

# Centro Formativo en la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro “El Tablazo” en Frontino, Antioquia

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 7. p. 103-119. Medellín, julio-diciembre de 2011

Juanita Posada Fernández\*, Claudia Gómez Salazar\*\*, Mariana Vélez Bernal\*\*\*

\* Estudiante de Ingeniería Administrativa. Correo electrónico: Jupofer71@eia.edu.co

\*\* Estudiante de Ingeniería Administrativa EIA. Correo electrónico: clgosal71@eia.edu.co

\*\*\* Estudiante de Ingeniería Administrativa EIA. Correo electrónico: maveber@eia.edu.co

## CENTRO FORMATIVO EN LA EMPRESA COMUNITARIA AGRÍCOLA GANAGRO “EL TABLAZO” EN FRONTINO, ANTIOQUIA

Juanita Posada Fernández, Claudia Gómez Salazar, Mariana Vélez Bernal

### **Resumen**

En el marco del desarrollo humano se presenta el caso de la comunidad de la vereda Llano de Musinga, zona rural de municipio de Frontino (Antioquia – Colombia) que, luego de una devastadora época de violencia, en el 2001, sus habitantes decidieron unirse para formar la Empresa Comunitaria Agrícola –ECA- Ganagro El Tablazo. Así, se convirtieron en una comunidad ejemplo para otras, porque alejaron a los grupos insurgentes de su territorio planteando una forma organizativa de trabajo que resultó exitosa. No obstante, con los años han venido perdiendo aquello que los unió: el sentido de propiedad comunitaria y ya no son esa comunidad que todos admiraban, por lo cual ha sido objeto de estudio para plantear un proyecto que permitiera su recuperación. Luego de un diagnóstico se detectó que, más allá de todas las falencias físicas en cuanto a infraestructura e ingresos económicos, existía una falencia cultural al interior de la comunidad: no se estaba construyendo tejido social. Así, se planteó un Centro Formativo alrededor del cual se permitirá a los habitantes disminuir las condiciones de pobreza generando iniciativas conjuntas para dar solución a las necesidades y lograr que la población permanezca en el predio, al tiempo que promueva la construcción de una comunidad con tendencia a sostenerse en el tiempo.

**Palabras clave:** Frontino, Empresa Comunitaria Agrícola, ECA Ganagro El Tablazo, Desarrollo Humano, Cultura, Centro Formativo.

### **Abstract**

In the context of human development, the article presents the case of the *vereda*<sup>1</sup> Llano de Musinga, rural area of Frontino that, after a devastating period of violence, in 2001 residents came together to form the Agricultural Community Enterprise -ECA-Ganagro El Tablazo. Thus, it became an example for other communities because they expelled insurgent groups from their territory proposing an organizational form of work that was successful. Over the years they lost what united them: the sense of community ownership and no longer the community that all admired, so it became focus of study to establish a project to allow its recovery. After a diagnosis, it was found that beyond all physical deficiencies in infrastructure and income, there is a cultural flaw within the community: the social ties were not being built. Thus, it arose a training center that will allow people reduce poverty by creating joint initiatives to solve the needs, the population will remain at the site and promote community building with a tendency to remain in the time.

**Key words** Frontino, Agricultural Community Enterprise, ECA Ganagro El Tablazo, Human Development, Culture, Training Center.

---

1 Internal administrative division of a municipality.

# Centro Formativo en la Empresa Comunitaria Agrícola Ganagro “El Tablazo” en Frontino, Antioquia

Juanita Posada Fernández, Claudia Gómez Salazar, Mariana Vélez Bernal

Recibido: 26 de abril de 2011. Aprobado: 9 de noviembre de 2011  
Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 7, pp. 103-119. Medellín, julio-diciembre de 2011

## 1. Introducción

Cuando se habla de Desarrollo Humano puede hacerse una relación inmediata con crecimiento tecnológico, industrial y económico, pero su concepción genuina va más allá de la prosperidad material: es la promoción de oportunidades reales que permitan a las personas, dentro de su propio medio, contar con posibilidades para construir un entorno compartido que asegure el respeto y cumplimiento de todos los derechos humanos (De la Cruz, 2007).

Y puede que el incremento de bienes materiales sí sea indispensable para ayudar a satisfacer las necesidades básicas del hombre; pero eso, para perseguir y conseguir el fin verdadero del desarrollo en clave humana, no es suficiente. Es indispensable pues entender el contenido integral que este concepto trae inscrito, para así lograr el genuino propósito que comporta: la manifesta-

ción a plenitud de cada una de las capacidades humanas.

Es así como el desarrollo económico es, incluso, el simple sentido de libertad para realizar la vida que se valora y quiere; y para profundizar en este concepto se presenta a continuación la exposición de una investigación que, basada en el fin principal del desarrollo humano, buscó proponer oportunidades que potencializaran las capacidades de un grupo humano concreto y, lo que es fundamental, dentro de su propio espacio rural.

### CONTEXTO GEOGRÁFICO, HISTÓRICO Y POLÍTICO

La época de los 90 en Colombia estuvo marcada por un conflicto armado, cuyo escenario principal era la zona rural del país y sus protagonistas. Por un lado, estaban los grupos al margen de la ley, guerrillas y autodefensas y, por el otro, el ejército que, en su afán de velar por

la soberanía y seguridad nacionales, se convirtió en un agente activo de este conflicto.

