Long para entender las experiencias y dilemas cotidianos de los productores familiares, y su comportamiento como agentes.

Velarde (2012) y Ringuélet (2010) usan el concepto de interfaz para abordar procesos del mundo rural. Velarde (2012) revisa, a través de un estudio de caso en la producción de vinos en Berisso, provincia de Buenos Aires, las disputas entre saberes teóricos y saberes tradicionales que surgieron en un proceso de construcción colectiva de conocimiento entre viñateros e investigadores, y estudiantes de Ingeniería Agronómica y Ciencias Biológicas de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales. En éste el concepto de interfaz de conocimiento de Long fue empleado para entender la intervención en tanto que proceso de construcción social y para “representar las situaciones problemáticas que involucran múltiples voces y realidades contendidas” (2012:12). Por su parte, Ringuélet (2010) elabora una reflexión sobre la forma como han evolucionado los estudios en ciencias sociales que abordan el mundo rural, y considera que el enfoque de Long, y en particular la noción de interfaz y la de mundos de vida son útiles para avanzar en el necesario proceso de “reconocimiento como sujeto político de los destinatarios de las políticas” (2010:8).

Esta muestra de cuatro trabajos evidencia el potencial explicativo de la perspectiva de Long. Esta tesis se agrega a este creciente acervo que busca profundizar en las dinámicas sociales de las intervenciones planeadas de desarrollo rural.

1.3 Marco analítico para abordar el estudio de caso

A partir de la perspectiva de Long, el marco analítico que se empleará para abordar el caso objeto de estudio incluye los siguientes elementos:

Sobre el actor: los actores sociales se entienden desde su agencia, en relación con la retórica de la intervención y al mismo tiempo independiente de ella. Para aproximarse a estos actores se requiere “identificar y caracterizar las diferentes prácticas, estrategias y razonamientos del actor, las condiciones que surgen, la manera en que se entrelazan, su viabilidad y sus amplias ramificaciones sociales” (2007:56).

Sobre las estrategias de los actores: el abordaje de los actores sociales debe superar una lógica de cálculo racional, considerando además deseos, entendimientos y autodefiniciones. Además, un reconocimiento de las formas en que los actores intentan crear espacios para ellos mismos con el fin de realizar proyectos propios, que pueden ser paralelos o quizá desafiar los intereses de otras partes que intervienen.

Sobre la intervención planeada: considerando que ésta se refiere a un proceso continuo de transformación en constante reformulación, y no a un proceso lineal unidireccional.

Sobre las condiciones macro: las condiciones externas no son solo un telón de fondo que enmarca la intervención, éstas influyen sobre ella e inciden en el tipo de estrategias que son desplegadas por los actores.

Sobre las interfaces: son espacios sociales de interacción y su abordaje incluye a los actores, sus narrativas, intereses, repertorios culturales y modos de sustento.

Capítulo 2. Una mirada a la Colombia Rural y al contexto del Oriente Antioqueño 1990-2012

La intervención planeada de desarrollo rural objeto de este documento tiene lugar en el Oriente Antioqueño (Colombia) y su horizonte temporal aborda desde finales de los años 90 hasta la primera década del siglo XXI. Este capítulo presenta un panorama general del desarrollo rural en este territorio haciendo énfasis en el área geográfica de estudio. Este panorama permite identificar las condiciones macro y entender el terreno que enmarca e influye en la intervención planeada objeto de estudio.

En la primera parte se presenta una perspectiva sobre la forma en que el desarrollo rural ha sido abordado en la política pública y la presencia institucional estatal en el territorio en el marco de la búsqueda del desarrollo rural. En la segunda parte se desarrolla el contexto para entender a Colombia y el Oriente Antioqueño durante el periodo 1990-2012, y se resumen los elementos centrales que conforman las condiciones macro.

2. 1 La Colombia rural y el modelo de desarrollo rural

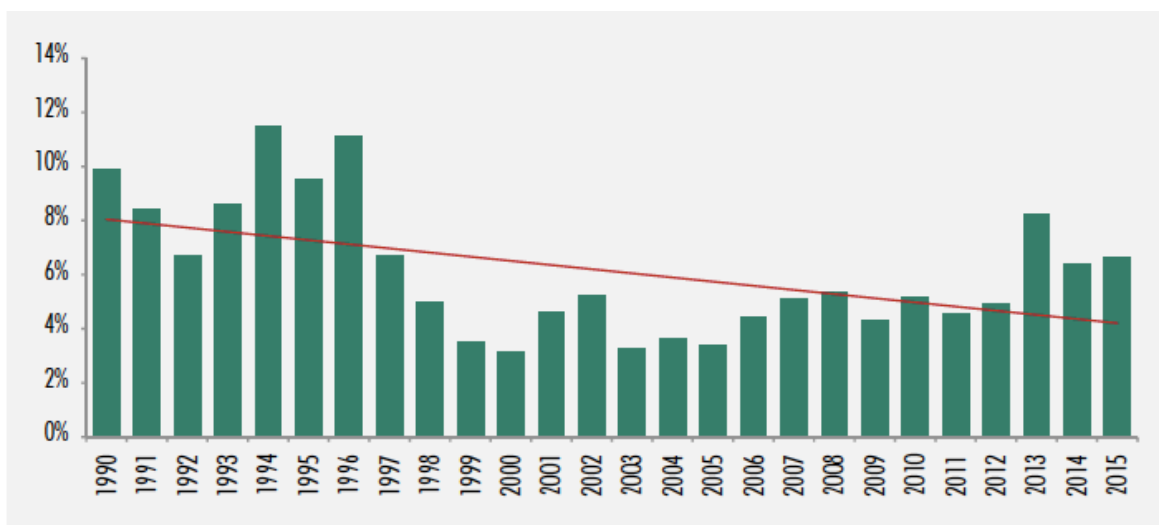
Colombia entró a la modernización sin haber resuelto el problema agrario, porque siempre pensó que el país era más urbano que rural. Construyó un modelo de desarrollo que conlleva al fracaso del mundo rural, rindiéndole más culto al mercado que al Estado, lo cual amplió las brechas entre lo urbano y lo rural. Y preservó su orden social injusto, que no ha cambiado por falta de decisiones políticas y de una visión de largo alcance sobre lo rural y su papel estratégico para el desarrollo.

Absalón Machado, Informe Nacional de Desarrollo Humano Colombia (PNUD, 2011)

Por mucho tiempo los colombianos creyeron que su país era urbano y las oportunidades de crecimiento y desarrollo se orientaron a las cabeceras de los territorios. Sin embargo, Colombia es un país más rural de lo que se cree. El Informe Nacional de Desarrollo Humano -INDH- de 2011, que tuvo como enfoque la Colombia rural, señala que “el 32% de los colombianos son pobladores rurales y en las tres cuartas partes de los municipios, cuya área ocupa la mayoría del territorio nacional, predominan relaciones propias de sociedades rurales” (PNUD, 2011:13).

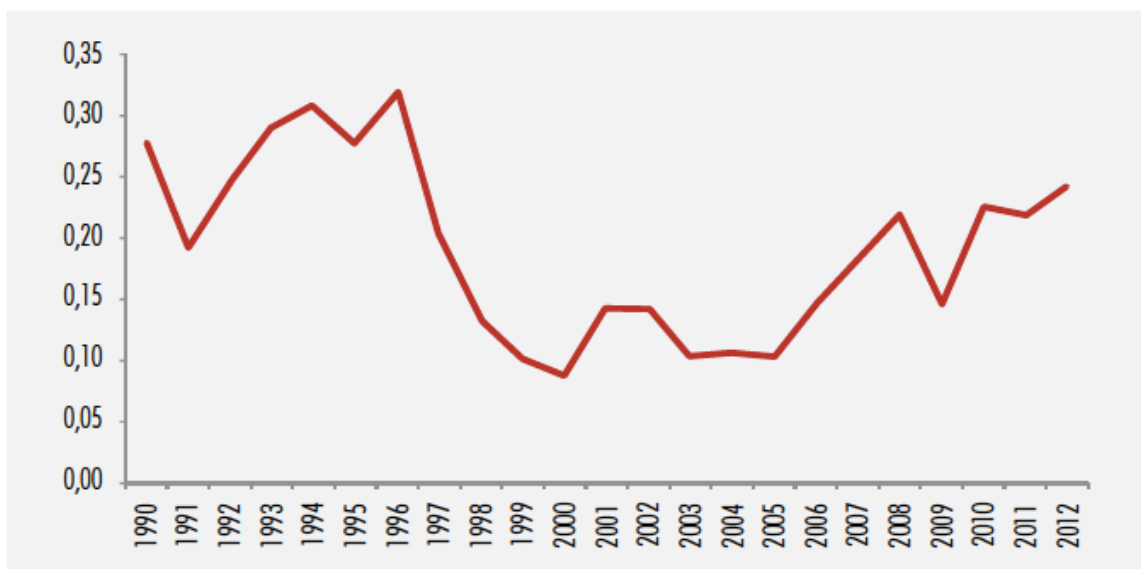
A pesar de esto, el modelo de desarrollo del país ha privilegiado lo urbano; la proporción del gasto público y la incidencia de la pobreza ofrecen evidencia al respecto. La inversión que se realiza desde el presupuesto nacional en el sector agropecuario (Gráfico 1) nunca ha superado el 12% y ha venido en declive desde finales de la primera década del proceso de apertura económica, iniciado en 1991. Para el Departamento Nacional de Planeación –DNP- (2015b), esta tendencia “muestra que el sector ha perdido importancia relativa dentro de la programación anual de inversión del gobierno”. El índice de orientación agrícola (Gráfico 2) muestra cómo el gasto que se orienta al sector no corresponde con su participación en la economía y que, a excepción del pico de 1996, no se muestra una tendencia creciente comparable con los indicadores de mediados de los años 90.

Gráfico 1. Participación del presupuesto de inversión del sector agropecuario en el total del presupuesto de inversión de la nación



Fuente: DNP, 2015b.

Gráfico 2. Índice de Orientación Agrícola 1990-2013



Fuente: DNP, 2015b.

Históricamente las zonas rurales de Colombia han sido -y continúan siendo- el escenario donde se viven de forma más intensa los grandes problemas que enfrenta el país. Es allí, como indica Perfetti, “donde ocurren los mayores fenómenos de violencia política, la presencia de grupos armados, guerrilla y paramilitares, además de constituir el espacio donde se dan los cultivos ilícitos y donde interviene el narcotráfico” (2009:6).

En temas sociales los indicadores muestran que los niveles de pobreza son mayores en las zonas rurales del país y más aún en la población dispersa. En los municipios rurales y rurales dispersos, la mitad de la población es pobre por ingresos, independientemente si viven en la cabecera o en zonas dispersas. (DNP, 2015b).

Como se aprecia en los gráficos 3 y 4 las zonas rurales son las que viven de forma más cruda la pobreza, y las brechas relativas con respecto al total nacional y la cabecera no han disminuido a lo largo de una década.

Gráfico 3. Pobreza monetaria y pobreza extrema monetaria 2002-2014

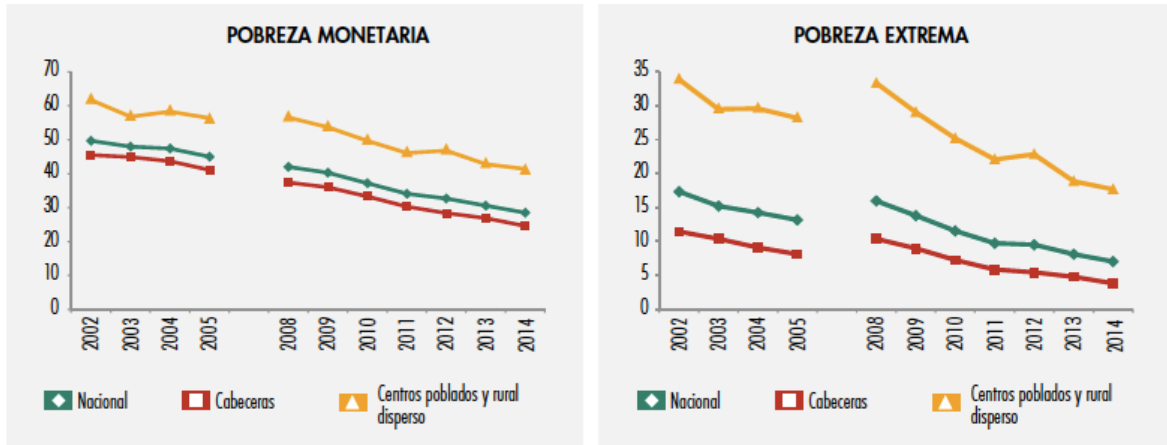
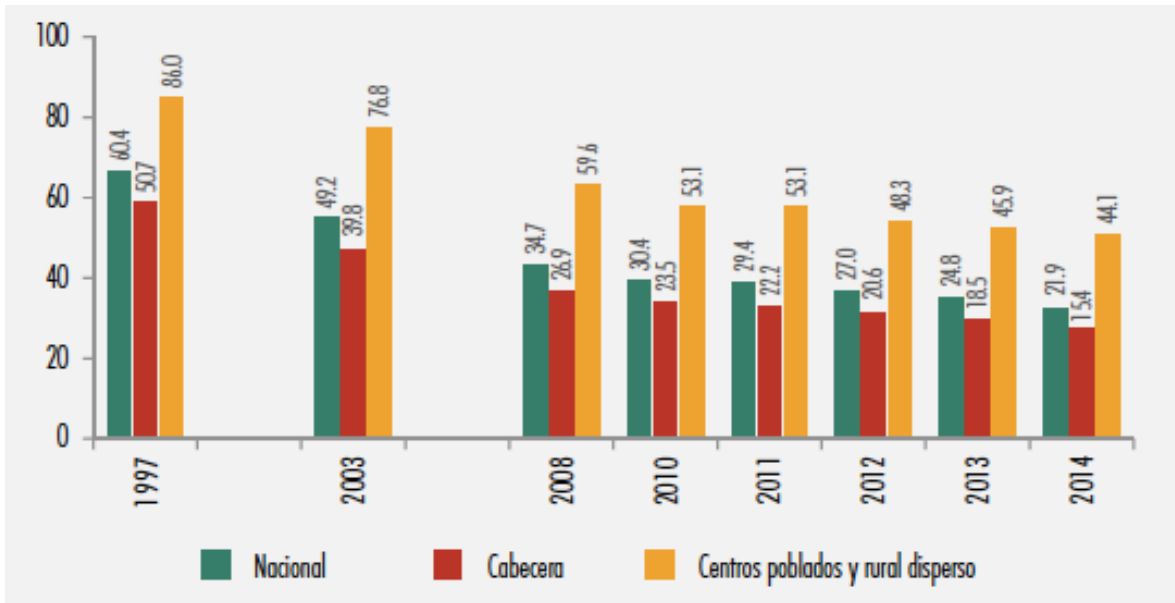


Gráfico 4. Pobreza multidimensional 2002-2014



Fuente: DNP, 2015b.

La situación de la Colombia rural se explica por los rasgos de su modelo de desarrollo. El INDH (2011) lo describe de la siguiente forma,

“El modelo de desarrollo rural construido es altamente inequitativo y excluyente, propicia innumerables conflictos rurales, no reconoce las diferencias entre los actores sociales y conduce a un uso inadecuado y a la destrucción de los recursos naturales. Acentúa la vulnerabilidad de los municipios más rurales en relación con los más urbanos y no permite que se genere la convergencia entre lo rural y lo urbano. Además, se ha fundamentado en una precaria y deteriorada institucionalidad pública que le abre más espacios a la actuación de las fuerzas del mercado en una sociedad llena de desequilibrios e inequidades” (PNUD, 2011:16).

En los siguientes apartados se aportan elementos del contexto para entender como se ha dado forma al modelo y a las políticas rurales.

2. 2 Institucionalidad rural

“La institucionalidad existente en el modelo (de desarrollo rural) está diseñada para proteger a los grupos de interés, las actividades de gestión y de cabildeo, sus subsidios y sus ganancias.”

Colombia Rural. Razones para la esperanza (PNUD, 2011:42)

Dos dinámicas del modelo económico tuvieron un impacto profundo en el modelo de desarrollo del país. El primero, el modelo proteccionista de “desarrollo hacia adentro” que funcionó hasta finales de la década de los 80; el segundo, iniciado en los años 90, de apertura económica. En el primero, el sector industrial era protagonista y el sector agrícola solo un actor secundario, cuya relevancia estaba en función de la capacidad que tenía de aportar al sector industrial. En este sentido, las inversiones públicas se enfocaron en proveer servicios e infraestructura que beneficiaran al sector industrial. Este periodo, a pesar de sus inversiones, no tuvo como resultado la consolidación de un sector industrial eficiente (Jaramillo, Perfetti y Ramírez, 1991).

Durante este periodo algunos sectores agrícolas lograron avanzar y beneficiarse de las

barreras de ingreso a la competencia extranjera, de los subsidios directos y de las transferencias de ingresos vía precio y tasas subsidiadas. Entre ellos se cuentan aquellos que podían reemplazar a los cultivos importables, tales como sorgo, algodón, soya, maíz amarillo, cebada y arroz. También se encuentran los cultivos con vocación exportadora, café, banano y flores, que recibieron protección comercial a través de créditos subsidiados. Un grupo que no logró avanzar en este periodo incluye frutales, hortalizas, tubérculos y legumbres, pues dependían casi completamente del mercado interno, que tuvo poco dinamismo durante este periodo (Balcázar, 2003).

El proceso de apertura económica tuvo un énfasis contrario, y en vez de proteger a la industria y al sector agrícola nacional, promovió la liberalización comercial sin un periodo de adaptación y preparación previa. Como consecuencia, durante los primeros 7 años de la apertura las importaciones pasaron de 250 a 1.500 millones de dólares, teniendo repercusiones graves en el área sembrada de cultivos que fueron desplazados por productos importados.

Colombia vivió un cambio significativo en su modelo de organización del Estado cuya consideración es necesaria para entender las dinámicas de la institucionalidad rural. Hacia finales de los años 80 el país vivió una crisis económica, política y social que impulsó, junto a la tendencia internacional, la implantación de medidas de descentralización del Estado. Estas medidas, que buscaron la democratización del ejercicio del poder en las regiones y otorgar más responsabilidades y autonomía fiscal a los entes territoriales (Pening Gaviria, 2003), se profundizaron desde 1991, con la promulgación de una nueva Constitución que abrió nuevos espacios de participación y permitió la elección popular de gobernadores. En este marco de descentralización se asignaron nuevas responsabilidades a los municipios y departamentos, que estuvieron a cargo de administrar presupuestos y ejecutar programas. Esta dimensión regional de la institucionalidad rural será presentada más adelante.

La dimensión nacional

A nivel nacional, como consecuencia de los cambios en el modelo económico, el inicio de la

apertura comercial y de las reformas a la constitución que propiciaron procesos de descentralización, la institucionalidad rural ha venido cambiando desde las décadas 80 y 90 del siglo pasado. A pesar de las transformaciones, aún no se ha logrado desarrollar un sistema institucional estable, lo cual se explica en parte en la insuficiencia de recursos que tiene para su operación, la centralización de la operación pública, la burocracia y la baja tributación de la propiedad de la tierra (Kalmanovitz y López Enciso, 2005; DNP, 2015b).

La institucionalidad pasa tanto por las organizaciones existentes como por las orientaciones de política pública; en ocasiones éstas se yuxtaponen, como es el caso del Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI), creado en Colombia a mediados de los años 70 como el componente productivo del Plan Nacional de Alimentación y Nutrición (PAN). Esta iniciativa pública combinó una perspectiva productiva y social a fin de tener un efecto redistributivo. En los años 80 el DRI se convirtió en un ente oficial descentralizado del Ministerio de Agricultura y se enfocó en temas productivos y en la provisión de infraestructura básica para la producción. En 1989 el programa se transformó y se convirtió en un fondo para el financiamiento de inversiones descentralizadas (acorde al proceso de descentralización del país), para lo cual se creó el Programa de Desarrollo Integral Campesino (PDIC) enfocado en temas productivos, de acceso a mercados, comercialización y provisión de servicios de agua potable (Castro, 1995; Fajardo, 1991).

Además del DRI, antes de la apertura económica la política de incentivos a la producción agropecuaria se orientaba a las actividades que sustituían importaciones y que estaban vinculadas a la agroindustria. Esta protección beneficiaba a grupos empresariales medianos y grandes y permitía la adecuación de tierras, la transferencia de tecnología, créditos subsidiados y subvenciones a las exportaciones. De otra parte, existían medidas redistributivas de tierras que buscaban abordar el problema de la concentración.

En cuanto a las instituciones, se encontraban algunas con orientación ambiental y otras con orientación agrícola, que estaban enmarcadas en una estructura jerárquica, burocrática y piramidal (Pérez, Farah y Rojas, 2000). En la Tabla 2 se encuentran las responsabilidades que tenían los ministerios con respecto al tema rural y en la Tabla 3 la descripción de las

instituciones más relevantes que desarrollaban iniciativas en el marco del sector rural desde los años 90, hasta inicios de los años 2000.

Tabla 2. Responsabilidad de los ministerios con relación a la política del sector rural

Ministerio	Responsabilidad con respecto al sector rural
Hacienda	Políticas macroeconómicas
Agricultura y Desarrollo Rural	Políticas del sector agropecuario y del desarrollo social rural.
Desarrollo Económico	Políticas para el sector agroindustrial, microempresa, agua potable, servicios públicos y buena parte de lo relacionado con el desarrollo territorial.
Minas y Energía	Política minera y energética que cubre los planes respecto del sector minero extractivo.
Medio Ambiente	Política sobre recursos naturales. Tiene a su cargo las corporaciones autónomas regionales.
Interior	Proceso de descentralización y desarrollo institucional de las entidades territoriales.
Comercio Exterior	Política comercial de productos agropecuarios y agroindustriales.
Educación	Política de atención y desarrollo educativo de la comunidad rural.
Salud	Política de atención y desarrollo en salud de la comunidad rural.
Justicia	Plan de desarrollo alternativo PLANTE.
Trabajo y seguridad social	Articula al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- quien tiene a su cargo la educación técnica rural y urbana.

Fuente: Echeverría (1998), citado en Pérez, Farah y Rojas (2000).

Tabla 3. Instituciones relacionadas directamente con el sector rural en Colombia

Nombre de la Institución	Fecha de creación / cierre	Responsabilidades
Foco ambiental		
Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables -INDERENA-	Creado en 1968. Liquidado en 1994, cuando se crea el Ministerio de Ambiente.	Definir la política Nacional Ambiental.
Ministerio de Ambiente	Creado en 1994. Todavía en funcionamiento.	Definir la política Nacional Ambiental.
Instituto de Hidrología, Meteorología Estudios Ambientales -IDEAM	Creado en 1993, reemplazando una parte de las funciones del Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras - HIMAT-, creada en 1976. Todavía en funcionamiento.	Generar conocimiento, producir información confiable, consistente y oportuna, sobre el estado y las dinámicas de los recursos naturales y del medio ambiente.

