

**PROGRAMA ALIANZAS PARA LA CONVIVENCIA Y LA SUPERACIÓN DE LA  
POBREZA. BANCO MUNDIAL- FUNDACIÓN CORONA**

**FONDO MUNICIPAL AGROALIMENTARIO. FOMUAGRO.  
MUNICIPIO DE SARAVENA DEPARTAMENTO DE ARAUCA.  
ESTUDIO DE CASO**

**Elaborado por:  
Daniel A. Gómez López  
Sonia Sierra González**

**Santafé de Bogotá, Diciembre de 1999**

## TABLA DE CONTENIDO

1	RESUMEN
2.	ELEMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS
3.	CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA EN LOS QUE SE DESARROLLA LA ALIANZA.
3.1	El contexto General.
3.2	El Contexto Municipal
3.3	Contextos y conflictos en los que Surge la Alianza.
3.3.1.	Tensiones y Conflictos Generales.
3.3.2.	Problemas Específicos que Permiten el Surgimiento de la Alianza. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Necesidad de Construir Confianza</li> <li>• La Necesidad del Autoabastecimiento de Alimentos para Mejorar las Condiciones Nutricionales de la Población.</li> <li>• La Necesidad del Crédito Barato y sin Muchos Trámites.</li> <li>• Se Necesita Consolidar las Organizaciones.</li> </ul>
4.	LA ALIANZA Y LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO MUNICIPAL AGROALIMENTARIO – FOMUAGRO.
4.1.	Actores que Participan en la Alianza.
4.1.1.	Organismos de la Administración del Municipio de Saravena: La Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA) y la Oficina de Desarrollo Social.
4.1.2.	Organizaciones de Base de la Comunidad.
4.1.3.	ECOPETROL.
4.1.4.	La Occidental de Colombia.
4.2.	El Fondo Municipal Agroalimentario. FOMUAGRO.
4.2.1.	Aspectos Legales.
4.2.2.	La Organización del Fondo.
4.2.3.	Subsistemas Funcionales y de Responsabilidad y Competencias en los Distintos Niveles del Fondo.
4.2.4.	Principios que Rigen el Fondo.
4.2.5.	Objeto Social.
4.2.6.	Objetivos Específicos.
4.2.7.	Programas Principales de la Alianza a Través del Fondo y Manera de Operar.

5. RESULTADOS DE LA ALIANZA A TRAVÉS DEL FONDO MUNICIPAL AGROALIMENTARIO – FOMUAGRO –
- 5.1. Resultados en Cuanto a Disminución de la Pobreza.
- 5.2. Resultados en Cuanto a Convivencia y Construcción de Capital Social.
- 5.3. Factores de Éxito de la Alianza, a Través de FOMUAGRO
- 5.4. Posibles Riesgos para el Fondo.
6. REFLEXIONES FINALES EN TÉMINOS DE INNOVACIONES.

## **ANEXOS**

Memorias de entrevistas trabajos con grupos focales  
Relación de beneficiarios  
Anexo Estadístico

**PROGRAMA ALIANZAS PARA LA CONVIVENCIA Y LA SUPERACIÓN DE LA  
POBREZA. BANCO MUNDIAL- FUNDACIÓN CORONA**

**FONDO MUNICIPAL AGROALIMENTARIO. FOMUAGRO. MUNICIPIO DE  
SARAVENA DEPARTAMENTO DE ARAUCA.**

**ESTUDIO DE CASO**

**1. RESUMEN**

La alianza de la cual participa la Administración Municipal de Saravena, Ecopetrol, la Occidental de Colombia y la Fundación El Alcaravan, se concreta en el Fondo Municipal Agropecuario, (FOMUAGRO) que consiste en un proyecto de atención integral a la población colona y campesina a partir de acciones de crédito en especie para la producción agroalimentaria, tendiente a mejorar las condiciones de nutrición de la población rural, mediante el establecimiento de parcelas autosuficientes en las fincas de los colonos, involucrando a todos los miembros de la familia. En la actualidad atiende 564 familias beneficiarias en forma directa a través de programas productivos que garanticen los nutrimentos básicos a la población, tal como se referencia a continuación:

Producción de Proteína: A través del establecimiento de estanques piscícolas y gallineros de ponedoras y de carne.

Producción de carbohidratos y energía: Con el establecimiento de parcelas de plátano, yuca y maíz.

Producción de vitaminas y minerales: Con la plantación y producción de frutales y huerta orgánica intensiva que busca que el campesino y su familia disponga de frutas y verduras en su finca durante todo el año.

Inicialmente la producción de la parcela se realiza a nivel de autoconsumo y dado el éxito de dichos programas éstos empiezan a producir excedentes, primero intercambiables entre los mismos campesinos y luego comercializables en los mercados locales. De acuerdo con lo anterior, hasta el momento el crédito se ha orientado a suplir necesidades de producción de alimentos en los programas mencionados y como proyección se prevé su ampliación con el fin de apoyar acciones de tipo empresarial y colectivo, razón por la cual se requiere la capitalización del Fondo.

Los colonos y campesinos de la zona a través de FOMUAGRO han venido estableciendo un espacio de encuentro de la familia y entre las familias para

fortalecer la organización social y garantizar condiciones básicas de seguridad, en general (alimentaria y seguridad social), en defensa frente a los distintos actores armados en conflicto que confluyen en la zona.

Alrededor del crédito y la atención con asistencia técnica y social a las familias en sus predios, se promueven las condiciones de organización de la comunidad, la promoción de redes de autogestión, ayuda mutua; construcción de confianza y capital social, ya que el programa en general, abarca además de los aspectos productivos, el bachillerato agropecuario para los líderes, atención integral en salud a las familias, mejoramiento de la vivienda y el entorno.

El programa se desarrolla en la Región del Sarare araucano, Municipio de Saravena, zona de colonización activa en donde confluyen conflictos propios de la colonización y de apertura de frontera agrícola, de las regiones fronterizas; de dinámica sociales con influencia de proyectos petroleros, los cuales han exacerbado aún más las tensiones por la presencia guerrillera y la confrontación armada. Las condiciones anteriores, sumadas a la situación de pobreza, reflejada por ejemplo en la malnutrición de la población, han creado un clima propicio para que de parte de las comunidades se generen y potencien espacios de manifestación de necesidades, de concertación de propuestas y puesta en marcha de soluciones con las entidades que tienen presencia en la zona, acompañados de mecanismos y procedimientos autogestionarios.

Los programas, como FOMUAGRO o la creación de la Empresa Comunitaria que administra los servicios de acueducto y alcantarillado en el casco urbano, además de dar respuesta a necesidades concretas y materiales, buscan fortalecer procesos organizacionales, redes de solidaridad, confianza y seguridad, en su expresión más amplia, frente a problemas comunes y amenazas compartidas. (Este último aspecto se deduce de las percepciones obtenidas en trabajo con grupos focales).

Para la concepción, implementación y operación del programa, se ha constituido una alianza que parte de un fuerte cimiento social, conformado por 11 organizaciones comunitarias de igual número de distritos en que se encuentra dividido el municipio, de cada una de ellas se elige, democráticamente un representante para que haga parte del órgano de dirección de FOMUAGRO, quién es el encargado de seleccionar las familias beneficiarias, de asignar créditos en especie y de cobrar las cuotas de amortización, respectivas. Un soporte técnico y financiero lo asume la administración municipal, a través de la Secretaria de Desarrollo Social y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica UMATA, que con un grupo de funcionarios, con un evidente y decidido nivel de compromiso prestan el servicio de atención directa y personalizada a cada familia en su predio en donde se desarrolla alguna de las acciones del programa.

Un tercer actor de la alianza y de apoyo financiero ha sido ECOPETROL y la Occidental de Petróleos, quienes a través de convenios con el municipio le han transferido recursos económicos al fondo para apoyar el mejoramiento de las condiciones de la población y como objetivo político, conveniente para todos los actores con presencia en la región, busca el atemperamiento del conflicto armado. La Occidental de Petróleos, a través de la Granja el Alcaraván, ha contribuido, igualmente con el desarrollo de paquetes tecnológicos para el mejoramiento de las condiciones de las fincas y la producción agroalimentaria, que la UMATA ha venido poniendo en marcha.

En síntesis la alianza está conformada por dos entidades pública, el municipio y Ecopetrol; una entidad privada, la Occidental de Colombia, en asocio con Ecopetrol y en forma directa, a través de la Granja El Alcaravan y la comunidad con organizaciones distritales de base y una de segundo grado que es FOMUAGRO. Alrededor de la alianza se encuentran otras entidades de apoyo como la Asociación Municipal de Usuarios Campesinos, AMUC; y varias cooperativas, como COAGROSARARE, COTRANSARARE.

Como resultados de la alianza y del proyecto se resaltan los siguientes: atiende en forma directa, en la actualidad a 564 familias, en igual número de predios, pero por información de los líderes, cerca del 22% de las familias campesinas se han beneficiado de alguno de los programas que promueven; su área de influencia cubre toda la zona rural del municipio, a través de las 11 organizaciones distritales, las cuales cuentan con un representante elegido democráticamente ante el fondo, siendo este organismo la instancia de dirección del mismo. En este último aspecto se resalta la ampliación de los espacios democráticos, como una práctica deseable y pedagógica que permea a todos los habitantes.

De otro lado, la alianza atiende a 21 Unidades completas de autoproducción alimentaria, que suple los alimentos básicos de las familias, igualmente a través de 8 líneas de crédito ha establecido: 83 huertas orgánicas intensivas; 83 galpones familiares de pollos de engorde para carne; 158 galpones familiares de gallinas ponedoras; 70 estanques piscícolas; 46 parcelas de caña; 50 parcelas de frutales; 10 parcelas de plátano.

