

## 3 Aprendiendo de la acción

### Learning from Action

#### Resumen

En la búsqueda de elementos conceptuales y metodológicos para consolidar los modelos de integración económica solidaria, de la acción del proyecto se recogen algunas dimensiones clave que, a juicio de los autores, contribuyen en ese sentido. La acción evidencia cómo la adaptación de un modelo teórico a un contexto específico favorece procesos de autogestión, reconocimiento de capacidades, aprovechamiento de recursos, creación de sinergias, sustento metodológico para la creación de la dinámica organizativa y convocatoria de diversos actores alrededor de un objetivo común. Si bien los modelos se encuentran en una etapa embrionaria, ya permiten evidenciar las potencialidades de su refinamiento conceptual en tanto permiten avanzar en la consolidación del campo teórico de la economía solidaria.

**Palabras clave:** inclusión productiva, mercado local solidario, metodologías, tejido social.

#### Abstract

In the search for conceptual and methodological elements to consolidate solidarity-based economic integration models, some key dimensions from the project action that, in the opinion of the authors, contribute in this regard are introduced. Action shows how the adaptation of a theoretical model to a specific context favors self-management processes, recognition of skills, exploitation of resources, creation of synergies, methodological support for the creation of organizational dynamics, and rally of various actors around a common goal. Although the models are at an embryonic stage, they already show the potentialities of their conceptual refinement as they allow advancing in the consolidation of the theoretical field of solidarity economy.

**Keywords:** productive inclusion, local solidarity market, methodologies, social fabric.

---

#### ¿Cómo citar este capítulo? / How to cite this chapter?

Rúa, S., Monroy, V., Jiménez, H., Peñuela, J., Pérez, P., Calderón, A., y Arenas, C. (2018). Aprendiendo de la acción. En *Modelos de integración económica solidaria: teoría y acción* (pp. 81-110) . Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/978958760>

## Introducción

Para desarrollar este capítulo, se establecen tres aspectos claves: (a) mostrar la ruta metodológica derivada del análisis teórico de los modelos estudiados, teniendo como referencia la caracterización de la demanda y la oferta local, la creación de mercados locales y la dinamización de procesos de interacción en red entre productos y consumidores; (b) señalar las variantes que se derivaron de la implementación en dos territorios; y (c) analizar las implicaciones teóricas y metodológicas de la adaptación de un modelo de integración económica solidaria a contextos específicos.

### Construcción metodológica teórica

#### Methodological-Theoretical Construction

La ruta metodológica que orienta el trabajo de apoyo y creación de experiencias de integración económica solidaria en el territorio colombiano toma como referencia los elementos comunes a los modelos estudiados, estos son: articulación de consumidores y productores mediante estrategias colaborativas de comercialización directa, en las que se involucra a otros actores del territorio, públicos, privados y sociales; estudio de las características socioeconómicas, políticas y culturales del entorno; y énfasis en dinámicas organizativas de red. A partir del proyecto, se establece la necesidad de formar a los participantes en la teoría de modelos de integración para luego, de manera participativa, diseñar un modelo ajustado al territorio.

Así, como resultado del análisis teórico y la experiencia, se presenta la ruta metodológica general para la acción.

#### *Acuerdos basados en la confianza*

La consolidación de la acción tiene un alto componente organizativo endógeno, por ello la participación y el liderazgo de los actores locales es de vital importancia para el logro de los resultados. La explicación de la propuesta y el consenso sobre el modelo ajustado son ejes de la concertación y la creación de confianza.

#### *Estimación del tamaño y características del mercado local*

Mediante un esfuerzo combinado de metodologías cuantitativas y cualitativas, es necesario caracterizar y estimar la producción local, la demanda existente, el origen

de los productos de consumo local, el destino de la producción del territorio, los mecanismos de intermediación existentes y las capacidades instaladas, entre otros elementos que permitan activar un mercado local satisfaciendo la demanda real y reorientando la producción.

Ahora bien, los modos como se produce y se consume en un territorio obedecen a lógicas económicas, políticas y socioculturales, por ello no es suficiente con una descripción y una cuantificación, sino que se requiere conocer las dinámicas organizativas, la relación Estado-sociedad civil, las dificultades y fortalezas de quienes producen, los niveles de confianza existentes en la comunidad, la vocación productiva del territorio y el entramado social e histórico que deviene en el presente y el futuro de la comunidad —sea esta de cualquier tamaño, desde un barrio o unidad de sentido comunitario hasta una unidad político-administrativa como un municipio o región—. En la tabla 1 se describen con más detalle las categorías orientadoras de la acción dentro del proyecto

**Tabla 1**

*Dimensiones para la valoración socioeconómica del territorio*

Dimensión económica	Dimensión sociocultural	Dimensión política
Condiciones de consumo	Confianza	Proyecto de vida colectivo
Condiciones de producción	Comunicación comunitaria	Gobernabilidad
Infraestructura productiva-reproductiva y de servicios	Organizaciones	
Emprendimientos-empleo	Prácticas	
Grados de integración económica solidaria	Solidaridad	

Fuente: elaboración propia

### *Convocatoria a los actores de la integración*

Como ya se ha mencionado, son claves las organizaciones y los procesos de productores y consumidores para dar vida al modelo de integración en el territorio; aunque otros actores pueden convocar a la acción de manera inicial, el centramiento

en estrategias de reducción de la intermediación entre producción y consumo define el modelo, y por ende a los actores; a su vez, otros actores y dinámicas son sustanciales para favorecer que el proceso económico puede crecer y consolidarse, como la financiación —idealmente de tipo solidario y cooperativo— y las entidades gubernamentales. Un aspecto clave de la dinámica organizativa es la definición de roles específicos para los actores involucrados y los que se desean convocar.

### *Apropiación conceptual y visión compartida*

La orientación se da hacia un mismo objetivo y hacia la comprensión conceptual de que la integración económica solidaria es clave para activar el proceso y establecer los acuerdos básicos comunicativos que permitan dinámicas incluyentes y propositivas. En el proyecto, se diseñó un proceso pedagógico de diez sesiones, con una duración de cuatro horas cada una, que fue adaptado a las condiciones de los participantes en cada territorio y a las necesidades encontradas. Temas como construcción de confianza, aproximación al concepto de integración económica solidaria, análisis de la valoración socioeconómica realizada y teoría de redes son algunos de los ejes temáticos claves para el proceso.

### *El modelo en territorio*

La construcción participativa y adaptada de un modelo al contexto favorece la pertinencia de la acción. Se observa que dadas las características compartidas por los modelos de integración económica solidaria, cualquiera puede ser implementado o pueden realizarse fusiones entre ellos; no obstante, prevalece la importancia de que sea una construcción colectiva que reconozca las condiciones del entorno, por ello la relevancia del diagnóstico y la caracterización inicial y de que establezca un horizonte de proyecto de vida colectivo que puede partir a modo de semilla, muy pequeño, cuya vocación es el crecimiento hasta impactar las condiciones de vida en esa comunidad y la transformación de prácticas de consumo y producción que perfilen circuitos económicos virtuosos.

La adaptación implica la apropiación de los elementos centrales, renombrados y creados en la comunidad: la dinámica organizativa, un mecanismo de intermediación colectivo, y estrategias de sensibilización hacia el consumo y la producción local.

### *La acción en marcha*

El modelo ajustado representa el consenso y el constructo colectivo que se materializa mediante la planeación estratégica y operativa de la acción, es decir, a corto y a mediano plazo. Los aspectos básicos en los que se requiere trabajar simultáneamente son: articulación de productores, articulación de consumidores, mecanismos de interacción directa productores-consumidores, sensibilización y transformación productiva para satisfacer el mercado local. La implementación además supone un reforzamiento de los lazos de confianza, la definición del rol de los actores y sus compromisos, sean estos consumidores, productores o de apoyo.

