



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Departamento de
Proyectos de Ingeniería

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL
DESARROLLO**

GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

**Diagnóstico participativo sobre la
situación del proyecto de producción de
concentrados en el ETCR Jaime Pardo
Leal, Colombia.**

AUTOR/A:

JOSE ANTONIO VEGA ARAUJO

DIRECTOR/A:

ALEJANDRA BONI ARISTIZABAL

23 DE NOVIEMBRE DE 2020

13.787 palabras

RESUMEN

El Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación (ETCR) Jaime Pardo Leal, ubicado en la vereda Colinas del municipio de San José del Guaviare, Colombia, nace en el marco de los acuerdos de Paz de La Habana, Cuba, como una estrategia integral para la reincorporación a la vida civil de aproximadamente 380 exguerrilleros/as de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP). En sus casi 3 años de conformación es un ejemplo claro de organización territorial que trabaja por llegar a ser referente de paz en el sector rural del municipio de San José del Guaviare, lo cual va íntimamente vinculado con la puesta en marcha de procesos de reincorporación económica y social de los exguerrilleros/as.

Desde el Observatorio de Diseño e Innovación Social de la Universidad Nacional de Colombia se ha venido desarrollando el acompañamiento a diferentes iniciativas dentro del ETCR con el ánimo de realizar aportes desde el co-diseño a la identificación de problemáticas y construcción de alternativas desde el territorio en una perspectiva solidaria, sostenible, incluyente y alternativa a los modelos de desarrollo centrados en los mercados.

Una de las iniciativas apoyadas desde el Observatorio está basada en el eje temático de agroecología donde confluyen 4 proyectos complementarios: piscicultura, porcicultura, cultivos agroecológicos y generación de concentrados artesanales. Todos establecidos dentro de un sistema de mutuo beneficio y acogidos por un interés hacia el autoabastecimiento y la autogestión. Las tareas del Observatorio buscan difundir esta experiencia agroecológica en un ejercicio de trabajo colectivo y de diálogo de saberes con el objetivo de defender la relación de mutuo beneficio entre la naturaleza y el ser humano.

En ese sentido, se propuso realizar un diagnóstico participativo del proyecto de generación de concentrados, siendo el punto neurálgico del sistema y base para el sostenimiento de la alimentación de los animales que a su vez fortalece el abastecimiento alimenticio de la población del ETCR. Se entiende al proceso de diagnóstico como una oportunidad para identificar problemáticas y oportunidades de intervención, además de crear conocimiento colectivo que permita la continuidad y trazabilidad del proyecto a través de la consolidación de información.

ABSTRACT

The Territorial Space for Training and Reincorporation (ETCR) Jaime Pardo Leal is located in the village Colinas within the municipality of San José del Guaviare, Colombia. It was born within the framework of the Peace Agreements of Havana, Cuba, as a comprehensive strategy for the reincorporation to civil life of approximately 380 ex-guerrillas of the Revolutionary Armed Forces of Colombia - People's Army (FARC-EP). In its almost 3 years of conformation, it is a clear example of a territorial organization that works to become a benchmark for peace in the rural sector of the municipality of San José del Guaviare, this fact is closely linked with the implementation of economic and social reincorporation processes of the ex-guerrillas.

The Observatory of Design and Social Innovation of the National University of Colombia has been developing support for different initiatives within the ETCR. With the aim of making contributions using co-design to the identification of problems and construction of alternatives from the territory in a solidary, sustainable, inclusive and alternative perspective to development models focused on markets.

One of the initiatives supported by the Observatory is based on the thematic axis of agroecology where 4 complementary projects converge: fish farming, pig farming, agro-ecological crops and generation of artisan concentrates. All those are established within a system of mutual benefit and driven by an interest in self-sufficiency and self-management. The tasks of the Observatory seek to disseminate this agroecological experience in an exercise of collective work and dialogue of knowledge with the aim of defending the relationship of mutual benefit between nature and human beings.

In this sense, it was proposed to carry out a participatory diagnosis of the concentrate generation project for being the cornerstone of the system. It is also the basis for sustaining the animals, which in turn strengthens the food supply of the ETCR population. The diagnostic process is understood as an opportunity to identify problems and opportunities for intervention, in addition to creating collective knowledge that allows the continuity and traceability of the project through the consolidation of information.