Bajo este contexto, en el año 1997, se agudizó el conflicto con una violencia protagonizada por los dos grupos al margen de la ley, sin siquiera existir una presencia permanente de las fuerzas armadas nacionales en la zona rural del municipio de Frontino, al occidente del departamento de Antioquia, con una extensión de 1263 km<sup>2</sup> y una temperatura promedio de 21° C, el cual posee una gran riqueza representada en la amplia variedad de tierras aptas para cualquier tipo de cultivo, como la caña, el café, los pastos, los frutales, el maíz, el plátano y el frijol; además, con un gran potencial en cuanto a la extracción de minerales como el oro, la plata y el platino; y como si fuera poco, este es un lugar propicio para la cría y engorde de cerdos, aves de corral y ganado de doble propósito (Correa Jaramillo & Calle Correa, 2004).

Este problema perjudicó el desarrollo económico y social de las comunidades campesinas y terratenientes de la zona, ya que estos grupos empezaron una terrible persecución a las familias adineradas de la región y con ellas, a todo aquél que se atravesara en su camino. Este asedio iba desde extorsiones y secuestros, hasta asesinatos, dando como resultado, desplazamientos forzosos y abandono total de las fincas.

Fue el caso de la Familia Vélez White, propietaria de extensas tierras que

comprendían, entre otras, la vereda Llano de Musinga que, por cuestiones de seguridad y habiendo perdido varios de sus miembros, abandonó la región y, con esto, obligó al desarraigo de algunas familias que vivían y dependían de la productividad de esas tierras, y otras que quedaron inmersas en condiciones críticas de pobreza. Ya para el 2001 llegó al predio, que únicamente estaba habitado por campesinos, el señor Norberto Úsuga, figura política y gran conocedor de la región, con el fin de asesorar a las familias que aún habitaban la finca. Propuso, partiendo de la historia y experiencia de la comunidad con los trapiches, crear una forma organizativa de trabajo que les permitiera salir adelante a estas 280 personas que habitan el predio e indirectamente de 3000 personas, que son quienes residen en el corregimiento Musinga.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Basamento Teórico

Es aquí donde toma importancia el Desarrollo Humano como concepto fundamental para el fortalecimiento de las colectividades. Éste busca garantizar el ambiente necesario para que las personas y los grupos humanos puedan desarrollar sus potencialidades y así llevar una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses. Así concebido, el desarrollo es mucho más que el crecimiento económico; éste es sólo un medio – uno

de los más importantes – para expandir las opciones de la gente. Esta forma de ver el desarrollo se centra en ampliar las opciones que tienen las personas para llevar la vida que valoran, y para lograrlo es fundamental construir y potenciar capacidades humanas (PNUD, 2008).

Detrás del enfoque del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo-PNUD- se encuentra Amartya Sen, dado que ha sido uno de los promotores del mismo. Sen ha planteado una nueva forma de entender el desarrollo, concebido como un aumento de las libertades de los individuos para que la decisión acerca de cuál es la vida que consideran valiosa vivir, sea suya. La característica principal de este enfoque es que el aumento de libertad es pensado no como un medio sino como un fin (Edo, 2002). Para Sen las principales fuentes de privación de libertad son la pobreza, la tiranía, la escasez de oportunidades económicas, el abandono de los servicios públicos, la intolerancia de los Estados represivos y la excesiva intervención del mercado sin restricciones (Accardi, 2008).

Esta concepción del desarrollo está atravesada por dos conceptos esenciales: la agencia y el debate. La primera implica concebir a los individuos como agentes y no pacientes del desarrollo, es decir, que ellos mismos deberán participar en la gestión de sus procesos. A través del debate, por otro lado, los individuos decidirán cuáles son las prioridades y los

valores sociales primordiales, orientando las políticas al respecto (Edo, 2002).

## 2.2. Proceso vivido

De conformidad con este marco de referencia se orientaron las acciones de la comunidad: los miembros acataron la propuesta del líder e iniciaron un proceso de capacitación para conformar una Empresa Comunitaria de forma legal, bajo la ley 812, dedicada principalmente a la producción y comercialización de panela. Ley que el Congreso de Colombia decretó en el 2003, por la cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, "Hacia un Estado comunitario". Esta ley busca, entre muchas otras cosas, "restablecer una base económica local a partir de proyectos productivos y de generación de ingresos particularmente agropecuarios, forestales, agroforestales y silvopastoriles" (El Congreso de Colombia, 2003). Este tipo de proyectos busca la concertación con las pequeñas comunidades productoras para desarrollar infraestructura física y social en sus zonas. Además, la ley aclara que las acciones a impulsarse, se harán en esquemas asociativos y de economía solidaria y que "se dará prioridad a los municipios que hicieron parte de la zona de distensión y a los departamentos más afectados por las acciones negativas derivadas de la misma y el rompimiento del proceso de paz" (El Congreso de Colombia, 2003).