### **Propuestas en territorio**

#### Proposals in Territory

Como parte del proyecto, en lo que tradicionalmente se denomina trabajo de campo se define la activación de dos experiencias de referencia para el análisis. El enfoque desde el cual se diseña el proceso es la investigación-acción, toda vez que no se pretende un “experimento”, sino la puesta en marcha de acciones de fortalecimiento de la economía solidaria que seguirán existiendo y serán acompañadas una vez concluido el proyecto. Se busca un proceso reflexivo desde la práctica de los actores, que siendo una comunidad activa en la construcción aprende de su propia experiencia, por lo cual el rol de los investigadores es la cogestión del conocimiento social.

Si bien inicialmente se plantea la creación de dos iniciativas, la realidad lleva a la identificación de una experiencia en marcha en el municipio de Granada, departamento de Antioquia, donde existe una red de integración de tipo solidario con un proceso de más de dos años de construcción en el que han participado actores públicos, privados y de economía solidaria. Esta experiencia señala el primer resultado temprano del proyecto: un modelo de integración solidaria puede favorecer el fortalecimiento de procesos ya existentes. Esta experiencia además contribuye de manera sustancial a los análisis, ya que parte de un proceso de red con el espíritu de la integración, y por lo tanto, recoge los principios conceptuales de los modelos estudiados facilitando la comprensión de las consecuencias de la adaptación en territorios, como se señala en la figura 3.



**Figura 3.** Implicaciones de la adaptación territorial

Fuente: elaboración propia

La segunda experiencia se lleva a cabo en el corregimiento de El Llanito, municipio de Barrancabermeja, departamento de Santander, ubicado en la región del Magdalena Medio. En este caso, se demanda activar el proceso de integración, pues si bien existen dinámicas organizativas, no se encuentran articuladas en la perspectiva que los modelos de integración solidaria plantean.

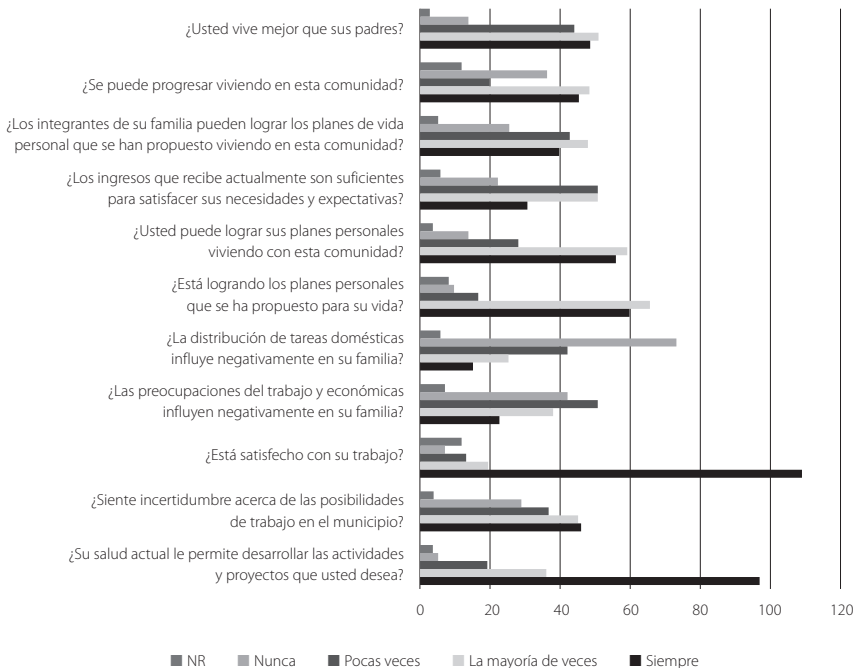
### *Experiencias en territorio: municipio de Granada*

El municipio de Granada está habitado por 9858 personas, de las cuales 4941 son hombres y 4917 son mujeres a corte de 2015 (Municipio de Granada, 29 de febrero de 2016). Prevalece la población rural (63,3 %), con alta dependencia de las transferencias estatales en salud e ingresos (Municipio de Granada, 29 de febrero de 2016, p. 30).

La pobreza en los municipios del departamento de Antioquia es característica; no obstante, el municipio de Granada también se ha visto afectado por el conflicto armado, siendo el peor momento el año 2000 cuando el municipio sufrió una destrucción física importante y algunas zonas fueron abandonadas a causa del desplazamiento masivo. El Sistema de Información Territorial para la Atención a las Víctimas (Sitav) registra 9921 víctimas de desplazamiento forzado, con lo cual se evidencia una crisis humanitaria en la localidad cuando la población total corresponde a 9958 a 2015 (Municipio de Granada, 29 de febrero de 2016, p. 173).

A continuación, se presentan algunas evidencias con base en el trabajo de diagnóstico realizado por los investigadores, en el que se cuestiona respecto a las percepciones de bienestar y calidad de vida de los habitantes del territorio, tema asociado, indiscutiblemente, a su desarrollo.

En primer lugar, se puede observar cómo ante la pregunta por el cumplimiento de metas personales viviendo en el territorio se evidencia una importante relación entre la percepción del bienestar y las oportunidades que brinda el territorio, como lo señala la figura 4. No obstante, esta cifra se reduce a 29,37 % cuando se consulta por el logro de las metas personales de los integrantes de la familia. Este aspecto es clave para comprender las lógicas y posibilidades del territorio en la construcción de un proyecto de vida colectivo. Las personas adultas, al retornar al territorio luego de los hechos de violencia ocurridos, encuentran un escenario de continuidad de la vida, siendo un episodio el desplazamiento; mientras que en el caso de las nuevas generaciones, las demandas de empleos e ingresos de calidad, proyección personal y construcción de nuevos vínculos filiales los expulsan del territorio. Una fractura generacional devela la necesidad de activar la economía local, produciendo escenarios para los jóvenes que, paradójicamente, están logrando avanzar en sus niveles educativos gracias a la gestión de subsidios locales para la educación superior.



**Figura 4.** Percepción de bienestar subjetivo

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta de percepción

De acuerdo con el Plan de Desarrollo 2016-2019, los dinamizadores de la economía local son las empresas y los emprendimientos en los sectores de confección y turismo, infraestructura vial, puentes y transporte, equipamiento municipal y espacio público, alumbrado público, energía y telefonía, y el sector agropecuario (Municipio de Granada, 29 de febrero de 2016, p. 31). La producción de caña y la transformación en panela son prevalentes, pero a pesar de estas fortalezas, “no se identificó la existencia de cadenas productivas completas con todos sus eslabones; solo existen fases primarias separadas a nivel local, que se articulan en el proceso productivo y comercial” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] y Ministerio del Trabajo, s. f., p. 75)<sup>11</sup>, aspecto que las organizaciones e instituciones vienen gestionando desde sus capacidades. La mora y el aguacate son también productos de alta producción en el municipio.<sup>12</sup>

Los emprendimientos asociativos son diversos, connotando la importancia de las organizaciones cooperativas en el territorio, lo que les ha valido el premio como territorio solidario. Amucic produce café de características especiales con marca propia, Asoagricultores lidera la producción de mora, Asogran articula a los ganaderos, Asopungra agrupa a los productores de caña y panela. En cuanto a la propiedad de la tierra, se destaca el microfundio con el 69,78 % de los predios, con 3.929 propietarios y el minifundio que representa el 21.84 % de los precios, con 1.341 propietarios” (PNUD y Ministerio de Trabajo, s. f., p. 18).

En la actualidad, el municipio piensa en la construcción de paz en el contexto de una sociedad solidaria, acorde con la propuesta de posconflicto que vive el país. En la tabla 2, se evidencia la búsqueda de un proyecto de vida colectivo que dé continuidad a las generaciones en el territorio, haciendo una triada de desarrollo local-paz-solidaridad.

Si bien el espíritu del plan de desarrollo actual recoge una perspectiva optimista de las potencialidades del territorio, la priorización de recursos genera una pregunta de sostenibilidad; para el periodo 2000-2013, el 67,38 % de los ingresos promedio provino de transferencias del nivel departamental y nacional. A pesar

11 Por las referencias bibliográficas se deduce que el material fue elaborado en el 2014.

12 Para conocer los detalles de las actividades productivas y el análisis DOFA, remitirse al documento “Perfil productivo del municipio de Granada”.