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	7
1.1. El proceso de paz en Colombia.....	7
1.2 El ETCR Jaime Pardo Leal.....	11
1.3. El Observatorio Diseño e Innovación Social.....	13
1.4. El proyecto de agroecología en el ETCR-JPL.....	15
1.4.1 La cooperativa COOJAPAL.....	17
2. OBJETIVOS.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. METODOLOGÍA.....	21
4.1 Técnicas.....	23
4.1.1 Observación participante.....	23
4.1.2 Entrevistas semiestructuradas.....	30
4.1.3 Transectos.....	30
4.1.4 Mapeo de Actores.....	32
4.1.5 Generando el árbol de problemas.....	38
5. RESULTADOS.....	42
5.1 Modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio.....	42
5.2 <i>Blueprint</i> del servicio.....	47
5.3 Establecimiento de la cadena de valor del producto.....	52
6. CONCLUSIONES.....	56
7. CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	60

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de las ZVTN y PTN.	9
Figura 2. Ubicación de los ECTR.	10
Figura 3. Ubicación del ETCR Jaime Pardo Leal.	11
Figura 4. Relacionamiento geográfico frente a otros asentamientos cercanos.	12
Figura 5. La cooperativa COOJAPAL y sus objetivos.	18
Figura 6. Cartografía ilustrada del ETCR-JPL.	31
Figura 7. Lluvia de ideas final (digitalizada).....	40
Figura 8. Árbol de problemas.....	41
Figura 9. Sectores en la cadena de valor.	54
Figura 10. Cadena de valor del concentrado.....	55

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Plebiscito por la paz.	8
Imagen 2. Proceso de Harinado.	25
Imagen 3. Peletizado.....	26
Imagen 4. Camas de secado.	26
Imagen 5. Reunión de articulación.....	28
Imagen 6. Construcción de la matriz de actores.....	33
Imagen 7. Construcción de la matriz de actores (2).	33
Imagen 8. Desarrollando la lluvia de ideas.	38
Imagen 9. Desarrollando la lluvia de ideas (2).....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de técnicas usadas.	21
Tabla 2. Matriz de actores y proyectos/iniciativas del ETCR-JPL.	34
Tabla 3. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.	43
Tabla 4. Modelo CANVAS del proyecto de producción de concentrados en el ETCR-JPL.	44

Tabla 5. Componentes comunes del Blueprint de un servicio.....	47
Tabla 6. Blueprint del proceso de producción de concentrados.	49
Tabla 7. Sellos para la cadena de valor.	53
Tabla 8. Ejemplo, registro de archivo sobre las labores diarias.	59

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.

1.1. El proceso de paz en Colombia.

La historia de Colombia ha estado marcada por estigmas de violencia y conflicto armado entre el estado colombiano, las guerrillas y los grupos paramilitares. Una situación que ha afectado de distintas maneras el desarrollo del país y a los colombianos y colombianas, sobretodo aquellos que viven en zonas foco del conflicto. En ese sentido, y después de varios procesos de paz fallidos en el pasado, desde mediados de 2012 el gobierno colombiano en cabeza del entonces presidente Juan Manuel Santos comenzó un nuevo proceso de negociaciones de paz con la guerrilla de las FARC-EP. Este terminaría en 2016 con la firma del acuerdo final tras cuatro años de negociaciones que acabaron con más de 50 años de conflicto armado con esta guerrilla.

Las FARC-EP representaban una de las principales organizaciones armadas al margen de la ley en Colombia y el mundo. Originadas en la primera mitad del siglo XX como un mecanismo de autodefensa campesino, pasaron a fundarse oficialmente como movimiento guerrillero móvil en 1964. Con su fundación vino su cambio de causa: ya no era la autodefensa sino la lucha por el poder político y el cambio social (Vargas, 2008) partiendo de ideas marxistas-leninistas con un carácter político comunista. Combinando estrategias de delincuencia como el secuestro, el narcotráfico y la extorsión lograron consolidarse como el tercer grupo terrorista más rico del mundo en 2014 según la revista Forbes (Portafolio, 2014).