Como respuesta a esta ley, los habitantes de la vereda Llano de Musinga se

organizaron como Empresa Comunitaria Agrícola –ECA– Ganagro “El Tablazo”, para desarrollar una “Empresa Comunitaria de autogestión campesina, como forma de asentamiento de beneficiarios de la reforma agraria, representando la etapa inicial de una nueva vida social y económica y la posibilidad del surgimiento de una distinta sociedad” (Araujo, G. y otros, 1975).

Es ésta, pues, una forma asociativa de producción en torno a la caña panelera, en la que los aportes de capital y trabajo los hicieron las mismas 53 familias socias y, en iguales términos, se convirtieron en co-propietarias de las utilidades de reserva y capitalización asumiendo por igual las responsabilidades de gestión, administración y trabajo. Los objetivos de este tipo de empresas son lograr la explotación inmediata y eficiente de la tierra por los campesinos, capacitarlos para que asuman plenamente, después de un tiempo determinado, todas las responsabilidades que les conciernen como propietarios. Esta forma asociativa también hace posible el ordenamiento comunitario de la producción con miras a una maximización inmediata de los recursos y el desarrollo de la comunidad mediante la promoción, creación y fortalecimiento de las organizaciones (Araujo, G. y otros, 1975).

Luego de esto, cuando llegaban los grupos insurgentes a instigar, la asociación mostraba la documentación que los certificaba como propietarios y les de-

mostraban que se encontraban allí con el único fin de subsistir. Fue de esta manera que los grupos rebeldes dejaron trabajar a estas familias campesinas en particular, quienes empezaron a buscar estrategias para capitalizar y mejorar el trapiche que había sido quemado en dos ocasiones. Para este fin, cada socio comenzó a aportar un día semanal de su trabajo y, para el año 2003, ya la empresa generaba un verdadero empleo para todos.

Es así como esta organización resultó prometedora y digna de replicar en todo el territorio nacional, lo que la llevó además a ser foco de varias organizaciones y entidades, tanto públicas como privadas, que propusieron para la ECA y la comunidad en general, diversas iniciativas, proyectos y acciones que pretendían continuar con el desarrollo y la generación de beneficios, hasta ese momento logrados.

Con el paso de los años, el sostenimiento de esta idea que parecía exitosa en el tiempo no estaba dando los resultados que un principio generó, lo que, aun desconociendo las causas verdaderas de este debilitamiento, reflejaba un profundo deterioro de la situación económica y de infraestructura en el predio, a tal punto de hacer de la ECA un proyecto inviable administrativa y financieramente.

En este punto, la ECA y su entorno se mostraron como una oportunidad propicia para desplegar un proyecto de

impacto social y viable para su posterior ejecución, teniendo como enfoque principal dos frentes que responderían a las necesidades inminentes y tangibles que parecían ser el verdadero problema de la desmejorada calidad de vida de los habitantes del predio.

El primer enfoque estaba encaminado a dar solución a las necesidades económicas y físicas dentro de la comunidad, aquellas más prioritarias y al alcance del proyecto, con miras a reducir la tan evidente brecha entre el campo y la ciudad. En efecto, tal como sostienen Correa Jaramillo y Calle Correa, "el sector rural se caracteriza por no tener acceso a servicios sanitarios de calidad, a buenos servicios educativos, de salud, de seguridad social y de empleos dignos" (Correa Jaramillo & Calle Correa, 2004). Lo anterior evidenciado en que "la periferia en Colombia concentra más del 44% de la población y el 60% de los habitantes con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), rondando entre la pobreza y la indigencia" (Kalmanovitz, 2009). Sumado a esto, los proyectos encaminados a generar desarrollo en el campo, dan un tratamiento aislado a este sector, sin tomar en cuenta el contexto sociocultural de los campesinos: sus formas organizativas de trabajo, sus costumbres y, en general, su cultura; haciendo que estas iniciativas no logren el impacto social que pretenden y no se consoliden a largo plazo (Correa Jaramillo & Calle Correa, 2004).

El segundo enfoque, de índole formativo, consistía en capacitar y asesorar a las nuevas generaciones con el objeto de conservar y potencializar la forma de vida y el modelo productivo que sus antecesores habían consolidado como exitoso y en la actualidad no lo era. De esta forma, el relevo generacional se refiere a que las nuevas generaciones vayan sustituyendo sucesivamente a las antiguas, de manera que se asegure una continuidad de las ideas y programas. Pero, según Fisher (2004), el relevo no es un asunto puramente cronológico, o sea, cuestión de edad, porque, aunque demográficamente se dice que el tiempo generacional es de 20 años, en muchos casos no es exactamente así, pues la lucha entre generaciones por el liderazgo dentro de muchos aspectos de la vida diaria, puede estar regida, bajo algunas circunstancias, por la madurez biológica, síquica y social. Es por esto que el relevo generacional es un compromiso muy serio con el relevo mismo, porque es una cuestión de aptitud y actitud. Los nuevos líderes deben estar preparados para asumir responsabilidades y deben tener una actitud que vaya en pro del mejoramiento y el progreso colectivos. Esta promoción y fortalecimiento de nuevos liderazgos puede lograrse a través de espacios de formación y conocimiento (Fisher, 2004).