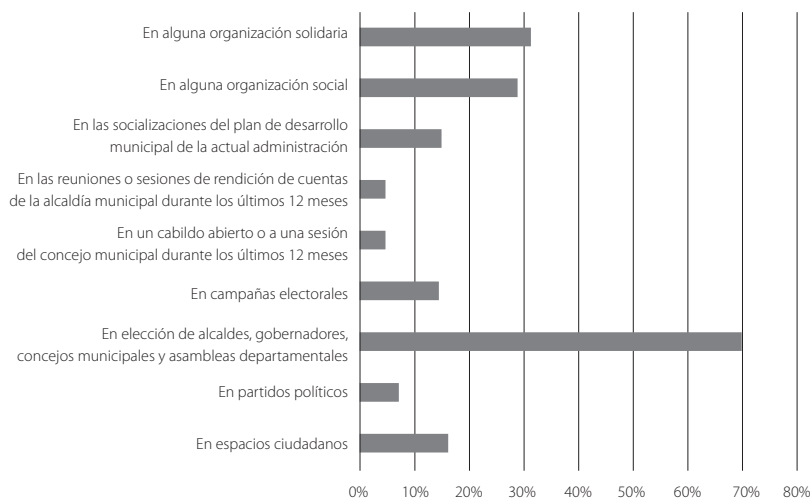
de la situación fiscal, no se evidencian programas para la generación de ingresos corrientes de libre destinación que los haga depender menos de las transferencias y regalías. A su vez, los sectores “Empresa y emprendimiento” y “Agropecuario” representan un bajo nivel de inversión y prioridad presupuestal. Es importante señalar que, en cuanto a la rendición de cuentas públicas, el municipio de Granada tiene un puntaje de 82 % para el periodo 2012-2013 y de 83,3 % para 2013-2014, una calificación superior al promedio nacional y departamental, con lo cual permite evaluar que la gestión pública local actúa conforme a la normatividad sobre la organización, la visibilidad y la publicación de la información a la ciudadanía.

**Tabla 2***La visión de Granada*

Visión a 2015	Visión a 2025
<p>En el año 2015, el municipio de Granada será un territorio con desarrollo humano sostenible, basado en el aprovechamiento de sus potencialidades y las actividades agropecuarias; con unas buenas vías de comunicación y una infraestructura adecuada para la prestación de los servicios; habitado por una comunidad solidaria, líder, participativa, gestora, tolerante y organizada; empoderada de sus riquezas naturales y de su patrimonio cultural, que posibilita la interacción del entorno local, regional y nacional.</p>	<p>El municipio de Granada será en el año 2025 un territorio conformado por habitantes con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos de la población en general y en particular de los niños y adolescentes, la diversidad poblacional, las normas y las instituciones. Con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, con agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad solidaria y con igualdad de oportunidades.</p>

Fuente: Municipio de Granada (2012 y 29 de febrero de 2016)

Un campo sustancial de la política es el tema de la participación ciudadana tanto en la toma de decisiones del Estado, como en estructuras de la sociedad civil. En Granada, es observable una tendencia a la democracia representativa, que se muestra en la figura 5, como la participación en los procesos electorales, siendo menos representativos los mecanismos de la democracia participativa; no obstante, la participación en organizaciones sociales y de economía solidaria sí tiene una importancia relevante en este territorio.



**Figura 5.** Tendencias de la participación en el municipio de Granada

Fuente: elaboración propia

Se destaca el lugar protagónico de las cooperativas Creafam y Coogranada y de sus fundaciones, que lideran diferentes procesos sociales. El municipio de Granada es activo en sus procesos sociales; en medio de un contexto de guerra, la resistencia ha sido el sino de la comunidad fortaleciendo lazos sociales y organizativos. Se reconoce una arraigada identidad granadina. La diáspora migratoria por razones económicas y de la violencia no ha minado tal identidad y, por el contrario, las “colonias” de granadinos afloran en diferentes regiones del país, donde las cooperativas de la región han desarrollado unidades de negocio, contribuyendo a mantener la cohesión y el sentido de un “nosotros” en aquellas personas que han migrado.

La asociatividad es una práctica arraigada, “nueve entidades (el 45 % del total en análisis) han sido constituidas a partir del año 2001, otras siete (35 %) durante la última década del siglo xx y el resto (20 %) en años anteriores a ésta última” (Corporación CDC, 2014, p. 41). En medio de la proliferación de expresiones organizadas, los líderes sociales e institucionales manifiestan una preocupación por la baja participación, con lo cual se generan pocos liderazgos que no se renuevan y se hace manifiesta una debilidad de las organizaciones existentes en cuanto a la real participación de sus asociados. El asistencialismo es otro factor determinante en el análisis de la participación, ya que se establece una relación directa entre los subsidios recibidos por los niveles central y departamental y la poca participación que limita los procesos de autogestión.

### *Experiencias en territorio: corregimiento El Llanito-Barrancabermeja*

En Colombia, se entiende por corregimiento un área geográfica que representa una subdivisión del área rural en un municipio. De esta manera, El Llanito corresponde a una segmentación del área rural del municipio de Barrancabermeja, en el departamento de Santander. No obstante, esta división político-administrativa se superpone con una dinámica de región, el Magdalena Medio, que por su importancia ambiental y económica determina las lógicas del territorio, cubriendo varios departamentos y articulando a más de 30 municipios (PNUD, 2014). Es una región altamente productiva en la ganadería y la pesca, con actividad agroindustrial principalmente de palma, así como en recursos minero-energéticos.

Ambientalmente, esta región es conocida como uno de los complejos de humedales continentales en Colombia. Por humedal se entiende un campo de interfaz entre los ecosistemas terrestres y acuáticos, que configuran ecosistemas húmedos como marismas, turberas o ciénagas (República de Colombia, 2002, p. 16), lo cual lo dota de importancia y determina el desarrollo de los territorios incluidos en tal definición. El Llanito es una de las ciénagas del municipio de Barrancabermeja. Ahora, si bien existe gran riqueza natural y un alto potencial económico, la región presenta deficiencias en el acceso de la población a condiciones de vida adecuadas, el 57,69 % de la población es rural y es pobre, y en la zona urbana la pobreza se encuentra en alrededor del 36,78 % (PNUD, 2014, p. 23).

El Llanito es uno de los seis corregimientos del municipio con una población aproximada de 4000 personas. Su economía se concentra en la pesca artesanal y en los servicios derivados del turismo, así como en una producción agrícola menor como yuca, cítricos, plátano, ahuyama y mango. El agua de consumo humano se obtiene de pozos artesanos sin tratamiento y no existe alcantarillado para el manejo de las aguas servidas (Henaó, 2013). La fragmentación social entre el centro urbano y el corregimiento es visible (López, s. f.). Sin embargo, se pueden rastrear diversidad de iniciativas comunitarias para el uso sostenible de la ciénaga e intervenciones estatales que no logran los efectos esperados; por un lado, el arraigo a la práctica extractiva de tipo artesanal de la pesca, por lo cual no se logra el tránsito hacia la piscicultura; por otro lado, las acciones públicas derivan en prácticas paternalistas y propuestas de trabajo precario y temporal (López, s. f., p. 19).

No obstante y a pesar de las carencias evidentes dentro de la comunidad de El Llanito, tal como lo resalta el autor López Rodríguez y a raíz de la experiencia vivida a partir de la puesta en marcha del convenio 013 con la Unidad Administrativa Especial

de Organizaciones Solidarias y los investigadores de la Universidad Cooperativa de Colombia, es posible observar la rudimentaria estructura asociativa y de cooperación que permite tejer redes de colaboración entre la población llanitera, especialmente, la red que se teje en torno a la Asociación de Pescadores y Acuicultores del Llanito (APALL).

La autopercepción de la comunidad de El Llanito es de marginación social y política. Perciben una concentración de la actividad estatal en la mitigación de los efectos de la extracción del petróleo; es decir, no se trata de falta de acciones sino del impacto que estas generan, “nos dan los pollos, los cien o doscientos palos de limón, la capacitación [...] y luego ¿qué? [...]” (Comunicación personal anónima, 2016). Otro ejemplo lo constituye un sistema de tanque elevado para el suministro de agua que no soluciona de manera adecuada la potabilización, y no se ha intervenido el problema del alcantarillado.