De acuerdo con esta última relación las familias beneficiarias, (según testimonios de ellos mismos y verificación directa) han incorporado ciertas prácticas de producción y alimentación en sus hogares, redundando en la elevación de los niveles de conciencia en la necesidad de mejorar la dieta alimenticia de todos, pero principalmente de niños, mujeres y ancianos; de la misma manera manifiestan haber aprendido a utilizar mejor sus predios, tanto para la producción, como para mejorar las condiciones de sus viviendas y por lo tanto de su hábitat,

ya que hoy le dan gran importancia a la adecuación de lugares apropiados y aparte para criar y mantener, los cerdos, las gallinas, los peces, etc.,

Como consecuencia de los resultados señalados se derivan otros beneficios en cuanto a: aumento del rendimiento académico y desarrollo psicomotriz de los niños en edad escolar; beneficio directo de los programas de autoproducción es el consumo por parte de las familias de los productos y la disminución de los gastos en alimentos en la canasta familiar y en algunos casos un ingreso adicional; aumento en el nivel de capacitación técnica de las 564 familias beneficiarias; el 100 % de las señoras beneficiarias se capacitaron en técnicas de manipulación y preparación de alimentos; disminución de un 75% de riesgos nutricionales proteico calóricos en niños menores de 12 años; 100% de las familias se capacitaron en “Estilos de vida saludable” lo cual disminuyó en un alto porcentaje la incidencia de I..R.A, E.D.A y parasitismo y 80% de la familias mejoró el entorno de las viviendas causando fuerte impacto en saneamiento ambiental (manejo de basuras, sanitarios, filtros de agua)

En cuanto a los resultados referidos a la Convivencia y Construcción de Capital Social, se encuentran el fortalecimiento de Juntas de Acción Comunal y las organizaciones de base; el aprendizaje y la práctica democrática a partir de la elección de sus representantes; el fortalecimiento de redes de apoyo y solidaridad entre los colonos y campesinos; el incremento de la credibilidad de los campesinos y colonos por sus líderes, en la medida que muestran resultados tangibles; la recuperación de la confianza de las familias afectadas por el conflicto social armado, la participación activa de la comunidad en los procesos de planificación, como Plan Básico de Ordenamiento Territorial, Plan Alternativo de Desarrollo, Consejo Municipal de Desarrollo Rural, (CMDR) entre otros; la Integración de las 74 veredas de la región en aspectos sociales, económicos y culturales y finalmente, la ALIANZA construye una cadena de afectos y de seguridades personales en un medio adverso.

Los autores expresan su gratitud a los Representantes de las once zonas, a los miembros de la UMATA, a los Funcionarios de la Administración Municipal y especialmente a los doctores María Tonellí, Juanita Prieto y Julio García.

## 2 ELEMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS.

Tanto el Estado, como el mercado han demostrado fallas en la resolución de los problemas sociales, sobre todo en las zonas apartadas o de colonización, razón por la cual las comunidades, en forma organizada, han venido encontrando caminos intermedios sin entregar la responsabilidad de los mismos exclusivamente a ninguno en particular, más bien ellos como un actor más del desarrollo proponen salidas y solución a los problemas a partir de procesos de negociación de acuerdos y concertación en el marco de la relación constituida por el Estado, la Sociedad y los agentes privados (el mercado).

Aunque en algunas oportunidades la ocupación poblacional de las zonas de colonización se da a partir de la iniciativa estatal, con la instalación de entidades especializadas para dirigir la colonización, suele ocurrir que la dinámica social desborde la capacidad institucional instalada en distintos sentidos: Frente a la misma dificultad de mantener controladas los flujos de población por las expectativas que genera la difusión del programa de colonización a campesinos sin tierra y desempleados urbanos; en cuanto a la dificultad de garantizar cobertura total en la prestación de servicios públicos básicos, debido a la dispersión de la ocupación y la enorme dificultad de propiciar y mantener organizaciones comunitarias cuando se masifica el proceso. Como consecuencia de dichas dinámicas, principalmente durante la consolidación de la colonización, la participación ciudadana y comunitaria en reivindicación de la atención estatal desborda, igualmente los canales institucionales diseñados con este fin y se manifiestan por la vía de los paros, marchas cívicas, etc., como es el caso específico del Municipio de Saravena.

Para el caso de Arauca y concretamente para el Municipio de Saravena, en la medida que la capacidad del estatal se queda corta frente a la dinámica poblacional y al crecimiento de las necesidades colectivas, otros actores ocupan los espacios no cubiertos. De una lado, agentes del mercado, parte de la nueva institucionalidad encargada de la extracción y explotación de recursos naturales; actores armados y mucho más recientemente los líderes comunitarios con comunidades organizadas quienes han venido entendiendo que más que promover la confrontación, se trata de sumar esfuerzos entre los actores presentes sin pretender suplantar a ninguno.

Este último rumbo ha sido canalizado por líderes vinculados a las instituciones locales, que han entendido que gobernar es un asunto de decidir de acuerdo con las dinámicas y demandas sociales y políticas y que administrar es poner al servicio de la sociedad las estructuras, los recursos y la logística con que se cuenta, acompañada de un intenso programa de gestión que incorpore a las demás entidades, agentes de mercado, comunidades, etc., en torno a ganar

governabilidad e institucionalidad. Simultáneamente reconocen que cuando se habla de institucionalidad, no solamente se refiere a las entidades del Estado, sino también a las instituciones de la gente, de las comunidades, como instituyentes de sociedad, que requieren de conformarse y fortalecerse.

Se reconoce que cada uno de los actores tiene una serie de limitantes para asumir todas las tareas y responsabilidades que le corresponde, pero también se reconoce que cuenta con potencialidades o con recursos a potenciar.

En este contexto la comunidad del Sarare y específicamente de Saravena se encuentra con la necesidad de definir objetivos en forma colectiva referidos a suplir sus necesidades básicas y a propiciar condiciones de desarrollo a partir del gobierno local, vinculando al sector privado, a los organismos no gubernamentales y a las comunidades organizadas, cada una de ellas cumpliendo su rol en asocio con los demás, para constituir una alianza, que se materializa en el Fondo Municipal Agroalimentario.

Si bien FOMUAGRO presenta como objetivos específicos aquellos relacionados con la producción de alimentos y la colocación de créditos en especie para mejorar condiciones nutricionales de la población campesina, alrededor de estos aspectos existen objetivos de más largo alcance, que están relacionados con los intereses propios de los actores: De parte de todas las instituciones vinculadas, tanto públicas como privadas se busca contribuir a aclimatar las condiciones de zozobra y riesgo en la zona tendientes a mejorar el escenario político general, como una forma de reaccionar, frente a los actores armados y en confrontación; en cuanto a la institucionalidad estatal se pretende generar espacios de legitimidad y gobernabilidad; y del lado de las comunidades se puede ver en dos direcciones, la primera, a construir confianza entre vecinos y lugareños para mejorar la seguridad de ellos, sus familias y sus bienes frente a posibles “enemigos” comunes y complementariamente, a consolidar procesos organizacionales de base y de segundo grado que incrementen su poder de negociación frente a los demás, tanto estatales, como privados.

En cuanto a la metodología aplicada para desarrollar el Estudio de Caso se combinaron distintos elementos, como: análisis documental, entrevistas semiestructuradas, trabajo con grupos focales, percepción directa de los miembros responsables y una visita de campo tendiente a verificar y complementar información.

La aplicación de los instrumentos estuvo guiada por preguntas claves que se elaboraron en torno a la teoría de facetas, que definen ámbitos de actuación, en forma similar como se propone en los términos de referencia del programa de Alianzas para la Superación de la Pobreza, tal como se relacionan a continuación:

**a) Ambito organizacional.**

¿Qué le significa a los miembros del Fondo pertenecer a él?

¿Cuál es la percepción que ellos tienen de los estatutos, que significado le dan a este asunto?

¿Cómo entienden el liderazgo, la representación y el sentido de elegir por voto a los representantes de las comunidades a los órganos de dirección del fondo?

Qué opinión tienen: i) de la organización y dirección del fondo; ii) el manejo de recursos; y iii) la gestión desarrollada por la dirección?

**b) En cuanto al servicio que reciben del fondo.**

¿En qué consiste el servicio que ofrece el fondo y cómo se seleccionan los beneficiarios?

¿Cuáles son los requisitos y procedimientos para tener acceso a los servicios del fondo?

Además de recibir beneficios de crédito, asistencia técnica y personalizada, ¿qué otro tipo de beneficio sienten que están obteniendo por pertenecer al fondo?

¿Cuál es el o los mecanismos de control que tienen los usuarios sobre el fondo y sus autoridades?

**c) Ambito de relaciones interinstitucionales.**

¿Quiénes hacen parte de la Alianza y cuál es su papel?

¿Cómo perciben la participación de la administración municipal?

¿Qué tan importante para ellos es la participación de cada uno de los miembros de la alianza?

¿Qué riesgos y peligros ven que amenazan la existencia y perdurabilidad de la Alianza y del Fondo?

¿Qué fortalezas encuentran ellos en el fondo?

**3. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA EN LOS QUE SE DESARROLLA LA ALIANZA**

**3.1. Contexto General.**

La alianza y El Fondo Municipal Agroalimentario FOMUAGRO como concreción de la misma, se encuentra localizado en el Municipio de Saravena en el Departamento de Arauca en el piedemonte de la Orinoquia Colombiana, en una región denominada el Sarare, que comprende municipios de los Departamentos de Arauca, Boyacá y Santander. El Sarare araucano comprende los municipios de Tame y Saravena y parte de Arauquita y Fortul; la zona en general alberga cerca

del 9,4% de la población total de la orinoquia colombiana y es la más poblada de Arauca. En dicho territorio que comprende el 33% de la extensión de Arauca, se concentra el 69% de la población del departamento.

Corresponde a una de las denominadas regiones de reciente ocupación y de colonización activa, siendo el Sarare araucano, tal vez el ejemplo más representativo de colonización dirigida y orientada por el Estado en la Orinoquia colombiana. Dicho proceso se produce hacia 1.950 y 1.970 por la intención estatal de mitigar los efectos generados por la violencia y demás factores de expulsión de campesinos de los departamentos de Santander y Boyacá.

Desde comienzos del siglo XX la propiedad y el control sobre la tierra en el país dio origen al conflicto agrario, caracterizado por confrontaciones entre indígenas, campesinos, colonos y terratenientes, que arroja como resultados el desalojo y expropiación de pequeños productores, quienes en muchas partes eran sujetos de coerción, amenaza y quema de sus viviendas hasta la muerte como mecanismo para la transferencia de los títulos o la venta de los predios por sumas irrisorias. Paul Oquist en su Estudio sobre la Violencia en Colombia registra la pérdida de cercas de 394.000 parcelas en algunos departamentos entre ellos los santanderes. Hacia los años 1.950 Colombia entra en un proceso de industrialización y urbanización que sugiere la necesidad de ampliar los mercados y la frontera agrícola, de un lado para los productos procesados y del otro para dar respuesta a la demanda creciente de alimentos, frente a esta situación se crean entonces los proyectos de colonización de: Caquetá, Meta y Aruca, para los cuales en principio se seleccionan beneficiarios a quienes se les adjudica tierras y se les otorga crédito subsidiado con el propósito de que se establezcan en dichos territorios.