### 2.3. Memoria metodológica

Se inició entonces un trabajo que partió con una etapa exploratoria, basado

en un diseño tanto cuantitativo como cualitativo, pero que encerró en mayor medida, técnicas cualitativas ideales y propias a la hora de entender la complejidad de un grupo específico. Es de esta manera como el desarrollo de la primera etapa arrojó un diagnóstico socioeconómico que permitió posteriormente, dar paso a una segunda fase propositiva que, buscando dar solución estructural a las necesidades y amenazas de la comunidad, trajo como producto el diseño de un plan operativo orientado a la formación e integración de la comunidad en pleno. Es así como el diseño real de la investigación articuló o combinó la estrategia de estudio de caso, con aquellas propias de los diseños etnográfico e investigación-acción.

Para comenzar se inició con una previa exploración de la región a la que pertenece la comunidad objeto de estudio, Frontino-Antioquia, a través de fuentes y portales de Internet, es decir, información secundaria. Luego se hizo necesario perfilar a grandes rasgos la ECA Ganagro el Tablazo y la comunidad en torno a ésta, lo que dio paso a la primera entrevista en profundidad y no estructurada hecha a Norberto Úsuga, representante legal de la firma. Y, para profundizar más en la ECA como factor económico clave, se procedió a la recolección de información secundaria que, en un principio, pretendía acceder a todos los informes, estados financieros, manuales y documentación general

de la empresa y su proceso productivo, pero que finalmente se redujo sólo a los estados financieros, dado que la ECA no cuenta con mayor documentación que respalde sus actividades y, la poca existente, no arroja información pertinente para el proyecto. Esto no causó mayores consecuencias sobre el diagnóstico económico final, porque se complementó esa información con documentos en Internet, especialmente los realizados por el Gobierno Nacional, informes previos sobre la comunidad, un análisis fotográfico de áreas a través del análisis visual a fotografías que proporcionó el representante legal y, principalmente, con observación participante, pues se hizo una visita al trapiche que permitió comprender todo el proceso productivo de la ECA. Con las anteriores técnicas se dio por concluido el diagnóstico económico, que posteriormente se fusionaría con el diagnóstico de carácter social resultado de la participación de la comunidad.

Se continuó entonces con la consecución del estudio social, lo que requirió de varios instrumentos de investigación que permitieran profundizar en todas las facetas de la comunidad que se estudió y, en términos generales, se necesitó de un trabajo de campo que permitiera interactuar con todos sus miembros. Para este segundo diagnóstico, una vez se prepararon todas las metodologías a realizar, se inició con una visita a la comunidad en la que se hizo la segunda



entrevista no estructurada en profundidad al administrador de la ECA, Ángel de Jesús Higueta, para conocer el proceso de transformación histórica de la comunidad. En esta visita, además, se realizó la primera sesión exploratoria de grupo exploratoria dividida en tres reuniones de acuerdo con los grupos más apropiados que se identificaron: hombres, mujeres y jóvenes, buscando una mayor homogeneidad y que cada participante expresara libremente sus pensamientos y no estuviera inhibido por otros. En cada una de las sesiones participaron entre 8 y 10 habitantes del predio. El objetivo de éstas era caracterizar la comunidad (gustos, preferencias, actividades y, en general, estilos de vida), pero ya desde sus propias perspectivas y aportes. Luego de realizarse las sesiones de la primera visita, se procedió a transcribir e interpretar la información obtenida para que, a partir de los aspectos identificados, se diera paso a la planeación del siguiente instrumento a utilizar: la encuesta.

La segunda visita se realizó para la aplicación del cuestionario a los habitantes del predio cuyo objetivo era la caracterización de la comunidad de la ECA en temas como la familia, el estudio, el trabajo, los ingresos, los gastos, los hábitos alimenticios, el tiempo libre, la salud y la percepción de la ECA entre la comunidad. El tipo de la muestra fue no probabilístico por cuotas y su tamaño fue de 56 habitantes mayores de 15 años, de

los 280 que hay en total. Se determinaron 4 estratos: hombres de 15 a 25 años, mujeres de 15 a 25 años, cada uno de estos aportó una cuota del 20% sobre el total de la muestra; hombres de 26 años en adelante y mujeres de 26 años en adelante, cada uno con una cuota del 30% sobre la muestra. Posterior a su desarrollo, se dio paso a la recopilación de la información, la tabulación e interpretación de aquellos datos de carácter cuantitativo que ayudaron a concretar un perfil de la comunidad.

Una vez se caracterizó la comunidad, se preparó y llevó a cabo una segunda sesión de grupo con preguntas más estructuradas a fin de indagar sobre las necesidades más importantes y sobre las debilidades; pero es de aclarar que contó con cambios metodológicos. Aunque con la primera sesión se corroboró la importancia de dividir por grupos homogéneos, para el desarrollo de esta actividad se detectó que la verdadera clasificación era por sexo y no tanto por edad, pues en la sesión anterior realizada a los jóvenes, se observó desinterés y no arrojó la información suficiente que se pretendía para el proyecto. Así, se tomó la decisión de que, no sólo para la segunda sesión de grupo, sino también para la tercera, se realizarían dos segmentos de enfoque: uno de hombres y otro de mujeres. El resultado de este instrumento cumplió con las expectativas que se tenían. Nuevamente se transcribió e interpretó la

información obtenida, pero esta vez se prosiguió con priorización de las necesidades que se identificaron en dicha dinámica.