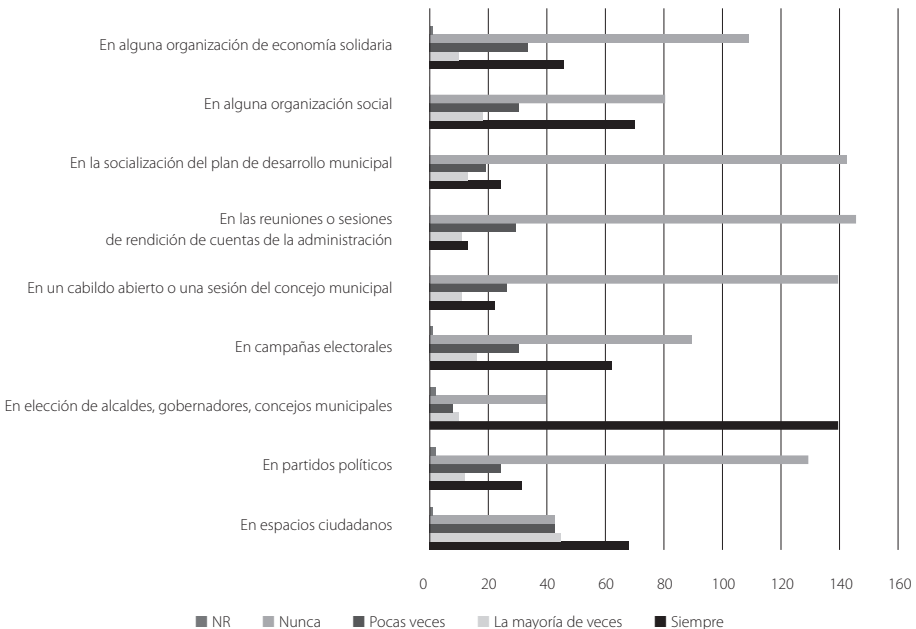
Existen espacios de participación ciudadana que articulan las demandas sociales con los planes de la Administración Municipal. Asimismo, los habitantes de El Llanito se ven involucrados en acciones de responsabilidad social empresarial de Ecopetrol, que son evaluadas por la comunidad como procesos de dependencia económica que impactan las estrategias de empleo y vocación productiva de la región, pero con externalidades negativas a largo plazo, como la contaminación de la laguna, lo cual es *más grave que los beneficios temporales recibidos* (Comunicación personal anónima, 2016).

Los procesos organizativos son débiles en cuanto a la construcción organizativa misma, el financiamiento y los aspectos comerciales; sin embargo, alrededor de la pesca se producen las dinámicas de autogestión más relevantes en el territorio. Alta movilidad de la población y abandono del territorio rural de los jóvenes son las características que dificultan la consolidación de la autoorganización, que está concentrada en los liderazgos adultos. Asimismo, la región ha vivido los efectos de la guerra y el desplazamiento ha favorecido la ocupación ilegal de predios en el corregimiento.

El desempleo, el consumo de sustancias psicoactivas y el embarazo adolescente caracterizan las dinámicas sociales del corregimiento, lo cual es percibido por los habitantes como falta de oportunidades y obstáculos para el empoderamiento comunitario. En atención a la dependencia del territorio de las condiciones ambientales y a la relación que la comunidad establece con el territorio, es preocupante la percepción generalizada de la naturaleza como recurso inagotable, sin costo.

La pesca artesanal no posee costos de inversión, el pescador pesca, saca, vende y listo; obtenía lo necesario para su subsistencia y la de su familia. La piscicultura demanda inversión, tiempo de trabajo, que en muchos casos, ciertos pescadores no están dispuestos a hacer, implica tiempos muertos en los cuales hay que esperar a que se dé la producción, no estábamos acostumbrados a esta nueva situación, no poseemos actividades complementarias para esos tiempos muertos, de ahí la necesidad de asociarnos, para mirar cómo entre todos nos podemos colaborar, el problema es que cada día hay menos asociados, porque algunos encuentran trabajo en otros sitios y se van parcialmente. (Comunicación personal anónima, 2016)

De acuerdo con la figura 6 sobre la participación en el corregimiento, es baja la interlocución con el gobierno local y la acción en las organizaciones sociales, en contraste con la alta tendencia a la participación en la democracia representativa, en cuanto al hecho de votar en las elecciones. Esto denota una debilidad en el constructo político-social-organizativo de los habitantes del territorio y, por lo tanto, en su capacidad de lograr resultados de la acción pública.



**Figura 6.** Resultados de la encuesta aplicada en el corregimiento sobre participación

Fuente: elaboración propia

## La adaptación metodológica territorial

La bifurcación que implica la adaptación en territorio tiene efectos prácticos en lo metodológico. Si bien en las experiencias se mantuvo la estructura básica presentada en el acápite anterior, en cada caso se introdujeron variaciones temáticas, de objetivos y de duración, como se indica en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Adaptación del modelo metodológico teórico al contexto*

Proceso metodológico teórico	Municipio de Granada	Corregimiento de El Llanito
Creación de confianza	Es un proceso ya activado, en el que han participado diferentes organizaciones. En principio, se fundó en la legitimidad de las cooperativas existentes, en la reconfiguración territorial posterior a los hechos de violencia sufridos, y más recientemente se funda en un proceso de acompañamiento de Confecoop-Antioquia mediante la metodología Reddes.	Se parte de la conversación con diferentes actores, en una actitud abierta para reconocer a los actores interesados y pertinentes. En el proceso, se identifica la necesidad de diseñar otras acciones en este sentido para consolidar el proceso organizativo.
Concertación con actores	Autoridades locales, cooperativas y fundaciones, proceso de red vigente. La concertación toma el tinte de negociación del rol de los investigadores en la dinámica, y en este caso, actúan como agentes externos en un contexto de actores sociales e institucionales fuertes.	Autoridades locales, organización de pescadores artesanales. En este caso, debido al tamaño de la unidad político-administrativa que contiene al corregimiento, en el municipio de Barrancabermeja, la relación con las autoridades se produce en la centralidad de la administración pública y no en el territorio. La concertación toma el tinte de convocatoria a participar de una nueva dinámica de organización solidaria, mostrando los aspectos metodológicos necesarios para lograr los objetivos.
Caracterización y diagnóstico	Ya existía una caracterización socioeconómica del territorio y, por lo tanto, se avanza en el diagnóstico. Se desarrolla una arista del diagnóstico en cuanto a los aspectos subjetivos de la solidaridad, complementando la información disponible.	Se aplican todos los instrumentos diseñados abordados en conjunto con los participantes. Parte del proceso formativo diseñado es el análisis de la información con los participantes, pues es sustancial el reconocimiento del territorio para la definición del modelo ajustado.