Nombre de la Institución	Fecha de creación / cierre	Responsabilidades
Foco agropecuario		
Ministerio de Agricultura	Creado en 1913. Todavía en funcionamiento.	Autoridad rural nacional. Se encarga de formular, coordinar y evaluar las políticas que promueven el desarrollo rural.
Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA)	Creado en 1961. Liquidado en 2003.	Administrar a nombre del Estado las tierras baldías de propiedad nacional, adjudicarlas o constituir reservas y adelantar colonizaciones sobre ellas.
Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA)	Creado en 1968, reemplazando al Instituto Nacional de Abastecimientos, creado en 1944. Liquidado en 1996.	Regulación del mercadeo de productos de origen agropecuario mediante la compra, venta, almacenamiento, importancia y exportación de los mismos. (Tenía el monopolio de las importaciones de alimentos).
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Creado en 1962. Todavía en funcionamiento.	Coordinar e intensificar las labores de investigación, enseñanza y extensión de las ciencias agropecuarias para prevenir riesgos sanitarios y asegurar condiciones de comercio.
Instituto Nacional de Adecuación de Tierras (INAT)	Creado en 1993, reemplazando una parte de las funciones del Instituto Colombiano de Hidrología, Meteorología y Adecuación de Tierras - HIMAT, creada en 1976. Liquidado en 2003.	Promoción, financiación o cofinanciación de obras de adecuación de tierras.
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER-	Creado en 2003, fruto de la fusión de cuatro entidades estatales del sector agropecuario: INAT, INCORA, INPA y el DRI. Liquidado en 2015.	Su propósito es facilitar el acceso de las comunidades rurales a los factores productivos y bienes públicos.
Foco en financiamiento		
Caja Agraria	Creada en 1931. Liquidada en 1999.	Su propósito era conceder crédito, no con ánimo de lucro sino como servicio público a los productores.
Banco Agrario	Creado en 1999, reemplazando a la Caja Agraria	Su objetivo es brindar servicios bancarios en el sector rural y financiar oportunamente las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y agro-industriales.
Foco en capacitación		
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	Creado en 1957. Todavía en funcionamiento.	En lo que respecta al mundo rural, el SENA es el encargado de brindar asistencia técnica y capacitación de extensionistas.

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial de cada una de las instituciones, revisión en prensa, Pérez, Farah y Rojas (2000), Mendoza (1999) y Moreno Guerra (2013).

Como se evidencia en la revisión de los tiempos de vida de cada organización hay una dinámica de cambio frecuente dentro de las instituciones. Para Pérez, Farah y Rojas (2000) esto se debe a que con el tiempo “se convirtieron en unas entidades excesivamente burocráticas, clientelistas y con altos costos de sostenimiento, lo cual condujo en los años noventa, a la reestructuración de algunas partes y a la liquidación de otras”. Sin embargo, los cambios y resultados de estas instituciones se entienden a la luz de los cambios de gobierno, que orientaban la política y el quehacer de estas instituciones.

Para finales de la década de los años 90, el país atravesaba una crisis económica y se enfrentaba a la intensificación del conflicto armado. En este contexto, el presidente de la época (Andrés Pastrana) buscó reactivar la economía dando prioridad a sectores económicos con posibilidades de posicionarse en el mercado internacional y aprovechando al máximo la capacidad productiva de la población rural, “pero no como campesinos sino bajo la óptica de productores agro-empresariales con capacidad de competir” (Moreno Guerra, 2013:19). En esta época se creó el Plan Colombia, una estrategia de recuperación de zonas rurales en escenarios del conflicto armado, ejecutado por la Presidencia de la República con el apoyo financiero de Estados Unidos. Esta política impulsó un enfoque institucional orientada a promover la competitividad internacional de los productores, lo cual se lograría a través de “encadenamientos productivos”. Esta perspectiva, que veía a los habitantes rurales exclusivamente como productores, cambió las reglas de juego en temas de financiamiento, pues el crédito rural dejó de ser un servicio público a ser un elemento del mercado, en consonancia con el modelo de apertura neoliberal.

Entre el 2002 y el 2010 en los dos mandatos del gobierno de Álvaro Uribe, se continúa con el énfasis en los encadenamientos productivos, y esta vez, se define de forma más clara una subordinación de los campesinos frente a grandes productores, promoviendo “la conformación de alianzas estratégicas, la agricultura por contrato, los acuerdos para compra de productos y los modelos de concesión y fiducia” (Moreno Guerra, 2013:25). A partir de esta se transformaron marcos normativos, y se hizo una transformación institucional, ejemplificada en la creación del INCODER, que fusionaba cuatro entidades del sector. Sus

resultados no fueron igual de ambiciosos que sus metas, lo cual se explica por la insuficiencia presupuestal. Dos datos dan cuenta de ello: entre 2008 y 2011 no tuvo asignación para desarrollo productivo; y sólo desde 2009 tuvo asignación para fortalecimiento institucional (Moreno Guerra, 2013). El espíritu de la política que implementó la institucionalidad rural durante este periodo se ejemplifica en el programa Agro Ingreso Seguro, el cual se revisa en detalle más adelante.

En el gobierno siguiente que inició en 2010 con Juan Manuel Santos, se continuó profundizando la perspectiva de desarrollo rural ligada al mercado y se realizaron importantes cambios. El primero, una redefinición de las unidades básicas de producción agrícola, que antes se asimilaban a las UAF, y que ahora fueron entendidas como unidades de explotación económica que podían definirse por tamaño empresarial, abriendo el espacio a empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, presionando a los productores a conformar alianzas con actores de mayor tamaño en condiciones desventajosas. El segundo, que la prestación de los servicios de asistencia técnica ya no era responsabilidad exclusiva del Estado, sino que podría ser prestada por entidades de carácter público, mixtas, privadas, comunitarias, solidarias, incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria.

Moreno Guerra (2013) sintetiza los principales elementos del contexto rural del país en el periodo estudiado,

Durante todo el periodo 1960-2012, las políticas agropecuarias han estado encaminadas a cumplir diversos objetivos según los distintos intereses que en cada momento se presentan como el mejoramiento de la producción a través de la distribución y formalización de la tierra, la protección y confirmación de grandes propiedades, y la constitución de encadenamientos productivos para la competitividad internacional, situaciones que han hecho de la política y la institucionalidad, instrumentos inestables, débiles y dependientes de los cambios coyunturales de la política macroeconómica, dejándole al campesino sólo dos opciones: transformarse de forma paulatina en asalariado pobre con desfavorables condiciones laborales como consecuencia del proceso de descampesinización; o continuar en el incesante proceso de colonización de la frontera abierta, constituyéndose en resistencias armadas cuando las circunstancias así lo requieran (2013:32)

Matiz de las políticas públicas

Durante la primera década del 2000 las políticas públicas rurales se enfocaron en pequeños productores y en distintos frentes: restitución, titulación y formalización de tierras; acceso a financiamiento con tasas de interés subsidiadas y entrega de subsidios a la capitalización rural; asistencia técnica; riego y drenaje; alianzas productivas entre pequeños productores y comercializadores; vivienda de interés social rural; atención a la mujer rural; programas de seguridad alimentaria; programas de lucha contra la pobreza; y programas de capacitación para jóvenes rurales (Leibovich, Botello, Estrada y Vásquez, 2012:191). Una dificultad para analizar su éxito es que el impacto agregado de estas políticas no ha sido estudiado.

Una política de desarrollo rural que representa de forma amplia el carácter y los supuestos del modelo de desarrollo de Colombia es Agro Ingreso Seguro (AIS), creado por el Ministerio de Agricultura a través de la Ley 1133 de 2007. En su concepción, AIS estaba destinado a proteger los ingresos de los productores que resulten afectados, ante las distorsiones derivadas de los mercados externos y a mejorar la competitividad de todo el sector agropecuario nacional, con ocasión de la internacionalización de la economía” (MADR, 2008).

El mismo tuvo dos componentes: apoyo económico directo y apoyo a la competitividad. El primero se traducía en transferencia directa de efectivo por parte del Estado, sin ninguna contraprestación. El segundo, buscó “preparar el sector agropecuario ante la internacionalización de la economía, mejorar la productividad y adelantar procesos de reconversión, en todo el sector agropecuario”, para lo cual empleaba incentivos a la productividad (en la forma de recursos para asistencia técnica, transferencia de tecnología y cofinanciación para adecuación de tierras, infraestructura de riego y drenaje), acceso a crédito en condiciones preferenciales y apoyo a la comercialización (MADR, 2009).

Para el 2009 se anunciaba oficialmente que en la Convocatoria de Riego del Programa AIS la cofinanciación en el primer año había sido de 236 proyectos, beneficiando 18.560 familias y garantizando riego a 59.920 hectáreas en el territorio nacional. Si bien en los documentos oficiales se presentan grandes números de beneficiarios, estos no permitían establecer si hubo

concentración o no en la entrega de los recursos. El gran escándalo en el que se vio inmerso el programa se debe a este asunto.

Hacia finales del 2009 el programa AIS estuvo inmerso en un gran escándalo nacional, denunciado por la Revista Cambio, un medio de comunicación colombiano especializado en investigación y análisis. En esta denuncia se indicaba que un importante porcentaje de los subsidios no reembolsables adjudicados en el marco del programa AIS, en particular de la Convocatoria de Riego y Drenaje, fueron entregados a familias muy adineradas, empresarias del campo y con una fuerte influencia política. En suma, más de 27.000 millones de pesos (aproximadamente 12.523 millones USD⁹), del programa fueron entregados a 15 familias, varias de ellas aportantes del referendo reeleccionista¹⁰ del presidente Álvaro Uribe (Revista Semana, 2009, El Espectador, 2009). Los medios de comunicación subrayaron que las familias que más recursos recibieron son las de Costa Atlántica¹¹. Un elemento importante del debate que se dio a nivel nacional es el argumento aportado por el entonces Ministro de Agricultura, quien indicó que *“el gobierno no quiere enriquecer a los ricos, sino proteger los empleos que dan esos ricos”* (Portafolio, 2009).

El escándalo en que se vio envuelto AIS provocó un cuestionamiento generalizado sobre la forma en que se usan los programas de desarrollo rural para priorizar intereses particulares de actores privados y conseguir beneficios en el terreno político. Este programa fue desmontado en 2010.

⁹Se tomó de referencia la serie histórica del valor promedio anual del dólar en Colombia, elaborada por el Banco de la República. Para el año 2009 el valor promedio de un dólar era 2.156 pesos.

¹⁰ El referendo reeleccionista es una iniciativa impulsada por algunos parlamentarios y dirigentes empresariales que propone una nueva modificación a la Constitución que permita que el actual presidente Álvaro Uribe pueda presentarse como candidato a las elecciones presidenciales 2010-2014; La Constitución tuvo una modificación anterior para permitir la reelección inmediata, que habilitó al presidente para presentarse en las elecciones 2006-2010, en las que salió reelegido. El 26 de febrero de 2010 el referendo fue considerado ilegal por la Corte Constitucional, esto en consideración de *“la violación de los topes, las maniobras usadas por la campaña por el referendo para hacerle esquinces a las normas electorales y las irregularidades en el trámite del Congreso”* (El Tiempo, 2010).

¹¹Se reseñó especialmente el caso de la Familia Vives Lacouture, que recibió la mayor cantidad de subsidios. Es miembro de esta familia Luis Eduardo Vives Lacouture, que fue elegido como representante al Congreso en 2006 y ha sido condenado por parapolítica. La parapolítica fue un escándalo nacional sucedido en 2006 en el cual se hicieron públicos nexos entre varios políticos con paramilitares, con posterioridad al proceso de desmovilización que adelantaron varios de los grupos que conformaban las Autodefensas Unidas de Colombia. Los paramilitares son grupos de extrema derecha al margen de la ley, que se crearon en los años 70 para combatir a la guerrilla.

AIS es un buen ejemplo de cómo en las políticas de desarrollo rural de Colombia se evidencia un ejercicio del poder político concentrado en las élites económicas. López lo resume así,

“El debate actual sobre AIS tiene varias dimensiones que van desde la apropiación indebida de recursos públicos, la presencia de familiares de funcionarios del Gobierno e inclusive de narcotraficantes o sus familias entre los beneficiarios de este programa, hasta el tema de los “empresarios de la política”, grandes propietarios que han apoyado campañas políticas y que han recibido grandes créditos no reembolsables gracias a este programa” (2009:23)

Al mismo tiempo, evidencia cómo el diseño de políticas rurales ha venido en detrimento del poblador rural en situación de vulnerabilidad, y ha sido funcional a la reproducción de modelos de desarrollo injustos. López lo sentencia así:

“El modelo representado en Agro Ingreso Seguro permitió la concentración de la riqueza en varias modalidades: en personas de altos recursos, en ciertas zonas del país (...) y, adicionalmente, permitió la concentración de varias líneas de beneficio del programa en un solo demandante” (2009:29-30)

2.2 Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo Rural

Las organizaciones no gubernamentales -ONGs- con enfoque rural tienen una aparición en Colombia hacia finales de los años 60, surgiendo como una alternativa a la falta de eficacia de las políticas estatales de desarrollo rural. En sus objetivos se incluía acercarse de forma directa a los campesinos y productores, llevarles servicios y poner en marcha propuestas que mejorasen su calidad de vida. En Colombia se cuentan múltiples organizaciones no gubernamentales que tienen programas de apoyo al sector rural y a los pequeños productores. Su origen es diverso; algunas fueron fundadas por empresas privadas, por familias tradicionales del país y otras por la sociedad civil. En general, diseñan proyectos propios que son financiados por la Cooperación Internacional, por empresas privadas, por Organizaciones Multilaterales y/o por el Ministerio de Agricultura -u otras agencias del Estado-, o por otros donantes.

En lo que refiere al financiamiento de organizaciones no gubernamentales enfocadas en el desarrollo rural, a inicios de los años 90 los recursos internacionales eran accesibles solo a las organizaciones más grandes y consolidadas, mientras que las pequeñas se financiaban a

través de donaciones, y contratos con empresas privadas y con el Estado (Barona y Rueda, 2001). La descentralización del Estado permitió que las ONGs tuvieran un rol más significativo, ya que estaban presentes en los territorios y contaban con una mayor flexibilidad en su operación.

En sus inicios en muchas de estas organizaciones predominaban prácticas asistencialistas, sin embargo, con el pasar de los años, la evolución de la perspectiva de desarrollo y las crisis financieras de los donantes, han migrado a otros enfoques. Durante la primera década de los años 2000 el trabajo de las ONGs rurales se orientó al desarrollo productivo, al fortalecimiento de capacidades administrativas y de organización, y a la consolidación de vínculos con los mercados, los cuales se han mantenido como sus principales ejes de trabajo con productores rurales.

2.3 La dimensión regional

Como se indicó previamente, como resultado del proceso de descentralización el nivel regional tomó importancia en el marco de las iniciativas de desarrollo rural, pues alcaldías y gobernaciones tuvieron la responsabilidad de adjudicar terrenos baldíos, desarrollar programas de desarrollo rural integrado con foco en la economía campesina y el minifundio, y prestar los servicios de asistencia técnica agropecuaria (Pérez, Farah y Rojas, 2000; Lugo Perea, 2009). Dos instancias del orden regional se destacan: las Secretarías de Agricultura y las Unidades Municipales de Asistencia Técnica -UMATA-.

Dentro de las gobernaciones y las alcaldías, la Secretaría de Agricultura es el órgano que se encarga de promover y facilitar el desarrollo agrícola. Por su parte, las UMATA fueron creadas en 1987, entrando en funcionamiento en 1991, entendidas como entes territoriales a través de las cuales se ofrecería asistencia técnica gratuita a pequeños y medianos productores. Hasta 1998 las UMATA se financiaron del fondo DRI, luego de lo cual los municipios tuvieron que asumir la responsabilidad completa de sus costos de operación y funcionamiento. De acuerdo con Cano (2003; citado en Lugo Perea, 2009) en el balance de desempeño de estas instancias se encuentran varios asuntos problemáticos, entre ellos, el nulo control social sobre su funcionamiento, el bajo e inestable financiamiento, la capacidad

limitada de gerencia en lo local y en lo regional, las bajas remuneraciones a su personal, la ausencia de una visión de región en los planes de prestación de servicio y la falta de vinculación con el sistema de cadenas productivas.

En el año 2000 y hasta 2002 se dio un nuevo ajuste y se modificó el funcionamiento de las UMATA, reglamentando una nueva forma de funcionamiento de la asistencia técnica directa rural, lo cual permitía que los municipios contrataran a entidades prestadoras del servicio de Asistencia Técnica Directa Rural, que podrían ser empresas públicas, privadas o mixtas. Este cambio hizo que muchas UMATA cambiaran su forma de operar o desaparecieran, como ocurrió en muchos municipios.

2.3.1 Contexto del Oriente Antioqueño

Antioquia es un departamento muy relevante dentro de Colombia, tanto por su lugar en la historia antigua y reciente del país, su poder económico y social, así como por las dinámicas económicas que allí tienen lugar. El Departamento de Antioquia está ubicado al noroeste del país, tiene una extensión geográfica de 63.612 km² (que lo convierte en el sexto departamento más extenso del país) y una población de 6.534.764 personas, de acuerdo con el Censo de 2005-.

Antioquia está conformado por 125 municipios, los cuales se han agrupado en 9 subregiones en función de sus dinámicas y características geográficas, históricas, económicas y culturales. Estas son: Valle de Aburrá, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Nordeste, Norte, Occidente, Oriente, Suroeste y Urabá (Gobernación de Antioquia, 2014). (Ver Mapa 1 y Mapa 2). La subregión oriente- se divide a su vez en otros espacios territoriales que comparten similitudes, y está conformada por 4 zonas: Altiplano, Bosques, Embalses y Páramo. La zona del Altiplano, conocido como oriente cercano y Valle de San Nicolás, es uno de los territorios más relevantes para la economía y conformación histórica del departamento con una vasta tradición campesina (Gaviria, 2014).

El conflicto armado es un proceso que marca hondamente la historia reciente de Colombia, y en particular del oriente antioqueño. El conflicto en el país ha venido evolucionando desde

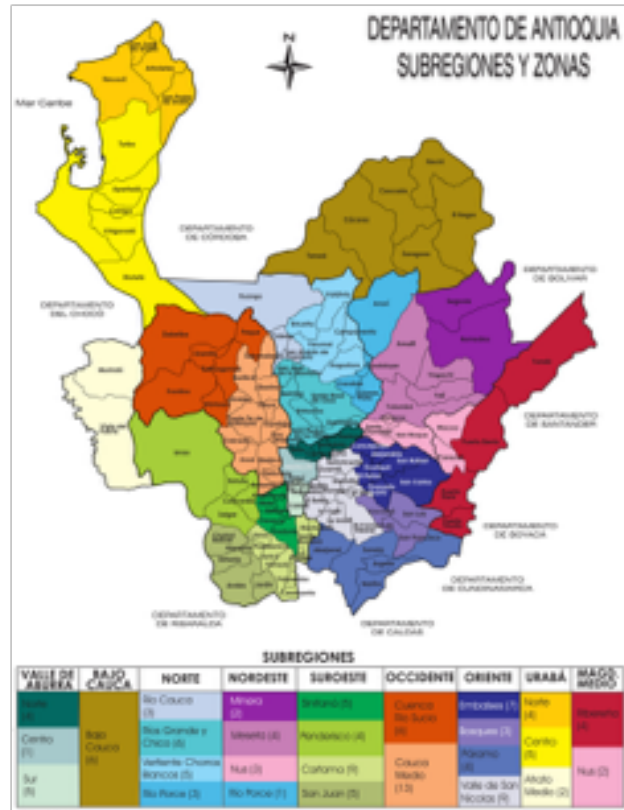
los orígenes de las guerrillas en los años 60, hasta la actual configuración que involucra nuevos actores y representa una transformación de las condiciones demográficas y de las condiciones de vida en el campo (Borrero Mansilla, 2004).

Mapa 1. Ubicación del departamento de Antioquia y de la subregión oriente

Mapa 2. Ubicación de la subregión oriente



Mapa 1. Ubicación del departamento de Antioquia en Colombia



Mapa 2. Ubicación de la subregión oriente

Este conflicto trajo consigo secuestros, masacres y desplazamientos forzados de la población civil. Algunas cifras pueden dar una indicación del tipo de eventos que vivieron las personas del oriente antioqueño, entre 1995 y septiembre de 2006 107.317 personas fueron desplazadas, lo que equivale al 35% de la población antioqueña desplazada (Zarama, 2009).

De acuerdo con las cifras disponibles en el Sistema de Información para la Población Desplazada (Acción Social, 2012) entre 1998 y 2004, 331 personas -equivalentes a 82 hogares, 76 niños, 44 adolescentes, 187 adultos, y 8 personas en edad avanzada y muy

avanzada- fueron reportadas como desplazados provenientes de La Ceja. Estas familias se desplazaban en su mayoría hacia Medellín o hacia otros municipios con menor incidencia del conflicto armado.

En el caso de San José, los habitantes presenciaron y fueron sujeto de desapariciones y torturas. En 1998 las autodefensas torturaron y asesinaron a siete personas que vivían en veredas del corregimiento (Fundación Víctimas del Terrorismo, 1998). En 1999 integrantes de las Autodefensas de Córdoba y Urabá emboscaron una patrulla judicial que se desplazaba a efectuar una exhumación de cadáveres en San José (Observatorio de los Derechos Humanos y DIH, 2000). En este contexto la población intentaba sobrevivir.

Este conflicto afectó la vida diaria de los pobladores de San José y a sus organizaciones productivas, por la ausencia institucional. Como indicaba un poblador y productor de Asofrutas,

“Esa fue la época 98, 99, 2000, 2001,hasta el 2004. Todo ese tiempo fue difícil. Arrancamos, Asofrutas tuvo un proceso, los primeros años fue lo de la violencia, después al otro año se acentuó mucho más y así sucesivamente vivimos por ahí cuatro o cinco años de problemática y de abandono....Aquí a San José nadie venía, era un tiempo donde nos tenían abandonados, porque era zona roja¹², la Umata no volvió, nadie” (Entrevista a miembro de Asofrutas, citado en Sierra, 2007). .