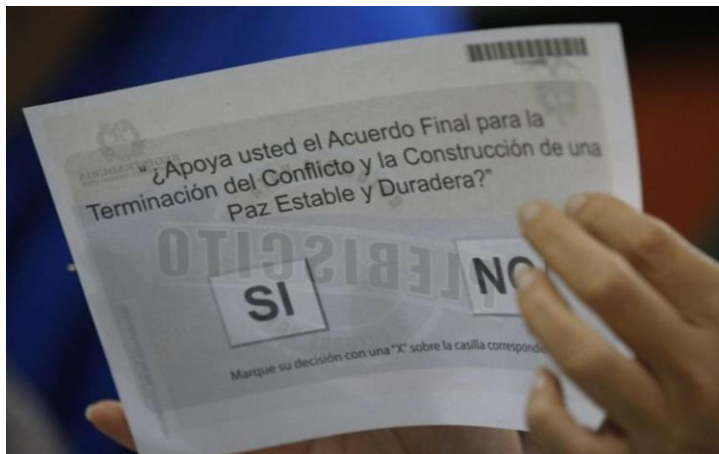
El proceso de paz con esta guerrilla ha sido turbulento y ha sufrido diferentes contratiempos a lo largo del tiempo. La ofensiva militar bajo la política de “seguridad democrática” del expresidente que antecedió a Santos, Álvaro Uribe Vélez, ha sido ampliamente reconocida por debilitar a las FARC-EP, sin embargo, seguían estando vigentes (Devia y Hernández, 2017). Este debilitamiento sentó las bases para el proceso, el cual instauró el “Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable” con una agenda de 6 ejes principales sobre los cuales giraron las negociaciones:

- Reforma rural integral.
- Participación política de miembros de la guerrilla.
- Solución de problemas de las drogas ilícitas.
- Cese al fuego y de hostilidades.
- Reparación integral de las víctimas del conflicto.
- Mecanismos de implementación y verificación.

El 23 de agosto de 2016 el gobierno y las FARC-EP dan por terminadas las negociaciones sobre estos puntos (CNN, 2016) y un día después se firma el acuerdo de paz final, un acuerdo que sería celebrado en una ceremonia protocolaria el 26 de septiembre del mismo año en Cartagena de indias. Ahora bien, como mecanismo de refrendación el acuerdo tendría que ser aprobado por el pueblo colombiano en un plebiscito

que tomó lugar el 2 de octubre de 2016, en el cual se preguntaba: “¿Apoya usted el Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera?” con opciones de SI y NO (**Imagen 1**).

Imagen 1. Plebiscito por la paz.



Fuente: Rodríguez, 2018.