(continúa)

(viene)

Proceso metodológico teórico	Municipio de Granada	Corregimiento de El Llanito
Caracterización y diagnóstico	<p>Se evidencia que hay información sobre la dimensión económica y política, por medio de diferentes estudios y metodologías; no obstante, los temas socioculturales relacionados con la confianza y el tipo de solidaridad subyacente en las prácticas no se han valorado lo suficiente, ni en lo cualitativo ni en lo cuantitativo. Por eso el proyecto se propone y logra un diagnóstico de percepciones sobre la confianza que puede orientar la estrategia metodológica de creación de confianza. Este hallazgo deviene de la comunidad de Granada, toda vez que se hace manifiesta una preocupación por la pasividad de los habitantes y la desconfianza con extraños, que se deriva del proceso de reasentamiento y retorno al territorio luego del periodo de violencia.</p>	<p>Se aplica el mismo instrumento sobre confianza y bienestar para contrastar información.</p>
Propuesta ajustada al territorio	<p>Ya existe una red de integración, por lo cual se toma una estrategia de sistematización de la experiencia, en la que se aprende de la experiencia y se contrasta con el modelo en El Llanito para validar las diferencias entre un proceso de activación y un proceso de fortalecimiento.</p> <p>En esta experiencia, se construyó un proceso alternativo en el que se realizaron seis sesiones de trabajo con las personas integrantes de las juntas directivas de las organizaciones participantes de la red, a fin de fortalecer conceptualmente el trabajo y sentido de la red y promover acuerdos que facilitaran la ejecución del plan de acción de la red. El diseño y la ejecución de las actividades se hicieron de manera conjunta con las personas que lideran la red.</p>	<p>En este caso, se desarrolló la estrategia pedagógica consistente en diez sesiones de trabajo colectivo con un grupo de veinte personas, en las que se realiza una aproximación temática a los modelos de integración económica solidaria y se perfilan los elementos centrales de la adaptación metodológica del modelo de redes de colaboración solidaria al contexto. El trabajo fue liderado por los investigadores.</p>

(continúa)

(viene)

Proceso metodológico teórico	Municipio de Granada	Corregimiento de El Llanito
Implementación	La acción se concentra en aportar al desarrollo de su plan estratégico, en aspectos puntuales. Las acciones, la duración y el rol de los investigadores se define en acuerdo con los líderes del proceso, la acción del proyecto está acotada a estos acuerdos mientras la dinámica de la red es mucho más amplia.	Se diseña un plan estratégico que implica la concertación con otros actores de la región y del municipio para lograr la implementación. El proceso duró cinco meses y llegó hasta la etapa de diseño de la propuesta ajustada al territorio.

Fuente: elaboración propia

### *Resultados de la adaptación territorial*


Dos ámbitos delimitan los resultados de la adaptación del modelo, en términos de ampliación de la comprensión de las propiedades sintácticas, semánticas y pragmáticas de la integración económica solidaria, a saber: (a) el eje primordial de creación de un mercado local integrando productores y consumidores puede ser ampliado a un modelo de gestión territorial, este aspecto se desarrolla en el apartado “Integración económica solidaria y la gestión territorial”; (b) la integración económica solidaria requiere de cohesión social, entendida como los lazos objetivos y subjetivos que unen a una comunidad y que le permiten actuar interconectada con un proyecto de vida colectivo. En esa perspectiva, la confianza es un factor determinante de la cohesión social, y asimismo, la solidaridad que subyace a los procesos de integración solidaria es una actitud ciudadana activa y abierta, no solo un valor personal o corporativo. Esta reflexión se aborda en el apartado “Integración económica solidaria y la dimensión sociocultural”.

### **Integración económica solidaria y la gestión territorial**

Como lo plantea Mance (2007), un modelo de integración solidaria centrado en redes de colaboración solidaria será un proceso en expansión y movimiento, que se consolida en la medida en que crea mayores interacciones entre los actores y vincula a un número mayor de actores locales. Y en estos estadios se puede observar una relación del modelo con el desarrollo local. En este sentido, la experiencia en el municipio de Granada muestra esta tendencia en un proceso de confluencia provocado por los niveles de sinergia y consenso entre los actores institucionales y las organizaciones.



En la figura 7, se muestra cómo se articula la dimensión socioeconómica, en la que se encuentra la creación del mercado local mediante la red GranSol, con la dimensión política, en tanto el plan de desarrollo, ordenador de la gestión territorial, se alinea a la idea de un territorio solidario y de la promoción de la cultura solidaria por medio del sistema educativo formal. Como ya se ha mencionado, esto es posible en un territorio con alta densidad organizativa, liderazgos desde la economía solidaria, institucionalidad comprometida con el desarrollo local, confianza entre los actores y un proceso de larga duración.



<b>Dimensión política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de desarrollo municipal+construcción de política pública de economía solidaria.</li> <li>• La solidaridad como fundamento de la gestión territorial.</li> </ul>
<b>Dimensión sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversalización de la solidaridad en el Plan Educativo Nacional (PEM).</li> <li>• Centro de emprendimiento solidario en construcción.</li> </ul>
<b>Dimensión económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red Gransol</li> <li>• Estrategia organizativa para articular el mercado local fundamentado en las organizaciones solidarias existentes.</li> </ul>

**Figura 7.** Modelo de integración solidaria en el municipio de Granada

Fuente: elaboración propia

A modo de bucle recursivo, estos procesos se van generando como objetivos que se proponen los actores involucrados para romper los límites de recursos y capacidades que inicialmente pueden identificar. Se configuran mediante una red descentralizada de múltiples interacciones y actores, quienes desde su rol y capacidad lideran diferentes propuestas que —en conjunto— contribuyen a la consolidación de una visión compartida acerca del territorio, el bienestar y las expectativas de vida de la comunidad. Se afirma que en este nivel se vislumbra una relación directa entre integración económica solidaria y desarrollo, por cuanto al actuar en las tres dimensiones: socioeconómica, política y sociocultural, se crean condiciones para generar procesos de larga duración que impactan a la comunidad en general y no solo a los actores de la red, ya sean consumidores o productores; una suerte de incubación de una ciudadanía activa se prefigura.

Sin embargo, es relevante advertir acerca del grado de complejidad que implica la tarea primordial de creación de un mercado local que integre productores y consumidores. La experiencia de El Llanito así lo señala. En este escenario, el diagnóstico y la caracterización de recursos, capacidades, valores y dinámicas organizativas

es sustancial para que el reconocimiento del territorio conduzca a una propuesta pertinente. En la tabla 4, se indica una matriz de análisis que permite valorar las condiciones objetivas y subjetivas para delimitar la formulación de la adaptación.

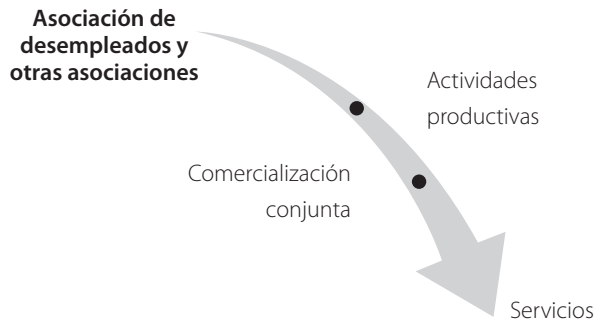
**Tabla 4**

*Diagnóstico en El Llanito*

<b>Categorías de análisis</b>	<b>Evidencia/ experiencia</b>	<b>Cumplimiento con el modelo</b>	<b>Actores implicados</b>
Relaciones de integración	Han emergido procesos asociativos orientados al fortalecimiento grupal.	Cumple	APALL, Asopechaba, COPEs
Flujo de elementos que circulan en las relaciones	Preocupación por las condiciones ambientales, apuesta por establecer planes para el desarrollo socioterritorial y económico (creación de empleos formales).	Cumple	APALL y comunidad en general
Sinergia colectiva	El apego al territorio es lo que da unidad, fuerza y capacidad de afrontamiento a los pobladores.	Cumple	Comunidad de El Llanito
Autopoiesis	Si bien existe el espíritu arraigado de colaboración, el proceso de fortalecimiento y/o reproducción del otro como parte de un todo no es algo evidente (aún).	No cumple	N/A
Potencialidad de transformación	Entre las debilidades identificadas dentro del territorio se encuentra la ausencia de herramientas técnicas y tecnológicas, así como de rezagos educativos que han impedido el florecimiento de la comunidad a lo largo del tiempo.	Existen debilidades de carácter estructural	N/A
Integración de los miembros a la red	Dados los rezagos educativos de los habitantes del territorio, surgen conflictos en razón a que no hay claridad en torno a lo que significa conformar una organización de manera legal, y asimismo, es difícil esclarecer el rol que cada uno de los actores juega.	Existen debilidades de carácter estructural	N/A
Colaboración en general	Es un elemento que da cohesión en el interior del territorio.	Cumple	Comunidad del El Llanito, APALL y demás organizaciones

Fuente: elaboración propia con base en el modelo de redes de colaboración solidaria de Euclides Mance

A partir de este diagnóstico, se construye con la comunidad una dinámica de integración como se muestra en la figura 8. Una primera tarea se trata de la creación de nuevos emprendimientos productivos, de servicios y de comercialización de acuerdo con las posibilidades del entorno, a fin de satisfacer tanto la demanda local como la demanda del turismo de la zona. Las actividades productivas y de servicios requieren un alto componente ambiental, tal como modelos alternativos de pesca artesanal, restaurantes y servicios de turismo que minimicen el impacto ambiental.