En esta zona tenían presencia distintos actores. La alcaldía de La Ceja tenía presencia, así como los “voceros políticos” de las autodefensas, quienes estuvieron presentes en el territorio y participando de algunas reuniones. Según reseña Molina (2008), cuando se iniciaban proyectos de desarrollo en el corregimiento uno de los coordinadores y voceros de las autodefensas hacían presencia en las reuniones iniciales para conocer a los foráneos que hablaban del proyecto y hacerles saber que ellos harían seguimiento a los compromisos pactados y se asegurarían de su cumplimiento.

Zarama (2009) elaboró un paralelismo entre el proceso organizativo de Asofrutas (foco de esta investigación) y el conflicto armado que se vivió en la zona. En el Gráfico 5 se evidencia

¹² En Colombia se denomina así a las partes del territorio nacional donde los actores armados realizan hostilidades, y por lo tanto son zonas de peligro para la sociedad civil.

como sólo hacia finales de 2004 se da un cambio en las condiciones de seguridad de la zona con el proceso de cese de actividades de las autodefensas, la cual coincide con el florecimiento de Asofrutas.

Gráfico 5. Conflicto armado y proceso organizativo de Asofrutas



Fuente: Zarama (2009)

Después de 2005 se empieza a ver una transformación en el oriente antioqueño por cuenta del cese en el conflicto armado. En este periodo se inicia un proceso de retorno en el que personas que habían sido desplazadas violentamente regresan a sus territorios en el marco de procesos impulsados desde el Gobierno Nacional. Este proceso de retorno fue posible debido a que particularmente en el Oriente antioqueño el desplazamiento no esuvo acompañado de una usurpación de tierras. Como señala Preti

“[en el oriente antioqueño] la mayoría de las tierras abandonadas que han sido nuevamente ocupadas hacen parte del reacomodamiento de campesinos sin tierra o desplazados que trabajan para producir su sustento” (2010:43).

2.4 Una revisión de las condiciones macro

En este capítulo se presentó un panorama general del desarrollo rural y de las condiciones que estaban presentes en el área geográfica de estudio durante el periodo analizado. A continuación, se resumen sus elementos centrales, los cuales conforman las condiciones macro que, desde la perspectiva de Long, enmarcan e influyen tanto las intervenciones planeadas como las estrategias que son desplegadas por los actores.

En primer lugar, hay que señalar que el modelo de desarrollo del país es neoliberal, inequitativo y excluyente, y ha venido privilegiando lo urbano y relegando la ruralidad (PNUD, 2011; DNP, 2007). Durante el periodo proteccionista, y durante el periodo de apertura económica sectores agrícolas como frutales, a cuya producción se dedica la organización de productores abordada en esta investigación, no tuvieron la oportunidad de fortalecerse, lo cual reforzó los ciclos de limitado progreso económico de los habitantes que dependían de esta producción. La orientación del modelo económico y de desarrollo explica las altas tasas de pobreza y el limitado acceso a todo tipo de servicios a los que pueden acceder los pobladores rurales.

En segundo lugar, se evidencia desde el Estado una concepción de desarrollo rural que progresivamente se va vinculando por completo al mercado, y que sólo reconoce una posibilidad de desarrollo de los pequeños productores en el marco de encadenamientos con actores del sector privado, sin garantía de igualdad en el trato.

En tercer lugar, los cambios en la institucionalidad rural impulsados desde el orden nacional, que se profundizaron desde 1991, tuvieron un profundo efecto en los procesos de acompañamiento y fortalecimiento que se daban en las regiones y en corregimientos como San José, en La Ceja. En el periodo abordado las Secretarías de Agricultura y las Unidades Municipales de Asistencia Técnica -UMATA- pasaron a ser en lo regional, los encargados de promover el desarrollo agrícola. Este cambio institucional provocó que los presupuestos fueran menores y estuvieran a merced de las decisiones de los funcionarios locales. En un ambiente donde imperaba la burocracia y una limitada visión del desarrollo rural, los proyectos de desarrollo no eran sistemáticos y su definición dependía de gestiones directas con los funcionarios.

En cuarto lugar, durante el periodo estudiado el territorio abordado vivía bajo conflicto armado que incidió de forma violenta en los mundos de vida, y alteró la forma como se dieron las relaciones sociales de los ciudadanos entre sí y entre ellos con el Estado. En el caso particular de San José este ocasionó que la exigua presencia pública de las UMATA se ausentara completamente del territorio. En este caso, la combinación de un contexto de violencia en un territorio rural con baja capacidad de maniobra por parte de las instancias que

lo deben apoyar se tradujo en un abandono institucional que creó condiciones favorables para que fueran bien recibidas las intervenciones externas.

Como se verá en el siguiente capítulo, en el que se presenta la intervención de desarrollo rural objeto de estudio en esta investigación, estas condiciones macro incidieron no solo en el contexto y en el tipo de procesos que permitía y reforzaba, sino en la forma como se conformaba y transformaba el repertorio de acción de los actores participantes.

Capítulo 3. Intervención de desarrollo rural en el oriente antioqueño colombiano. El caso de Asofrutas

En esta investigación se entiende por intervención planeada de desarrollo rural la manera operativa en que toman forma proyectos de desarrollo que son impulsados por organizaciones no gubernamentales, y que declaran como misión mejorar la vida de los pobladores rurales. En la práctica, estos son espacios sociales donde se conectan las directrices de las organizaciones de quienes los formulan con el papel activo de los actores locales, en el marco de procesos donde tienen lugar significados, intereses y estrategias. Desde la perspectiva de Norman Long, seleccionada para orientar esta investigación, las “intervenciones planeadas” se entienden como “un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados, no simplemente la ejecución de un plan de acción ya especificado con resultados de comportamientos esperados” (2007:65). En este sentido, las intervenciones que se estudian son procesos ricos y complejos, que no se reducen a las dimensiones espaciales y temporales que la intervención enuncia, sino que, por el contrario, entran en relación con las memorias colectivas e individuales de otros procesos que pueden incluir o no a los actores presentes en la intervención.

En este capítulo se presenta la intervención de desarrollo rural objeto de estudio, prestando atención al contexto, los actores participantes y las relaciones que han construido en su marco. Toma como eje central la historia de Asofrutas y a partir de ella se presentan las intervenciones de desarrollo rural de la que fue parte.

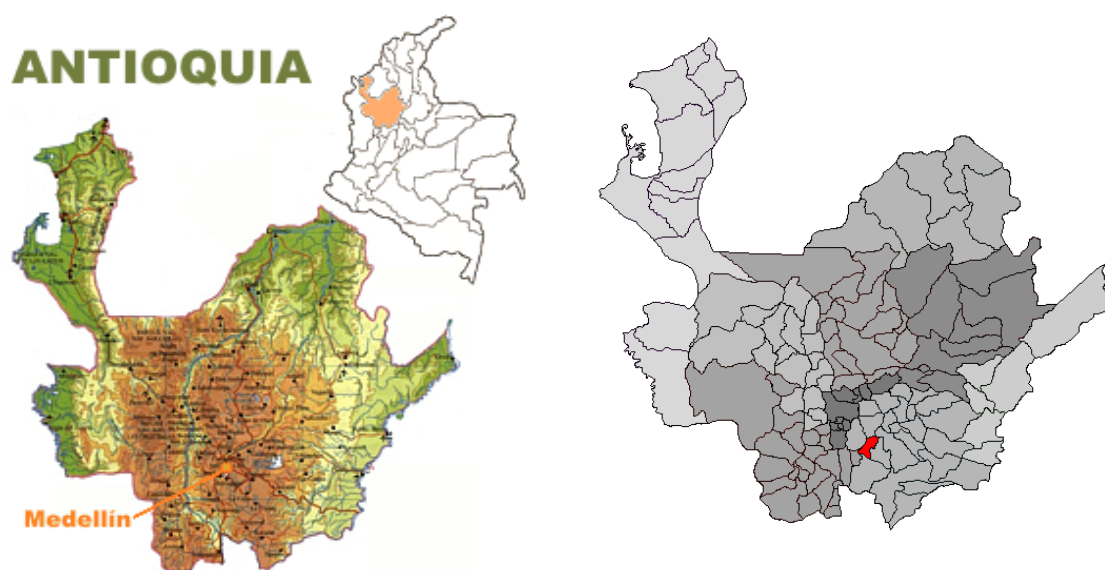
3. 1 El contexto en que surge Asofrutas

Asofrutas está ubicada en el corregimiento de San José, Municipio de La Ceja¹³ (ver Mapa 3) cuya cabecera municipal se encuentra a 41 kms de Medellín, capital del departamento de Antioquia. San José está ubicado en el suroriente del departamento, a 18 kms de La Ceja, cuenta con terreno montañoso, colinas altas y pequeñas quebradas e históricamente se ha

¹³La Ceja es un municipio de Antioquia, el cual se divide en una zona urbana -la cabecera municipal y un corregimiento (San José), el cual reúne once veredas (La Miel, El Higuierón, La Loma, San Rafael, Colmenas, Las Piedras, Fátima, Llanadas, San Gerardo, La Playa y San José centro).

dedicado a la agricultura y la ganadería. A pesar de su cercanía en distancia con la cabecera municipal, el trayecto solo puede realizarse en moto, camioneta o en bus escalera¹⁴, pues la vía no está pavimentada y es muy irregular; este recorrido dura aproximadamente 50 minutos. Los productos de Asofrutas y los que son producidos en general en esta zona son comercializados en Medellín (capital de Antioquia) y transportados hasta allí en camiones pequeños y medianos, y en jeeps a través de vías en buen estado desde la cabecera municipal de La Ceja.¹⁵

Mapa 3. Ubicación del municipio de la Ceja en el departamento de Antioquia



De acuerdo con cifras de la Alcaldía en La Ceja habitan aproximadamente 1.500 personas (Alcaldía del Municipio de La Ceja, 2012; Concejo Municipal de La Ceja del Tambo, 2006), lo cual representa el 3,2% de la población total de La Ceja (DANE, 2008). El Censo de 1993 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-, reportaba que el 20,45% de la población de La Ceja se encontraban con necesidades básicas insatisfechas. Para el

¹⁴ Las chivas, también conocidas como «buses escalera», son autobuses típicos de Colombia, Ecuador y Panamá adaptados en forma artesanal para el transporte público rural.

¹⁵ La zona no cuenta con red férrea para el transporte de mercancía, personas o con fines turísticos.

2005 esta población correspondía al 12,2% de la población asentada en la cabecera municipal y al 21,93% de la población rural¹⁶.

Sobre la composición política del Corregimiento en esa época, es de señalar la presencia de actores del sector público y de los grupos armados. Los primeros correspondían a la presencia de distintos actores que apoyaban el sector rural, entre ellos la Secretaría de Agricultura Departamental, la UMATA y el SENA, los cuales fueron descritos en el capítulo anterior. Todas ellas son expresiones locales de una figura nacional pública que visitaba el territorio, pero no tenía oficina permanente allí. La única figura pública con permanencia en San José es el Corregidor, autoridad administrativa que tiene funciones asociadas a la convivencia en el territorio. Con respecto a los grupos armados, durante los años 90 e inicios de la década del 2000 las Autodefensas tenían una fuerte presencia en el territorio y estaban al tanto de los procesos que allí se adelantaban.

3.2 Asofrutas: la respuesta a un mercado demasiado injusto y desigual

Las condiciones macro del país y del oriente antioqueño, reseñadas previamente, enmarcaron e influyeron en la decisión de pobladores de San José de organizarse en la forma de una asociación de productores. En particular las relacionadas con el histórico y progresivo abandono estatal hacia el mundo rural, la inestabilidad institucional y el conflicto armado derivado de la presencia y acción de grupos armados impulsaron a un grupo de productores a actuar para hacerles frente a partir del trabajo asociativo.

San José es un territorio de vocación agrícola dedicado al cultivo de mora, el cual generalmente se ha desarrollado en pequeñas parcelas a partir del trabajo familiar. Para los años 90 este cultivo representaba aproximadamente el 80% de la economía del corregimiento, a pesar de que su producción se obtenía de manera tradicional y sin técnicas que permitieran aumentar la productividad de la tierra (Sierra, 2007). Los productores son en su mayoría

¹⁶Uno de los obstáculos que se encontraron en el marco de esta investigación para analizar el contexto particular de la comunidad es la falta de estadísticas sociales y económicas del periodo en cuestión para el Corregimiento de San José. A nivel nacional se cuentan con datos municipales elaborados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, pero no se encuentran detalles a nivel de corregimiento.

propietarios de la tierra; a pesar de esto, cuando la situación económica se vuelve apremiante y el propio cultivo no es funcional, algunos pobladores rurales deciden trabajar como jornaleros para otros.

El proceso de comercialización de la mora estaba concentrado en intermediarios, quienes imponían arbitrariamente sus condiciones a los productores en los tiempos de acopio y comercialización; además de estar sujetos a la fluctuación del precio, cambiante al ser un bien primario; los intermediarios pagaban a los productores sólo el 50% del precio que conseguían en Medellín. Sumado a la nula capacidad de negociación en los precios en épocas de sobreoferta, los productores se veían sometidos a malos tratos. Como relata uno de los fundadores de Asofrutas,

“los intermediarios pagaban la mora superbarata. Una vez había una superproducción de mora, el intermediario se llevó mi fruta, me la devolvió y me la vació en una pila en el piso” (Entrevista Personal, Marzo 3, 2012).

En este marco de malos tratos y relaciones asimétricas, en octubre de 1995 uno de los productores de la comunidad, Israel Ramírez de 34 años, decide convocar a familiares y amigos para buscar soluciones que permitieran hacerle frente a la situación; es en ese momento donde propone formar un grupo que recogiera la mora y la vendiera en Medellín,

“yo me siento capaz de ir a Medellín, a recoger la mora y venderla yo mismo. Si un intermediario lo hace, ¿yo por qué no lo puedo hacer?” (Entrevista Personal, Marzo 3, 2012).

Con esta intención y bajo este liderazgo se conformó un grupo de 13 productores de 5 familias, conocidos entre sí, que deciden acopiar y vender su propia producción sin la participación de intermediarios. Este grupo vendía la mora directamente en la Central Mayorista en Medellín y del precio recibido solo descontaba el costo operativo de transporte y el pago de la mano de obra de las personas que acompañaban el viaje, el resto del dinero se dividía entre todos los productores de forma proporcional.

Los buenos resultados económicos que este grupo generó para sus miembros, además del impulso que estos le daban a los demás para unirse (como regalar plantas para que pudieran

sembrarlas y producir), generaron incentivos para que más personas formaran parte del grupo; de octubre de 1995 a enero de 1996, el número de productores pasó de 13 a 110.

A finales de 1995 el grupo (aún sin nombre y sin forma jurídica), encabezado por Israel Ramírez, entró en contacto con la Alcaldía del Municipio de La Ceja para presentar el proceso de acopio y comercialización que venían desarrollando y los desafíos con los que se enfrentaban. Como resultado de este acercamiento, el municipio les entregó en comodato una casa de propiedad de la Alcaldía ubicada en el corregimiento de San José, la cual se convertiría en su centro de acopio. A partir de un acercamiento con la Secretaría de Agricultura del Departamento de Antioquia en el primer semestre de 1996 deciden constituirse legalmente en la forma de una asociación de productores de mora llamada Asofrutas. Su constitución legal, además de permitirles obtener apoyo de infraestructura a través de proyectos para el desarrollo de sus actividades de comercialización (cuarto frío, canastas y pesas electrónicas), estableció lineamientos formales de funcionamiento interno de la asociación.

Si bien la formalización estableció en el papel el tipo de procesos que debían llevarse a cabo, su puesta en marcha representó desafíos, especialmente porque predominaba la producción artesanal y ninguno de los asociados en ese momento contaba con experiencia en temas administrativos y contables. El apoyo en infraestructura le permitió a Asofrutas consolidarse, sin embargo, en 1998 empezaron a aparecer otras dificultades. En primer lugar, el conflicto armado recrudeció y empezaron a presentarse asesinatos y enfrentamientos en el casco urbano. Como indica Israel Ramírez,

“se fue como el 80% porque aquí la cosa se puso muy complicada (...). Esto era candela por todo lado y mataron gente muy querida por toda la comunidad” (Entrevista de febrero 9 de 2009, citado en Zarama, 2009).

Esta situación convirtió al corregimiento en zona roja¹⁷, lo que ocasionó que algunas instituciones se ausentaran (como las UMATAS -Unidades Municipales de Asistencia Técnica-) o que otras no quisieran establecer relaciones con sus habitantes (como los bancos, que se negaban a ofrecer créditos a habitantes de San José). Además de las dificultades de

¹⁷ En Colombia se denomina así a las partes del territorio nacional donde los actores armados realizan hostilidades, y por lo tanto son zonas de peligro para la sociedad civil.

orden público, los productores sufrieron las consecuencias de fenómenos climáticos. Entre 1998 y 2001 sucedieron granizadas y veranos prologados que, ante la falta de procesos técnicos, afectaron gravemente la cantidad y la calidad de los productos. En general los productores cuentan con entre 1 y 2 hectáreas para producir. De un promedio de producción mensual de la asociación de 10 toneladas, se pasó a 60 kilos. Estas condiciones provocaron un declive de la asociación que, sin recursos económicos, sin acceso a redes de relaciones más allá del corregimiento y del casco urbano de La Ceja, y sin apropiación de tecnologías que les permitieran hacer frente a las condiciones climáticas, quedó en 2002 con trece asociados. Los que se retiraron de la asociación siguieron en la zona, produciendo para autoconsumo o vendiendo esporádicamente a intermediarios. Entre 2003 y 2004 se presentaron nuevas fluctuaciones, pero no se consolidó una dinámica creciente en el número de asociados.

En estos años Asofrutas entabló relaciones con diferentes organizaciones que les aportaban algún tipo de apoyo técnico o comercial; desde el sector público la Secretaría de Agricultura Municipal, UMATA, SENA y desde el privado empresas ubicadas en el Oriente Antioqueño, como Moras de Oriente (comercializadora y procesadora de fruta) y Natural Control (productora y comercializadora de insumos agrobiológicos), con las cuales se buscó avanzar en relaciones comerciales de mutuo beneficio. Sin embargo, como señala Molina (2008:106), “este acompañamiento se realizó desarticuladamente y sin un propósito dirigido a empoderar técnica y administrativamente a la Asociación”.

Asofrutas se conformó en un nuevo espacio social de interacción, una interfaz, de la que participaban tanto los productores fundadores, como todos los otros actores que se relacionaban con ella. En Asofrutas estaba presente una narrativa de reivindicación contra las condiciones injustas de acceso al mercado, un repertorio de acción que incluía la búsqueda del trabajo con otras organizaciones en lógica de colaboración. Al mismo tiempo, Asofrutas representa la materialización de una estrategia desplegada por los productores, construida en ejercicio de su agencia, que les permite realizar sus propios proyectos y lograr un sustento de vida a través de la producción agrícola, que hace parte de sus identificaciones culturales.

3.3 Organizaciones impulsoras de las intervenciones planeadas

Desde 2004 Asofrutas ha participado en una serie de intervenciones planeadas lideradas principalmente por dos organizaciones no gubernamentales con presencia en el territorio: Fundación El Cinco¹⁸ y Corporación Prodepaz. A continuación, se presentan en detalle, así como sus modelos de operación.

3.3.1 Fundación El Cinco y su Modelo de Solidaridad Productiva

El Cinco es una fundación que surge en 2001 como resultado de una iniciativa impulsada por la empresa Interquim S.A- Akzo Nobel¹⁹; esta empresa inició en 1993 un programa de responsabilidad integral en el marco del cual realizó acciones de prevención de riesgos en programas ambientales con sus empleados y de acercamiento con la comunidad de su área de influencia, Girardota²⁰. Esta experiencia de acercamiento con la comunidad le mostró a la empresa que los desafíos del territorio no podían ser abordados bajo una perspectiva filantrópica y que debían realizar algo además del trabajo que estaban llevando a cabo en la escuela de la zona. La descripción de Sierra refleja la situación que se atravesaba ese momento:

En el año 2001 el desempleo en Girardota era superior al 60%, el municipio estaba empezando a entrar a ley 550²¹ por que tenía un déficit fiscal de más del 50%, la

¹⁸ En Colombia las Fundaciones son una forma jurídica para las organizaciones sin ánimo de lucro. En el periodo de tiempo abordado en esta tesis las Fundaciones tenían un régimen tributario especial, que les permitía algunas deducciones impositivas. De acuerdo con el Estatuto Tributario los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas a organizaciones como Fundaciones. Estas deducciones requieren ciertos requisitos y tienen ciertos topes. El sector empresarial del país tiene una larga tradición de crear y apoyar fundaciones como una forma de generar desarrollo social, la cual viene desde los años 60 del siglo pasado. En Avella, Gutiérrez y Villar (2006) se encuentra una revisión histórica del origen de la contribución empresarial a temas sociales en el país.

¹⁹ Interquim es una empresa del sector químico que se dedica a la producción de metanol y está situada en el municipio de Girardota, ubicado en el departamento de Antioquia. La empresa surgió en 1973, fue logrando su consolidación y después de contar con tres socios iniciales, consigue la participación de otros socios, como la empresa Enka de Colombia y algunos empresarios antioqueños. En el año 1995, por iniciativa de su Gerente, Carlos Villa, la empresa es vendida a una multinacional y en 1997 es adquirida por Akzo Nobel, una compañía Sueco – Holandesa (Sierra, 2007).

²⁰ Girardota es un municipio de Antioquia, localizado al norte del Valle de Aburrá, cuenta con un área de 82 km² y es parte del área metropolitana de la ciudad de Medellín. Está ubicada a 21,4 km de distancia de Medellín.

²¹ La ley 550 de 1999 fue promulgada por el Congreso de Colombia con el objetivo de establecer un régimen que facilitara la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales. Esta ley buscaba, en

inversión en educación había descendido y muchos niños quedaron desescolarizados, más de 2.000 niños por fuera de las escuelas, porque no había plata con qué pagarle a los profesores, Enka de Colombia que era la mayor fuente de empleo en el municipio también estaba en ley 550, los actores armados estaban con una presencia significativa en el municipio (2007:15).

Tomando en consideración este contexto, la empresa decidió que su foco de acción estaría orientado al mejoramiento de ingresos de las familias a través de empleos de largo plazo y que su contribución sería "formar en la comunidad la capacidad de ser empresarios". Para financiar esta iniciativa consideraron desarrollar un ejercicio de ciudadanía activa, el cual permitiría que aquellos que han tenido oportunidades de ser incluidos en procesos empresariales (sus empleados), puedan ayudar a aquellos que han estado excluidos y no han tenido las mismas oportunidades.