A partir de la época mencionada, la región adquiere la condición de frontera agropecuaria receptora de flujos poblacionales desplazados de las áreas de cordillera y de los valles interandinos. Para el caso de Arauca, la colonización en principio fue promovida por la Caja Agraria, bajo la modalidad de colonización dirigida y luego es asumida por el INCORA, convirtiendo el Municipio de Saravena en el centro difusor de la ocupación. Como lo confirma el Señor Raúl Franco Mateus, habitante de la zona. En aquella época nos pagaban por tumbiar el monte, era necesario demostrarle a las instituciones que ya había tumbado varias hectáreas de bosques para establecer los pastizales y solo así podíamos ser atendidos con el crédito para comprar las vacas" .

A través de este proceso se construye la infraestructura vial y social mínima que facilita la interconexión de la zona con los santanderes a través de la Vía Pamplona Saravena incentivando la comercialización de ganado, cacao, plátano, yuca y otros productos en ambos sentidos e incrementando la migración flujos

poblacionales hacia la región. De esta manera la región del sarare se integra físicamente con el resto del país, mientras que Arauca, actual capital del departamento permanecía relativamente aislada manteniendo sus vínculos ancestrales con el vecino País de Venezuela.

En la década de los ochenta aparece la explotación del petróleo en Caño Limón, lo cual activa la inmigración y acelera la urbanización en la región y simultáneamente se acentúa la presencia guerrillera especialmente en las áreas de influencia del Proyecto Petrolero, bajo la pretensión del control del recurso.

En aras de facilitar la extracción y transporte del combustible, se genera un desarrollo de infraestructura vial que de paso facilita las condiciones para la apropiación y colonización de otras zonas selváticas como El Lipa, Ele y Caranal, que hasta hace algunos años separaba el Sarare del resto del departamento con las consecuentes repercusiones en los ecosistemas, el exterminio de recursos faunísticos y madereros y a la vez generando una amplia demanda por atención estatal, como lo relata Doña Elena Contreras " teníamos tantas necesidades que nos vimos obligados a organizarnos para la realización de paros campesinos con el fin de reclamar frente al Estado la atención por servicios".

### **3.2. El Contexto Municipal.**

Saravena se encuentra localizado en el noroccidente del Departamento de Arauca. Latitud norte: entre 6 grados 46\* y 7 grados 00' Longitud este: entre 71 grados 41' y 72 grados 06', cuenta con una extensión de 658.7 kilómetros cuadrados, equivalente al 2.79% del Departamento y limita por el norte con la República de Venezuela, por el sur con el municipio de Fortúl, por el este con los municipios de Arauquita y Fortúl y por el oeste con el Departamento de Boyacá. (Ver mapa)

El municipio por la cercanía a la cordillera oriental y por la variación altitudinal, posee una variedad de climas, zonas de vida y ecosistemas, con dos épocas bien definidas, una lluviosa durante nueve meses del año y una de sequía fuerte en los tres meses restantes. Para el área rural esta condición le trae inconvenientes para las labores agropecuarias porque muchos suelos se inundan en el invierno y durante la sequía se afecta enormemente la producción de pasturas como única alternativa de alimentación animal; además, provoca disminución fuerte de los caudales de los ríos y expone los terrenos al riesgo de la ocurrencia de incendios. Las inundaciones provocadas por los desbordamientos de los ríos generan además problemas sanitarios y de insalubridad en la población, daños a obras civiles y dificultades para la comunicación.

La actividad económica del municipio gira en torno al sector primario, principalmente de orden pecuario, que genera alrededor del 25% del empleo y la

riqueza, destacándose la ceba de ganados sabaneros y la explotación de ganado de doble propósito; las actividades agrícolas se concentran en la zona de la Isla del Charo y absorben cerca del 19.5% del empleo, en los demás distritos la agricultura es incipiente y de subsistencia, en general la economía del campo es de tipo campesina en proceso de estabilización en la Isla del Charo y en las demás partes con tendencia a la marginalidad. El comercio principalmente al por menor de víveres o alimentos procesados representa un 4.5% de la actividad económica del municipio, mientras que la extracción de recursos forestales y mineros participan con un 2.5% del total de la actividad económica.

También existen algunas actividades de tipo industrial localizadas en el casco urbano, relacionadas principalmente con la transformación de materias primas del sector agropecuario y el establecimiento de panaderías, queseras, carpinterías, bloqueras y metalúrgicas.

El municipio se constituye en una zona de influencia del proyecto petrolero de Caño Limón y se beneficia de él, a través de la inversión de regalías en infraestructura, en general que la hace directamente el departamento o por los recursos presupuestales que recibe de éste para su propio funcionamiento.

En síntesis, entre las zonas urbana y rural se presentan relaciones económicas de "producción mercantil simple" ya que la producción rural es de "economía campesina", mientras que en casco urbano es de carácter microempresarial.

En relación con los aspectos demográficos, de acuerdo con datos de la Secretaría de Planeación y con base en el censo de 1993, la población total del municipio en la actualidad es de 41.556 habitantes, de los cuales el 43.8% se encuentra en la zona rural, el 54.6% en las áreas urbanas y el 1.49% corresponde a población indígena. La población rural del municipio y del Sarare, ha crecido de manera sostenida en las últimas cuatro décadas a excepción del periodo 1.973- 1.985 donde la colonización parece estabilizarse y ceder su dinámica al crecimiento urbano. No obstante, en el ciclo 1.985- 1.993 se revive la migración, reflejado en que la población rural se multiplica por 2,4 veces, mientras que la urbana crece en un 70%, además de las 5.000 personas que se registran como población flotante en el municipio.

Del total de población, el 82,3 % (34.170 personas) pertenecen al Sistema de Identificación de Beneficiarios, (SISBEN) mientras que índice de Necesidades Insatisfechas (NBI) es del 44.4%, lo que significa que existe una franja considerable de la población del área que no está cubierta con los servicios básicos. (agua potable, alcantarillado y energía eléctrica). De acuerdo con los anteriores indicadores, el municipio registra altos niveles de pobreza, comparativamente con el nivel nacional que es del 31.3%, para 1.996.

La morbilidad y mortalidad en Saravena, no difiere mucho de los demás municipios del departamento; el perfil epidemiológico consiste en infección respiratoria aguda, parasitismo intestinal, enfermedades inflamatorias del cuello uterino e hipertensión; se tiene información a partir de charlas con los campesinos sobre problemas de desnutrición infantil y en mujeres embarazadas y lactantes, sin que se hubiera podido constatar con datos estadísticos. El estado nutricional, tanto crónica como global se evidencia indirectamente, a través de la prevalencia de enfermedades asociadas a complicaciones del embarazo y el puerperio, así como a las altas tasas de mortalidad infantil. ( 32, 4 como promedio nacional y 81,9 para la orinoquía colombiana) En cuanto a mortalidad intrahospitalaria, está dada por enfermedades cardíacas, hipertensivas, en mayores de 60 años; accidentes de tránsito y las derivadas del conflicto armado. A propósito de este último aspecto, las tasas de asesinatos, incluyendo los políticos para Arauca fueron: 138,02 entre 1987- 89; 91,66 entre 1.990- 92 por cada 100.000 habitantes, superando para dichos periodos a los demás departamentos del país. (Pecaut, Presente Futuro de la Violencia, Mimeografo).

El índice de calidad de vida para la región del Sarare es de 550, por debajo de 800 que es el correspondiente al área de Villavicencio.

### Indicadores de Calidad de Vida

Municipio/región	% analfab	% pers. sin acueducto	% pers. sin alcantarill	Tasa EDA	Tasa IRA	Pers con paludismo
Saravena	30.5	42.5	97.0	4.50	1.50	1.5
Sarare	27.9	56.6	90.75	0.47	0.43	0.06
Orinoquia	16.97	44.26	61.31	1.26	2.04	0.29

### 3.3. Contexto y Conflictos en los que Surge la Alianza

La alianza surge en un contexto complejo que genera igualmente problemas complejos que van desde tensiones y conflictos de carácter general, a problemas específicos de tipo nutricional, los cuales se presentan a continuación.

#### 3.3.1. Tensiones y Conflictos Generales.

En general en el Departamento de Arauca se registran conflictos sociales propios de una región fronteriza sometida a acelerados procesos de colonización y poblamiento. El campesino cordillerano desplazado por la violencia de mitad de siglo a causa de la falta de tierras atraídos por la posibilidad de poseer un fundo o en busca de empleo llega a ocupar estos territorios, principalmente los del Sarare.

La colonización si bien contribuyó a la disminución de la presión por la tierra en distintas partes del país, fue dando paso a nuevas tensiones en la región, como:

- ) la propia de la ocupación de nuevas tierras, que conduce a la confrontación entre los mismos colonos por los linderos de los predios desmontados y sus mejoras;
- ) la referida a la relación entre colonos y los comerciantes intermediarios que abastecen al colono y le compran su producción imponiéndole los precios y generando una condición de dependencia por el crédito implícito generado por adelantos en la compra de productos;
- ) las que surgen cuando un buen número de colonos que por falta de recursos se ven precisados a vender sus posesiones y continuar su colonización ampliando el proceso hacia tierras aún no descumbradas; y finalmente,
- ) la generada por las zonas de siembra de cultivos ilícitos.

El campesino pequeño productor del Municipio, comparte las carencias que padece este grupo social en el resto del País, son familias numerosas, con bajo nivel educativo, escaso ingreso económico y nulo acceso al crédito; el 10% de la población rural es de escasos recursos, el 80% son propietarios de las tierras, con una población estimada de 19.000 habitantes distribuidos en 2.500 predios.

Otro factor, general, en cuanto al conflicto le constituye la condición de ser frontera internacional con Venezuela, que en ocasiones ha dado lugar a tensiones sociales caracterizadas por la dependencia en el abastecimiento de los distintos productos y alimentos. Esta dependencia se ve agravada por el contrabando y las fluctuaciones de la moneda que afectan los circuitos comerciales.

El escenario descrito se hace más complejo con la aparición de los proyectos petroleros, que a pesar de que la explotación no está localizada en el Sarare, si es una de las áreas de influencia inmediata, principalmente de inmigración tanto urbana como rural atraídos por la bonanza. De la misma manera grupos armados como las guerrillas y otras fuerzas hacen presencia en la región en busca del control de los recursos y de la zona, exacerbando aun más el conflicto. La carretera de Saravena hacia el Departamento de Santander y la continuidad geográfica con la cordillera oriental son las vías de penetración y de tránsito al resto del Departamento de Arauca y de la región en general de los grupos armados que pretenden el control territorial y de los recursos naturales. Este tema no se comenta abiertamente por parte de los líderes campesinos quienes se muestran en una posición neutral, pues se consideran ante todo agentes de paz.