**Figura 8.** Modelo de integración económica solidaria en el corregimiento El Llanito

Fuente: elaboración propia

Las organizaciones de desempleados y otros procesos organizativos, como sindicatos, asociaciones y juntas de acción comunal, podrán encontrar en estos nuevos emprendimientos la posibilidad de articular un objeto económico en su hacer. En el territorio, no se identifican organizaciones del sector solidario; la APALL es la más reconocida y por su arraigo en la zona puede convertirse en un dinamizador de los procesos de articulación, toda vez que su objeto social de la pesca artesanal se relaciona con otros procesos en la ciénaga, se encuentra en el centro de la vocación productiva del territorio y parte de la capacidad de trabajar con otros para apoyarse mutuamente.

### **Integración económica solidaria y la dimensión sociocultural**

Las experiencias han suscitado una reflexión específica de la dimensión sociocultural, en cuanto al soporte intersubjetivo de una apuesta de desarrollo territorial centrada en la integración solidaria. En las entrevistas realizadas en el municipio de Granada, se evidencian las discusiones sustanciales de este ítem. Dos dimensiones

de lo sociocultural emergen en la conversación: el tipo de solidaridad que se requiere para estos procesos de integración y la confianza con extraños.

Es sustantiva esta discusión con el fin de avanzar en la construcción de los modelos de integración económica solidaria, ya que el altruismo y las donaciones se quedan cortos para alcanzar los objetivos que se propone la integración; y la confianza, como percepción que permite la interacción entre personas que se conocen poco o no se conocen, trasciende el vínculo filial y vecinal siendo más útil para pensar en comunidades grandes, donde no es posible la proximidad y la interacción permanente.

Desde el punto de vista teórico, esta emergente dimensión de lo sociocultural se orientó desde la perspectiva de la cohesión social, concepto que recoge tanto la confianza como la solidaridad:

Desde el punto de vista sociológico, actualmente puede definirse a la cohesión social como el grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común; en esta definición el énfasis se ubica en las percepciones y no en los mecanismos. (Cepal, 2007, p. 14)

En el trabajo de la Cepal sobre cohesión social, además se plantea la percepción de confianza como eje central para posibilitar la solidaridad social. Esta confianza se refiere a la percepción de los otros y de la institucionalidad. Ahora bien, los vínculos de pertenencia también se desligan de la integración fundada en vínculos filiales y de la interacción cara a cara, y se perfilan como los vínculos entre extraños, reconocidos entre sí como ciudadanos atados a un “nosotros” más amplio que la familia y el vecindario.

Siguiendo esta línea de ideas, se aplicó una encuesta de percepciones en cada territorio que permitiera valorar los niveles de confianza como fundamento de la construcción de solidaridad social. En la tabla 5, se presentan los resultados consolidados para los dos territorios, analizando las respuestas de siempre-casi siempre.

Se observa cómo en el caso de Granada las percepciones de confianza con los vecinos, es decir, las creadas por lazos de vecindad y familiaridad, son significativamente altas, así como con la comunidad, en cuanto a un “nosotros” definidos como granadinos. En tanto que la confianza con extraños se reduce sustancialmente, y más aún la confianza con la institucionalidad. En El Llanito, la confianza entre vecinos y extraños parece tener una percepción similar, mientras que la confianza en las organizaciones y la institucionalidad es baja.

**Tabla 5***Resultados consolidados para los territorios de Granada y El Llanito*

<b>Confianza</b>	<b>Granada</b>	<b>Llanito</b>
Vecinos	85 %	76 %
Comunidad	79 %	64 %
Extraños	34 %	70 %
Organizaciones	83 %	17 %
Relaciones económicas	85 %	73 %
Institucionalidad	53 %	21 %

Fuente: elaboración propia con base en encuesta de percepción aplicada

Tales niveles de confianza tienen incidencia en la posibilidad de activar o fortalecer un proceso de articulación desde el Estado y desde las organizaciones, ya que su legitimidad es poca en la comunidad; un actor externo tal vez pueda generar dinámicas integrativas toda vez que la confianza con extraños es alta. Por supuesto, se requiere analizar otras variables para determinar estas relaciones. En este estudio, se plantea la necesidad de valorar la confianza existente en una comunidad para el diseño del modelo de integración económica solidaria en el que se identifiquen los roles de los actores de acuerdo con sus potencialidades.

## **Implicaciones de la adaptación al contexto**

### *Implications of Context Adaptation*

La creación de un modelo territorial de integración económica solidaria puede contribuir tanto a la activación de dinámicas locales, como al fortalecimiento de las existentes. Tal meta se define en función del diagnóstico y la caracterización del territorio, siendo los mismos actores quienes deben proponerse los objetivos a alcanzar. Esta condición del contexto tendrá influencia en la duración de la etapa de gestación del modelo, en el tamaño territorial que involucra y en el grado de complejidad que implica la acción, toda vez que requieren integrar al diseño los niveles organizativos ya en funcionamiento, las condiciones ambientales del territorio, las dinámicas de cohesión social y confianza existentes, y las capacidades instaladas.

Es relevante advertir que, en general, los modelos de integración solidaria son procesos de larga duración. Aunque la etapa de gestión pueda concebirse como proyecto, su implementación denota un modo de relacionamiento de los actores con el territorio, una concepción del desarrollo territorial y una articulación de dinámicas económicas en su materialización, al igual que una apuesta cultural y social que connota la configuración de una visión compartida y la transformación de prácticas de consumo, producción y relacionamiento.

Los modelos de integración económica solidaria representan una lógica de ordenamiento de la producción y el consumo, y tienen potencial de adaptación a las condiciones de los contextos en los que la práctica enriquece la teoría. Ahora bien, existen límites o riesgos: consolidar un solo eje de la polaridad producción-consumo, que deriva en un encadenamiento producto o en un núcleo cerrado de consumidores, lo cual en sí mismo no es negativo y diversas experiencias pueden constatarlo. El riesgo se evidencia en el impacto de la acción, por lo cual es necesario precisar las implicancias de una cierta dinámica asociativa que beneficia a sus integrantes y un modo de relacionamiento económico. En el segundo caso, la acción connota una transformación de las lógicas del desarrollo local.

Un campo de alerta se refiere al cambio de prácticas de producción, consumo y en la intermediación, incorporando nuevos valores y dinámicas de confianza y reciprocidad, cuya ausencia deviene en procesos de acumulación o beneficios propios del modelo capitalista. Un elemento final de riesgo es la dinámica organizativa “cuando esta no tiende hacia redes descentralizadas o distribuidas con capacidad de auto-reproducción” (Rúa et al., 2016).

### *Territorio definido y vivido*

Es crucial la discusión acerca del sentido del territorio que subyace a la definición de la unidad mínima de acción que se propone al crear un modelo de integración económica. La multidimensionalidad de este concepto es necesaria aquí. En lo simbólico es trascendental proponerse impactar aquella dimensión territorial apropiada socialmente, vivida con sentido de comunidad; esto no puede definirse *a priori* o de manera externa, sino con los actores. Una cuadra, un barrio o una región puede ser el objetivo de un modelo de integración, teniendo en cuenta esta definición como permeable y extensible en cuanto a la construcción de vínculos con otros entornos. Esto normalmente será necesario en cualquier territorio para satisfacer la demanda, dado que es posible que en el interior de la comunidad definida no

puedan generarse la cantidad y la diversidad de productos y servicios necesarios para satisfacer las demandas locales, y sea preciso recurrir a otros entornos en donde es recomendable privilegiar la proximidad geográfica, que tiene un impacto en la huella de carbono que genera la actividad económica, toda vez que el transporte de mercancías demanda combustibles fósiles e incrementa los precios.