Este análisis de la situación coincidió con que en el año 2001 la empresa tuvo buenos resultados en su volumen de ventas, aumento de productividad y reducción de costos, lo cual iba a permitir que todos los trabajadores recibieran una bonificación. El gerente propuso entonces a los trabajadores destinar parte de ese bono al trabajo con la comunidad; luego de una concertación se estableció que los trabajadores podrían aportar de forma voluntaria entre el 1 y el 5% de un salario anual y que la empresa pondría una suma igual, logrando un monto total de 180 millones de pesos (aprox. 78.294 dólares, conversión año 2001)²². El interés era generar ingresos a partir de los empleos generados por nuevas empresas, que estuvieran articuladas al mercado y que garantizaran el desarrollo de capacidades en la comunidad. Iniciaron con un proyecto en confecciones (fabricación de prendas), el cual no obtuvo los mejores resultados.

El objetivo de la empresa Interquim era lograr que este proyecto se modelara, para convertirse en una iniciativa que cualquier otra empresa pudiera implementar. En este modelo la solidaridad de los empleados era un asunto central, así como el ejercicio solidario que desarrollaran las comunidades que eran parte de este proyecto, pues una vez que

términos generales, restablecer la capacidad de pago de las entidades de manera que logran atender adecuadamente sus obligaciones y procurar una óptima estructura administrativa financiera y contable de las mismas una vez reestructuradas.

²² Se tomó de referencia la serie histórica del valor promedio anual del dólar en Colombia, elaborada por el Banco de la República. Para el año 2001 el valor promedio de un dólar era 2.299 pesos.

empezaran a generar ingresos, se esperaba que también aportaran su cinco por ciento y apoyaran el desarrollo de proyectos en otras comunidades. Esta experiencia inicial permitió la concepción del Modelo de Solidaridad Productiva, el cual tiene como misión:

Promover la generación de un tejido social fuerte, mediante la implementación del Modelo de Solidaridad Productiva, como una radical alternativa de desarrollo socioeconómico que se fundamenta en la solidaridad de empleados y empresas para la generación de empleo productivo y estable nuevo, por medio de la creación de nuevas entidades asociativas productivas, que faciliten la sinergia entre diferentes actores sociales de cara a la transformación social y económica de los sectores menos favorecidos y de la sociedad humana en general (El Cinco, sf.).

El Modelo de Solidaridad Productiva

El Modelo de Solidaridad Productiva, en su enfoque posterior al de confecciones iniciado en 2003, propone fomentar la creación de empresas asociativas rurales que generen empleos estables, sostenibles y dignos. Estas empresas estarían financiadas con fondos rotatorios de capital semilla²³ creados con el aporte voluntario y continuo de hasta el 5% de los salarios de empleadores y empleados de empresas particulares.

Este modelo se fundamenta en la idea de ciudadanía activa, a través de las relaciones de cinco actores, tal como se evidencia en el

Gráfico 6: **i) individuos solidarios**, que aportan hasta el 5% de su salario; **ii) instituciones solidarias**, que adoptan el modelo, fomentando la participación de sus empleados y haciendo una contrapartida en recursos económicos, tiempo y/o talento a lo aportado por sus colaboradores; **iii) aliados y cooperantes**, instituciones e individuos que aportan recursos económicos, técnicos y humanos a los diferentes proyectos promovidos por El Cinco; **iv) comunidades actoras**, aquellas que por sus características de vulnerabilidad o exclusión socioeconómica son convocadas para participar de los proyectos; y **v) operadores**,

²³ El capital semilla es entendido como un tipo de financiamiento inicial que se entrega para la creación de una microempresa o para permitir el despegue y/o consolidación de una actividad empresarial existente. Estos fondos no son devueltos por parte de quien los recibe.

instituciones encargadas de acompañar a las comunidades actoras en la ejecución de los proyectos productivos (Revista Inalde, 2011; Fundación El Cinco, sf.).

Gráfico 6. Actores participantes en el Modelo de Solidaridad Productiva



Fuente: Fundación El Cinco (2015).

El modelo se desarrolla a través de la articulación de cinco componentes: 1. Familiar Comunitario. 2. Técnico Ambiental, 3. Organizacional Empresarial, 4. Comercial Valor Agregado, y 5. Solidaridad Productiva. Estos componentes tienen funciones específicas, y se articulan con el propósito de desarrollar un proceso que permita el empoderamiento de los pobladores rurales, la mejora de sus prácticas productivas y el fortalecimiento de una organización productiva que pueda insertarse efectivamente en el mercado; todo atravesado por un ejercicio solidario que vincula a diversos actores. En el Gráfico 7 se presenta el alcance de cada componente.

La Fundación El Cinco desarrolla el Modelo de Solidaridad Productiva como instrumento para la reducción sostenible y permanente de la pobreza de pobladores rurales. Para lograrlo, el modelo promueve la generación de empresas productivas rurales, de carácter asociativo y solidario, que tienen como inicio oportunidades de mercado y buscan ser sostenibles en el tiempo. En la promoción de empresas rurales como mecanismo para la superación de la pobreza rural se condensa el razonamiento de El Cinco en tanto que actor social, y se da pauta

del tipo de estrategias que desplegará para lograr su proyecto propio, las cuales conjugan el mercado y el comportamiento solidario.

El cambio en el enfoque de la Fundación El Cinco, de confecciones a empresas rurales, se corresponde con el contexto macro del país, que evidenciaba que las zonas rurales eran las más pobres y las que más necesitaban apoyo y fortalecimiento debido a la fragilidad institucional del sector. En 2003 (año del cambio de enfoque) y hasta 2005 la inversión del presupuesto nacional en el sector agropecuario se estuvo entre el 2 y el 4% (DNP, 2015b), uno de los más bajos durante el periodo 1900-2015.

Gráfico 7. Componentes del Modelo de Solidaridad Productiva



Fuente: Fundación El Cinco (2014).

3.3.2 Corporación Prodepaz y su Modelo de Acompañamiento Integral

El Programa de Desarrollo para la Paz²⁴ del Oriente Antioqueño -Prodepaz²⁵- surge como respuesta a la difícil situación de orden público que se vivía en el oriente antioqueño a finales de los años 90 y que estuvo caracterizada por la disputa territorial de actores armados, la cual significó diferentes tipos de violencia contra personas de la sociedad civil y representantes del Estado, atentados hacia la infraestructura física de la región y un accionar de desplazamiento forzado contra la población.

Prodepaz surge en 1999 por iniciativa de las organizaciones integrantes de la Corporación Vida, Justicia y Paz y es consolidado por instancias de la iglesia católica, Diócesis Sonsón Rionegro y Diócesis de Barrancabermeja, fundaciones privadas, Centro de Investigación y Educación Popular/ Programa por la Paz -CINEP/PPP- y Proantioquia²⁶, y empresas privadas, Interconexión Eléctrica S.A. ISA e ISAGEN.

Prodepaz es uno de los 20 programas de Desarrollo y Paz que existen en Colombia. Su propósito es “participar del proceso de integración y desarrollo territorial, mediante la articulación de esfuerzos institucionales, el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, el empoderamiento comunitario y la generación de sus ingresos, para mejorar condiciones de convivencia pacífica y vida digna de los pobladores de la zona de influencia” (Corporación Prodepaz, 2010).

Posterior a su consolidación legal en 1999, y hasta el 2002, Prodepaz se enfocó en un proceso de conocimiento y reconocimiento del territorio, fruto del cual surgen dos instrumentos: i) Sistema de Información Regional para la Paz SIRPAZ²⁷- y ii) Planeación Zonal. En este

²⁴Los Programas Regionales de Desarrollo y Paz son iniciativas que han sido concebidas, impulsadas y estructuradas desde organizaciones e instituciones de la sociedad civil, orientadas a concertar y articular esfuerzos públicos, privados y comunitarios para la construcción conjunta de una nación en paz desde procesos locales y regionales. El primer Programa de Desarrollo y Paz surgió en 1995 en el Magdalena Medio, como un espacio para dialogar sobre las posibles alternativas conducentes a la paz en la región (Corporación Prodepaz, 2010).

²⁵Prodepaz hace parte de la Red Prodepaz, que agrupa a los 20 programas de Desarrollo y/para la Paz que existen en el país, y que actúan bajo principios éticos y filosóficos comunes, desde lógicas locales y regionales, en una cobertura del 41% del territorio colombiano (Corporación Prodepaz, 2010).

²⁶Proantioquia es una fundación privada del sector empresarial, sin ánimo de lucro, creada en 1975 por un destacado grupo de empresarios antioqueños.

²⁷El SIRPAZ es un instrumento que permite a los pobladores realizar una lectura del territorio sobre macro variables como: población, educación, salud, vivienda, saneamiento básico, infraestructura, vías y

periodo también se realizó un proceso de concertación con el Concejo Regional de Alcaldes, a partir del cual se creó el Laboratorio de Paz del Oriente Antioqueño, como proyecto político territorial; este proyecto fue financiado por la Unión Europea durante el periodo 2003-2007 en el marco de su Estrategia País para Colombia. Esta financiación planteaba como requisito que la Nación financiara complementariamente otros proyectos. De esta forma se llevaron a cabo 35 iniciativas financiadas por la Unión Europea, bajo el proyecto Segundo Laboratorio de Paz y otras 111 iniciativas bajo el Programa Paz y Desarrollo de Acción Social de la Presidencia de la República, financiado con crédito del Banco Mundial.

Los propósitos del acompañamiento que realiza Prodepaz son: educar para la paz, generar una cultura de paz, fortalecer la democracia participativa y la gobernabilidad, generar modelos de desarrollo alternativos al neoliberalismo, contar con una mirada y una acción regionales, concebir al hombre en su integralidad y que las empresas asuman su responsabilidad social (Canal et al, 2010:31).

Prodepaz surge como una respuesta a las condiciones macro que vivía el Oriente Antioqueño a finales de los años 90; por ello, y por la composición de sus actores fundadores, su razonamiento no se encaja en el mercado, sino que se apoya en la promoción de cultura de paz y en la democracia participativa, como mecanismo para lograr el empoderamiento comunitario.

Modelo de acompañamiento integral

Prodepaz ha desarrollado un Modelo para dar acompañamiento a los procesos que tienen lugar en el territorio. Este modelo gira en torno a “lograr una comunidad fortalecida” y se plantea como integral,

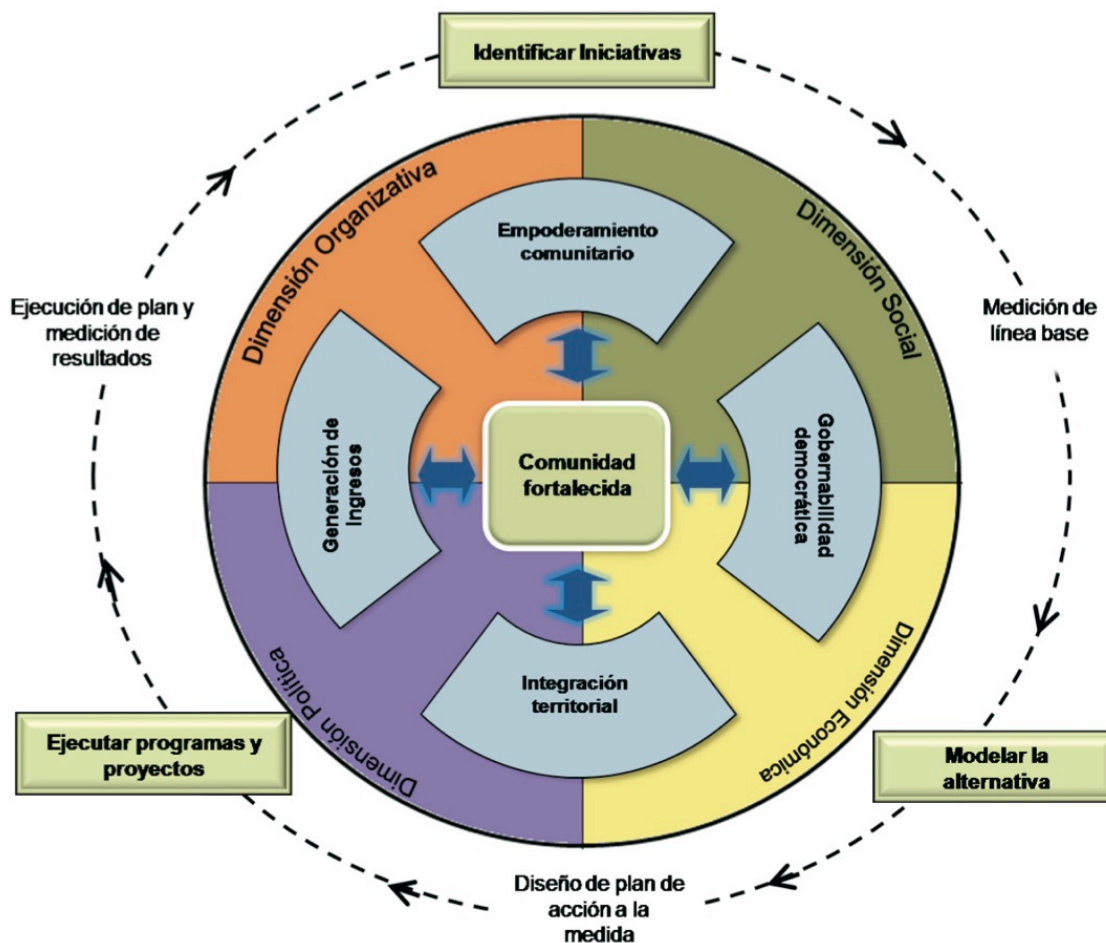
“porque está pensado para aportar en la transformación de las comunidades partiendo de su complejidad y por ello, no está focalizado para generar cambios en una sola variable como el crecimiento económico, la incorporación de ciertas técnicas de producción, la adopción de algunas prácticas sociales o el incremento de la participación en asuntos políticos,

comunicación como referentes que permiten auto diagnosticar el estado de desarrollo del territorio en estos temas. Puede consultarse en línea en <http://sirpaz.programadesarrolloparalapaz.org/index.html>

sino que reconoce la importancia de cada uno de esos elementos y aún más, valora la capacidad que tienen las comunidades para definir cuáles son los temas que más interés tienen para ellas y establece los mecanismos para acompañar sin invadir o sustituir responsabilidades, pero potenciando sus capacidades y promoviendo oportunidades desde las instancias comunitarias y demás instituciones del territorio” (Corporación Prodepaz, 2010).

El modelo de acompañamiento integral de Prodepaz busca generar cuatro efectos en el territorio: Empoderamiento Comunitario, Gobernabilidad Democrática, Integración Territorial y Generación de Ingresos. Como se ve en el Gráfico 8, asocia estos efectos con el trabajo en cuatro dimensiones: organizativa, social, política y económica.

Gráfico 8. Modelo de Acompañamiento Integral de Prodepaz



Fuente: Corporación Prodepaz (2010).

En cada una de estas dimensiones el modelo se enfoca en elementos específicos. En la organizativa se observa su existencia legal, su relacionamiento con el territorio y la capacidad administrativa de sus dirigentes. En la social se considera la participación de los miembros de la asociación en instancias de decisión, ejecución y evaluación, y las prácticas de sistematización existentes. En la dimensión política se revisa la gobernabilidad y la cultura política; la primera desde la articulación interinstitucional, la visión compartida de futuro y la participación ciudadana; la segunda, desde la incidencia en políticas públicas. Finalmente, la dimensión económica se aborda desde las unidades familiares, para lo cual se valora la calidad de vida y el acceso que tienen para satisfacer sus necesidades básicas.

Al inicio de su intervención realiza una evaluación del estado inicial en estas dimensiones para, a partir de los resultados, “acompañar a la organización a construir y ejecutar un plan de acción que permita mejorar en esas cuatro dimensiones y proyectarse hacia los sueños de la comunidad”.

3.4 Inician las intervenciones planeadas con Asofrutas

En la Tabla 4 se presenta un consolidado de todas las intervenciones en las que Asofrutas ha participado; en las tres primeras como beneficiario y luego como ejecutor.

En la primera intervención correspondiente a la aplicación del Modelo de Solidaridad Productiva de la Fundación El Cinco, que inició en 2004, se seleccionó al Corregimiento de San José y a Asofrutas por recomendación de la Alcaldía de La Ceja, quien consideró que esta organización ubicada en el Corregimiento de San José cumplía con los criterios de selección planteados por la Fundación: estar ubicado en un territorio donde vivía población vulnerable, contar con amplia mano de obra y tener vocación productiva. En este primer proyecto se benefició de forma directa a personas que no estuvieran asociadas en Asofrutas, pero que tuvieran la voluntad de asociarse.

La participación de Asofrutas en este primer proceso puede entenderse por una necesidad de contar con apoyo para la consolidación y crecimiento de la asociación, pues por esta época

continuaba con un bajo número de asociados y sufría por las consecuencias derivadas de las fluctuaciones climáticas y la escasa tecnificación del cultivo. Las intervenciones siguientes buscaron dar continuidad a la primera intervención, apoyándose en los buenos resultados que fueron reportados de ella.

A continuación, se abordan en detalle las tres primeras intervenciones, describiendo cómo se realizó la aplicación de los modelos de intervención de las organizaciones impulsoras, así como los procesos sociales que tuvieron lugar en cada una de ellas.

Tabla 4. Historia de los Proyectos y Rol de Asofrutas

Año	Proyecto	Organizaciones participantes	Rol de Asofrutas
2004-2006	Modelo de Solidaridad Productiva de Fundación El Cinco.	Flores Esmeralda, Grupo Capiro, Asociación Colombiana de Exportadores de Flores -Asocolflores-; Fundación El Cinco, Corporación Prodepaz, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; Alcaldía Municipal de La Ceja y Gobernación de Antioquia.	Beneficiario
2005-2011	Innovación en frutas pequeñas de clima frío para el desarrollo competitivo -Fruqueña- Fase I, II y III.	Gobernación de Antioquia, Ministerio de Agricultura, 12 alcaldías del Oriente, Corpoica, Sena, Universidad Eafit, Universidad Católica de Oriente, Asocolflores, Corporación Prodepaz, Corporación PBA, Fundaset y El Cinco.	Beneficiario
2007-2009	Consolidación de una estrategia de comercialización de frutas a través de la conformación de una alianza de las asociaciones de productores de la Ceja, Rionegro y El Retiro.	Agencia Presidencial para la Acción Social, Red de Solidaridad Social, Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, Corporación Prodepaz.	Operador
2010	Unión de esfuerzos, experiencia y recursos entre Asofrutas y Prodepaz para garantizar el funcionamiento y la coordinación de las actividades de la Escuela Hortofrutícola durante el año 2010 y el acompañamiento de la Asociación de Fruticultores las Minas del municipio de Santa Vicente para	Corporación Prodepaz.	Operador

	la puesta en marcha del centro de acopio y almacén de insumos”.		
2010	Establecimiento de tres hectáreas de gulupa como alternativa de diversificación en la zona sur del Municipio de La Ceja.	Municipio de La Ceja, Asforutas y 10 beneficiarios.	Beneficiario y Operador
2012	Fortalecimiento de las organizaciones de productores de fruta del Oriente Cercano en las áreas comerciales, técnicas y administrativas	Corporación Prodepaz.	Operador

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Asofrutas.

3.4.1 El Modelo de Solidaridad Productiva (2004-2006)

En el proceso de puesta en marcha del Modelo de Solidaridad Productiva iniciado en 2004 participaron las empresas Flores Esmeralda, Grupo Capiro y la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores -Asocolflores-; las organizaciones de la sociedad civil Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz, y el organismo internacional Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, como instituciones cooperantes; y el gobierno municipal de La Ceja. Cada una de estas organizaciones tenía cercanías, intereses y vínculos de diversos tipos con el corregimiento de San José, por lo cual decidieron participar en la alianza alrededor de esta intervención²⁸.

En el marco de este modelo de solidaridad productiva, Flores Esmeralda y Grupo Capiro, empresas de flores ubicadas en La Ceja, se constituyeron en instituciones solidarias. En estas empresas un porcentaje importante de su grupo de trabajadores (conformado por 403 en Flores Esmeralda y 900 en Grupo Capiro) provenían del Corregimiento de San José; con familiares y amigos allí conocían de forma cercana las condiciones por las que atravesaba el corregimiento. Esta cercanía explica su interés en participar del proyecto, aportando hasta el 5% anual de sus salarios²⁹; Israel Ramírez recuerda que en la reunión en Flores Esmeralda los trabajadores indicaron:

²⁸Los matices de participación de estas organizaciones serán abordados en el capítulo 4.

²⁹En promedio, el salario de los trabajadores de Grupo Capiro estaba en \$468.000 pesos colombianos -aproximadamente US\$234- y el salario de los de Flores Esmeralda en \$530.000 –aproximadamente US\$ 280- (Sierra, 2007).

“Venimos de San José donde hay una crisis, problema climático por verano y granizo, y violencia. San José está solo porque no hay cómo trabajar. Damos el 5% pero si es para San José” (Entrevista Personal, Marzo 3, 2012).

El PNUD y la Alcaldía de La Ceja participaron como aliados y cooperantes; el primero con recursos económicos y la Alcaldía a través de poner a disposición de la Asociación transporte y asistencia técnica (Pérez, 2005).

La Fundación El Cinco invitó a vincularse como operador en la ejecución del proyecto a la Corporación Programa Desarrollo para la Paz –Prodepaz-, con su modelo de Acompañamiento Integral. El proyecto inició con recursos financieros que ascendieron a 340 millones de pesos (aprox.129.474 dólares, conversión año 2004)³⁰ en los cuales los actores participaron así: Flores Esmeralda y sus empleados, Grupo Capiro y sus empleados y Fundación El Cinco, 62%; PNUD, 11%; Corporación Prodepaz, 13%; y Municipio de La Ceja, 13%.

El desarrollo del proyecto

El proyecto fue presentado a través de reuniones en el corregimiento, en los que participaron representantes de Flores Esmeralda, Prodepaz, la Administración Municipal de la Ceja, El Cinco y Asofrutas. En estas se explicaron los objetivos y alcances del proyecto, y se presentaron las organizaciones participantes. En esta época el corregimiento seguía bajo el dominio de un bloque de las Autodefensas, aunque sus miembros no interfirieron con el desarrollo del proyecto estuvieron al tanto de lo conversando en algunas reuniones iniciales.