La utilización de diversas técnicas de recolección de la información se hizo con el objetivo de lograr una completa triangulación de ésta, es decir, confrontar, refinar y depurar resultados y datos que fueron suministrados por la población en estudio, a fin de validarlos y completar de esta manera el diagnóstico socio-económico.

A partir de los estudios realizados y del diagnóstico consolidado, se concluyó que el problema de la comunidad objeto de estudio, ni radicaba en la ausencia de herramientas materiales e infraestructura, ni lo hacía exclusivamente en la falta de compromiso de los jóvenes para garantizar la permanencia de la comunidad en el tiempo, ya que en definitiva, no existía una comunidad fortalecida como al principio parecía serlo.

Se detectó que el problema principal de la colectividad partía de un asunto netamente cultural, pues la falta de identidad comunitaria los estaba llevando a que, pese a la coexistencia de los habitantes y al carácter de "Empresa Comunitaria", no se estuviera construyendo tejido social al interior de la comunidad; sus vínculos como tal, o eran débiles o no existen.

Para entender la dificultad de fondo en la que se encuentran inmersos los

habitantes de este predio en particular y que obstaculiza su desarrollo, es preciso entender el significado de cultura e identidad. "La cultura es el momento autocrítico de la reproducción que un grupo humano determinado, en una circunstancia histórica determinada, hace de su singularidad concreta" (Oliva, 2005). Es así como "cada individuo y grupo configuran su identidad de manera compleja en el marco de las propias condiciones sociales, económicas e históricas, y de los significados que definen su cultura local en el marco de la global" (Díaz, 2006). De acuerdo a Giménez (2009), "la cultura nunca debe entenderse como un repertorio homogéneo, estático e inmodificable de significados"; además, ella es "ubicua: se encuentra en todas partes, penetra todos los aspectos de la sociedad, de la economía a la política, de la alimentación a la sexualidad, de las artes a la tecnología, de la salud a la religión". "La identidad tiene su fuente en la cultura, y la memoria –componente fundamental de la cultura en cuanto representación socialmente compartida de un pasado– constituye, a su vez, el principal nutriente de la identidad, la organización social de significados, interiorizados de modo relativamente estable por los sujetos en forma de esquemas o de representaciones compartidas, y objetivados en formas simbólicas, todo ello en contextos históricamente específicos y socialmente estructurados" (Giménez, 2009).

## 2.4. Diagnóstico socio-cultural y soluciones

Luego de comprendido el imaginario tanto de cultura como de identidad, resulta importante describir cada una de las debilidades comunitarias que los comprenden.

- En primera medida, las grandes debilidades en la estructura de la ECA, que no le permiten ser rentable, lleva a la imposibilidad para asegurar una difusión total de sus beneficios sociales y económicos entre la misma comunidad y mucho menos, una sostenibilidad en el tiempo; lo que, junto con un afianzado sentido de propiedad privada producto de la parcelación de los lotes del predio, llevan a que exista en los miembros de la comunidad un individualismo marcado, autosuficiencia, egoísmo, serias dificultades para pensar y trabajar en equipo.
- Se encontró además que existe un inminente debilitamiento del sentido de pertenencia e identidad en especial en las nuevas generaciones.
- Se destaca que no se percibe en el corto y mediano plazos un proceso de relevo generacional en cuanto a liderazgo, debido en parte a los fuertes vínculos de dependencia en relación con uno o dos líderes de la comunidad y al paternalismo y asistencialismo siempre presentes en el grupo, lo que, en consecuencia, redundará en creciente debilidad.
- Dada la disparidad evidente entre el campo y la ciudad, se plantean constantemente proyectos de desarrollo que, por lo general, están descontextualizados y no son pertinentes dado que las propuestas ni nacen de la comunidad, ni se desarrollan en conjunto con ella. Lo anterior repercute en la inefectividad de las iniciativas para el colectivo, ya que ellas no logran el impacto social que pretenden, lo que hace que no se puedan llegar a consolidar en el largo plazo.
- Los habitantes cuentan con tiempo libre disponible, el cual se emplea en ver televisión y oír música. Lo anterior es consecuencia de las escasas oportunidades en cuanto a recreación, educación, cultura y deporte, y de la falta de participación de las mujeres en la vida económica del lugar. A su vez, la situación de la mujer es el resultado de, por un lado, el machismo presente, donde los roles femeninos son de amas de casa, predominando actividades que, derivadas en su mayoría de la agricultura, requieren de fuerza física; por el otro, de que no se agrupan en torno a objetivos o proyectos comunes dado que no existen estrechos vínculos entre ellas.

- Se detectó que existe desconocimiento del capital humano de cada uno de los miembros de la comunidad estudiada
- Faltan en la comunidad objeto de estudio, proyectos productivos y asesoría para la administración de estos, además del manejo de sus vidas en general, producto de una visión cortoplacista en cuanto al uso del dinero y un insuficiente nivel de ingresos.