La experiencia del proyecto muestra cómo el análisis entre zonas urbanas y rurales es sustancial para definir el territorio y las dinámicas posibles. Los efectos de la marginación y exclusión de los centros urbanos que minan la confianza, dificultan los procesos organizativos y limitan los recursos disponibles que coexisten con multiplicidad de oferentes de productos y servicios cuyo origen no se conoce, en algunos casos tienen altos precios y se desconoce a los productores locales. Los centros urbanos tienen una huella ecológica importante en la región donde se encuentran, en uso intensivo de recursos sin retribución a las comunidades que producen alimentos, agua y otros servicios ambientales, con lo cual se pone de manifiesto pensar en estas comunidades como parte del modelo de integración. Es preciso mencionar que se han venido consolidando procesos urbanos de producción de alimentos, de reciclaje, que pueden favorecer la creación de un modelo de integración; asimismo, más en los centros urbanos y en los grupos sociales de mayor nivel educativo e ingresos han empezado a permear prácticas alternativas de consumo.

En cuanto a los territorios rurales, también se han intensificado los procesos de marginación y fragmentación social, entre otros, por los efectos del conflicto armado, la pobreza y la presencia de megaproyectos que socavan ambientalmente el territorio y cambian sus dinámicas económicas. No obstante, en la ruralidad se encuentran vocaciones económicas agropecuarias y ecosistemas estratégicos de ciénagas, manglares, bosques y zonas litorales, que son fuente de productos sustanciales para la vida humana y que posibilitan la activación de un modelo de integración económica.

También, se identifican territorios rurales con otras vocaciones de tipo extractivo de recursos naturales, que sustancialmente se comportan como zonas urbanas, sin mencionar la problemática ambiental que generan. Esto deberá ser objeto del análisis del modelo ajustado al territorio, en el que la demanda de productos y servicios básicos es mayor que lo que el territorio puede proveer, por lo que la definición del área geográfica requiere integrar a las zonas productivas. Allí, el modelo organizativo de red es funcional para actuar desde la perspectiva de vínculos débiles, ya no centrados en la vecindad y familiaridad, fundamento

de una definición de territorio pensado a partir de una alta densidad simbólica, sino en la solidaridad con extraños por cuanto comparten una visión común de objetivos y sentidos de la actividad económica.

Estas aproximaciones del territorio y sus vocaciones pueden ser compatibles con unidades político-administrativas formales como un municipio, un distrito o una comarca, y pueden referenciarse en geosímbolos dentro del ordenamiento de la comunidad sin referente normativo. Sin embargo, los ecosistemas estratégicos, a juicio de los investigadores, requieren una mirada especial, ya que la interdependencia de la dimensión ambiental para la sostenibilidad del territorio como entramado social y económico es consustancial a cualquier dinámica solidaria ordenadora de la actividad humana; desde el modo de habitar el territorio y las prácticas de consumo y producción, hasta la visión de futuro de las nuevas generaciones pasan por la conservación y el uso sostenible. En estos casos, la acción autorregulatoria, la intervención estatal y la incorporación de nuevas prácticas son el centro del modelo de integración y allí normalmente el territorio pierde el sentido de unidad político-administrativa y de “nosotros”, y es la noción de región la que mejor podría delimitar el área geográfica involucrada en el modelo, definida a partir de límites ecológicos que pueden ser difusos.

De tal suerte, con las ideas expuestas en los párrafos anteriores, es posible afirmar que el tamaño mínimo del territorio —que es una idea estática—, debe asumirse como una dinámica expansiva, o como lo describe Mance (2006), una capacidad de autoipoiesis de las redes creadas para referenciar territorios geográficamente cada vez más amplios que permitan el consumo local y la comercialización de excedentes productivos. (Rúa et al., 2016)

En este sentido, el territorio connota una aproximación al tamaño de la demanda local, una medición de la capacidad productiva que satisface la demanda, una valoración de las capacidades existentes y el reconocimiento de un “nosotros” como referencia geográfica y de sentido compartido de comunidad.

### *La dimensión organizativa*

La concepción de red propia de los modelos de integración solidaria conduce a una revisión de los sentidos construidos alrededor de la organización, vista como unidad de sentido y unidad administrativa. Se identifica que las organizaciones,



fundamento de la economía solidaria en Colombia y en otras latitudes, son regularmente pequeñas en cuanto a número de participantes y cobertura territorial. Solo por mencionar un ejemplo, el 98,75 % de las cooperativas colombianas están caracterizadas por tamaño como mipymes (Confederación de Cooperativas de Colombia [Confecoop], 2016, p. 85), y coexiste la debilidad administrativa que las limita para la “consolidación de ventajas competitivas de las organizaciones solidarias” (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2011, p. 51), que implican riesgos de sostenibilidad y una alta mortalidad como empresas.

Ante esta situación, emerge de la teoría de la integración económica solidaria otra estrategia organizativa centrada en las redes, es decir, en el intercambio de información y de recursos que ocurre entre componentes de un sistema abierto. La plasticidad de las redes se convierte en la posibilidad de adoptar nuevas estrategias organizativas más eficientes. Como se mencionó antes, en una dinámica de red el tamaño de las unidades económicas no es un factor inhibitorio de la acción; por el contrario, permite la innovación de modos de relacionamiento e intercambio solidario que respetan las lógicas individuales, pero favorecen un aumento de capacidad, esto se debe a un principio fundamental de las redes de creación de valor más allá de lo que puede representar la sumatoria de las partes.

Una red puede dar cabida a múltiples objetivos, actores y recursos que se convierten en su potencial de crecimiento y reproducción. Ahora bien, tal cambio de sentido organizativo tiene un componente cultural central en la discusión. La tendencia a la centralización y jerarquización de lo organizativo y los pocos liderazgos democráticos, rasgos comunes a la tradición organizativa colombiana, devienen en redes que tienden a cerrarse y a volver a la lógica de unidad, ya no la organización sino la red, con lo que se desvirtúa el potencial de la acción en red.

La estrategia organizativa de red para la articulación del mercado local no tiene una forma definida *a priori*, son los actores y las condiciones del contexto lo que permite definir su estructura, sus intercambios y sus dinámicas. Por ello, es sustancial que, frente a las experiencias mencionadas en el estudio y otras que se puedan referenciar, se busque comprender las motivaciones que condujeron a unos ciertos procesos de intermediación consumo-producción, de relacionamiento entre actores y de flujo de productos y servicios, lo cual es sustancial para aprender de la experiencia, más allá de tratar de trasladar esquemas de un lugar a otro. En este sentido, un ejemplo común puede ser el mecanismo de intermediación; algunas experiencias han creado su propia tienda, con marca y publicidad, pero esto no quiere decir que todos los procesos deban formularse así. Una alternativa

sería usar la red de tiendas locales ya existentes, generar mecanismos virtuales de compra y venta, y activar la plaza de mercado (el establecimiento como tal), entre otras múltiples posibilidades.

### *Empresarialidad para la integración solidaria*

La teoría de la integración solidaria convoca a concluir que son las unidades de producción pequeñas las que mejor pueden responder a la lógica del mercado local, bajo formas diferentes de organización como la agricultura familiar o la producción asociada. Esto contrasta con la experiencia, en la que se hace evidente la fragilidad empresarial de las pequeñas unidades, que les impide ser viables económicamente. Esta dicotomía, planteada en diversos análisis tanto del sector solidario como de las pymes en general, se anula en la concepción del trabajo en red. Los modelos de integración económica proponen, en su esencia, un entramado económico fuerte que coexiste con formalidad e informalidad de las unidades productivas, cuyas dinámicas de formalización no se definen *a priori*, sino que son resultado de un proceso evolutivo y de consolidación.

Al concentrar la intermediación en un mecanismo coordinado y con menos intermediarios, se disminuye la necesidad de la formalización de cada unidad productiva y el peso de esta recae en el mecanismo de comercialización, lo que a su vez induce un proceso de especialización de los productores. En las experiencias del proyecto, la comercialización es responsabilidad de los productores, pero en la literatura se referencian experiencias de coordinación desde los consumidores o compartida. Este cambio de perspectiva se vislumbra como positivo, por cuanto permite resolver la presión de las organizaciones solidarias por la contabilidad y los impuestos, que por su tamaño es gravoso económicamente. Ahora bien, esto tensiona la existencia de organizaciones fundamentadas en la “solidaridad gremial”, porque tiende a diluir la identidad organizativa en una adhesión a una dinámica mayor y el tránsito puede percibirse como desintegración.