La confrontación armada ha hecho del Sarare un escenario de guerra, lo que se evidencia por la presencia cotidiana en los cascos urbanos de los municipios de la zona tanques cascabeles del ejército transitando por las calles y la implantación de medidas restrictivas que impiden el tránsito intermunicipal a partir de las 6 de la tarde hasta las 6 de la mañana del día siguiente para controlar el flujo de

personas y productos. Igualmente es frecuente encontrar en la vía que comunica a Saravena con el Municipio de Tame y los Departamentos de Santander y Boyacá retenes de la guerrilla implantando su propio control.

Así lo relata la Técnica en Desarrollo Comunitario del municipio. " Vine de Pamplona y cuando decidí venirme, la gente me decía que esta era una zona muy violenta, sin embargo estoy radicada en Saravena desde hace 5 años".

En síntesis, el orden público y la inseguridad en la región se constituyen en factores de perturbación que provocan reacciones de parte de las organizaciones comunitarias quienes han reclamado en varias oportunidades la presencia del Estado, pero en una forma más amplia que la simple presencia militar, es decir de entidades que presten servicios sociales y públicos, que realicen nuevas inversiones, que fomenten el crédito y que brinden asistencia técnica. Esta deficiencia de Estado ha sido la causa de varios de los paros y movilizaciones que los pobladores han llevado a cabo en las últimas décadas. Esta situación la corrobora una de las líderes de la zona. " Elena Contreras. " Vine de Lavateca Santander en 1.964, participé en la Junta de Acción Comunal, donde trabajé en beneficio de las comunidades; después con la ANUC, que promueve la realización de paros campesinos para reclamar frente al Estado por atención en servicios, como en salud, educación infraestructura, etc.; en una ocasión estuve 15 o 20 días frentiendo al Estado por que creí en la idea de cambio".

*"El problema entonces de la pobreza tiene que ver, en este caso, con el desamor, con el hambre, con el miedo y con el ecosidio."<sup>1</sup>*

### **3.3.2. Problemas Específicos que Permiten el Surgimiento de la Alianza.**

- **La Necesidad de Construir Confianza.**

La ocupación inicial de la zona estuvo basada en círculos de parentesco, paisanaje y procedencia de los colonos, los cuales se rompen con la masificación de la colonización, generando factores de tensión, que sumadas al surgimiento de necesidades colectivas por servicios básicos e infraestructura y a las difíciles condiciones económicas, en general crean, de un lado un clima propicio para la desconfianza o del otro, una oportunidad para empezar a ver al vecino localizado en inmediaciones de su predio como un posible aliado y no como una amenaza.

---

<sup>1</sup> Testimonio de la Secretaria de Desarrollo Social de SARAVERNA

Este aspecto positivo induce a promover procesos organizacionales que contribuyen a compartir los problemas y a generar soluciones en forma colectiva, a su vez fortalecen las redes de seguridad y confianza frente a las amenazas propias de la zona selvática, el clima y los posibles enemigos comunes y apuntan al desarrollo de formas de negociación y concertación de las comunidades con las instituciones del Estado y las demás con presencia en la zona.

- **La Necesidad del Autoabastecimiento de Alimentos para Mejorar las Condiciones Nutricionales de la población.**

*“Lo cotidiano en estas zonas marginadas y azotadas por la violencia, se caracteriza por la carencia de afecto, por la falta de trabajo, por la indiferencia ante la muerte y por un uso inadecuado del suelo.”.<sup>2</sup>*

Los procesos colonizadores se han adelantado bajo el modelo de Tumba y quema de la selva, plantación de cultivos "civilizadores" , principalmente el maíz y arroz, con un reducido número de cosechas por el agotamiento acelerado de los suelos y la posterior siembra de pastizales para la ganadería, como renglón de explotación que permite los ingresos, despertando en los colonos una vocación primordialmente ganadera. Dicho modelo descuida la agricultura, hasta tal punto que buena parte de los alimentos de consumo diario son comprados en el mercado y en la medida que los ingresos son inestables, el consumo de nutrimentos se ve afectado. El testimonio de la Técnica en Desarrollo comunitarios así lo corrobora: " los campesinos tienen una vocación ganadera y por lo tanto descuidan la parte agrícola en su finca, es poco lo que producen en alimentos y nutrientes de consumo diario. Esta situación se ve agravada por el bajo nivel de ingresos que dificulta aún más la alimentación de los miembros de la familia, niños y mujeres lactantes. Esta deficiencia se refleja en el estado nutricional de los niños, evaluado entre grave y severo siendo la principal causa del bajo rendimiento escolar y de la presencia de enfermedades".

La producción de alimentos en la finca se reduce a los de carácter energético, subvalorando la producción de granos, frutas y hortalizas, que son los aportantes de proteínas, vitaminas y minerales en la dieta alimenticia y de primordial importancia para toda la población, pero en especial para niños, mujeres embarazadas y lactantes.

Dado que la mano de obra para la atención de la finca es de tipo familiar, involucra a todos sus miembros, inclusive a los niños, quienes realizan labores que les obliga a reemplazar su tiempo de juego y estudio por trabajo y los lleva a asumir responsabilidades y compromisos de adulto en condiciones que no le garantizan tener una mínima asistencia médica y protección laboral, convirtiéndose esta

---

<sup>2</sup> Idem

circunstancia en un círculo vicioso necesario de romper

- **La Necesidad de Crédito Barato y sin Muchos Trámites.**

Inicialmente mientras se efectuaba el proceso de ocupación de tierras en la zona promovido por la colonización se contó con el apoyo del Estado, a través del INCORA con recursos de financiamiento y líneas de crédito subsidiado acompañados de la asistencia técnica. Una vez que este proceso pierde importancia, los organismos de crédito que hacen presencia son los tradicionales del sector agropecuario de las demás regiones del país que desconocen las condiciones particulares del Sarare. Se ofrecen créditos en dinero, con los trámites y garantías establecidos por el sector bancario y financiero tradicional lo que dificulta el acceso de los campesinos y colonos o cuando acceden constituyen hipotecas abiertas que ponen en riesgo sus predios ya que no conocen el manejo financiero de la deuda. Los trámites son complicados y costosos, que hacen aún más difícil el acceso

El Fondo pretende resolver este asunto mediante el desarrollo de líneas de crédito en especie y sin exigir garantías; con asistencia técnica que permite el pago del mismo con los recursos generados de la producción. De acuerdo con los objetivos del Plan de Desarrollo y testimonio de funcionarios de la alcaldía municipal, estos son los primeros pasos para la constitución de una Banca Local que permita canalizar y colocar recursos en las distintas actividades económicas, pero facilitando su acceso

- **Se Necesita Consolidar las Organizaciones.**

El pueblo de Saravena ha acumulado amplia experiencia en formas organizativas que además de los paros ha creado una dinámica de organización social para enfrentar problemas colectivos, de tal manera que el capital cultural que se tiene en la región es su capacidad organizativa. Hay experiencias cooperativas que han demostrado la fuerza de lo que se afirma, Coagrosarare, Coagrocharo, Cootransarare, Cootransmateriales, Coagrogloria y otras no menos significativas, como la ANUC, la CUT, y la Asociación de Juntas de Acción Comunal dan también testimonio de lo que en materia de organización es capaz el pueblo de Saravena y en general del Sarare Araucano (versión de la Secretaría Planeación del Municipio de Saravena).

Como resultado de lo anterior, se considera que el Fondo permite canalizar y consolidar en la región una fuerte tradición organizativa, con un amplio historial de paros, marchas cívicas, toma de vías e instituciones reclamando presencia estatal y atención a las necesidades de carácter social y de la infraestructura básica. La mayoría de los dirigentes comunitarios que hacen parte de FOMUAGRO cuentan

con experiencia participativa y de liderazgo en las Juntas de Acción comunal, la ANUC y cooperativas, lo cual es un capital acumulado para fortalecer la sociedad civil consolidando las actuales organizaciones y constituir aquellas de segundo grado que generen nuevos procesos en torno al desarrollo local y regional.

#### 4. LA ALIANZA Y LA CONSTITUCIÓN DEL FONDO MUNICIPAL AGROALIMENTARIO- FOMUAGRO-

La administración municipal en el año de 1.996 y con el propósito de la formulación del plan de desarrollo, en forma participativa dividió el territorio en 11 distritos que agrupan las 74 veredas que existen en todo el municipio y las 100 Juntas de Acción comunal conformadas en todo el territorio. A partir de esta tarea se reactivó la organización comunitaria y se promovió la constitución del fondo como el mecanismo de gestión frente a los problemas que conjuntamente se habían identificado en el diagnóstico comunitario, a cuya dinámica se sumaron las entidades y organizaciones que hacen parte de la alianza y que más adelante se mencionan y detallan.

*“...la experiencia de la ALIANZA permite confiar en una integración de la sociedad civil con el Estado animadora de procesos económicos que eleven realmente la calidad de vida, si se encuentra el respaldo financiero requerido...”.*<sup>3</sup>

En virtud a lo anterior, la alianza es una organización de hecho que se concreta en la constitución formal del Fondo Municipal Agroalimentario, como ente administrador y ejecutor de los programas que se acuerdan entre los miembros de la alianza y que pretende dar respuestas a los problemas planteados en el numeral anterior y que se resumen a continuación:

- La necesidad de promover mecanismos que contribuyen a fortalecer las redes de seguridad y confianza frente a las amenazas propias de las zonas de colonización, el clima y los posibles enemigos comunes para compartir los problemas y generar soluciones en forma colectiva,
- Promover formas de negociación y concertación de las comunidades con las instituciones del Estado y las demás con presencia en la zona frente a la necesidad de aunar esfuerzos en un escenario de confrontación.
- Frente a la necesidad de mejorar las condiciones nutricionales de la población, campesina, en general, pero principalmente de niños y mujeres.
- Como respuesta a necesidades de apoyo económico (pequeños créditos) pero

---

<sup>3</sup> Idem

acompañados de programas de asistencia técnica, apoyo productivo y procesos de aprendizaje hacia el colono y su familia.

- Como respuesta a la desaparición del INCORA y principalmente al crédito para la producción de alimentos.
- Como rescate de figuras de organización y solidaridad que los colonos ponían en práctica frente a las condiciones difíciles de fundarse, como los convites.
- En respuesta a la necesidad de créditos en especie con asistencia técnica, asesoría y capacitación complementarias.