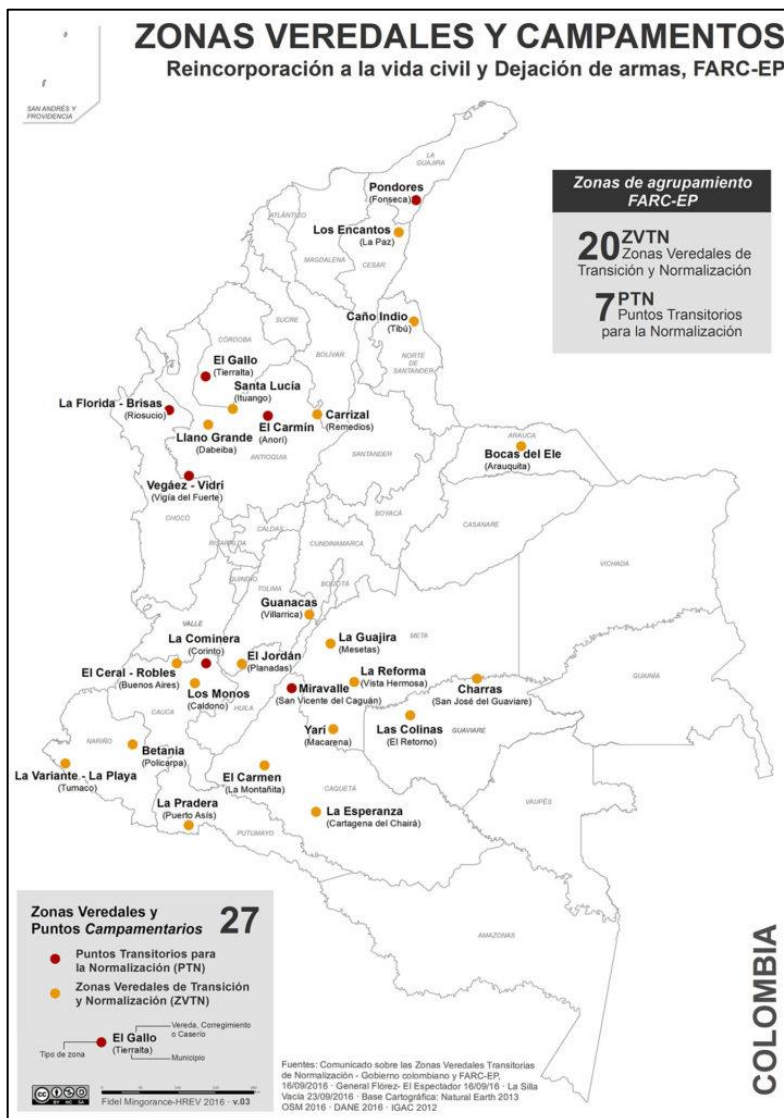
El ambiente era optimista en cuanto a una victoria segura del SI, entendiendo al “voto por la paz” como opción obvia y teniendo en cuenta que gozaba de un amplio apoyo de casi todos los partidos políticos, la gran mayoría de los líderes de opinión, medios de comunicación, actores culturales y la academia (Basset, 2018). De hecho, encuestas de opinión sugerían una victoria cómoda del SI (Semana, 2016). Sin embargo, y contra todo pronóstico, ganó el NO con un 50,21%. Esto provocó reuniones entre el Gobierno y voceros del NO en pro de alcanzar un nuevo acuerdo con las propuestas de este movimiento. Así, el 12 de noviembre de 2016 se logró un nuevo acuerdo que fue firmado el 24 del mismo mes en Bogotá.

Esto dio paso al periodo de posconflicto que en principio tendría una duración de 180 días desde el 1 de diciembre de 2016 hasta el 1 de julio de 2017 pero que tuvo que prorrogarse hasta el 15 de agosto de 2017 (Corredor, 2017). Durante este periodo los exguerrilleros y exguerrilleras se tendrían que concentrar en los espacios conocidos como Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) y Puntos Transitorios de Normalización (PTN), creados bajo decreto el 7 de diciembre de 2017. En estos territorios los casi 13.000 exguerrilleros y exguerrilleras fueron reubicados temporalmente con el objetivo de garantizar el cese al fuego y la dejación de armas, así como también preparar su tránsito a la legalidad y reincorporación a la vida civil en los ámbitos económico, político y social.

En total el decreto establece la creación de 20 Zonas ZVTN y 7 PTN (**Figura 1**) en 26 municipios del país. Son áreas delimitadas y concertadas entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP que tendrían una vigencia limitada ligada a la terminación del proceso de dejación de armas. La diferencia entre ambos radica en la

cantidad de guerrilleros que albergarán, así como su tamaño y ubicación, siendo los PTN de un menor tamaño y concebidos para albergar exguerrilleros y exguerrilleras de zonas remotas del país.

Figura 1. Ubicación de las ZVTN y PTN.



Fuente: Mingorance, 2016.