En su primera fase el proyecto estaba orientado a las familias más necesitadas del corregimiento que en ese momento no formaban parte de Asofrutas. Los criterios de identificación de beneficiarios estaban relacionados con sus actividades y capacidades productivas: ser productores de mora del corregimiento San José y tener la posibilidad de

³⁰ Se tomó de referencia la serie histórica del valor promedio anual del dólar en Colombia, elaborada por el Banco de la Rep. Para el año 2004 el valor promedio de un dólar era 2.626 pesos.

cultivar 5.000 m²; sus condiciones socioeconómicas: pertenecer a estratos 1 y 2 del Sisben³¹, tener ingresos mensuales menores de \$200.000 – aprox.76 USD, conversión año 2004- y ser cabeza de familia; y con su disposición de participar en la asociación: estar dispuesto a ser socio de Asofrutas y a recibir capacitaciones, ser admitidos por la Asociación y hacer los pagos relacionados con el capital semilla (Pérez, 2005).

Quienes conformaban en ese momento la Junta Directiva de Asofrutas fueron los encargados de identificar quienes serían los primeros beneficiarios del proyecto; seleccionaron a las familias de menos ingresos de la comunidad, renunciando a obtener un beneficio personal o familiar con esta selección.

De los 25 participantes de la primera fase del proyecto 24 eran hombres y 1 era mujer. Sobre sus características familiares, el grupo familiar estaba conformado por 137 personas; educativas, de los 25 el 84% tiene educación básica primaria incompleta (21), 12% educación básica primaria completa (3) y 4% bachillerato (1); productivas, 22 de los socios eran jornaleros y 3 se dedicaban a labores agrícolas en sus propias fincas; de ingresos: el nivel de ingresos era menor a \$200.000 mensuales; etarias, 20 de los socios estaban entre los 40-50 años, 2 son mayores de 50 y solo 3 son menores de 30 años. Todas las familias están registradas en el Sisben (Sierra, 2007).

A cada familia seleccionada se le entregaría un conjunto de elementos que le permitiera iniciar su producción: 650 plantas, insumos químicos, herramientas y en algunos casos se pagarían jornales para mano de obra mientras los cultivos iniciaban la producción. Esta entrega se hacía en la forma de préstamo, por lo cual se estableció que cuando se iniciara la producción por cada kilo vendido el productor pagaría \$96 (aprox.0,036 USD, conversión año 2004) a Asofrutas como forma de ir pagando este préstamo. Con la consolidación de este fondo la asociación podría capitalizarse y hacer nuevos préstamos a sus asociados. El transporte de la producción se realizaría a través de la administración municipal; sin embargo,

³¹El SISBEN es el Sistema de identificación de potenciales beneficiarios de programas sociales diseñado por el Gobierno Nacional. Uno de sus objetivos es permitir la elaboración de diagnósticos socioeconómicos precisos de la población pobre para apoyar los planes de desarrollo municipal y distrital, y el diseño y elaboración de programas concretos orientados a los sectores de menores recursos o población vulnerable.

para generar capital de trabajo en Asofrutas se crearía un segundo fondo a partir de la estimación del valor comercial que representaba el transporte.

Al inicio del proyecto Asofrutas contaba con 24 socios y una producción promedio de 400-600 kilos de mora por semana. Además del estimado de producción, se realizó un diagnóstico de la asociación en distintos niveles. En cuanto a las formas de producción se evidenció que tenían muy arraigadas técnicas tradicionales que se negaban a abandonar y que no generaban altos rendimientos productivos; al mismo tiempo, empleaban fungicidas de alta toxicidad y en grandes cantidades, guiados por la idea que su efectividad estaba dada por su grado de toxicidad. Con respecto a la forma de concebir sus parcelas, los asociados no las consideraban un proyecto productivo propio del cual pudieran obtener lo necesario para el sustento familiar, además no consideraban que la producción necesitara la dedicación de tiempos específicos y la aplicación de procedimientos técnicos particulares, todo esto en un contexto donde la práctica de ser jornalero estaba muy extendida (Molina, 2008).

En la perspectiva organizacional se evidenció que los contactos de Asofrutas con otras organizaciones estaban circunscritas a las empresas clientes; en la dimensión interna se notó que no se habían generado canales formales para comunicarse con los asociados y con otras organizaciones, y no estaban establecidos los mecanismos para resolver pacíficamente los conflictos y consolidar un liderazgo grupal (Molina, 2008; Zarama, 2009).

Ante este panorama se desplegaron diversas acciones. En el tema productivo se realizaron parcelas demostrativas que aplicaban nuevas técnicas de cultivo; capacitaciones en producción limpia, manejo racional de agroquímicos, preparación de caldos microbianos para fungicidas y fertilizantes; se propició una visita al municipio de Guarne para conocer buenas prácticas agrícolas, especialmente en el desarrollo de técnicas de manejo del cultivo de mora tecnificado. Estas estrategias, desplegadas con el apoyo de la empresa Moras de Oriente y de Corporación Prodepaz evidenciaron la importancia de modificar estas prácticas y mostraron el tipo de resultados que se podrían obtener.

En el campo organizativo se entregó a Asofrutas mobiliario de oficina y se realizaron capacitaciones para el fortalecimiento de la Junta Directiva, especialmente en el manejo tributario, financiero y administrativo buscando la consolidación de libros contables, pagos

de impuestos y el cumplimiento de los requisitos de ley para este tipo de organizaciones. En la relación con la comunidad del corregimiento los empleados de Flores Esmeralda realizaron encuentros mensuales, a través de actividades vinculadas tanto con lo lúdico como con capacitaciones sobre cuestiones como culinaria, sexualidad y prevención de la drogadicción, entre otras.

A finales de 2004 la producción había empezado a crecer; de los 400-600 kilos semanales se pasó a 2 o 3 toneladas, haciendo necesario usar el cuarto frío (que estaba subutilizado desde su obtención) y conseguir nuevos medios de transporte. Fue posible también establecer una nueva relación comercial con otro cliente (Agrofrut, empresa productora de jugos y pulpas) en mejores condiciones y logrando la garantía de un precio fijo de compra. De las 25 personas que fueron vinculadas en esta primera fase, 21 cumplieron con los compromisos establecidos.

3.4.2 Proyecto Fruqueña (2005-2011)

Después del proceso inicial de intervención se empezaron a desarrollar de forma simultánea otros procesos interinstitucionales vinculados a Asofrutas. Para el caso de la Fundación El Cinco los resultados positivos que generó la intervención en Asofrutas le impulsaron a proponer un nuevo proyecto que replicara la experiencia y el modelo desarrollado en esta zona que se consideró el caso piloto. El proyecto se denominó *Innovación en frutas pequeñas de clima frío para el desarrollo competitivo -Fruqueña-*. Este nuevo proyecto fue más ambicioso, tenía como propósito llegar a 650 productores de mora y fruta pequeña (fresa, tomate de árbol, lulo, uchuva y breva) asociados en 10 organizaciones de productores, ubicados en 12 municipios de Antioquia³² a través del trabajo en tres ejes estratégicos: i) innovación tecnológica participativa, fomentando la implementación de buenas prácticas agrícolas; ii) desarrollo organizativo y empresarial para el fortalecimiento de las capacidades locales, y iii) desarrollo personal a través del fomento del liderazgo, participación ciudadana y empoderamiento.

³²Estos municipios son: Guarne, Marinilla, El Santuario, Rionegro, La Ceja, El Carmen de Viboral, La Unión, El Retiro, San Vicente, Guatapé, El Peñol y Granada.

La primera etapa de Fruqueña contó con el apoyo económico de la Gobernación de Antioquia, el Ministerio de Agricultura, las 12 alcaldías del Oriente y las entidades de la unión temporal que se conformó entre Corpoica, el SENA, la Universidad Católica de Oriente Antioqueño, Funda Flor, Corporación PBA y Fundación El Cinco. El proyecto fue operado por la Corporación PBA, una organización sin ánimo de lucro que trabaja en procesos de innovación participativa con pequeños agricultores. En este proyecto Asofrutas fue el caso demostrativo.

En su primera fase el proyecto Fruqueña se concentró en fortalecer los procesos productivos de las organizaciones participantes y en consolidar los procesos organizacionales. En su segunda fase se enfocó en promover el desarrollo de procesos de comercialización en bloque, para lo cual se fomentó la creación de una organización de segundo grado, Federación Fruqueña, que reuniera y representara a las asociaciones de base. Asofrutas participó en todas las fases de este proyecto, pero no con la misma intensidad que en el proyecto de 2004. Para Adriana Gaviria, Secretaria de Asofrutas,

“el proyecto no fue tan interesante para nosotros. Nosotros no nos sentimos parte del proyecto, nos sentimos como la foto para mostrar” (Entrevista Personal, Julio 8, 2012).

Aunque inicialmente fueron parte de la Federación Fruqueña, diversos elementos les hicieron retirarse formalmente. En primer lugar, consideraron que las otras organizaciones que la conformaban no estaban consolidadas y al no responder a procesos nacidos de la iniciativa de las comunidades mismas desarrollaban prácticas muy distintas a las propias de Asofrutas (como permitir que personas que no eran productores participaran en las asociaciones y en las juntas directivas); en segundo lugar, consideraron que la Federación era un proceso que se estaban impulsando en torno al proyecto mismo, no en respuesta a necesidades y liderazgos existentes en las comunidades, y finalmente tampoco existían los lazos de confianza necesarios entre las mismas asociaciones miembro como para desarrollar un proceso de comercialización conjunta, que era el propósito inicial de la Federación. A este respecto considera Adriana,

“reconocimos que nos habíamos equivocado en habernos apresurado a pertenecer a una organización de segundo nivel, esto es algo que se da voluntariamente en torno a confianzas” (Entrevista Personal, Julio 8, 2012).

Aunque en este proyecto Asofrutas era el caso demostrativo, recibió asistencia técnica. Este apoyo, financiado por Fundación El Cinco, se extendió hasta el 2011.

Las tensiones no solo existieron entre Asofrutas y el proyecto, sino entre Fundación El Cinco y Prodepaz, pues ambas se atribuían en sus presentaciones públicas el liderazgo del proyecto y los resultados obtenidos. La revisión en detalle de este tipo de dinámicas sociales que tuvieron lugar en el marco de las intervenciones es objeto del capítulo cuatro.

3.4.3 Consolidación estrategia de comercialización conjunta (2007-2009)

Aunque seguían participando en algunos procesos del proyecto Fruqueña y recibían en ese marco asistencia técnica, en 2007 Asofrutas decidió impulsar otros procesos en los que jugó un rol diferente, más activo y de más responsabilidad. En alianza con dos asociaciones de productores del Retiro y Rionegro, formularon el proyecto “Consolidación de una estrategia de comercialización de frutas a través de la conformación de una alianza de las asociaciones de productores de la Ceja, Rionegro y El Retiro”. Fue presentado al Segundo Laboratorio de Paz del Oriente Antioqueño, operado por Corporación Prodepaz con recursos de cooperación de la Unión Europea, la Gobernación de Antioquia y Acción Social³³.

Se propusieron un objetivo ambicioso, “el desarrollo de un proyecto productivo y de seguridad alimentaria, fomento a la economía solidaria y comercialización con un enfoque de cadenas ecológicamente sostenibles, articuladas al ordenamiento territorial y construidas, mejoradas y dotadas bajo la modalidad de cofinanciación de infraestructuras sociales y productivas básicas en apoyo a los proyectos socioeconómicos” (Sierra, 2007:40).

³³La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional es un establecimiento público, del orden nacional, con autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. Creada en 2005, su función es coordinar, ejecutar y promover políticas públicas, planes y programas sociales para contribuir a la superación de la pobreza. Desde 2011 se transformó en el Departamento de la Prosperidad Social.

Este proyecto, ejecutado por Asofrutas, se concentró en fortalecer a las 3 asociaciones de productores participantes, consolidando una cadena de frío e infraestructuras adecuadas para los procesos de acopio y clasificación y en mejorar las capacidades técnicas de los productores, conformando comités técnicos en cada asociación. Al mismo tiempo se buscó consolidar los procesos organizativos al interior de cada asociación, construir planes de negocios y generar las condiciones para el trabajo en red, con el propósito de construir una cadena de frutas en la región. Como resultado se propuso una estrategia de comercialización conjunta buscando nuevos clientes (Agrícola Santander y Empresa Passicol S.A.); sin embargo, esta no logró concretarse.

En el marco de este proyecto Asofrutas construyó su propia bodega de 200 m² que sirve de sede administrativa, planta de procesamiento, embalaje y bodega. Esta compra (que ascendió a 119 millones – aprox. 57.266 dólares, conversión año 2007)³⁴ fue financiada con recursos propios de la asociación, de Flores Esmeralda, de Corporación Prodepaz y del mismo proyecto. En conjunto se adquiere un vehículo refrigerado al servicio de las tres asociaciones.

En 2007, a partir de una gestión de la Fundación El Cinco, se adelanta también un trabajo colaborativo con la Universidad EAFIT (antes Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico) que realiza un acompañamiento empresarial para Asofrutas, a fin de fortalecer sus procesos y prácticas administrativas. Por esta época la asociación empieza a explorar la posibilidad de generar nuevos productos con mayor valor agregado de mercado; se promueve el desarrollo y producción piloto de pulpa de fruta pasteurizada, en alianza con una asociación de mujeres de La Ceja que se dedica a la producción agroindustrial de mermeladas (La Antioqueña). Aunque esta iniciativa no logra escala, gracias a ella Asofrutas recibe en julio de 2007 el premio Antójate Antioquia³⁵, el cual es promovido por la Gobernación y le permite recibir el registro sanitario, código de barras, rediseñar su

³⁴ Se tomó de referencia la serie histórica del valor promedio anual del dólar en Colombia, elaborada por el Banco de la Rep. Para el año 2007 el valor promedio de un dólar era 2.078 pesos.

³⁵ El programa de incentivos empresariales Antójate de Antioquia es parte del componente de fortalecimiento empresarial del modelo “Antioquia E”, de la Gobernación de Antioquia. Tiene como finalidad promover el incremento de la productividad de las empresas a través de estímulos.

empaques y etiquetas, y tener exhibición en góndolas en almacenes de grandes superficies durante tres meses (Sierra, 2007).

En este año, después de un proceso de acercamiento y de comercialización a través de intermediarios iniciado en 2005, la asociación logra ser proveedor directo del supermercado de cadena Almacenes Éxito. Esta nueva vinculación permite realizar mejoras físicas e incrementar la cantidad de trabajos temporales ofrecidos, desarrollando nuevas actividades de selección de la fruta cosechada.

Todos estos procesos redundaron en un aumento de los ingresos de los productores, de los empleos directos e indirectos generados y en una reactivación económica del corregimiento. Diferentes actores participantes en el proceso inicial de fortalecimiento en 2004 observan el aumento tanto de actividades comerciales, como de los medios de transporte de propiedad de los habitantes del corregimiento. Una situación relacionada con la reactivación económica tuvo que ver con la estabilización de los pagos de matrícula de los alumnos en el colegio (Institución Educativa Francisco María Cardona) del corregimiento. Como indica Sierra, “en el colegio había muchos estudiantes que no podían pagar los derechos de matrícula o lo pagaban en cuotas. Había mucha precariedad para sostener el colegio. Muchos niños o jóvenes no podían estudiar porque no tenían con qué. Ahora no solo van a estudiar, sino que lo pueden hacer teniendo lo que necesitan para hacerlo” (2007:43).

El desarrollo del proyecto de fortalecimiento de Asofrutas generó también otras dinámicas relacionadas con los hijos de los asociados y en general con los jóvenes del corregimiento. Dos situaciones dan cuenta del tipo de iniciativas que se impulsaron: en 2006, en el marco del trabajo con la Corporación Prodepaz se llevó a cabo un taller de comunicación audiovisual con los hijos de los asociados, que tuvo como resultado un video sobre San José y su producción de mora y tomate de árbol, y la creación de un blog que no tuvo continuidad³⁶. Posteriormente se inició una alianza con la Institución Educativa Francisco María Cardona y el SENA para el desarrollo de una escuela técnica del nivel medio en administración de empresas agrícolas, la cual sí tuvo continuidad.

³⁶El blog está disponible en <http://tallersanjose.blogspot.com/>, y tuvo publicaciones de marzo a septiembre de 2006, producidas por los jóvenes participantes del taller.

La revisión de cómo se fueron desarrollando las intervenciones deja ver de forma clara que las intervenciones planeadas son, como diría Long, procesos en movimiento y socialmente construidos. Estas intervenciones son escenario para el ejercicio de la agencia; en el caso de Asofrutas, se puede ver una consolidación del ejercicio de su agencia, expresado en la construcción de la bodega, en la búsqueda de aliados y en la decisión de retirarse de la Federación Fruqueña. Estas intervenciones entraron a relacionarse con sus mundos de vida, y permitieron ampliar el repertorio de sus acciones, evidenciado posteriormente en su cambio de rol en los siguientes proyectos en los que participó.

3.4.4. Proyectos como operador (2010-2012)

De forma posterior al proyecto de comercialización conjunta, Asofrutas fue el operador de otros tres proyectos durante 2010 y 2012, dos de ellos financiados por Corporación Prodepaz y uno por el Municipio de La Ceja. El primero se trató de un trabajo articulado con Prodepaz en torno al funcionamiento de la Escuela Hortofrutícola y acompañamiento a otra asociación de productores. En la ejecución, este proyecto se vinculó principalmente a la junta directiva de Asofrutas. Posteriormente, con recursos del Municipio de La Ceja se establecieron 3 hectáreas de gulupa en el marco de lograr mayor diversificación productiva. Allí Asofrutas fue operador debido a su presencia en la zona y la representatividad que ya había logrado con distintos actores del territorio.

En los primeros meses de 2012 la asociación inició la ejecución del proyecto *“Fortalecimiento de las organizaciones de productores de fruta del Oriente Cercano en las áreas comerciales, técnicas y administrativas”*, en asociación con la Corporación Prodepaz y con financiación de Acción Social. Este proyecto se planeó para ejecutarse en 6 meses, con un presupuesto de 245 millones de pesos (aprox. 136.262 dólares, conversión año 2012)³⁷ y buscó fortalecer siete asociaciones de productores, lograr producción y comercialización en red. Éste surge de la ejecución de la tercera fase del proyecto Fruqueña, en la que se promovió

³⁷ Se tomó de referencia la serie histórica del valor promedio anual del dólar en Colombia, elaborada por el Banco de la Rep. Para el año 2012 el valor promedio de un dólar era 1.798 pesos.

como modelo de comercialización una alianza entre asociaciones; allí nació la alianza Asofrutas – Asopromora que estaba abierta a la vinculación de otras organizaciones.

En el 2012 Asofrutas experimentaba un proceso de articulación regional como resultado de la experiencia ganada con la alianza con Asopromora; esta alianza no está basada en formas legales sino en los lazos de confianza generados a través del intercambio en las actividades comerciales, en la venta del producto y la compra de insumos. Actualmente Asofrutas lidera la agremiación en bloque que incluye a Asopromora (El Retiro), Asonfrut (Sonsón), Visión Futuro (Guarne), Asprofrutho (San Vicente), Asofrucar (Carmen de Viboral) y Aprofrut (Rionegro); este liderazgo le ha permitido consolidar una propuesta de articulación regional para la compra de insumos y la venta de la fruta, al mismo tiempo que avanzar en un proceso de consolidación de confianza para participar de forma articulada en un proceso de desarrollo regional. Estos procesos tuvieron lugar de forma paralela a una relación con la Fundación El Cinco, quien continuaba brindando asistencia técnica en el marco de Fruqueña y conectándolo con distintos actores de Medellín que podrían aportarle elementos de mejora; en este marco se pueden resaltar ejercicios de voluntariado con empresas de Medellín y con la Universidad EAFIT.

Durante este último periodo hubo tensiones en la relación entre Fundación El Cinco y Asofrutas. Estas se originaron en una diferencia de perspectiva sobre lo que era mejor para Asofrutas; para la Fundación la asociación no estaba lista para ejecutar proyectos y requería todavía acompañamiento, mientras que para Asofrutas ya estaban suficientemente consolidados y podían seguir adelante. La tensión apareció cuando Corporación Prodepaz apoyó a Asofrutas en su perspectiva a través de proyectos que financió y en los cuales Asofrutas actuaba como operador. Estas tensiones se abordan en el capítulo siguiente, en el apartado de narrativas.

3.5 Una mirada a Asofrutas en 2012

Al inicio de este capítulo se presentó una semblanza de Asofrutas en sus fases iniciales. ¿Cómo se encontraba en el 2012, 16 años después de que un grupo de productores decidieran

trabajar juntos para hacer frente a los malos tratos de los intermediarios? Las siguientes cifras dan una idea de la capacidad productiva que ha consolidado Asofrutas a lo largo de su trayectoria.

De acuerdo con datos de mayo de 2012:

- 115 familias asociadas, 30 familias en proceso de asociarse.
- 10 empleos directos, 560 personas beneficiarias del trabajo de Asofrutas.
- 90 Hectáreas cultivadas de mora y 3 Hectáreas cultivadas de tomate de árbol.
- 3 Hectáreas cultivadas de gulupa y 3 Hectáreas cultivadas de lulo.
- 90 toneladas de mora vendidas por mes, \$1.800.000.000 de pesos (aproximadamente 900.000 USD) en ventas anuales en 2011.

Para Asofrutas sus resultados y la operación de varios proyectos son el resultado de la construcción de confianza que se ha venido tejiendo entre las organizaciones de productores, generada por los espacios de encuentro promovidos por proyectos anteriores, y es un reconocimiento a su propia trayectoria. Como indica Adriana Gaviria,

“nosotros queremos que nos reconozcan como modelo, que reconozcan lo que hemos hecho; no solamente las cosas buenas, también las cosas malas en que hemos caído para que eso sirva para otras organizaciones” (Entrevista Personal, Julio 8, 2012).

En 2012 la visión de la junta directiva es que Asofrutas se convierta, desde la dimensión productiva en una procesadora de frutas y desde la dimensión territorial en jalonadora de procesos de desarrollo. Al contrastar esta visión con las intenciones iniciales de los fundadores de Asofrutas se evidencia una gran transformación, de pasar de un grupo de productores con la intención inicial de resistir a las adversas y desiguales condiciones que imponían los intermediarios, a considerarse una organización que puede jalonar procesos territoriales de desarrollo.

Desde su fundación en 1995 y luego de haber sido un actor en seis intervenciones planeadas, en 2012 se nota en Asofrutas un cambio en sus razonamientos, prácticas, estrategias y en el ejercicio de su agencia. Es visible que a través de su participación en estas interfaces

Asofrutas construyó y resignificó el entendimiento sobre el potencial de su quehacer, y al ampliar sus experiencias y redes de contactos amplió también su repertorio de acción.

Capítulo 4. Formas de Participación y Narrativas de los Actores: Análisis de las intervenciones sobre Asofrutas

Este capítulo presenta un análisis de las intervenciones planeadas que se han realizado sobre Asofrutas, tomando como base el marco analítico de la sociología del desarrollo centrado en el actor presentado en el capítulo 1, la revisión del contexto rural de Colombia incluida en el capítulo 2 y la descripción densa de las intervenciones planeadas que tuvieron como objeto a Asofrutas y elaborada en el capítulo 3.