#### 4.1. Los Campos de Trabajo de la Alianza

A partir del diagnóstico participativo se definen los campos de acción de la Alianza que se ilustran en uno de los documentos elaborados por la Secretaría de Desarrollo Social, como las fases del proceso por el cual han transitado los campesinos de la zona.

“... La identidad se convirtió en el primer objetivo a lograr a través de procesos de reconocimiento cultural que evidenciaron cómo históricamente cada comunidad había resuelto su vida. Los resultados del trabajo han mostrado una comunidad con mayor capacidad de participación y dispuesta a tomar las riendas de su propio desarrollo.

Lo anterior les hizo partir de lo que tenían y no de lo que les faltaba y según sus propias palabras, les hizo comprender la riqueza que cada comunidad tenía y rescatar su saber. Sin embargo, esto no era suficiente para resolver las expectativas que se habían generado, pues además de lo que la comunidad sabe, la ciencia ha desarrollado otro saber que era preciso incorporar, toda vez que se pretende articular el saber popular con el saber científico.

Esta segunda fase que denominaron “lo económico”, buscó y aún busca el “encuentro de la productividad de la región ecológica” y en los términos específicos de los excedentes de las Unidades de Autoproducción, el equilibrio entre la producción de alimentos y su realización en el mercado local.

Pero... no era suficiente saber lo que se iba a hacer en un lugar y en otro, el problema real era hacerlo. Por ello, la tercera fase que denominaron “lo social” buscó garantizar el grado de destreza social que se requería para llevar a cabo lo planificado.

Los procesos antes señalados, es decir, lo cultural, lo económico y lo social, generan tres campos de trabajo así: **Crecimiento Económico, Educación y Construcción Comunitaria**. Sin embargo, al pretender que estos programas sean administrados por las comunidades con eficacia y eficiencia, aparece otro campo que lo denominan **Gestión**.

Por otro lado, el mejoramiento del hábitat y el aprovechamiento racional de los recursos naturales, precisa que la planificación comunitaria tenga un contenido integrador de todos los factores y variables que en ella intervienen, armonizando, además de los objetivos de desarrollo de la economía, de la educación, de la salud y de la gestión, los de protección del medio físico, de manera que las decisiones relativas a la asignación de usos del suelo tengan

en cuenta la capacidad del territorio para acoger dichos usos y el cambio de valor que experimente, debido a las actividades en él se realizan.

En este sentido, se han establecido programas específicos así:

Lo educativo se expresa en un Bachillerato Agrario que se ofrece a los beneficiarios del Fondo, con el ánimo de que ellos asuman, con el tiempo, la asistencia técnica del proyecto. Este programa se coordina con la Secretaria de Educación Municipal y se ejecuta a través de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica y del Colegio Técnico Agropecuario Villamaga. Lo educativo también se expresa en las múltiples capacitaciones programadas por la granja el Alcaravan y la UMATA.

En Salud el proceso se expresa a través del programa “Mejoras Nutricionales y Saneamiento Ambiental” que se coordina con la Unidad de Atención Básica del Hospital del Sarare a través de los Promotores de Salud Rural y los Promotores de Desarrollo Comunitario de la UMATA.

En lo económico, la UMATA ha diseñado un modelo sostenible de producción que se expresa en la “Unidad de Autoproducción Alimentaria”, que además de resolver los problemas nutricionales, pretende construir suelo en las frágiles praderas del pie de monte. Este modelo ha sugerido un esquema de crédito al que aportan con recursos en dinero el Municipio, Ecopetrol y la Fundación El Alcaraván.

Con respecto a la gestión, la Asociación Municipal de Usuarios Campesinos ha aportado el concepto de ADMINISTRACIÓN PROPIA DE LO PROPIO y justamente este modelo se expresa a través de FOMUAGRO, que propone integrar lo financiero, lo técnico productivo, la infraestructura agraria, la gestión y la re-creación, como elementos constitutivos de una misma cosa: el desarrollo rural.<sup>4</sup>

#### **4.1. Actores que Participan en la Alianza.**

La alianza la conforman dependencias del Municipio de Saravena como la Secretaria de Desarrollo Social y la Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA), Ecopetrol, la Occidental de Colombia, organizaciones de base y el Fondo Municipal Agroalimentario – FOMUAGRO-. Alrededor de este último se concretan las acciones de la alianza. A continuación se describe el papel y las características de cada uno de los miembros:

##### **4.1.1. Organismos de la Administración del Municipio de Saravena: la Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA) y la Oficina de Desarrollo Social.**

Son los encargados de tramitar los recursos que aporta el municipio y de prestar la asistencia técnica y social personalizada a las familias beneficiarias de los programas. Su participación es de gran preponderancia en el éxito de la alianza, ya que es permanente, con alta credibilidad y autoridad por parte de los

---

<sup>4</sup> Idem

campesinos. Así lo atestigua Doña Elena Contreras: " .... Luego frente al proceso liderado por Juan Moncayo y Maria Tonelly (Secretarios de Planeación y Desarrollo Social del municipio) del plan de desarrollo con los programas de mejoramiento de las condiciones agroalimentario de la población campesina me motive para la participación en el fondo y creí en la idea de cambio".

El municipio garantiza presupuesto para la UMATA y proyectos sociales rurales, los cuales se aplican en los distintos programas, como vivero, frutales, gallineros, mejoramiento de la vivienda y del entorno, capacitación para la preparación y utilización de alimentos, utilización de residuos vegetales, construcciones rurales, etc., sin embargo al contrario de lo que hacen los demás municipios, estos recursos no se gastan a "fondo perdido", sino que se colocan en cabeza de los beneficiarios a manera de crédito en especie, subsidiados y acompañados de la asistencia técnica y social con el fin de recuperar, en parte, dichos recursos a través de FOMUAGRO quien es el encargado de su administración.

#### **4.1.2. Organizaciones de Base de la Comunidad**

De Base propiamente, 11 organizaciones de beneficiarios correspondientes a igual número de distritos en los que se ha distribuido espacialmente el municipio, a través de los cuales se agrupan las 70 veredas y las 100 Juntas de Acción Comunal existentes en Saravena. Las 11 organizaciones de base comunitaria eligieron democráticamente a sus 11 representantes, quienes se constituyeron en la Junta Directiva del Fondo, lo cual les concede gran legitimidad y respaldo de las personas de su zona.

#### **4.1.3. Ecopetrol**

La Empresa Colombiana de Petróleos – ECOPETROL- Entidad del orden nacional encargada de la ejecución de la política de hidrocarburos en el país, cuya principal actividad es la extracción petróleo en la zona, participa en la Alianza con recursos financieros de apoyo a FOMUGRO a través de convenios suscritos con el Municipio de Saravena. Además participa mediante el desarrollo de programas que permiten el mejoramiento de las relaciones con las comunidades para facilitar el trabajo de las entidades encargadas de la explotación y transporte del combustible.

#### **4.1.4. La Occidental de Colombia.**

Empresa externa de origen privado dedicada a la extracción petrolera; en la última década ha desarrollado investigaciones y tecnología para el sector agropecuario en la Granja denominada El Alcaravan, localizada en la zona del Sararé. Su papel en la Alianza ha sido muy importante por los resultados de la investigación y adaptación de sistemas de producción y paquetes tecnológicos los cuales han sido

aplicados por la UMATA a través de FOMUAGRO. El testimonio de los técnicos del sector agropecuario de la zona ponderan, de manera especial dicha labor, en la medida que les ha permitido la extensión y difusión de prácticas productivas en el campo soportadas científicamente y técnicamente convalidadas.

#### **4.2. El Fondo Municipal Agroalimentario - FOMUAGRO-**

Tal como se explicó, el fondo es la concreción de la alianza a través del cual se tramitan y ejecutan las decisiones tomadas por los miembros de la misma, por lo tanto, a continuación se explica, en qué consiste, su organización, la manera de operar y los programas que desarrollan, entre otros aspectos.

El fondo se constituye en un mecanismo que combina elementos del desarrollo de las personas, las familias la organización comunitaria y la sociedad involucrada. Es este sentido, abarca componentes de avance en cuanto a lo económico, lo social y lo político. Nace como resultado de la gran capacidad de gestión de los campesinos, que a partir de las 11 zonas en que está dividido el municipio eligen a su respectivo líder por períodos de un año, para que gestione ante los organismos e instancias del Estado la resolución de los problemas y la consecución de recursos. Estos 11 representantes comunitarios son las autoridades del Fondo y son los gestores ante el Departamento, la Alcaldía, ECOPETROL, Granja el Alcaraván y otros, para la consecución de recursos que les permita brindar a los pequeños productores la posibilidad de ser beneficiados de los distintos programas y proyectos acordes con su naturaleza y objetivos.

Se constituye en un mecanismo alternativo de gestión que permite conjugar los esfuerzos de las entidades y organizaciones que hacen parte de la Alianza. No posee cargos remunerados y quienes los ocupan son líderes de la comunidad con excepción del Contador actual que es contratado por la administración Municipal.

Busca agrupar a la población de las veredas para que mancomunadamente y con el apoyo de entidades públicas y privadas discutan, propongan e implementen soluciones a sus problemas. Promueve el establecimiento de parcelas autosuficientes de producción de alimentos para la familia y sustentar la actividad central que es la ganadería.

Los programas agroalimentarios se complementan con acciones relacionadas con el mejoramiento de la vivienda y el entorno, lo cual permite un mejor nivel de vida en general.

Conjuntamente con la UMATA se realiza una atención y seguimiento integral a cada una de las familias beneficiadas del crédito, haciendo énfasis en la producción de alimentos que mejoran las condiciones nutricionales

#### 4.2.1. Aspectos Legales

El Fondo es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, con capital variable e ilimitado, con domicilio en el Municipio del Saravena y con duración indefinida. Su patrimonio ésta constituido por: a) Las cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios; b) Por aportes que se impongan para fines determinados; c) Los fondos y reservas con carácter permanente; d) Los auxilios y donaciones que se reciben con destino al incremento patrimonial; y e) Los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica.

Se registró como ente jurídico el 16 de agosto de 1996, según personería jurídica No. 500022.

#### 4.2.2. La organización del Fondo

La estructura orgánica plantea el Fondo tiene como premisas orientadoras las siguientes:

- Todos los miembros que conforman las instancias del fondo lo hacen sin remuneración y su cargo lo asumen como parte de su proceso de formación y en desarrollo de su vocación como líder comunitario
- Propiciar la integración a partir de los principios del Fondo de los actores que participan en la Alianza para el logro de los objetivos comunes.
- Adoptar una estructura ágil, que se presenta a continuación, que propicie el mejoramiento de la relación con el entorno, la integración y cohesión interna y que garantice su desarrollo y la eficiencia administrativa a partir de una ágil toma de decisiones.