Retornando al tema del tamaño empresarial, en los modelos de integración solidaria las unidades pequeñas que actúan en red establecen reciprocidades y reciben beneficios monetarios y no monetarios, y pueden actuar de manera más rápida y flexible, con lo cual absorben suficiente información del entorno para modular la producción, disminuyen costos al reducir la dependencia de insumos externos, y al compartir la logística de distribución, reciben pagos periódicos y, en algunos casos, anticipados de la producción, lo cual hace viable financieramente

la actividad económica. Asimismo, acceden a recursos productivos de bajo costo financiero mediante trueque, fondos rotatorios o subsidios.

Al actuar en red, los beneficios no se concentran en una empresa, sino que se distribuyen entre los consumidores y productores, por lo cual el análisis de la rentabilidad debe ser dimensionado como agregado de todo el sistema. En esta dirección, las unidades pequeñas se refieren a unidades familiares o microempresas, y la capacidad o fortaleza empresarial se concentra en las redes creadas. (Rúa et al., 2016)

### *Rol de los actores locales y externos*

Como corolario de las reflexiones planteadas antes derivadas de la acción del proyecto, los autores consideran conveniente abordar una discusión acerca de la redefinición de roles que conlleva el proceso de red y la definición del ámbito de impacto del mercado local solidario. El traslado de la actividad de comercialización a una instancia de coordinación lleva al desarrollo de un proceso organizativo de consumidores, que en general en Colombia no se ha dado, y lleva a la concentración de las organizaciones de productores en los temas técnicos que permitan la calidad, cantidad y continuidad de la producción.

Todo esto convoca la incorporación de cambios paradigmáticos, ya que “los modelos de gestión cooperativa y solidaria no han evolucionado teóricamente, mientras que la teoría administrativa propia de las corporaciones ha presentado un mayor número de cambios paradigmáticos” (Luque-Berkowitz y Rúa-Castañeda, 2014, p. 12). En este sentido, por ejemplo, las estructuras empresariales del sector solidario llegan a ser rígidas y burocráticas, mientras que algunas empresas tradicionales han comprendido la necesidad de formatos flexibles para adaptarse al contexto y derivan de ellos procesos colaborativos a diferentes escalas, y mientras que para las organizaciones solidarias la estrategia más común de integración es de tipo vertical-gremial.

La emergencia de nuevos liderazgos es necesaria para que la dinámica organizativa crezca; la incorporación de la solidaridad y la reciprocidad expresada en diferentes mecanismos de coordinación e intercambio, monetario y no monetario, así como la transformación misma de las prácticas de consumo y producción, conllevan también una dimensión subjetiva e intersubjetiva, un reaprendizaje de la solidaridad.

De otro lado, es reiterada la relación positiva existente entre participación y desarrollo “porque estos pueden contribuir a la distribución con mayor equidad del poder y los recursos, en una dinámica autogenerada de cambio social” (Artigas, 2013). Esto implica la revisión del rol de los actores sociales presentes en una comunidad, sean estos de una connotación política, social o económica, de tipo público o privado, en la que también deben analizarse las organizaciones sociales y de economía solidaria.

De la acción además se deriva la necesidad de incluir en la reflexión a los actores externos, como universidades, ONG e incluso el Estado en su nivel central, ya que no tiene una relación directa y permanente con la comunidad o diferentes ministerios o áreas de ese nivel central actúan en la misma población con políticas y criterios diferentes. Así es el caso colombiano, en el que las organizaciones reconocen un problema con el esquema de subsidios por situaciones de pobreza y por afectación del conflicto armado (que en palabras de sus protagonistas, inducen a la pasividad de las comunidades), mientras que en otras dependencias se alienta la creación de organizaciones y procesos comunitarios. También, las entidades externas suelen hacer intervenciones de corta duración y no siempre compaginan los objetivos y las prioridades de las organizaciones con los entes externos o estos imponen dinámicas y ritmos de trabajo acorde a sus esquemas.

A esta idea de desarrollo endógeno con participación y nuevas prácticas subyace una visión a largo plazo. Se trata de construir una forma de vivir y de actuar en la economía; por lo tanto, no es un proyecto en el sentido de la gestión, sino un proceso de transformación social. La dinámica organizativa propia es el sustento del modelo, por lo cual el liderazgo debe consolidarse en su interior, donde los agentes externos pueden contribuir como promotores o asesores, de acuerdo con las capacidades existentes. La transferencia metodológica es quizá la mejor expresión del rol del agente externo, siendo la comunidad la protagonista de la acción.

Una última reflexión es acerca del rol de los actores, haciendo énfasis en los externos, ya que su presencia en un territorio suscita un cierto orden externo a las lógicas comunitarias que pueden reforzar o impedir dinámicas de integración. Un actor externo podría proponer la promoción de estos modelos, en el entendido de motivar a su creación en territorios específicos, ante lo cual el análisis de las capacidades institucionales y organizativas establece la complejidad de la acción y su duración. Ahora bien, en esta perspectiva, existe un alto riesgo de “imponer” un proceso que luego no es apropiado por la comunidad o de generar dependencia de los recursos externos.

En otra situación, la acción puede proponerse como fortalecimiento de dinámicas ya existentes. Allí se debe reconocer a los actores locales con sus fortalezas y debilidades para actuar, siendo posible encontrar receptividad en la comunidad y por lo tanto mejores posibilidades de apropiación. Aquí el rol externo puede ser más técnico, ya que la sensibilización y las dinámicas organizativas ya existen. Finalmente, un ente externo también puede proponerse a contribuir a nivel institucional promoviendo políticas y consensos que favorecen los procesos de integración, sin que ello conlleve una acción directa con las comunidades, en el entendido de que las políticas públicas y los marcos normativos tienen capacidad de restringir la acción organizativa. Por ejemplo, en Colombia el marco normativo de la economía solidaria solo expresa como modelo de integración del sector a la estructura gremial, dejando en cierto limbo jurídico la creación de otras figuras, y asimismo la normatividad contable y tributaria afecta de manera especial a las pequeñas iniciativas.

## **Síntesis del capítulo**

### *Summary of the Chapter*

Se concluye que los modelos de integración económica solidaria favorecen la construcción de tejido social y aumentan el impacto de las prácticas de economía solidaria en el territorio, por lo cual se observa una relación explícita entre el fortalecimiento de la economía solidaria, el desarrollo local y la inclusión productiva. No obstante, diversos aspectos conceptuales deben ser analizados con mayor profundidad para que la implementación sea exitosa. Estos aspectos son: el rol de los actores, las estrategias organizativas, el tipo de solidaridad, la escala territorial adecuada para crear un mercado local, la duración de la intervención cuando se pretende la actuación de un agente externo, y el aporte de estos procesos en la construcción de paz, reto específico para el contexto colombiano.

También, se observa la necesidad de avanzar en metodologías que faciliten su implementación. Asimismo, la experiencia señala que estos modelos son aplicables a unidades político-administrativas o regiones, ya que la creación de mercados locales requiere una cierta densidad de consumo para garantizar su sostenibilidad. Uno de los hallazgos más interesantes desde la perspectiva de quienes investigan es que la existencia de un modelo teórico de referencia es una potente herramienta para guiar la acción que, a su vez, podría proponerse la misión de contribuir

conceptualmente a su desarrollo, ya que los modelos permiten construir objetivos, indicadores y valorar impactos económicos.

Los modelos cambian el nivel del análisis de integración de empresas a integración económica. Más aún, estos modelos de integración económica solidaria son una alternativa de estrategia para la acción que puede permitir articular políticas y prácticas organizativas y económicas en un contexto colombiano de reconciliación y construcción de paz. El énfasis en lo local, que invita a la densificación de lazos de confianza y reactivación económica del campo, son dos claves del futuro y dos resultados esperados por estos modelos.