El análisis del caso se plantea en relación con los actores participantes, sus narrativas, la dinámica de las relaciones establecidas, las estrategias desplegadas y sobre la intervención misma en tanto que interfaz social.

4.1. Los Actores y sus intereses

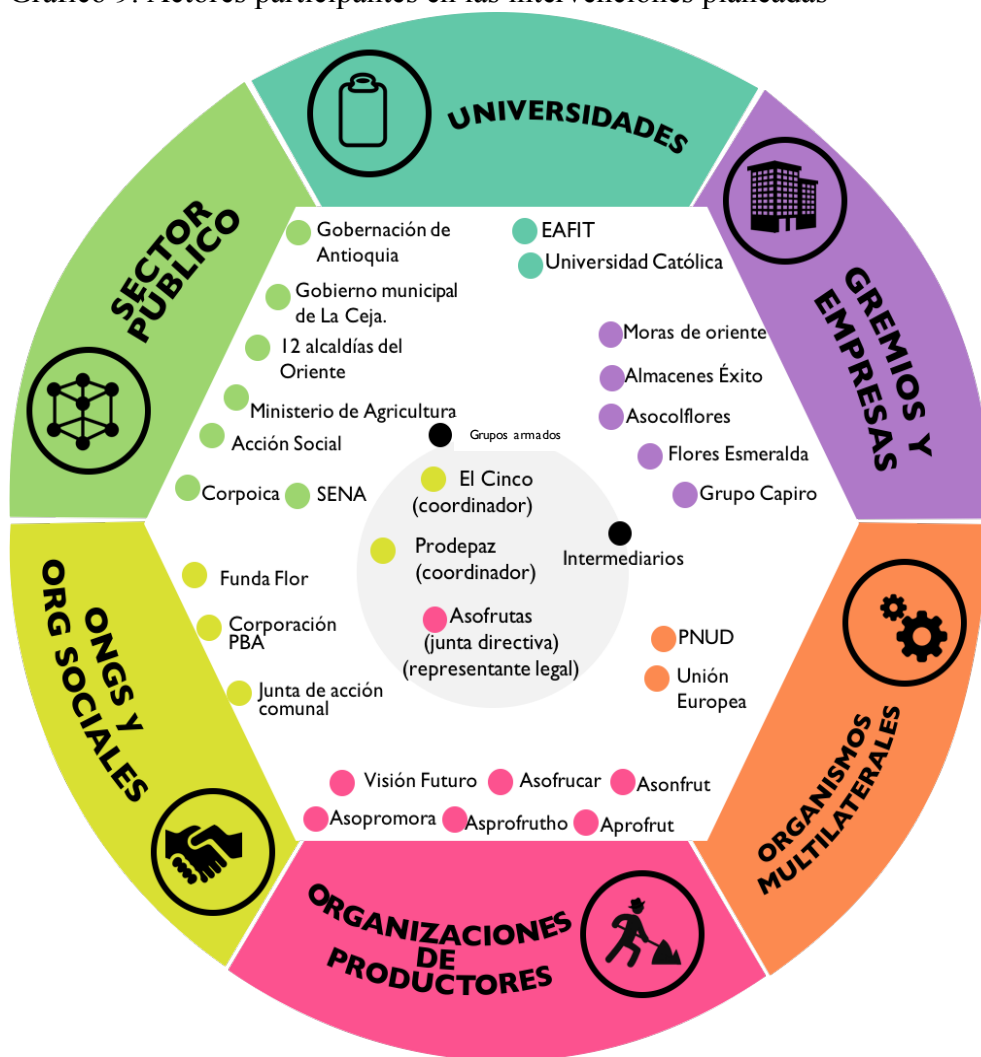
*“El intermediario era el que mandaba en la vereda”
Israel Ramírez, Entrevista Personal, Marzo 3, 2012*

Diversos actores fueron parte de la intervención planeada objeto de estudio. En el Gráfico 9 se muestra este espectro poniendo énfasis en aquellos que participaron de forma directa en la iniciativa (financiamiento, ejecución, facilitación), señalando el sector al que cada actor pertenece, el cual se considera un *proxy* para aproximarse a los intereses y discursos de cada actor. Aunque no son abordados en esta investigación, se incluyen como actores en este espectro a intermediarios comerciales y grupos armados, ya que su presencia incidía en el contexto y su acción directa en el territorio impactaba en los mundos de vida de los pobladores rurales del oriente y los asociados en Asofrutas. Hacen falta aquellos que por su ausencia también incidieron, como es el caso de algunas instituciones públicas de fomento rural. Los intermediarios comerciales tuvieron un rol claro en el inicio de Asofrutas, pues su estrategia de acción concentrada en el aprovechamiento de atender una ineficiencia en la relación de los productores con los mercados, permitió que personas como Israel Ramírez que antes no había liderado proyectos asociativos, incluyeran esta posibilidad en su repertorio de acciones.

De otro lado, la ausencia de instituciones públicas en los momentos de mayor violencia en el territorio, obligaron a los pobladores de estos lugares a desarrollar estrategias de sobrevivencia.

En el corazón de esta constelación de actores se encuentran tres organizaciones directamente implicadas: Asofrutas, Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz, cuyas relaciones constituyen el centro de la intervención planeada y son el objeto de este estudio. A continuación, se analiza cada uno de estos tres actores, en función de sus estrategias desplegadas y sus narrativas.

Gráfico 9. Actores participantes en las intervenciones planeadas



Fuente: Elaboración propia.

Asofrutas

Asofrutas es una forma de acción colectiva, nacida de las voluntades de productores que decidieron crear por sí mismos condiciones para hacer frente a un mercado injusto y desigual. Surge en respuesta y como resistencia a una situación en la que los intermediarios comerciales tenían el ejercicio del poder. La elección de una forma de organización colectiva que toma decisiones de forma consensuada, se entiende tanto por la necesidad de trabajo grupal (de forma individual ningún productor de la zona contaba con los activos físicos, financieros, naturales o de redes sociales para hacer frente a las condiciones que ponía el intermediario), las posibilidades que ofrecía el marco jurídico colombiano en su momento de formalización, y la necesidad de sortear un contexto político, social y económico caracterizado por ausencia y olvido estatal, altas tasas de pobreza, un mercado dominado por intermediarios, producción a pequeña escala dispersa en varios productores, nula tecnificación y escasa organización comunitaria en torno a lo productivo.

Desde el inicio y a lo largo de su trayectoria se evidencia en Asofrutas y en los miembros de su junta directiva el deseo de construirse de forma autónoma y de autogestionarse. Un elemento crucial que es condición de posibilidad para esta autonomía es la definición de una estructura interna en la forma de estatutos. Estos recogen los acuerdos sobre el propósito y los mecanismos de participación y funcionamiento, y formalizan propósitos y procesos. A continuación, se revisan algunos elementos centrales de los enunciados de los estatutos de Asofrutas.

Los objetivos declarados

El 2 de mayo de 1996 se crea jurídicamente la Asociación de Productores de Mora y Tomate de árbol del Municipio de La Ceja -Asofrutas-, como una entidad gremial sin ánimo de lucro, abierta a todas las personas vinculadas al sector agrícola. Asofrutas se constituye con el objetivo de “desarrollar el sector frutícola del oriente antioqueño”, para lo cual puede producir, comercializar, ofrecer crédito, asistencia técnica, educación, vivienda y otros servicios (Asofrutas, 1996).

Hasta antes de su conformación legal no se realizaban pagos para ser parte del grupo y no se había definido formalmente un criterio de admisión. En los estatutos se establecieron lineamientos al respecto; se estableció que podrían ser socios personas naturales y jurídicas que tuvieran como actividad principal la producción agrícola, que pudieran garantizar una permanencia estable en la región, quienes fueran socios fundadores o cuya solicitud de admisión fuera aprobada por la junta directiva y pagaran tanto la cuota de afiliación como la de aporte de la asociación. De la misma forma, quedó establecido que ninguna persona natural o jurídica “cuya actividad sea la de servir de simple intermediario entre los productores y consumidores” o que se dedique de forma exclusiva a prestar bienes y servicios a la asociación, con ánimo de lucro, podrían formar parte de Asofrutas.

En esta declaración sobre el propósito y la naturaleza de sus asociados se hace evidente una apuesta por la construcción de una identidad particular, vinculada con la producción agrícola del oriente antioqueño y con el rechazo a las formas de intermediación que tienen como propósito la búsqueda de interés individual. También queda claro que la aspiración de la asociación es superar una instancia de producción y comercialización, para lo cual se proyecta la incursión en actividades vinculadas con servicios educativos y de vivienda. Esta aspiración evidencia un horizonte al cual apuntar, el tipo de organización en la que se quiere convertir y el tipo de influencia que quiere tener en el corregimiento.

En los estatutos se indica que las cuotas de afiliación, junto a las comisiones obtenidas por los servicios prestados, los aportes extraordinarios de los afiliados y los recursos obtenidos por donaciones y cooperación internacional, son las fuentes del patrimonio de la Asociación. Se infiere que Asofrutas se considera una organización que puede autogestionarse y que está capacitada para ejecutar los presupuestos de proyectos de cooperación. El hecho que se le otorgue el manejo de recursos a través de proyectos parece ser una de las formas en que Asofrutas considera que se legitima su experiencia y trayectoria. Este interés manifiesto y explícito de Asofrutas detonó una situación de confrontación y negociación durante la intervención planeada, el cual se aborda posteriormente.

La Estructura Interna

En cuanto a la estructura interna, se define que la asociación estará constituida por la asamblea general de miembros (órgano supremo de dirección de la asociación, conformada por todos los asociados y funcionando bajo la lógica de una persona un voto), la junta directiva (conformada por cinco miembros elegidos por la asamblea para un periodo de dos años para desempeñar las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, secretario general y vocal) y el revisor fiscal. Para la junta directiva, que puede ser reelegida indefinidamente, se establecieron entre otros, los siguientes requisitos: tener condiciones de lectura y escritura, y conocimientos de administración, contabilidad, mercado o comercialización. En caso de no tener ese conocimiento la persona deberá obligarse a recibir capacitación al respecto. La misma junta se encarga de formular los planes, programas y proyectos que debe ejecutar la asociación, a partir de las directrices trazadas por la asamblea.

Como se deriva de esta descripción, la estructura interna de la organización está conformada por dos jerarquías, la asamblea general y la junta directiva. Es evidente el importante rol que juega la junta directiva como lugar donde se toman decisiones y se ejercita el poder. Este rol se ve más claramente cuando se revisa el cuadro de miembros de la junta; en los últimos cuatro años del periodo estudiado solo ingresaron tres nuevas personas, se conserva una base de cuatro personas reelegidas, entre ellos el representante legal, la secretaria y el tesorero. La baja rotación que presenta la junta directiva puede entenderse de varias maneras, tanto como evidencia de confianza en el trabajo que han venido realizando las personas que la conforman, como síntoma del bajo grado de empoderamiento de los asociados y de su identificación con la asociación. En el sentido de la confianza por el trabajo desarrollado, Israel Ramírez, tres veces reelegido como representante legal, indica:

La misma asamblea dijo: pero si las cosas están marchando, si se están viendo resultados, ¿para qué [el relevo de liderazgos]? Si ustedes quieren, allí vamos a estar. Mientras se van perfilando otros, ¿por qué lo tenemos que hacer ya? Todavía no. Lo más importante es que esto sea operativo, y se ha sostenido y se ha mantenido, es lo que nosotros necesitamos (Entrevista Personal, Marzo 3, 2012).

En la dirección del compromiso de los asociados con el proceso de Asofrutas, en su análisis Sierra indicó,

“pese a los esfuerzos, hay una Junta Directiva que ejerce la dirección de forma muy solitaria pues no hay una base social muy comprometida en el proceso. Esta soledad implica una delegación del poder de los asociados en la Junta, una recarga en estos de trabajo y de responsabilidades, que fácilmente se traduce en una gran concentración de poder en unas pocas personas. Esta situación se presta a la permanencia por mucho tiempo de las mismas personas en la Junta y a veces coincide con estilos muy directivos” (2007:44).

Al mismo tiempo, los miembros de la junta directiva indican que si bien algunas personas se han perfilado ya como potenciales líderes, ha sido un proceso muy lento, tanto por las habilidades sociales como por el sentido de pertenencia que se requiere. El desafío que este panorama plantea es identificar el tipo de condiciones que es indispensable lograr para que emerjan los nuevos liderazgos.

En los estatutos se establece también que la asociación se disolverá cuando se reduzca el número de miembros a menos de veinte o se fusione con otra asociación. En el marco del proyecto de comercialización en red con otras asociaciones de productores se planteó la posibilidad de una fusión con Asopromora. Considerando que en Asofrutas hay una búsqueda por la autonomía y el reconocimiento es necesario preguntarse ¿qué tan viable sería esta fusión y qué posibilidades tendría esta nueva organización de crecer?, ¿cómo se manejarían los liderazgos?, ¿quiénes asumirían estas posiciones? Siguiendo a Long es posible decir que en un eventual proceso de negociación para lograr una fusión, Asofrutas traerá un repertorio de acción diferente, el cual se alimenta de los procesos de intervención planeada en los que cada una ha participado.

Fundación El Cinco

La Fundación El Cinco es una organización de origen empresarial cuyo entendimiento del desarrollo está mediado por este origen, pues se encuentra un énfasis claro en el desarrollo económico como detonante de procesos de progreso comunitario y en el papel del mercado como espacio realizador de las potencialidades de una comunidad. En 2008, durante la VI

Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social Empresarial organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo, titulada “La Inclusión en los Negocios”, David Bojanini, Presidente del Grupo de Inversiones Suramericana³⁸, quien fungía en la época como presidente de la Junta Directiva de El Cinco, señalaba que la motivación empresarial que daba sustento a la fundación era la posibilidad de realizar negocios inclusivos, ya que estos eran una forma sostenible de combatir la pobreza. Indicaba,

“[Este modelo] se enfoca en una población vulnerable, los beneficiarios ayudan a construir su propio proyecto. El objetivo de este modelo es crear empresa y empleo, que sea sostenible, que se vuelva autónomo, para ello se debe partir de una oportunidad de mercado, para alcanzar la sostenibilidad. Finalmente se busca competitividad y formar tejido social. (El Cinco, 2008)

En el discurso de El Cinco es recurrente y diferenciador el concepto de solidaridad, que aparece en el mismo nombre de su modelo de intervención, y que se operacionaliza en sumar aportes económicos (solidaridades) de instituciones e individuos, con las voluntades de gobiernos, aliados y la comunidad, alrededor de un proyecto productivo. Lograr esta suma de voluntades era un asunto central dentro del quehacer de la Fundación, pues para ello requería desplegar su agencia estratégica. A propósito de la intervención planeada con Asofrutas se planteaba,

Convencer a la comunidad de San José y a los asociados de Asofrutas de la viabilidad del proyecto, no era el único reto que El Cinco debía superar. La solidaridad, filosofía esencial del Modelo, convierte a todos los actores en donantes, incluyendo a los trabajadores, en especial de los cultivos de flores de las empresas partícipes del proyecto: Flores Esmeralda y el Grupo Capiro. ¿Cómo hacer sentir a empleados y operarios personas privilegiadas en un contexto de desempleo y desesperanza, y además comprometerlos para que fueran ellos mismos parte de la solución? (Pérez, 2005:65)

³⁸ Grupo de Inversiones Suramericana es una empresa multilatina, presente en 10 países de América Latina, con inversiones estratégicas en los sectores de seguros y servicios financieros. De acuerdo con su información institucional, “es la única entidad del sector Servicios Financieros Diversos y Mercado de Capitales en Latinoamérica que forma parte del Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones, con el cual se reconoce a las compañías que se destacan a nivel mundial por contar con las mejores prácticas en materia económica, ambiental y social”.

En presentaciones públicas la directora de la Fundación El Cinco de ese periodo ha expresado que el referente del modelo sobre la noción de solidaridad y la ética del cuidado viene del trabajo de Leonardo Boff, escritor brasileño fundador de la teología de la liberación. En una presentación pública sobre el modelo de solidaridad productiva realizado por la Directora de Fundación El Cinco en 2010, cuando se presentan los antecedentes de la responsabilidad social empresarial se lee, citando a Boff,

La gente vive esclavizada por las estructuras del trabajo productivo, racionalizado, objetivado y despersonalizado, sometida a la lógica de la máquina. En los seres humanos hay algo que no se encuentra en las máquinas: el sentimiento, la capacidad de emocionarse, de implicarse, de afectar y sentirse afectado. Lo que se opone al desinterés y a la indiferencia es el cuidado. El cuidado solo surge cuando la existencia de alguien tiene importancia para mí. Paso entonces a dedicarme a él; me dispongo a participar de su destino, de sus búsquedas, de sus sufrimientos y de sus éxitos, en definitiva, de su vida. El rostro del otro hace imposible la indiferencia...Especialmente el rostro del empobrecido, del marginado, del excluido (El Cinco, 2010).

El ejercicio de trabajar con otros, sumando voluntades a proyectos productivos coordinados por la Fundación atraviesa discursivamente toda la intervención. Desde la perspectiva de El Cinco, su modelo permite la dinamización de la “ciudadanía activa”, al facilitar que quienes han tenido la oportunidad de estar incluidos en procesos empresariales puedan ayudar a aquellos que no han tenido esa oportunidad.

La Directora de la Fundación El Cinco de ese periodo indicaba en un taller realizado en la Vereda San José en 2011,

Lo que estamos tratando de impulsar desde El Cinco es que cada uno de nosotros empiece a tomar este planteamiento de El Cinco para lograr que la reducción de la pobreza rural se convierta en una causa, una causa a la que cada uno como ciudadanos le estamos apostando. El Cinco es un medio simplemente, pero aquí lo que nos interesa son muchos colombianos comprometidos en ayudarnos a reducir la pobreza en la ruralidad. Esa es la gran invitación. (Presentación pública, 2011).

En su discurso se presentan datos sobre pobreza e inequidad en el mundo rural, pero no hay de forma explícita una lectura sobre las razones institucionales y políticas que hacen que haya exclusión en los pobladores rurales, más bien su narración se concentra en las maneras en que esta exclusión puede ser abordada.

Es importante notar que para la Fundación era importante consolidar un modelo replicable, que lograra articular en lo conceptual y en lo práctico una conexión entre el desarrollo productivo rural y la solidaridad de personas y organizaciones. La intención era lograr resultados y ser reconocidos por concebir y desarrollar un modelo eficiente. Esto se evidencia claramente en el punto de vista de uno de los miembros de la Junta Directiva de El Cinco:

“Esta no es la única manera de hacer responsabilidad social empresarial, pero es un modelo que muestra resultados y, por lo tanto, nos sentimos satisfechos de presentárselo a la comunidad empresarial colombiana para decirle que aquí hay dos opciones para acoger este proyecto: acompañarlo o imitarlo” (Revista Inalde, 2011:59).

En su modelo de intervención se hace evidente un entendimiento de las múltiples dimensiones que son necesarias para impulsar la creación y consolidación de empresas asociativas rurales, razón por la que el modelo interviene en asuntos familiares-comunitarios, técnicos-ambientales, de organización empresarial y comerciales. En el modelo se enuncia que se busca un empoderamiento de los pobladores rurales, sin embargo, el componente de la participación no aparece de forma directa en su narrativa.

Corporación Prodepaz

La Corporación Prodepaz surge como respuesta a problemas específicos que se vivían a finales de los años 90, estrechamente relacionadas con las condiciones macro del país. En información oficial Prodepaz describe así la situación de la época que motivó su creación,

“El final de los años 90s determinó tal vez el momento de mayor crisis humanitaria en el Oriente. Con las condiciones de vida de sus habitantes quienes han tenido que enfrentar una aguda crisis de pobreza y miseria, heredada de los inequitativos modelos del desarrollo, del miedo, la exclusión

y la violencia generada por el conflicto armado. La toma de cabeceras municipales por parte de grupos armados, los continuos desplazamientos, las masacres, secuestros, los miedos generados por la presencia de los diferentes grupos que amenazan a la población. El cierre de la carretera Medellín-Bogotá por causa de los atentados dinamiteros, los campos minados que todavía son un peligro latente, y las amenazas reales a la institucionalidad democrática conformaron un panorama desolador que no parecía tener salida. Ante esta situación el Obispo de la Diócesis de Sonsón Rionegro de la época convoca a líderes empresariales y sociales de la región con el propósito de buscar salidas efectivas a esta crisis". (10 años construyendo territorio, Corporación Prodepaz, 2013).

Prodepaz es el resultado de la iniciativa de diversos actores (organizaciones sociales, iglesia católica, fundaciones privadas, centros de investigación y empresas) cuyo interés radicaba en un territorio específico: el oriente antioqueño. En su misión declarada, la Corporación señala que dedicará sus esfuerzos a una variedad de temas, que incluyen articulación de esfuerzos institucionales, fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, empoderamiento comunitario y generación de ingresos, todos los cuales apuntan a lograr condiciones de convivencia pacífica y vida digna de los pobladores rurales. En estos temas se despliegan proyectos que derivan de las necesidades de la comunidad; como indica el Director de Prodepaz del periodo,

La primera premisa que tiene Prodepaz es que no tiene proyectos propios, trabaja desde la identificación de iniciativas comunitarias, que no son proyectos, son ideas que desde el modelo de acompañamiento lo que se pretende es darle unas características y una estructura que responda a requerimientos específicos de un cofinanciador o un donante en términos de requerimientos, pero que simultáneamente permita alcanzar el cometido o propuesta que tiene la comunidad en su proyecto. (10 años construyendo territorio, Corporación Prodepaz, 2013).

En la presentación de su enfoque, Prodepaz, como parte de la Red de Programas de Desarrollo y Paz describe el contexto al cual responde su existencia,

Los programas de Desarrollo y/para la Paz han surgido en distintas latitudes del país como iniciativa de la sociedad civil para superar las causas estructurales del conflicto social, político, armado y así avanzar hacia un

estado de desarrollo que gira en torno a la dignidad humana (Corporación Prodepaz, 2010:17).

Es notoria una postura política que menciona las causas estructurales de la situación rural y del país (aunque no las describa) que es coherente con el tipo de organizaciones que las impulsan y que orienta el tipo de acciones que facilitan y promueven. Su modelo de acompañamiento se autodefine como integral y trabaja alrededor de cuatro dimensiones: organizativa, social, política y económica; a partir de las cuales espera generar cuatro tipos de efectos en el territorio: empoderamiento comunitario, gobernabilidad democrática, integración territorial y generación de ingresos. En este modelo resaltan los elementos asociados al ejercicio de la ciudadanía, a la generación de incidencia pública y en políticas concretas. A diferencia de la Fundación El Cinco, su modelo no tiene como eje estructurante el desarrollo de proyectos productivos.