#### 4.2.3. Subsistemas Funcionales y Responsabilidades y Competencias en los Distintos Niveles del Fondo

El Fondo en su estructura diferencia subsistemas organizacionales los cuales a partir de su dinámica le permiten el cumplimiento de sus objetivos y metas, pero sobre todo permite la integración de todos los miembros de la Alianza:

- **Subsistema de Gobierno.**

Define el rumbo del Fondo, formula la política general, establece el sistema normativo general y define y controla aspectos fundamentales relacionados con la orientación del desarrollo, la vocación y tipo de servicio, las finanzas y el patrimonio. Está conformado por la Asamblea General y la Junta Directiva.

- **Subsistema de Dirección.**

Integra, orienta y controla la calidad de las acciones realizadas en cada una de las secciones en la que se ha especializado el Fondo para el cumplimiento de sus objetivos: crédito, capacitación y asesoría técnica, ellas se constituyen en áreas de ejecución en cumplimiento de las directrices, planes y programas que le son encomendados por la instancia de Gobierno. Lo Conforman el Presidente, el Secretario y el Tesorero de la Junta.

A propósito se preguntó a los miembros del fondo: ¿Cómo entienden el liderazgo, la representación y el sentido de elegir por voto a los representantes de las comunidades a los órganos de dirección de FOMUAGRO?, a lo que respondieron:

Es un ejercicio de convivencia y práctica de la democracia a partir de ellos mismos, consideran como una obligación moral e histórica el trabajo por las comunidades, tal como lo expresan algunos testimonios que se relatan a continuación:

Raimundo Pabón: " Me interesa trabajar en el desarrollo comunitario con el fondo porque considero un deber histórico luchar por mejorar las condiciones de vida de las comunidades, me interesa el fondo por que se preocupa por el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados, mediante la capacitación, asistencia y mejoramiento de la economía familiar; creo en la lucha del pueblo organizado y unido".

Jesús Rivera. "Fui nombrado democráticamente para representar a mi comunidad en el fondo, por lo tanto esto es un compromiso grande de luchar por la solución de nuestras necesidades por que vivimos en condiciones precarias".

¿Qué opinión tienen: De la organización y dirección del fondo; el manejo de recursos; y la gestión desarrollada por la dirección?

La organización y dirección del fondo se constituye en un mecanismo de aprendizaje y de responsabilidad social, los miembros consideran que este estilo le ha permitido ser más dinámicos y efectivos en la gestión y consecución de recursos.

- **Subsistema de Asesoría.**

Atiende de manera individual o colegiada las relaciones del Fondo con los demás miembros de la Alianza y canaliza el desarrollo de programas y proyectos específicos y recomienda a las diferentes instancias alternativas de

solución y de mejoramiento. Lo conforman funcionarios de la Umata y la Secretaria de Desarrollo Social del Municipio.

- **Subsistema de Ejecución.**

Desarrolla los planes operativos y atiende de manera directa y especializada los servicios que presta el Fondo, los aspectos administrativos y financieros, el apoyo logístico, en el marco de los planes generales trazados por la Alianza. Esta conformado por las secciones de Crédito, de Capacitación y de Asesoría Técnica y los once representantes de las organizaciones de base.

- **Subsistema de Control.**

Realiza acciones de verificación en el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos. Lo conforma la Revisoría Fiscal.

En cuanto al control, así lo expresan sus miembros:

Es un control social, ya que ellos están en la obligación y disposición de rendir cuentas en forma permanente. "Hemos tenido algunos problemas de contabilidad, pero somos conscientes que es un asunto a mejorar, es que nos toca cuidar y hacer crecer la platica para poder servir a mayor cantidad de colonos que esperan mucho de nosotros".

"Nos toca cuidar lo que es nuestro, ya tenemos sancionada una vereda por incumplimiento con sus obligaciones. Ellos han venido varias veces a solicitar que les levantemos la sanción para que continuemos los programas allá, pero eso aún no se decide".

Como responsabilidades y competencias se han establecido las que se relacionan a continuación;

**Asamblea General:** Pertenece al Subsistema de Gobierno. Se destacan como funciones de la Asamblea General la de Establecer políticas y directrices generales del Fondo, para el cumplimiento de su objetivo social, Examinar los informes de los órganos de administración, el balance y demás estados financieros, Elegir la Junta Directiva, Reformar los estatutos y Decidir sobre la disolución, fusión e incorporación del Fondo.

**Junta Directiva:** Pertenece al Subsistema de Gobierno. Entre otras se destacan como funciones de la Junta Directiva: Darse su propia organización interna, contando con un Presidente, Secretario, un Tesorero con sus respectivos suplentes y cinco vocales, Aprobar el presupuesto para cada vigencia, Examinar y

aprobar en primera instancia los balances y proyectos de distribución de excedentes y presentarlos a estudio de distribución de excedentes y presentarlos a estudio y a aprobación definitiva de la Asamblea, Celebrar acuerdos con otras entidades y decidir sobre la afiliación del Fondo a otras instituciones del mismo sector.

**Presidente:** Pertenece al Subsistema de Dirección. Algunas funciones del Presidente de la Junta Directiva son: Ser el representante legal del Fondo, Vigilar el fiel cumplimiento del estatuto y reglamentos y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General y la Junta Directiva, Convocar y Presidir las reuniones de la Junta Directiva.

**Secretario:** Pertenece al Subsistema de Dirección.

**Tesorero:** Pertenece al Subsistema de Dirección.

**Representantes:** Pertenecen al subsistema de Ejecución. Son funciones de los Representantes: Representar en el Fondo a los campesinos de la zona, Divulgar el Fondo a los campesinos de su zona, Seleccionar a los posibles beneficiarios, Aprobar colectivamente las solicitudes de crédito de las familias que ingresan al programa, Efectuar los cobros a los deudores, Controlar los pagos de las cuotas de los deudores en su zona, Coordinar actividades de reforestación, mejoramiento de viviendas, brigadas de salud, se aseo y capacitaciones en general se acuerdan a solicitud de las comunidades.

#### 4.2.4. Principios que Rigen el Fondo

- Que tanto el ingreso como el retiro de los socios sea voluntario, es decir que quien se vincule esté en la libertad de pertenecer o retirarse.
- Que funcione de conformidad de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente acciones de crédito a la producción agroalimentaria.
- Que propicie la integración con otras organizaciones de carácter popular
- Que tengan por fin la promoción del desarrollo integral de la familia rural.
- Que disfrute de autonomía administrativa, económica y financiera compatible con su naturaleza.

Frente a los estatutos se les preguntó, cuál es la percepción que ellos tienen de los estatutos y qué significado le dan a este asunto?.

Los estatutos para los miembros son las reglas de juego que ellos mismos acordaron en forma democrática; en este sentido se convierten en normas a cumplir y hacer cumplir. Son un factor de convivencia, ya que los asumieron como

parte de las reglas de juego para los miembros del fondo y para los vecinos de las veredas que quieran voluntariamente ingresar a él. Son, igualmente un mecanismo de orden que les facilita su presentación ante las entidades del Estado y privadas, debido a que son claros en cuanto a los objetivos que persiguen y demuestran organización y cohesión de las comunidades pertenecientes.

#### **4.2.5. Objeto Social**

Brindar los servicios de crédito, capacitación y asesoría a los socios al igual que un permanente apoyo en los servicios de previsión, solidaridad y bienestar social, fortaleciendo los lazos de compañerismo y ayuda mutua.

#### **4.2.6. Objetivos Específicos**

- Propender por la organización de los campesinos y colonos, educándolos para la participación, solución de problemas comunes consecución de servicios sociales básicos, logrando el progreso de la familia y la comunidad en general.
- Propiciar la educación y la cultura popular, la enseñanza agropecuaria y la integración comunitaria.
- Mantener permanente comunicación y coordinación con entidades oficiales y/o particulares, nacionales y extranjeras, cuya ayuda técnicas económica permita desarrollar una actividad en beneficio del fondo.
- Promover programas y campañas en defensa de la niñez campesina en coordinación con las entidades e institutos correspondientes.
- Fomentar junto con autoridades y entidades campañas de reforestación, limpieza del medio ambiente al igual que brigadas de salud, actos culturales y deportivos.
- Aumentar la productividad agropecuaria, mediante el crédito, la capacitación y la asesoría en proyectos relacionados con las mejoras nutricionales y calidad de vida.
- Realizar y asumir contratos y convenios para la prestación de los servicios de crédito, capacitación, asesoría, asistencia técnica y comercialización tendientes a lograr los objetivos propuestos.

#### **4.2.7. Programas Principales de la Alianza a Través del Fondo y Manera de Operar.**

El primer programa que desarrolló la alianza a través de la UMATA para poner en funcionamiento el fondo fue restablecer el vivero municipal que tenía el INCORA en Saravena, del cual surgió el vivero Banco de Vida, complementándolo con la plantación de frutales y la producción del banco de proteínas y posteriormente el desarrollo de programas relacionados con el mejoramiento de suelos y el diseño de una unidad autoprodutiva alimentaria que contiene:

- Producción de Proteínas: A través del establecimiento de estanques piscícolas y gallineros de ponedoras y producción de carne.
- Producción de Carbohidratos y energía: Con el establecimiento de parcelas de plátano, yuca y maíz.
- Producción de Vitaminas y minerales: Con la plantación y producción e frutales y huerta orgánica intensiva se busca que el campesino y su familia disponga de frutas y verduras en su finca durante todo el año.

Inicialmente la producción de la parcela se realiza al nivel de autoconsumo y dado el éxito de dichos programas éstos empiezan a producir excedentes, primero intercambiables entre los mismos campesinos y luego comercializables en los mercados locales. De acuerdo con lo anterior, hasta el momento el crédito se ha orientado a suplir necesidades de producción de alimentos en los programas mencionados y como proyección se prevé su ampliación con el fin de apoyar acciones de tipo empresarial y colectivo, razón por la cual se requiere la capitalización el Fondo.

A partir ésta experiencia de manera conjunta el fondo y la Umata inician la implementación de las unidades autoprodutivas alimenticias, programa bandera de FOMUAGRO.

En cuanto a la manera de operar, el fondo lo hace a partir de líneas de crédito y actualmente tiene líneas para los siguientes proyectos productivos: Huerta Orgánica Intensiva, Pollos de Engorde, Gallinas Ponedoras, Estanques Piscícolas, Parcelas de Caña, Parcelas de Frutales, Parcelas de Plátano y Unidades de Autoproducción Alimentaria.