Identificadas estas problemáticas, se da paso a la etapa propositiva del proyecto. Esta etapa inició con la preparación y ejecución de la tercera y última sesión de grupo. Con esta herramienta, propia de un diseño de investigación-acción, se pretendió que, a través del empoderamiento de los asistentes, fueran ellos quienes plantearan las soluciones que consideran más pertinentes para las necesidades que fueron previamente identificadas y seleccionadas. Aunque en las reuniones anteriores ya se habían dado indicios a las posibles soluciones, fue en esta última en la que realmente los participantes se apropiaron del tema y fueron proactivos. Posteriormente, se transcribieron e interpretaron los resultados con el fin de derivar las soluciones más apropiadas.

Continuando con esta etapa propositiva, luego del trabajo de campo directo con la comunidad objeto de estudio, se prosiguió con una etapa explorato-

ria que diera las bases suficientes para plantear el plan operativo de una estrategia formativa integral. Fue así como se realizó una visita al Parque Biblioteca España en el barrio Santo Domingo y una al Parque Biblioteca José Luís Arroyave en el barrio San Javier, de Medellín-Antioquia. En cada una se hizo un recorrido por sus aulas y actividades, siempre con la compañía de un guía que explicaba el objetivo y metodología de cada escenario. Una vez hecha esta exploración y con bases suficientes, se contactó a Lina Sierra, encargada de la formulación de proyectos de la red de Parques Biblioteca, a quien se le realizó una entrevista no estructurada en profundidad, cuyos resultados fueron útiles para la detección de responsables claves y de insumos requeridos para el proyecto.

Luego de la utilización de diversos instrumentos de recolección de información tanto primaria como secundaria, se inició un proceso selectivo y propositivo. En primer lugar, se hizo una selección de las soluciones más homogéneas, con las que se formaron grupos y se propuso, para cada uno de ellos, un recurso materializable y representativo entre las soluciones, que tuviera cabida en un mismo lugar, es decir, en un Centro Formativo. Luego se elaboró el plan operativo del proyecto, basado en el enfoque de Marco Lógico EML, en el que se incluyó el análisis de participantes, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y resultados, y el análisis de

alternativas para los objetivos; a esta altura, emergieron dudas de cuál debía ser la estrategia correcta, y fue cuando se pensó cada uno de los recursos pertinentes. Adicionalmente, se elaboró el presupuesto, se establecieron los indicadores de progreso y de evaluación, se valoraron los riesgos del proyecto y se consolidó la matriz de marco lógico.

Profundizando ahora en la propuesta como tal, es decir, para la conformación del Centro Formativo, se debe tener claro que más que hablar de la construcción, se habla de la adecuación del centro, pues cabe destacar que se partirá de un recurso ya existente dentro del predio, la casa principal, que es actualmente un área común y que en el pasado fue la casa de la familia Vélez White. A pesar de ser ésta una casa antigua, por haber sido declarada patrimonio histórico y cultural, se le transfieren las responsabilidades al municipio para restaurarla y conservarla en el tiempo. El lugar constará de cinco recursos (Casa Temática, Oficina de Oportunidades, Aula del Conocimiento, Aula Múltiple y Ludoteca), cada uno con un área de enfoque diferente pero complementarias entre sí, que finalmente llevará a que la comunidad se apropie de sus necesidades y que busque en conjunto, las distintas soluciones a los problemas de infraestructura actual, y en general, a todas las necesidades que se vayan presentando. El centro estará a cargo de un responsable principal a quien le

reportarán los demás encargados de los distintos recursos.

El primer recurso, la *casa temática* (la casa principal en sí), será el lugar perfecto para conocer la historia del predio y todo el proceso de la panela. Además, en quienes habitan la propiedad, fortalecerá el sentido de pertenencia, especialmente en los jóvenes y, para los visitantes externos, será la oportunidad de conocer lo que ha sido de la comunidad en torno a su actividad económica principal, además de su pasado, su presente y sus proyectos. Contará con material alusivo al tema en todas las paredes de la casa y habrá objetos representativos dentro de las salas. Se estarán exhibiendo fotografías, obras de arte, pinturas y demás muestras artísticas de los mismos habitantes de la comunidad. Será éste en definitiva, un espacio que ayudará a fortalecer los procesos de identidad y cultura dentro del grupo.

La *Oficina de Oportunidades* por su parte, será un espacio dedicado a los jóvenes y adultos emprendedores de la comunidad, el cual ofrecerá servicios de acompañamiento en la estructuración de nuevos proyectos, asesoría administrativa y comercial, acompañamiento en negocios que ya estén en marcha y capacitaciones en emprendimiento y productividad.

Esta oficina tendrá como fin la consolidación de fami y microempresas, con las que se puedan dar solución

a los problemas económicos que se presentan en la actualidad en el predio, de forma tal que se pueda dar aprovechamiento a la gran cantidad de recursos con los que cuentan, llegando a no depender sólo de la panela.