Derivado de la variedad de actores que la incubaron, y de su pertenencia a la Red de programas de Desarrollo y Paz, Prodepaz tiene una posibilidad latente de acceder a una amplia red de aliados locales, nacionales e internacionales. Esta capacidad se vio potenciada en 2002, fecha en que se incorporó en el Plan Nacional el apoyo a los Programas Regionales de Desarrollo y Paz y los Laboratorios de Paz; este se incorporó “como una de las acciones para recuperar las condiciones de gobernabilidad y democracia y promover la equidad social en las zonas deprimidas y de conflicto” (DNP, 2003:74-75).

Durante el 2003-2007 se puso en marcha el Laboratorio de Paz del Oriente Antioqueño, definido como un proyecto político territorial, financiado por la Unión Europea en el marco de su Estrategia País para Colombia. En este proyecto el aporte de la Unión Europea fue de 33 millones de euros y de 8,5 millones de euros el aporte del Gobierno Nacional.

A mediados de 2012 Prodepaz creó la Red de Pobladores, definida como “una dinámica de participación y encuentro que convoca delegados de organizaciones y procesos comunitarios del Oriente Antioqueño y la zona Porce Nus” (Corporación Prodepaz, 2016)³⁹; se inscribe en

³⁹ Porce Nus es una región del nordeste de Antioquia. Recibe su nombre por los ríos Porce y Nus. Limita al sur con el Oriente Antioqueño.

una dinámica de país de la mano con los otros Programas de Desarrollo para la Paz. Esta red coordinada por Prodepaz está conformada por 28 nodos municipales, 5 nodos zonales y un nodo regional (Corporación Prodepaz, 2014).

4.2. Las intervenciones planeadas como interfaces

Cada intervención planeada que involucró a Asofrutas constituye en sí misma una interfaz, en tanto que es un espacio donde los actores se interrelacionan de forma intencionada, y hay lugar para el conflicto, la negociación, el encuentro de intereses, la confrontación, y el conocimiento. Y en su conjunto, el entramado de intervenciones en el que los tres actores centrales (Asofrutas, Prodepaz, y Fundación El Cinco) se relacionaban también es una interfaz.

Se pueden distinguir cuatro intervenciones planeadas que involucran a Asofrutas que representan interfaces: 1) Modelo de Solidaridad Productiva (2004-2006), 2) Proyecto Fruqueña (2005-2011); 3) Consolidación estrategia de comercialización conjunta (2007-2009) y 4) Proyectos como operador (2010-2012).

En la intervención movilizadora por la Fundación El Cinco (Modelo de Solidaridad Productiva), quien diseñó el proyecto, se evidencia agencia estratégica. La Fundación logró articular voluntades y otros actores en torno a él; logró convencer a otros para apoyarlo en la medida que encontró escenarios de colaboración donde cada actor podía cumplir sus intereses. Las empresas Flores Esmeralda, Grupo Capiro y la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores –Asocolflores- podían participar de ejercicios de responsabilidad social y de relacionamiento con el territorio que le eran relevantes; el PNUD cumplía su misión de apoyar procesos territoriales; el Municipio de la Ceja podía apoyar proyectos de desarrollo en su área de influencia y Corporación Prodepaz y Fundación El Cinco cumplían sus mandatos misionales.

Este proyecto se desarrolló de forma arriba-abajo y los pequeños productores fueron entendidos fundamentalmente como beneficiarios, pues si bien eran consultados para el proceso de selección de familias, no tenían injerencia en el desarrollo del modelo o en su

conceptualización. Es importante recordar que este primer proyecto, que con el tiempo detonó intervenciones sucesivas sobre Asofrutas, fue diseñado inicialmente por Fundación El Cinco y fue ésta quien invitó a participar a Corporación Prodepaz, que aunque se sumó como aliado, tenía en el campo un rol de operar componentes específicos del proyecto.

Algunas confrontaciones que tuvieron lugar en esta interfaz tienen que ver con opiniones sobre la forma adecuada de llevar el cultivo. Tanto desde El Cinco como desde Prodepaz se promovía un cambio en la forma de producción, en particular en la manera de prevenir y combatir las plagas. En los productores estaba instalada la idea que a mayor toxicidad del plaguicida, mayor su efectividad. Fue necesario instalar un conocimiento sobre producción limpia (enfocada en ofrecer productos sin residuos de pesticidas), el cual fue apropiado por los productores por razones productivas y comerciales; por un lado, el nuevo conocimiento técnico generaba mejores rendimientos en términos de cantidad de fruta por plantas sembradas, y por otro, la fruta obtenida de esta forma era aceptada por empresas clientes, que tenían como lineamiento no recibir fruta con trazas de pesticidas.

Molina (2008) describe este proceso,

Había que empezar a generar aprendizajes nuevos para que los cultivos fueran altamente productivos y garantizaran ingresos mejores a los cultivadores. Pero ¿por qué nuevos? Nuevos porque el acompañamiento se enfrentó al hecho de que los campesinos practicaban técnicas productivas tradicionales que se negaban a abandonar, las cuales eran obstáculos para lograr altos rendimientos productivos. Un ejemplo lo constituía la negativa de los campesinos de implementar el sistema de tutorado⁴⁰ para los cultivos, el cual es obligatorio para garantizar alta productividad. Otra dificultad era que los campesinos no “pensaban su parcela como su propio proyecto productivo”, no consideraban que de ella se podía sacar el sustento de sus familias; no la concebían como una empresa que exigía la dedicación de unos tiempos y unos procedimientos técnicos. Para erradicar esta mentalidad había que deslegitimarles el estilo de vida del jornalero que tenían introyectado desde su misma formación cultural, y que consiste en trabajar esporádicamente en el propio cultivo, pero en cambio se trabaja casi de tiempo completo en otros cultivos pertenecientes a otras personas y, que en este caso, solían ser de café. A medida que los aprendizajes se fueron dando,

⁴⁰ El sistema de tutorado consiste en colocar entre planta y planta dos varas, desde las que se tira un alambre tensado para que las ramas se enreden en él y así se oriente el crecimiento de las ramas nuevas.

que la organización estableció políticas concertadas, que aumentó la producción y los ingresos de los asociados, esta mentalidad jornalera fue desapareciendo y la gente empezó a dedicarse de tiempo completo a su cultivo” (110-111).

Este primer proyecto fue exitoso, en el sentido de la mejora a nivel técnico y organizativo logrado en comparación con la línea base. Este éxito definió las narrativas y los procesos de participación que se dieron posteriormente, pues permitió “validar el modelo implementado”, promover su replicación y hacer visible a Asofrutas ante actores que estaban interesados en desarrollar proyectos en el oriente antioqueño, así como a Fundación El Cinco y Prodepaz que podían mostrar resultados de su gestión.

El éxito del primer proyecto permitió formular e implementar la segunda intervención planeada, el proyecto Fruqueña, que buscaba llevar a una escala mayor el éxito logrado. En esta interfaz se hicieron evidentes las confrontaciones y los conflictos derivados de las diversas visiones de los actores. Por parte de Asofrutas, se sintieron usados y no reconocidos en su potencial por lo que se retiraron de la Federación Fruqueña, aunque siguieron recibiendo asistencia técnica y apoyos de voluntariado. También se empezó a hacer evidente el distanciamiento entre El Cinco y Prodepaz, y entre Asofrutas y El Cinco. Por parte de los primeros, había una diferencia porque El Cinco sentía que no era reconocido e involucrado en las acciones que Prodepaz y Asofrutas empezaron a organizar. Y en los segundos, había un entendimiento diferente del grado de madurez logrado por Asofrutas, pues para El Cinco la asociación no estaba lista para operar y administrar proyectos mientras que para Asofrutas sí. En esta confrontación, Asofrutas incorporó a Prodepaz en su visión, lo cual se evidencia en el apoyo y respaldo que consiguió para nuevos proyectos.

Esta confrontación es descrita en la sistematización de Sierra,

“La Fundación siente que los empiezan a sacar del camino cuando ellos habían sido facilitadores del proceso y como no había ningún convenio firmado entre la Fundación y Prodepaz y entre la Fundación y Asofrutas el no reconocimiento se facilitaba. Además, a finales del dos mil cuatro la Fundación El Cinco tiene una persona en el equipo que había trabajado en el Corregimiento San José con temas de género diez años atrás, experta en el tema agrícola y es asesora en el tema. El Cinco la empieza a involucrar con San José y entra en conflicto con el asesor de Prodepaz, no tuvieron buenas

relaciones, y con algunas prevenciones por parte de la comunidad por su trabajo anterior allí.

A esto se suma que en el proceso de construcción de esta propuesta Asofrutas no se sintió recogido, representado, Sintió que las ideas que aportaron para el diseño no fueron suficientemente tenidas en cuenta. Tenían que ver con la forma de gestionar los recursos para las organizaciones a través de un tercero, con el manejo de la marca Fruqueña, con el proceso de iniciación de las organizaciones en Fruqueña, con la aplicación de los recursos, con la estrategia de comercialización, con el poco conocimiento que PBA tenía del Oriente Antioqueño, entre otras. En estos temas Asofrutas reclamaba un mayor protagonismo de los productores, especialmente de los que estaban más fortalecidos. Sentían que era más un proyecto de las instituciones que lo promovían que de los productores. Las instituciones convocantes contra argumentaban a estas percepciones. Lo cierto fue que no lograron un nivel básico de acuerdo que permitiera incluir en la propuesta a tres organizaciones que tenían un mayor nivel de desarrollo y que habían sido apoyadas por entidades de la alianza impulsora de Fruqueña.” (2007:38-39).

Agencias y respuestas diferenciadas

La distancia generada entre las organizaciones participantes en la intervención planeada evidencia muy claramente cómo, en expresión de su agencia, los actores pueden dar una respuesta diferente a una situación homogénea, y de qué forma esta puede influenciar la práctica y el rumbo que toma una intervención planeada. Valga decir que la revisión de las visiones generales de ambas organizaciones no arroja grandes diferencias en conceptualización, ambas buscaban el mismo propósito mayor: el fortalecimiento de las organizaciones de productores, el empoderamiento y la mejora en la calidad de vida de sus miembros. La diferencia está en el entendimiento de la madurez de las organizaciones de productores y de la forma de relacionarse con ellas.

Desde la perspectiva de Fundación El Cinco parece que Asofrutas, antes de llegar a la instancia de cambiar su rol, debía completar un proceso de crecimiento y consolidación de las capacidades de su modelo (familiares, productivas, organizacionales, comerciales y de solidaridad); además, esperaba que se diera cierto tipo de comportamiento, uno que reconociera el rol que tuvo la Fundación en el desarrollo de la primera intervención, y

esperaba ser incluida de alguna forma en los planes que desarrollaba. Por su parte, Prodepaz parecía considerar que una forma en que Asofrutas podía aprender y madurar organizacionalmente era tomando nuevas responsabilidades, y consideraba que su rol al acompañar podía ser diferente, e incluir la financiación de las acciones que Asofrutas quisiera emprender.

La diferencia en la perspectiva de temas operativos y las reacciones que generó en los actores detonó un cambio sutil pero relevante en el rumbo de la intervención planeada, al menos en la de Fundación El Cinco. Es claro en este caso que Asofrutas actuó no solo ponderando su cálculo racional, sino también desde sus deseos, entendimientos y autodefiniciones. El que Prodepaz le reconociera su agencia y se sumara a sus proyectos fue un hecho suficiente para consolidar una alianza y cercanía, y considerarlo un mejor aliado.

En la revisión del conjunto de los hitos de las intervenciones planeadas se encuentran de forma clara las diferencias entre lo que Long llama el *modelo de intervención* y la *práctica de la intervención*. En la construcción ideal del modelo de intervención de la Fundación El Cinco la solidaridad es un valor mediador de las relaciones sociales, hay una continuidad en la relación con las organizaciones de productores que se acompañan, éstas se suman al ejercicio de solidaridad con otros, y hay un fortalecimiento en temas familiares, técnicos, organizacionales y comerciales. Por su parte, en el modelo de intervención de Prodepaz, se encuentra una comunidad fortalecida, miembros que participan de forma activa en la toma de decisiones de las organizaciones de productores, e incidencia política. Ninguno de estos modelos encontró una traducción directa en la práctica.

La práctica de estos modelos de intervención se vio rodeada por contextos específicos, por formas de interacción, estrategias y discursos de actores sociales particulares. En el contexto territorial y temporal la ausencia estatal era evidente, y los productores tenían un limitado acceso a servicios y vivían en un contexto de asimetrías. En el caso de los productores agrupados en Asofrutas, aunque debían cambiar prácticas y ampliar sus conocimientos sobre temas técnicos, tenían una identidad propia y una visión de lo que eran y lo que querían llegar a ser, la cual fue reforzada por las interacciones con Prodepaz y con Fundación El Cinco. Si bien Asofrutas logró un importante avance en términos organizacionales, no puede decirse

que encarne el ideal de organización de los dos modelos de intervención. Por un lado, no ha logrado consolidar una participación activa de sus asociados en la toma de decisiones, y exhibe todavía un ejercicio centralizado del poder; y por otro, no es aún un jalonador de desarrollo territorial, deseo que habían expresado. Sin embargo, es importante señalar que Asofrutas ha construido una posición de referencia en el territorio. Para Adriana Gaviria, secretaria de la asociación,

“El tema de los liderazgos ha sido muy duro. En este momento, por ejemplo, el presidente de la Junta (de Acción Comunal), que supuestamente se posesionó hace un mes, ya renunció. Entonces todo el mundo llega es Asofrutas. La institucionalidad del corregimiento está representada en Asofrutas” (Entrevista Personal, Julio 8, 2012).

Narrativas

La diferencia en la narrativa que se construyó se encuentra principalmente en las perspectivas de Prodepaz y de El Cinco, mientras que Asofrutas en sus relatos sobre las intervenciones reconoce la presencia de ambas organizaciones y a El Cinco como la primera que llegó a la zona. En las narrativas de cada una de estas dos organizaciones su propio modelo es el detonante de los resultados obtenidos.

Esto se entiende porque cada uno de estos actores construye una narrativa en función de sus propios proyectos, y para movilizar a terceros alrededor de estos deben tener historias, relatos y evidencias que le den soporte. El conflicto aparece porque estas dos organizaciones estaban inmersas en una red similar de actores y el resultado de intentar vincular a otros a sus propios proyectos ponía en juego el despliegue de un repertorio de acción atravesado por los tipos de recursos a los que tienen acceso, a su entendimiento del desarrollo rural y el ejercicio del poder.

El relato de Sierra describe muy claramente el conflicto generado,

“Entre Prodepaz y la Fundación el Cinco se habían presentado dificultades desde tiempo atrás. Quienes estaban al frente de la asesoría que Prodepaz brindaba a Asofrutas no valoraban el que la Fundación El Cinco estuviera allí. Ellos, junto con Asofrutas, empiezan a pedir citas directamente a Flores Esmeralda, empiezan a gestionar proyectos adicionales o a hacer actividades

con la comunidad sin tener en cuenta a la Fundación. La Fundación siente que los empiezan a sacar del camino cuando ellos habían sido facilitadores del proceso y como no había ningún convenio firmado entre la Fundación y Prodepaz y entre la Fundación y Asofrutas el no reconocimiento se facilitaba” (2007:38).

La revisión de los siguientes hitos de la intervención planeada evidencia que quien tuvo mayor capacidad de convocatoria y de atracción a su propio proyecto fue Prodepaz y el mismo Asofrutas, pues consolidaron una relación mutua que se tradujo en que Prodepaz apoyara la consolidación estratégica de comercialización conjunta (2007-2009) y los proyectos que Asofrutas ejecutó como operador durante 2010 y 2012.

El análisis de la intervención planeada y sus narrativas permite indicar que los resultados logrados en términos del crecimiento organizacional se explican por dos factores: el apoyo institucional que ha sido puesto a disposición de Asofrutas de forma continua desde el 2004 y el trabajo mantenido de los miembros de la junta directiva de Asofrutas.

En cuanto al apoyo institucional hay que indicar que si bien en los últimos años de la década del 90 existían apoyos de la administración municipal, estos no fueron sistemáticos y constituían respuestas a necesidades específicas. El proyecto que impulsó la Fundación El Cinco, que convocó a diversas organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, se constituye como un gran hito dentro de la historia de la asociación; ya que además de los recursos que canalizó a la zona atrajo la atención sobre Asofrutas, la cual se hace evidente en las distintas publicaciones que se han elaborado sobre este caso. Como indica Israel Ramírez, *“Asofrutas pudo salir adelante por ese proyecto” (Entrevista Personal, Marzo 3, 2012).*

En 2009 Adriana Gaviria señalaba al respecto de la importancia de las alianzas,

“A Flores Esmeralda se suma Prodepaz, como el ejecutor con algunos recursos, la gobernación y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se vienen para acá y nos dan a conocer el proyecto para vincular nuevos socios a Asofrutas. Recuerdo que don Israel les decía muy desconfiado “¿Y de eso tan bueno si dan tanto?” Porque aquí venían con muchos proyectos de la gobernación y el municipio pero siempre era pura ilusión. Ya estábamos cansados de tanto proyecto pero ese día se vinieron hasta con agrónomo para la parte productiva. Ese día se partió la historia de

San José en dos” (Entrevista de febrero 9 de 2009, citado en Zarama, 2009:36).

Posteriormente a esta intervención inicial tienen lugar procesos interinstitucionales que se dan de forma simultánea y que al ofrecer diversos apoyos crean condiciones de posibilidad para el crecimiento y fortalecimiento de Asofrutas. A pesar de la variedad de aportes que diversas organizaciones han realizado para el proceso de Asofrutas, en los relatos de estas organizaciones no hay un reconocimiento mutuo, pues solo se menciona al otro dentro de la lista de actores participantes, pero no hay mención de la acción realizada por ellas, ni una mirada sistémica de la importancia de las intervenciones simultáneas llevadas a cabo para entender la dinámica de Asofrutas.

Esta práctica, que se entiende desde la perspectiva del actor individual, genera omisiones y subrayados en la narrativa sobre la intervención, que no aportan a una comprensión completa de la forma como se dieron los procesos y puede generar ideas equivocadas sobre el tipo de intervenciones que son más exitosas para el fortalecimiento de las organizaciones rurales. En el contexto de una institucionalidad rural frágil esta práctica puede provocar que se otorguen recursos a quien tenga mayor poder de convocatoria y de difusión sobre su modelo y no necesariamente sobre el modelo de intervención que sea más efectivo.

Además de estos apoyos externos que entraron en los mundos de vida de Asofrutas y sus asociados, el análisis de la intervención planeada necesita incorporar el trabajo de los líderes de Asofrutas (representante legal, secretaria y demás miembros de la junta directiva), pues fue su identificación con el propósito de la asociación y el desarrollo de procesos de mejora, tanto en el cultivo como en los temas administrativos, los que permitieron el fortalecimiento interno de la asociación. Con respecto al compromiso de las personas que hacen parte de la asociación, es de resaltar el compromiso de su secretaria Adriana Gaviria. El secretario técnico del proyecto en 2005 la definía así,

“Adriana Gaviria es una gran líder. Pienso que es la que ha llevado la Asociación hasta el punto que ha llegado en la actualidad: una persona que está encima de cada asociado; encima de la junta directiva haciendo que cumplan su función, que asuman sus roles; que cada asociado esté

cumpliendo con lo que le corresponde. Es la más representativa en los nuevos líderes. Una mujer que lleva en la línea a 80 hombres, y les ha demostrado por dónde es. Se hace lo que ella diga porque ha generado mucha confianza” (Entrevista de noviembre 25 de 2005, citado en Molina, 2008:111).

Algunos resultados no planeados se han incorporado en las narrativas de los tres actores. En diversas presentaciones públicas representantes de Fundación El Cinco, de Corporación Prodepaz y de la junta directiva de Asofrutas han señalado que “solucionar el problema económico ha traído otros problemas”, especialmente relacionados con los usos que se asignan a los nuevos recursos económicos que el proyecto trae a los productores. Como indica Molina,

“Desde el equipo que realiza el acompañamiento se reconoce que hay una tarea pendiente: pensar y actuar en aquellas conductas, comportamientos y formas de vida que presentan los asociados, como el alcoholismo, falta de ratos de ocio para la creatividad, entre otros, que les impide tener una mejor calidad de vida como individuos y como miembros de una familia y una sociedad. (2008:106)

En un territorio con tradición patriarcal, donde no hay alternativas de entretenimiento asociadas a lo lúdico y la cultura, y donde existen ciertas prácticas sociales establecidas en torno al ocio (reunión en torno al alcohol), el aumento en los ingresos no ha cambiado las dinámicas sociales establecidas, sino que las ha evidenciado y potenciado⁴¹.

El desarrollo de propuestas de educación y salud que ha desplegado Asofrutas responde en buena medida a entender estas dinámicas y procurar generar nuevas a través de otros usos del dinero. Sin embargo, a pesar de las iniciativas que se han intentado poner en marcha en pequeña escala y de tener una posición de liderazgo en el corregimiento, queda la pregunta por la posibilidad real que tiene Asofrutas de permear las dinámicas de su territorio, pues hasta la fecha de la última visita de campo esta práctica permanecía inalterada.

⁴¹ Un ejemplo de esto es que el crecimiento comercial del corregimiento se ha concentrado de forma importante en establecimientos como tabernas y discotecas. No se han generado espacios como telecentros, bibliotecas o teatros.

Estos resultados no planeados han sido incorporados en los diagnósticos de Prodepaz, de El Cinco y de Asofrutas, y han tenido como resultado que se incorporen prácticas como ahorros programados para vivienda en las acciones que se desarrollan con los productores. Estas incorporaciones van en la línea de las acciones operativas de los modelos de intervención, pero no se ven de forma clara en las conceptualizaciones formales sobre las características de la vida rural.

Formas de participación

Durante el lapso de las intervenciones planeadas se pueden distinguir diversos cambios en las formas de participación, tal como se encuentra en la Tabla 5.