Estos créditos son entregados en especie y se determina el plazo para la devolución en cuotas del préstamo, generalmente se da un plazo muerto hasta que el proyecto inicia su producción.

Las solicitudes de créditos son recibidas semestralmente por los líderes zonales y

son presentadas y aprobadas en reuniones generales de los once representantes en donde se analiza el perfil de las solicitudes, los requerimientos del solicitante y su situación socioeconómica.

Una vez otorgado el crédito se firma entre el beneficiario y el representante legal del fondo un acta, en la cual se relacionan los distintos elementos entregados y recibidos por el monto del préstamo, es de anotar que no se suscriben garantías de tipo comercial, en este caso lo que vale es la palabra del beneficiario. ( anexa el acta de entrega).

Los créditos no tienen incluidos intereses y ni se les aplica corrección monetaria. Es decir que el monto que devuelve el beneficiario es el mismo monto que fue entregado en especie.

Como se señaló, el manejo financiero y de cartera esta a cargo de los mismos representantes para ello utilizan asesoría de funcionarios de la administración municipal quienes también desarrollan programas de capacitación en este sentido.

Los representantes de las mismas comunidades son los encargados de cobrar el pago de las cuotas de los préstamos a los beneficiarios, por lo tanto opera un control social ya que ellos mismos son los encargados de definir las sanciones cuando se presenta moras en la cancelación de los préstamos, las cuales son definidas las reuniones de Asamblea General o Junta Directivas, una de las sanciones que se aplica es la suspensión de créditos en la zona.

Alrededor del crédito y la asistencia técnica y social a las familias en sus predios, se promueven, además de los aspectos relacionados con la producción de alimentos, las condiciones de organización de la comunidad, la promoción de redes de autogestión, ayuda mutua; construcción de confianza y capital social.

En la medida de las necesidades y en cumplimiento de los principios y objetivos del fondo, se han iniciado otras actividades en vías de consolidación como son: Programas de reforestación, mejoramiento de viviendas, brigadas de salud, de aseo y capacitaciones en general, las cuales se acuerdan a solicitud de las comunidades.

Con el fin de fortalecer la parte emocional y afectiva de los niños el fondo emprendió la celebración del “ENCUENTRO MUNICIPAL DE NIÑOS CAMPESINOS” y en el mes de diciembre de 1999 realizó la segunda versión.

## **5. RESULTADOS DE LA ALIANZA A TRAVÉS DEL FONDO MUNICIPAL AGROALIMENTARIOS FOMUAGRO.**

Es un proceso que da respuesta a problemas de alimentación y nutrición de la población campesina, principalmente de los grupos vulnerables, alrededor de este aspecto confluyen otros programas como organización comunitaria, formación de liderazgo, encuentros infantiles (el año anterior se realizó el encuentro de niños campesinos que agrupo a 5 niños de cada uno de los 11 distritos y para este diciembre se tiene programado el siguiente encuentro). Igualmente cuentan con una granja de producción para personas de la tercera edad, quienes además de ocuparse temporalmente se les garantiza un hogar de paso (está en proceso de ampliación).

La tendencia de la organización es a convertirse en un programa integral de autogestión de las comunidades a partir de la atención nutricional a la familia, a través de crédito subsidiado. Se constituye en una labor de aprendizaje para las distintas personas involucradas, tanto campesinos como funcionarios y profesionales que laboran en él.

Los campesinos y colonos con quienes se realizó el trabajo de grupos focales, frente a la pregunta qué les significaba pertenecer al fondo, lo consideran como una oportunidad interesante de asociarse para trabajar en forma mancomunada en relación con las necesidades de las familias y de los colonos, en general; les ha permitido interesarse por las condiciones de nutrición de las familias; es un mecanismo de crédito barato que les permite mejorar su finca, su casa y su producción. A continuación el testimonio de algunos de ellos:

"Los programas agroalimentarios se complementan con acciones relacionadas con el mejoramiento de la vivienda y el entorno, lo cual permite un mejor nivel de vida en general".

Señor Jesús Molina " Me vinculé al fondo por que vi a los miembros trabajando muy seriamente por el desarrollo del municipio y principalmente por los programas agroalimentarios que estaban promoviendo".

Dairo Ortriz "He aprendido del fondo a manejar la producción agrícola, pero sobre todo a manejar cada cosa en su lugar en la finca, las gallinas en su gallinero, un lugar para los cerdos, otro para la huerta, esto nos mejora las condiciones del hogar en su higiene, por ejemplo".

Al preguntarles a los funcionarios y profesionales cómo veían el programa, las razones de su vinculación y sus expectativas al respecto, es notorio el convencimiento sobre lo que están haciendo, le encuentran bastantes bondades, se sienten útiles, consideran su labor como una realización personal y profesional. Algunos manifiestan ser privilegiados por contar con la oportunidad de trabajar en

un proceso en construcción y un laboratorio vivo.

De otro lado, el programa se emprende a partir de la elaboración del plan de desarrollo del municipio liderado por el Director de Planeación y la Directora de Desarrollo Social, profesionales que gozan de credibilidad, en la medida que se comprometieron a fondo. Este nivel de compromiso ha permeado al equipo en su conjunto, por lo tanto se les ha convertido en una forma de vida.

### **5.1. Resultados en Cuanto a Disminución de la Pobreza.**

Según los miembros de la UMATA, el programa ha llegado a beneficiar al 22 % de las familias campesinas de la zona, con alguno de los programas. Ya hay 21 familias con unidades de autoproducción completamente instaladas, lo que significa que cuentan con los distintos programa y con quienes se han obtenido completamente los logros propuestos.

Se han atendido 564 familias directamente a través de los siguientes programas. Instalación en sus fincas de 83 huertas orgánicas intensivas que garantizan el suministro de hortalizas y verduras como: tomate, pepino, zanahoria, cebolla, cilantro, etc.

Se han establecido 83 gallineros de pollos de engorde, que ha permitido mejorar el consumo de proteína a las familias del programa y a su vez les ha conducido a generar y mejorar los ingresos monetarios de las 83 familias. El testimonio de una beneficiaria: " El trabajo con los pollos nos ha ayudado bastante, a mi además de mantenerme ocupada, me ha permitido ganarme unos pesos. Esos pollos que nos vamos a comer ahorita nosotros mismos los criamos y los engordamos". En efecto fuimos invitados a un succulento almuerzo.

Establecimiento de 158 galpones con materiales adecuados y de la zona para gallinas ponedoras, cada uno de 30 gallinas en promedio. Algunos de ellos están en proceso de levante, otros se encuentran en plena producción.

Se han instalado 70 estanques piscícolas, de aproximadamente 20 por 20 metros, los cuales producen cada 4 meses proteína de buena calidad para el consumo y en la actualidad están sacando pequeñas cantidades a comercializar en el casco urbano.

Cuentan con 46 parcelas de caña instaladas y próximas a entrar en producción para sacar panela.

Se han establecido 50 parcelas de frutales, la mayoría de ellas se encuentran en proceso de crecimiento, se busca con ello garantizar frutales en las fincas durante

todo el año, naranja, limones, papaya y maracuya, entre otros.

Se han plantado 10 parcelas de plátano hartón que garantizan dicho aliento en forma suficiente para las familias beneficiarias.

Con las anteriores realizaciones, La Secretaria de Desarrollo Social del municipio estima como resultados concretos los siguientes:

- Mejoramiento de la dieta alimenticia introduciendo en el menú fuentes de proteínas y minerales.
- Consumo del 100 % de la producción “ limpia “, libre de tóxicos.
- Aumento del rendimiento académico y desarrollo psicomotriz de los niños en edad escolar, representado en la baja deserción y culminación del año escolar del 75% de sus estudios primarios por parte de los niños beneficiarios.
- El beneficio directo de los programas de autoproducción es el consumo por parte de las familias de los productos de buena calidad y la disminución de los gastos en alimentos en la canasta familiar.
- Indirectamente la familia comercializa los excedentes de producción que le permite acceder a un ingreso adicional para suplir otras necesidades básicas, como vestuario, educación y salud.
- Aumento en el nivel de capacitación técnica de las 564 familias beneficiarias, generando modelos de producción sostenible. Indirectamente se han capacitado las familias vecinas, ampliando significativamente la cobertura.
- El 100 % de las señoras beneficiarias se capacitaron en técnicas de manipulación y preparación de alimentos.
- Disminución de un 75% de riesgos nutricionales proteico calóricos en niños menores de 12 años.
- El 100% de las familias se capacitaron el “ Estilos de vida saludable” disminuyendo en un alto porcentaje la incidencia de I..R.A, E.D.A y parasitismo.
- Se mejoró en un 80% el entorno de las viviendas causando fuerte impacto en saneamiento ambiental. ( manejo de basuras, sanitarios, filtros de agua)

## **5.2. Resultados En Cuanto a Convivencia y Construcción de Capital Social.**

El fortalecimiento de Juntas de Acción Comunal, las organizaciones de base y la promoción y conformación del Fondo con representantes de todas los distritos ha promovido, igualmente procesos de democratización, tanto para el levantamiento de la información diagnóstica de la vereda para la formulación del Plan de Desarrollo en forma participativa, como para la presentación y gestión de ideas y proyectos tendientes a la resolución de los problemas de las comunidades.

Los eventos de elección popular cada año de los representantes de las comunidades ante los órganos de dirección del fondo, se han constituido en un proceso de aprendizaje y práctica de la democracia, que les permite igualmente tramitar en forma pacífica y civilizada tensiones y conflictos cotidianos.

A raíz del intercambio de productos se han construido y fortalecido redes de apoyo y solidaridad entre los colonos y campesinos.

Se ha incrementado la credibilidad de los campesinos y colonos por sus líderes, en la medida que muestran resultados tangibles.

De la misma manera se ha venido ganando credibilidad hacia los funcionarios y las entidades del gobierno local, tal como lo expresa el siguiente testimonio:

Para la formulación del actual Plan de Desarrollo del Municipio liderado por El Director de Planeación y la Directora de Desarrollo Social, profesionales que gozan de credibilidad se organizó un operativo consistente en que los líderes levantaran el diagnóstico participativo directamente con sus comunidades, ello sirvió para sensibilizarnos en cuanto a los problemas más sentidos de la localidad. Dice doña Marina María, Actual Presidenta del Fondo “a mí me tocó encuestar a mis vecinos de la zona 10, trabaje en el levantamiento de la información, les preguntaba cómo llegaron, de dónde, cómo se transportaban y cómo hacían para conseguir la panela y la sal por ser estos los productos más preciados por acá, conocí las necesidades más urgentes y las difíciles condiciones de vida de los niños en cuanto a la nutrición, la salud y la educación”.