El tercer recurso propuesto fue el *Aula del Conocimiento*. Para lograr el desarrollo social, cultural y económico de la comunidad, es vital contar con un lugar apto para la consulta, la investigación y el entretenimiento a través de los libros. Aunque el módulo de “Biblioteca Público Escolar” con el que hoy cuenta la comunidad, es un buen punto de partida para el fomento del conocimiento, es necesario contar con elementos complementarios que lleven a que el aprendizaje sea más integral y que el espacio como tal tome fuerza dentro de la comunidad. Dichos elementos complementarios deberán brindar a este espacio la posibilidad de acercar a las personas a lo que sucede en el mundo exterior, en tiempo real.

Para mejorar la experiencia del aprendizaje se propone que este espacio comprenda tres secciones: estanterías con material bibliográfico y audiovisual, espacio para el uso y consulta de dicho material y, por último, un aula virtual. Se propone además que exista periódicamente una actividad dirigida especialmente para los niños: “Abuelas cuenta cuentos”, que consiste en que un adulto mayor, voluntariamente, les contará cuentos infantiles a los niños, bajo

la previa coordinación del responsable del aula.

Con el fin de capacitar a la comunidad con temas afines a su economía y, en general, con temas que influyen directamente en su desarrollo, se abre un espacio para la formación educativa, cultural y productiva al que se denominó *Aula múltiple*. En este espacio, aunque se llevarán a cabo las reuniones de la ECA, se dará una prioridad mayor a las capacitaciones audiovisuales, virtuales y presenciales, talleres (clases de cocina, bisutería, artesanía, elaboración de velas, manualidades en madera, maquillaje, bufandas, manualidades navideñas, entre otras.), al cineclub y a las reuniones comunitarias que se orienten a la planeación de actividades en conjunto para toda la comunidad. Además, en este lugar se dictarán las clases que actualmente dicta el Sistema de Aprendizaje Tutorial, SAT. Un grupo fundamental para la coordinación de dichas reuniones e iniciativas, será el ya existente “Club de la Salud”, que adicional a las actividades deportivas y culturales que venían realizando, será el encargado de promover acciones grupales como torneos deportivos, bazares, celebraciones y eventos comunitarios, coordinar y orientar la conformación de otros grupos que nazcan desde la comunidad, tales como los grupos juveniles, musicales, de baile. Se propone además la conformación de una “Brigada de Emergencia”, con el fin de dar respuesta

a la inminente necesidad de Salud que existe hoy día en el predio. Este grupo será capacitado en primeros auxilios, evacuación de emergencia, rescate, entre otras, que los acrediten como brigadistas que protejan a la comunidad frente a emergencias y accidentes que amenacen su desarrollo.

Como último recurso en el Centro Formativo se propuso la *Ludoteca* como la mejor alternativa para suplir la falencia de un espacio adecuado y diseñado especialmente para los niños, teniéndolos reunidos en un lugar cerrado. En este espacio, los niños menores de 12 años podrán estimular su desarrollo físico y mental a la vez que interactúan con otros, lo que lleva a que por medio de la diversión conjunta se promuevan valores como la tolerancia, el respeto y la solidaridad. Es así como se propone allí la realización de todo tipo de actividades lúdicas que vayan en línea con un aprendizaje a través del juego y que promuevan permanentemente la creatividad de los menores. Este será un lugar lleno de vida y alegría, donde los niños tendrán la oportunidad de aprender jugando a través del dibujo, los juegos infantiles, los juguetes, los juegos deportivos como balones y lazos, los juegos de mesa y la música.

Con un bosquejo general de la descripción del proyecto planteado, se puede observar que los recursos del centro están enfocados a dar solución a los problemas antes mencionados, lo que

llevará a promover la construcción de tejido social al interior de la comunidad que habita la vereda Llano de Musinga, zona rural del municipio de Frontino. Lo anterior, finalmente repercutirá en que exista una comunidad con tendencia a permanecer en el tiempo, al arraigo de la población joven al predio para aprovechar las oportunidades que hay en él y en una disminución de las condiciones de “pobreza”, debido a que se unirán para dar solución a sus necesidades. Además, es importante resaltar que el objetivo del Centro Formativo contribuye al desarrollo humano de la población que habita la zona rural antioqueña.

En definitiva, se expone un proyecto que, más allá de generar crecimiento económico, expandirá las opciones de la comunidad y abrirá oportunidades fundamentales para el aprovechamiento de las grandes potencialidades del campo, dando paso a la posibilidad de convertirse en un modelo formativo pertinente para la zona rural, aplicable y replicable dentro del país.

### 3. Conclusiones

Los proyectos que propendan por el desarrollo en el campo deberán considerar la participación de la comunidad, diseñándose a partir de las necesidades y las percepciones del campesinado. Tal es el caso de la Empresa Comunitaria Agrícola -ECA- Ganagro “El Tablazo”, que se caracteriza por ser una iniciativa que nace desde el

interior de esta comunidad con el fin de recuperarse de la devastadora acción de los grupos insurgentes y obtener un sustento para sus familias.