Tabla 5. Cronología resumida de los proyectos y rol de Asofrutas

Año	Proyecto	Rol de Asofrutas
2004-2006	Modelo de Solidaridad Productiva de Fundación El Cinco.	Beneficiario
2005-2011	Innovación en frutas pequeñas de clima frío para el desarrollo competitivo -Fruqueña- Fase I, II y III.	Beneficiario
2007-2009	Consolidación de una estrategia de comercialización de frutas a través de la conformación de una alianza de las asociaciones de productores de la Ceja, Rionegro y El Retiro.	Operador
2010	Unión de esfuerzos, experiencia y recursos entre Asofrutas y Prodepaz para garantizar el funcionamiento y la coordinación de las actividades de la Escuela Hortofrutícola durante el año 2010 y el acompañamiento de la Asociación de Fruticultores las Minas del municipio de Santa Vicente para la puesta en marcha del centro de acopio y almacén de insumos”.	Operador
2010	Establecimiento de tres hectáreas de gulupa como alternativa de diversificación en la zona sur del Municipio de La Ceja.	Beneficiario y Operador
2012	Fortalecimiento de las organizaciones de productores de fruta del Oriente Cercano en las áreas comerciales, técnicas y administrativas	Operador

Por un lado, El Cinco pasó de ser el promotor pionero de una intervención en el oriente antioqueño, a ser puesto de lado por parte de la misma Asofrutas, que decidió trabajar de forma más cercana con Prodepaz. Por otra parte, Prodepaz pasó de ser un invitado a un proyecto de El Cinco, a ser el principal apoyo y financiador de algunos proyectos que operó

Asofrutas. Este cambio en la participación trajo consigo cambios en las formas de relacionarse, en el poder de influencia que tenía cada actor en la toma de decisiones y en el rumbo que tomaron las intervenciones planeadas que tuvieron lugar.

El principal cambio en las formas de participación tiene que ver con Asofrutas. Luego de sólo 3 años desde que se inició el proyecto del Modelo de Solidaridad Productiva en el que actuaba como beneficiario, logró ser operador de un proyecto. Este cambio de rol le permitía a Asofrutas ubicarse de otra manera en la interfaz. En los proyectos que implicaban una articulación con otras asociaciones del oriente, era Asofrutas y en particular los miembros de la junta directiva quienes transferían buenas prácticas en lo técnico, administrativo y comercial a otros productores. Esto, por supuesto, permitía a Asofrutas compartir sus formas de conocimiento, creencias y valores, las cuales no eran tan dispares de las de los otros productores.

Es necesario indicar que cuando se habla de las formas de participación de Asofrutas se hace referencia a la participación que tenían los miembros de la Junta Directiva que participaban de forma directa en el desarrollo de los proyectos, especialmente de la secretaria y el representante legal. Eran ellos quienes tenían la posibilidad de involucrarse en escenarios de toma de decisiones con los profesionales en roles directivos y de trabajo de campo de Fundación El Cinco y de Prodepaz. De su agencia estratégica dependían en gran medida las negociaciones que se realizaban.

No se evidenció de forma contundente un cambio en la forma de participación de los productores asociados a Asofrutas, quienes permanecieron en su mismo rol de productores, que entregaban su fruta a la asociación para ser comercializada y a ser miembros activos (cuando lo desearan) de los espacios de decisión que esta definió en sus estatutos.

Capítulo 5. Conclusiones

Este capítulo final presenta una mirada general de los elementos encontrados en torno a la pregunta de investigación y el caso estudiado, una reflexión de los elementos que pueden tener potencial explicativo más allá del caso, y nuevas preguntas que pueden ser abordadas en estudios posteriores.

Sobre el estudio de caso abordado

Esta investigación se centró en un caso particular, la intervención de desarrollo rural impulsada por Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz, y realizada sobre Asofrutas. En este caso se evidencian algunas de las dinámicas sociales de negociación y conflicto que se encuentran de forma frecuente en el sector. Se puede notar con claridad cómo la lectura lineal que intenta explicar los resultados que obtienen estas intervenciones es insuficiente; por ello, su revisión aporta elementos para abordar intervenciones parecidas en contextos similares.

A través del estudio de este caso se observa cómo el origen de las organizaciones de desarrollo y la forma como consideran que deben/pueden comportarse las asociaciones de productores inciden en el modelo de intervención y en la toma de decisiones operativas. Además, muestra que las lecturas que adjudican únicamente a un modelo de intervención la “transformación” o los cambios que se observan en una comunidad son limitadas y planas.

En el caso abordado se encuentra que los contextos sociales, de mercado e históricos en los que están insertos los habitantes rurales les llevan a escenarios donde pueden tomar decisiones sobre, por ejemplo, si deben asociarse y actuar o no de forma colectiva; el caso permite ver en escena la agencia de estos actores. La existencia de un intermediario comercial injusto (condición generalizada en el mundo rural de América Latina) generó una situación en los mundos de vida de los productores que permitió el desarrollo de un deseo de liberarse de esa condición y generar una acción colectiva; en el caso, las condiciones de posibilidad que tuvo esa acción colectiva incluyen el liderazgo personal, la resiliencia colectiva y un acompañamiento de una organización de desarrollo que brindó apoyo continuado y estuvo presente durante todo el proceso.

Este caso muestra muy bien como las intervenciones planeadas de distintas organizaciones pueden superponerse en un mismo marco temporal, y al hacerlo generar nuevas dinámicas no planeadas por ninguna de las organizaciones. Esta superposición es un punto central, pues permite evidenciar como aún en un contexto de propósito compartido por parte de dos organizaciones de desarrollo rural, entran en juego intereses y lógicas diferentes, que desembocan en escenarios de competencia y narrativas que no reconocen del todo la participación del otro. La reflexión sobre esta superposición, tan común en los escenarios de desarrollo rural, plantea la pregunta sobre la efectividad de los esfuerzos unitarios que realizan las organizaciones de desarrollo, y en general, en el modelo imperante de desarrollo rural que es financiado por organismos nacionales e internacionales.

En la misma línea, el caso permite ver cómo las intervenciones externas de desarrollo entran a hacer parte de los mundos de vida de los productores, y de qué forma las experiencias y aprendizajes que ellas permiten enriquecen los repertorios de acción de los habitantes rurales que participan en ellos. En ese intercambio bidireccional se constata lo limitado y poco explicativo de un abordaje lineal, pues no logra dar cuenta, para decirlo en palabras de Long, de la intervención social como “un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados” (2007:65).

Sobre el enfoque centrado en el actor

El enfoque centrado en el actor que propone Long tiene un importante potencial explicativo que enriquece la mirada sobre las intervenciones de desarrollo rural, ya que entrega elementos concretos para comprender las dinámicas y flujos sociales que tienen lugar entre los actores que hacen parte de una intervención planeada, y permite entenderla como un proceso dinámico que no es lineal, y en el cual el ejercicio de la agencia de los actores moldea e influye en sus resultados.

El reconocimiento de la agencia, central en este enfoque, es un elemento sustancial y de suma relevancia, pues permite reconocerla no sólo en las organizaciones que lideran las intervenciones planeadas sino en los pequeños productores que son “beneficiarios”. Este

enfoque permite partir de la premisa que los habitantes rurales tienen la capacidad (y, por cierto, la usan) de tomar decisiones, trayendo sus mundos de vida, experiencias, deseos, racionalidades, lógicas, conocimientos y ejercicio de poder a la interfaz que construye la intervención planeada. Usualmente esta mirada sobre los habitantes rurales no se incluye de forma concreta ni en las intervenciones planeadas ni en las políticas de desarrollo rural; en general se leen en ellas actores pasivos receptores de conocimiento externo. Esta brecha en el entendimiento y reconocimiento de la agencia de los pobladores rurales facilita el desarrollo de proyectos en el que no tienen voz, y cuya participación se limita a espacios de consulta sobre la ejecución misma de los proyectos, y no antes, durante el proceso de diseño, donde con fuerza entran en juego los modelos e interpretaciones que darán forma a las intervenciones.

La perspectiva de Long permite identificar que hay interpretaciones y miradas sobre el desarrollo rural que prevalecen sobre otras, reproduciendo los esquemas de dominación y explotación presentes en el sistema social. Un llamado a quienes buscan promover el desarrollo rural es descorrer el velo de estos esquemas y replantear sus intervenciones, abriendo la “caja negra” de los supuestos y lógicas que animan sus modelos. Al mismo tiempo, es un llamado a los pequeños productores que lideran asociaciones, para reconocer y valorar sus propias miradas sobre el desarrollo rural y entender cómo entrar en relación, conflicto y negociación con los modelos que son propuestos en las intervenciones de desarrollo a los que son “invitados” a participar.

Finalmente, uno de los principales llamados que hace Long, y que no debería nunca perderse de vista por parte de quienes diseñan modelos de intervención buscando el desarrollo rural, es que “la mirada lineal es una simplificación burda de un juego mucho más complicado de procesos” (2007:65).

Nuevas preguntas

Esta investigación se preguntó por la manera como se construyeron narrativas y formas de participación en una serie concreta de intervenciones planeadas de desarrollo rural. A partir

del proceso de investigación se identificaron matices y temas que pueden abordarse en el marco de futuras investigaciones:

- Parece urgente dilucidar y explicitar la manera específica en que los modelos de intervención están unidos con el pensamiento de corrientes internacionales hegemónicas sobre el desarrollo rural, impulsados por organizaciones de desarrollo ancladas en organismos multilaterales. Así podría verse en otra escala la forma como entran en contienda y negociación las interpretaciones de la realidad, y seguir el consejo de Long de “examinar detalladamente cuáles y de quiénes son las interpretaciones o modelos que prevalecen sobre los de otros y en qué circunstancias lo hacen” (2007:54-55).
- Hay una relación de doble vía entre el proceso de poner en marcha las intervenciones planeadas y los mundos de vida de sus “beneficiarios” que no se agota cuando termina la intervención. Un análisis de un mayor número de casos en distintas latitudes arrojaría luces sobre cómo se construye y se deconstruye esa relación a largo de un periodo prolongado de tiempo.
- La naturaleza de las relaciones que construyen las organizaciones que llevan a la práctica intervenciones de desarrollo rural no ha sido del todo estudiada. Hay un supuesto clima de colaboración, pero es evidente que hay diversos tipos de racionalidades; su entendimiento permitiría comprender de una mejor forma las dinámicas que han buscado el desarrollo rural a través de ejercicios conjuntos.

Bibliografía

- Acción Social. (2002) Sistema de Información para la Población Desplazada. Reporte general por ubicación geográfica. Total de hogares y personas incluidas en el RUPD según lugar de expulsión. Recuperado el 5 de julio de 2012. Disponible en <http://www.dps.gov.co/EstadisticasDesplazados/GeneralesPD.aspx?idRpt=2>
- Alcaldía del Municipio de La Ceja. (2012). Nuestro Municipio. Recuperado el 5 de julio de 2012. Disponible en <http://laceja-antioquia.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mtxx-1-&x=1572899>
- Asofrutas. (1996). Estatutos de la Asociación de productores de Mora y Tomate de Árbol. La Ceja: Mayo de 1996.
- Avella, L.F.; Gutiérrez, R., & Villar, R. (2006). Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia
- Balcázar, A. (2003). Transformaciones en la agricultura colombiana entre 1990 y 2002. *Revista de Economía Institucional*. Universidad Externado. Vol. 5, Núm. 9. pp128-145
- Barona, B., & Rueda, X. (2001). ¿Cómo aprender de la experiencia? Metodología de sistematización de experiencias de transferencia de tecnología. Red País Rural. Proyecto DFID Colombia – Pronatta. Bogotá.
- Borrero Mansilla, A. (2004). El conflicto armado interno, los cultivos ilícitos y la gobernabilidad local en la "Otra Colombia". *OPERA* 4.4 pp285-316.
- Canal Acero, M., Trujillo, D., Gutiérrez, R., Wills, E., & Franco, N. (2010). *Incidencia en el empoderamiento de comunidades atendidas por Programas de Desarrollo y Paz y fundaciones petroleras*. Monografías de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Carballo, C., Tsakoumagkos, P., Gras, C., & Rossi, C., (2004). Articulación de los pequeños productores con el mercado. Buenos Aires: Proinder y SAGPyA.

- Castillo Sandoval, D. (2006). Políticas Públicas y Promoción de la Asociatividad Rural Cooperativa En América Latina. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Castro Murillo, R. (1995). Impacto del Programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI) sobre la productividad y el nivel de vida de los pequeños productores rurales en Colombia. En: CEPAL y PNUD. Productividad de los pobres rurales y urbanos. Santiago de Chile.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). La política de reforma agraria y tierras en Colombia. Esbozo de una memoria institucional. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-. (2014). Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe. Balance, desafíos y perspectivas. Documento de proyecto. Coords. Sabourin, Eric; Samper, M & Sotomayor, O
- Corporación Prodepaz. (2010). Direccionamiento Estratégico de la Corporación Prodepaz. Guía Pedagógica. Rionegro.
- Corporación Prodepaz. (2014). 15 años impulsando el Programa Desarrollo para la Paz en el Oriente Antioqueño y Porce Nus. Gaceta. Rionegro.
- Corporación Prodepaz. [PDP Oriente Antioqueño – PorceNus]. (2013, febrero 19). 10 años construyendo territorio. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fH5QfQSN88c>
- Corporación Prodepaz. (2016). Red de Pobladores. Recuperado de <https://www.programadesarrolloparalapaz.org/red-de-pobladores>
- Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2003). *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. Hacia un Estado Comunitario*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2007). *Pobreza Rural: Evaluación y diagnóstico de las políticas nacionales*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2015a). Diagnóstico de la *Pobreza Rural 2010-2014*. Bogotá.

- Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2015b). El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Misión para la transformación del campo. Bogotá.
- El Espectador. (10 de octubre de 2009). Beneficiarios de Agro Ingreso Seguro financiaron referendo. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/articulo165958-beneficiarios-de-agro-ingreso-seguro-financiaron-referendo>
- El Tiempo (26 de febrero de 2010). La Corte Constitucional le dijo 'no' al referendo reeleccionista: Era Uribe terminará el 7 de agosto. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/articulo165958-beneficiarios-de-agro-ingreso-seguro-financiaron-referendo>
- Fajardo, D. (1991). Experiencias en planificación descentralizada del desarrollo rural con participación campesina. En: Blanquer, J.M &Fajardo, D. La descentralización en Colombia: estudios y propuestas. Universidad Nacional de Colombia. IFEA, Bogotá.
- Fundación El Cinco. (s.f) *El Cinco: Modelo de Solidaridad Productiva*. Documento no publicado.
- Fundación El Cinco. (2008). Relatoría Sesión 3ª: EL CINCO, Modelo de solidaridad productiva: Fruqueña, una estrategia para reducir la pobreza rural. VI Conferencia Interamericana sobre RSE. La Inclusión en los Negocios
- Fundación El Cinco. (2010). Modelo de Solidaridad Productiva El Cinco. Presentación realizada en la segunda semana de Responsabilidad Social de la Universidad de Antioquia.
- Fundación El Cinco. (2015). Modelo de Solidaridad Productiva El Cinco. Recuperado de <http://www.elcinco.org>
- Fundación Víctimas del Terrorismo. (2012) Asesinatos pobladores de San José de la Ceja, Antioquia. Publicado en 1998. Recuperado el 5 de julio de 2012. Disponible en <http://www.victimasdelterrorismo.org.co/?idcategoria=3786>

- Gaviria Rivera, M.A. (2014). El mercado, las políticas económicas y la transformación de los sistemas de producción familiar rural en el municipio de La Ceja (Antioquia) 1980-2013. Tesis para optar por el grado de Maestría en Desarrollo Rural. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Gobernación de Antioquia. (2014). Anuario Estadístico de Antioquia.
- Huertas Cardozo, N.C. (2015). *Turismo Rural Comunitario como una Propuesta Metodológica de Innovación Social para comunidades en conflicto. Caso Montes de María*. Tesis para optar por el grado de Doctora de la Universidad de Girona. España.
- Instituto Colombiano de Desarrollo Rural –INCODER-. (2012). ¿Qué es una Unidad Agrícola Familiar (UAF)? INCODER. Recuperado de <http://www.incoder.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=2195&conID=1663>
- Jaramillo, P. (2006). *Pobreza Rural en Colombia*. Revista Colombiana de Sociología. No 27, pp 47-62
- Jaramillo, C.F., Perfetti, J.J., & Ramírez, J. (1991). Modelos de desarrollo, sector agropecuario y desarrollo rural: hacia un nuevo paradigma. En: Desarrollo rural y apertura económica (primera edición). Bogotá: Seminario Internacional dri, Ministerio de Agricultura, IICA
- Kalmanovitz, S., & López Enciso, E. (2005). La agricultura colombiana en el siglo XX. Fondo de Cultura Económica. Bogotá.
- Leibovich, J., Botello, S., Estrada, L., & Vasquez, H. (2013). Vinculación de los pequeños productores al desarrollo de la agricultura. En: Perfetti (Coord). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Fedesarrollo y SAC. Bogotá.
- Long, N. (2007). Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor. México.
- López Castaño, H., & Nuñez Mendez, J. (2007). Pobreza y desigualdad en Colombia Diagnóstico y estrategias. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.
- López Montaña, C. (2009). Urbismo rural: un modelo agrícola perverso. Recuperado de http://static.iris.net.co/semana/upload/documents/Doc-1975_2009119.pdf

- Lugo Perea, L. (2009). Análisis del Servicio de Asistencia Técnica ejecutado por la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria –UMATA-, (periodo 1.998-2.007) en el municipio de Florencia, Caquetá. Tesis para optar por el grado de Magister en Desarrollo Rural. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Mendoza, G. (2009). Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia: una estrategia para la reactivación de la agricultura. U. Jorge Tadeo Lozano. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR-. 2008. *Programa Agro Ingreso Seguro AIS*. Bogotá.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR-. 2009. *Términos de Referencia de la Convocatoria Pública del Programa Agro Ingreso Seguro MADR-IICA 2009 para cofinanciar proyectos de infraestructura de riego y/o drenaje*. Recuperado de internet el 10 de octubre de 2010 de http://www.ais.gov.co/sitio/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=62&Itemid=141
- Molina Sáenz, N. (2008). Las organizaciones de iniciativa comunitaria: una oportunidad para construir tejido social desde lo local. El caso del acompañamiento a Asofrutas. El Cuaderno. Escuela de Ciencias Estratégicas. Vol. 2, N°. 3, pp 101-123.
- Molina Sáenz, N. (2012) Empresa, Desarrollo y Paz: el caso de PRODEPAZ en Antioquia, Colombia. Tesis para optar por el grado de Doctor en el Instituto de Paz y Conflictos. Universidad de Granada. España.
- Moreno Guerra, D. (2013). Política agraria e institucionalidad rural en Colombia. CINEP y Programa por la Paz. Bogotá: CINEP
- Muscio, L. (2014) ¿Preservar o producir? Tensiones en el uso agropecuario de los recursos naturales y el ambiente. Los productores de Lobería (provincia de Buenos Aires) en la primera década del siglo XXI (Tesis de posgrado). -- Presentada en Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1154/te.1154.pdf>

- Observatorio de los Derechos Humanos y DIH. (2000) Panorama de los grupos de autodefensa. Bogotá: Vicepresidencia de la República de Colombia.
- Parra-Peña, R., Ordoñez, L., & Acosta, C. (2013). Pobreza, brechas y ruralidad en Colombia. *Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social*. Vol. 42, núm 1, pp 15-36
- Pasquier, A. (2014). La participación de los actores locales en iniciativas de desarrollo rural. *Desigualdad y negociación del poder en las interacciones cotidianas*. Tesis para optar por el grado de Doctorado en Ciencia Social. Colegio de México. México.
- Pening Gaviria, J.P. (2003). Evaluación del proceso de descentralización en Colombia. *Revista Economía y Desarrollo*. Vol 2. No. 1.
- Pérez Correa, E. (2001). Hacia una nueva visión de lo rural. En: Giarracca, N. (compilador). *Una nueva ruralidad en América Latina*. Buenos Aires: Clacso, Colección grupos de trabajo.
- Pérez Correa, E., & Farah Quijano, M.A. (2002). Los modelos de desarrollo y las funciones del medio rural en Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural [en línea]* (segundo semestre): [Fecha de consulta: 9 de abril de 2016] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11704902>> ISSN 0122-1450
- Pérez, E., Farah, M.A., & Rojas, M. (2000). Reconstruir la confianza en Colombia: Nueva institucionalidad en el sector rural. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Pérez, P. (2005) El Cinco y Moras San José Una experiencia enriquecedora de solidaridad. *Revista Escuela de Administración de Negocios* No. 55. 2005, pp61 – 73
- Perfetti, J.J. (2009). “Crisis y pobreza rural en América Latina: el caso de Colombia”. Documento de Trabajo N° 43. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.
- Portafolio. (16 de noviembre de 2009). El pobre empleo (opinión). Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/pobre-opinion-179514>

- Portafolio. (19 de febrero de 2015). Gobierno busca reducir la brecha entre las “tres Colombias”. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/gobierno-busca-reducir-brecha-tres-colombias-40968>
- Preti, A. (2010) Oriente antioqueño: Análisis de la conflictividad. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y ASDI.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-. (2011). Colombia rural. Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá: Indh PNUD.
- Revista Inalde. (2011). El campo colombiano, una gran ‘empresa’. Revista Inalde. Edición No. 30. 56-65.
- Revista Semana. (10 de noviembre de 2009). Sigue en vilo la permanencia de MinAgricultura en su cartera. Recuperado de <http://www.semana.com/politica/articulo/sigue-vilo-permanencia-minagricultura-su-cartera/109711-3>
- Ringuelet, R. (2010) Los estudios sociales del y para el desarrollo rural [En línea]. Mundo Agrario, 10(20). Recuperado de: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4183/pr.4183.pdf
- Sierra, J.F (2007). El Fortalecimiento de Asofrutas: Una manera solidaria de construir país. Informe de Sistematización. Fundación El Cinco y Corporación Prodepaz.
- Stake, R. (2007). Investigación con Estudio de Casos. España: Ediciones Morata.
- Unión Europea, Acción Social, Consejo Regional Indígena, Asociación Suprdepartamental de Municipios de la Región Alto Patía, Corporación Nueva Sociedad Región Nororiental de Colombia, & Corporación Prodepaz. (2011). Experiencias significativas y buenas prácticas del II Laboratorio de Paz Bogotá.
- Velarde, I. (2012) La construcción social de productos agroalimentarios típicos en procesos de desarrollo territorial local: Disputas entre saberes teóricos y saberes prácticos. Mundo Agrario, 12 (24). En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5332/pr.5332.pdf

Villar, R., Florez, M. & Castro, A.L, (2011). Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos y estrategias para apoyarlas. RedEAmérica, Fundación DIS y Gestratégica. Bogotá.

Zarama Vásquez, E. (2009). Generación de ingresos para la población desplazada en Colombia: perspectivas desde abajo. Serie políticas sociales No. 152. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI). Santiago de Chile.

Anexos

Anexo 1

Organización del Estado Colombiano