La Secretaria de Desarrollo Social, como resultados tangibles reporta en relación con este aspecto la siguiente información:

- Se ha integrado a la familia y en especial a la mujer, los niños y los jóvenes a los procesos productivos con el aporte de la mano de obra y el cambio de las actividades rutinarias.
- Se han fortalecido los lazos de amistad y ayuda mutua, generando espacios de concertación e integración comunitaria.
- Se ha recuperado la confianza de las familias afectadas por el conflicto social armado, a través de la participación activa en el proceso de desarrollo en la zona rural.
- Proyección para la comercialización comunitaria de excedentes de producción a través de cooperativas y gremios existentes en la región.
- Participación activa de la comunidad en los procesos de planificación, como Plan Básico de Ordenamiento Territorial, Plan Alternativo de Desarrollo, Consejo Municipal de Desarrollo Rural, (CMDR) entre otros.

- Integración de las 74 veredas de la región en aspectos sociales, económicos y culturales, lo que permite dar solución equitativa y democrática a los problemas de mayor impacto comunitario.
- Creación de un espacio para esparcimiento y distracción de los niños campesinos.
- A manera de síntesis, la ALIANZA construye una cadena de afectos y de seguridades personales que hacen pensar a quienes participan en ella que están haciendo “lo correcto”. Los problemas de cada cual realmente se resuelven: las familias campesinas mejoran su calidad de vida; las instituciones encuentran en la experiencia un espacio de articulación de la “sociedad civil y el Estado”; y, la Fundación El Alcaraván cumple con su propósito de transferir tecnología. De esta manera el impacto positivo para cada uno de los actores hace del trabajo en ALIANZA, además de una buena idea, una necesidad en las condiciones adversas de la zona, en términos del conflicto armado. En el fondo se constituye en un espacio de dialogo y de posibilidad real de generar unas condiciones en donde la vida sea realmente posible. Es decir, unas circunstancias en las cuales el amor, el trabajo, la convivencia y la permanencia, motivos profundos de esta ALIANZA, hagan entender, por ejemplo, que el milagro de la vida no es un derecho que puedan decretar los hombres

### **5.3. Factores de Exito de la Alianza a través de FOMUAGRO.**

El éxito del trabajo se debe a varios factores: El respaldo institucional, de los miembros de la alianza en diferentes aspectos: técnicos, económicos y científicos, que permite contar con paquetes tecnológicos verificados, previamente por la granja; fuentes de financiación aseguradas desde sus inicios hasta el presente año:

A la metodología de trabajo personalizado vista en varios ámbitos:

Un programa descentralizado del orden municipal en manos de las organizaciones distritales, es decir que el representante ante el fondo es la cabeza visible del programa en su distrito y veredas incorporadas;

Un programa manejado directamente por los campesinos con una asesoría permanente de profesionales del municipio o contratados, en los distintos aspectos, agropecuario productivo, alimentación y nutrición, vivienda y ambiente de la casa de habitación, aspectos organizacionales, contables y de registro;

El trabajo personalizado que incorpora a los distintos miembros de la familia; las mujeres en las fincas además de contribuir en la producción de alimentos han

ganado un importante espacio en la generación de ingresos, ya que se encargan de los gallineros de engorde y de ponedoras de huevos;

Se trabaja en torno a aspectos tangibles, materiales vivos algunos de los cuales dan resultados en el corto plazo, por ejemplo la siembra y producción de productos de la huerta, gallinas de engorde y ponedoras, las primeras al cabo de los 50 días ya cuentan con animales para el consumo y el mercado; cría de peces en estanques, (actividad con mucho futuro) después de la siembra de los alevines al cabo de 4 meses, aproximadamente obtiene resultados, bastante satisfactorios, de acuerdo con el testimonio del señor Jesús Rivera y del señor Jaime Moreno.

#### **5.4. Posibles Riesgos para el Fondo**

El Fondo presenta ciertos riesgos, algunos de los cuales son de conocimiento y dominio de los participantes, tanto de los órganos de dirección del mismo, como de parte de los funcionarios de la administración municipal. En este sentido se corren los siguientes riesgos:

Que los próximos Alcaldes no asignen recursos para dichos programas, pero también se tiene por parte de los asociados la seguridad de poder influir en los Concejales y líderes políticos para que se mantenga la estrategia que permite la sustentabilidad del fondo. Paralelamente a estas gestiones las dependencias del municipio han incorporado, por contrato a un contador para que organice los estados contables y financieros y a su vez emprenda un proceso de capacitación a los miembros del fondo para mejorar la administración de los recursos.

Como se mencionó en los aspectos financieros del fondo, ellos cuentan con un patrimonio y capital de trabajo propios que consideran de la mayor importancia mantener y crecer, por lo tanto están conscientes de la importancia de su buen manejo, recuperación y necesidad de rotación para beneficiar al mayor número de familias.

Que el conflicto armado se acreciente en la zona e impida el trabajo permanente y cotidiano de los técnicos y profesionales que apoyan el proceso. Una medida que pretende contrarrestar esta amenaza consiste en fortalecer mucho la organización de base y de segundo nivel, a tal punto que se constituya en un actor político con peso específico y por lo tanto cohesione a los miembros y las familias en contra de los actores en confrontación y por lo tanto influya en la toma de decisiones.

### **6. REFLEXIONES FINALES EN TÉMINOS DE INNOVACIONES.**

En las distintas actividades de las entidades y organizaciones comunitarias de colonos en la zona está claro desde el principio, explícito o implícitamente, que el

sentido de emprender un proyecto, cualquiera que sea es para ganarle un espacio a la pobreza y a la violencia, ya que esto es lo que abunda en el Sarare. De acuerdo con lo anterior las comunidades de campesinos le han venido dando contenido, en forma consiente al famosos refrán popular que dice que la unión hace la fuerza.

En los proyectos con participación comunitaria se requiere de nuevas metodologías de trabajo que permitan ver más las potencialidades que las limitaciones de los participantes en todo tipo de labor. En este sentido la Alianza a través de FOMUAGRO parece haberlo entendido a cabalidad y es una muestra clara de las bondades que reporta el juntarse en torno a propósitos comunes.

La participación, en general demanda de procesos organizacionales que garanticen resultados tangibles, ya que en estas dinámicas pesa mucho la relación: Esfuerzo por participar/ resultados obtenidos o en curso. Es decir que los miembros, ya sea individuales o institucionales, en la medida que no encuentren resultados tangibles se desmotivan y pierden el interés por estar involucrados. FOMUAGRO así lo ha entendido y por lo tanto viene organizando aspectos contables, reportes de usuarios, tipos de beneficiarios, en general reportes de actividades y rendición de cuentas públicas que denoten los avances.

Se requiere, igualmente de nuevas maneras de concebir el liderazgo, que más que ideas geniales consiste en canalizar iniciativas sobre necesidades colectivas, a través de las cuales es posible agrupar esfuerzos. El liderazgo entonces, se torna como la fuerza colectiva que empuja a quienes asumen responsabilidades para que su compromiso individual se acreciente y los resultados de su labor sean satisfactorios.

Los funcionarios públicos que se han involucrado en el proceso, han entendido y vienen practicando una nueva manera de relacionar las entidades estatales con las organizaciones comunitarias y las instituciones privadas, en este aspecto se presenta una renovada concepción de la gestión pública de la cual hay que aprender y difundir, ya que contribuye a ganar credibilidad sobre la administración pública, hoy en día bastante desvalorizada. En este mismo orden de ideas se encuentra aquí una manera distinta de ejecutar los recursos públicos, aquellos apropiados por el Municipio y los aportados por ECOPETROL, ya que a través de FOMUAGRO se reciclan por la recuperación del crédito que se colocó en especie.

La experiencia rescata las bondades de un programa descentralizado del orden municipal en manos de las organizaciones comunitarias, administrado directamente por los campesinos, pero con la asesoría permanente de profesionales en los distintos aspectos del mismo: Agropecuario productivo, alimentación y nutrición, vivienda y entorno, aspectos organizacionales, contables

y de registro, etc.,. Es decir a las organizaciones es necesario apoyarlas en los aspectos técnicos y especializados, hasta verificar que se han apropiado de los instrumentos necesarios y adecuados para continuar el proceso.

En cuanto a procesos de formación de sociedad civil, es de gran importancia rescatar de la experiencia la dimensión política que significa fortalecer mucho la organización de base y la de segundo grado, a tal punto que se constituya en un actor político con peso específico y por lo tanto cohesione a los miembros y las familias en contra de los actores en confrontación y por lo tanto influya en la toma de decisiones.

De parte de la Secretaría de Desarrollo Social se tiene la siguiente reflexión a partir de lo que ellos denominan **“La cultura como espacio de poder”**

*Creatividad, Autorregulación, Pluralismo y Planificación, son las categorías que se vienen construyendo en la practica como capital social. La simbiosis entre el conocimiento universitario y lógica social del campesino, se va concretando en una “manera” propia de hacer las cosas; la convergencia de los distintos actores hace posible “saltos tecnológicos” que de otra manera serían de difícil logro; el equilibrio entre la producción y la circulación es una meta que siempre se pretende y que de alguna forma enfrenta al pequeño productor al problema del mercado; el modelo de gestión que combina la propiedad privada del suelo con procesos comunitarios de comercialización de excedentes, involucra además de la planificación, el control de la ejecución y la evaluación del proceso a través del seguimiento de cada programa.*

*De manera que la experiencia construye un juego de relaciones que antes no existían, es decir, construye unas herramientas practicas y conceptuales que generan confianza en el campesino y lo potencian para crecer individual y colectivamente. En este sentido, se afirma que la producción del Fondo es ante todo cultural y la posibilidad de canalizar y multiplicar esa “cultura” que se genera, permite avanzar en modelos organizativos totalmente nuevos. La “autoridad moral” que ganan los líderes frente a la conducción del trabajo campesino, rompe otro tipo de dinámicas que existen en la zona y que imponen una militancia que la mayoría de las veces se aprovecha para mantener privilegios. La experiencia, de alguna manera, ha hecho comprender que en la realidad el blanco y negro no existen, que hay una gama de grises y que si de ganar el “poder” se trata, es la cultura la que debe copar ese espacio que ha ganado la fuerza.”*