Por medio del trabajo realizado se ratificó una vez más que el hecho de contar con los recursos necesarios para planear y desarrollar un proyecto social, no hace necesariamente que dichas propuestas sean más efectivas, pues si se parte de la falta de conocimiento y contextualización a la hora de planear la idea, se hace inefectiva cualquier propuesta y serán invisibles los resultados que se pretenden. Es más importante entonces estudiar y entender desde el fondo a una comunidad para así proponer alternativas que nazcan desde la relación investigador-investigado, dando finalmente cuenta que, para lograr grandes resultados, puede partirse de una propuesta básica que se fortalezca con la organización y empoderamiento de la comunidad, en torno a la gestión de dicha herramienta que se les brinda.

Convivir con la comunidad e involucrarse en el caso objeto de estudio puede hacer que- como ocurrió en este proyecto- la visión que se creó en un principio vaya cambiando a medida que se avanza en el proceso de exploración; esta metamorfosis obliga a redireccionar esfuerzos y encaminarlos hacia un asunto de fondo que finalmente dé al problema estructural, no una solución coyuntural, sino una solución coherente y completa. Tal y como sucedió, se

previó como una comunidad desprotegida y abandonada por el municipio y, a la hora de explorar el caso, se encontró que el verdadero problema es de cultura, pues el acostumbrarse a recibir todo de agentes externos, convirtió a los miembros de la comunidad en entes pasivos y dependientes, que no trabajan en equipo y están a merced de lo que hagan por ellos, sin apropiación alguna de sus capacidades como individuos y como comunidad.

Hacer proyectos de este tipo, donde el contacto con un grupo humano es clave, permite que el proceso de formación por parte de las investigadoras sea integral y se aprenda verdaderamente de todas las personas y, en mayor medida, de aquellas representativas a lo largo del estudio. Es el caso de Norberto Úsuga, un verdadero ejemplo en cuanto a la gestión de proyectos y a la consecución de recursos. Se tuvo la oportunidad de conocer un personaje con grandes ideales y con una habilidad especial para llevarlos a cabo y lograr sus metas.

La implementación de diferentes metodologías, tales como las entrevistas, las sesiones de grupo, la observación participante, la encuesta, entre otras, son indispensables para lograr una triangulación de la información de manera más completa y obtener así un diagnóstico general de un colectivo. Además, si los métodos se aplican correctamente, se consigue que la comunidad sea sincera



y exprese las situaciones, condiciones, estilos de vida y necesidades tal como son, obteniendo finalmente llegar a la raíz del problema, así como se consiguió en el caso de este estudio.

## Referencias

- Accardi, Á. M. (2008). El dilema ético de los agentes del desarrollo desde el pensamiento de Amartya-sen. *Revista Semestral Humanidades y Educación*, pp. 57 -60.
- Correa Jaramillo, J. G., & Calle Correa, F. A. (2004). *Formas Organizativas de Trabajo en el Área Rural del Municipio de Frontino*. Informe Final de Investigación, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Administrativas, Medellín.
- De la Cruz (2007). *Género, Derechos y Desarrollo Humano*. Recuperado el 11 de noviembre de 2011, de Otro Desarrollo: <http://www.otrodesarrollo.com/desarrollohumano/>
- Díaz, J. (2006). Identidad, adolescencia y cultura. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, pp. 431-457.
- Edo, M. (Junio de 2002). *La viabilidad de una alternativa a las estrategias de promoción del desarrollo*. Consultado el 14 de marzo de 2010, de Univeridad Torcuato di tella: [http://www.amartya-ar.net/amartya\\_sen\\_el\\_desarrollo\\_como\\_libertad.pdf](http://www.amartya-ar.net/amartya_sen_el_desarrollo_como_libertad.pdf)
- El Congreso de Colombia. (26 de Junio de 2003). *Ley 812 de 2003*. Consultado el 17 de marzo de 2010, de Secretaría del Senado: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley\\_0812\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley_0812_2003.html)
- Fisher, L. (21 de abril de 2004). Relevo generacional: aptitud y actitud. *El Nuevo Diario*.
- Araujo, G., Oliart, F., Tixier, J., Bosco Pinto, J., Orchard Pinto, J., Ortiz Egas, J., y otros. (1975). *La empresa comunitaria, una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano*. San José: IICA.
- Giménez, G. (2009). Cultura, identidad y memoria. *Frontera norte*, pp. 7-32.
- Gobierno de Navarra. (2001). *La Clasificación Decimal Universal*. Consultado el 20 de enero de 2011, de <http://www.doredin.mec.es/documentos/01520062000001.pdf>
- Jóvenes-comunidad. (28 de agosto de 2010). Sesión de Grupo 1: Perfil. (M. Vélez, Entrevistador).
- Kalmanovitz, S. (11 de Octubre de 2009). Compensar la periferia pobre de Colombia. *El Espectador*.
- Oliva, C. (2005). Acerca de definición de la cultura. Curso de filosofía y economía 1981-1982, de Bolívar Echeverría. *Intersticios*, pp. 303-309.
- PNUD. (2008). *Desarrollo Humano*. Recuperado el 15 de marzo de 2010, de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Colombia: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=aAa020081--&volver=1>
- SENA. (2011). *Oferta Educativa*. Recuperado el 21 de abril de 2011, de SENA Virtual: <http://sis.senavirtual.edu.co/infocurso.php?semid=146&areaid=7>