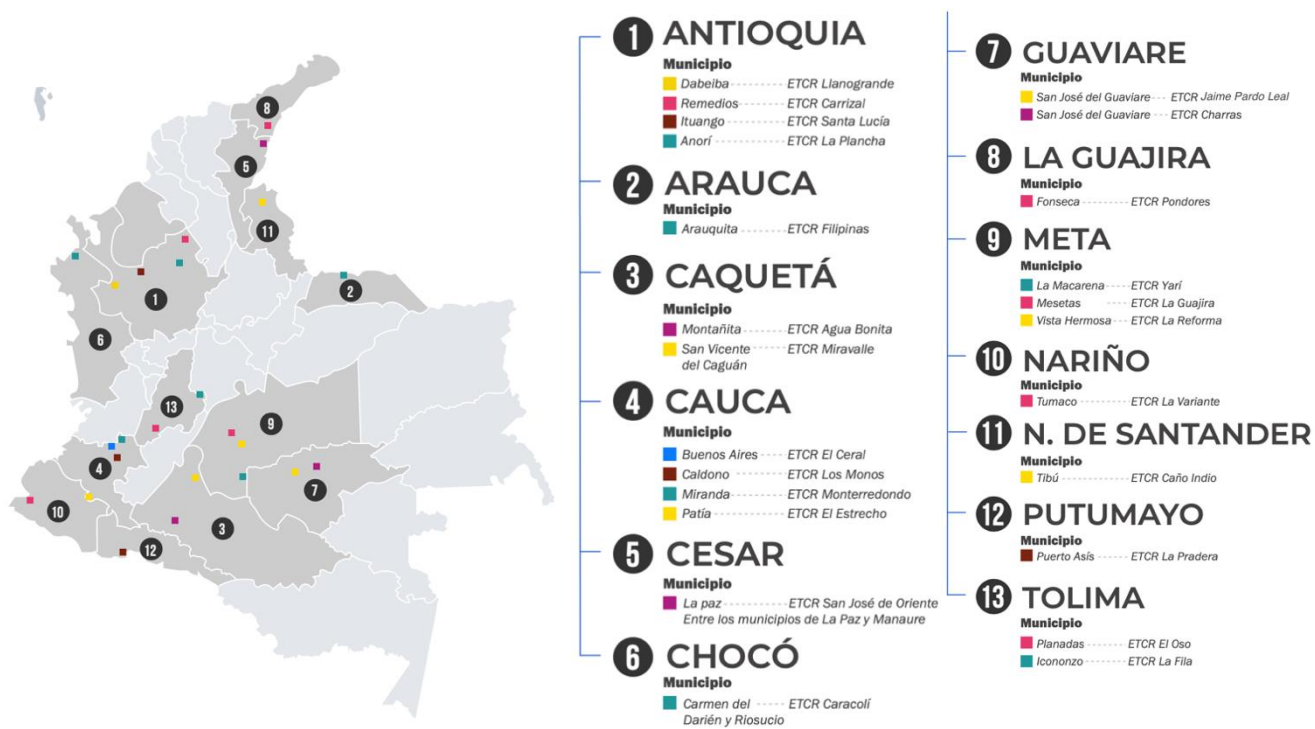
Así, el 31 de enero de 2017 comenzó la concentración de los exguerrilleros y exguerrilleras en estas zonas y al culminar el desarme de las FARC-EP el 15 de agosto de 2017 (El Heraldó, 2019) las ZVTN y PTN habían, en principio, cumplido su misión. Sin embargo, teniendo en cuenta que el periodo de 180 días no sería suficiente para cumplir con las tareas provistas en torno al proceso de reincorporación, se decide convertir estas zonas en “Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación” (ETCR). Una decisión muy criticada y que no estaba contemplado en el Acuerdo de Paz, pero que va ligada al hecho positivo de

poder aprovechar esos espacios donde la institucionalidad estaba llegando y donde además existía una infraestructura ya construida que facilitaría el cumplimiento de los compromisos.

Los ETCRs tendrían una figura jurídica transitoria que les otorga vigencia por 24 meses, es decir, desde el 15 de agosto de 2017 hasta el 15 de agosto de 2019 y al termino de este tiempo, comenzó un periodo de transición que durará entre año y medio y dos (ARN, 2020a). El gobierno nacional a través de la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) se comprometió durante ese segundo periodo a garantizar la habitabilidad de estos espacios dándole continuidad a la asesoría de proyectos productivos, atención en salud, suministro de alimentos y renta básica, entre otros beneficios (ARN, 2019).

Estos territorios son en total 24 (Figura 2) y representan zonas donde las FARC-EP habían tenido un control histórico hasta el punto de llegar a ser actores determinantes del orden social, dada la escasa presencia del estado colombiano. Son territorios con grandes problemas de conectividad, movilidad y servicios sociales en general con presencia de economías domésticas que conviven con economías ilícitas y prácticas extractivas, las cuales se ven profundizadas por la ausencia del estado y su falta de ejecución de políticas en estas zonas (MOE, 2016). Dentro de ellos se encuentra el ETCR Jaime Pardo Leal (Figura 2, No. 7) antiguamente conocido como “Las Colinas” por su cercanía a la vereda con el mismo nombre.

Figura 2. Ubicación de los ETCR.

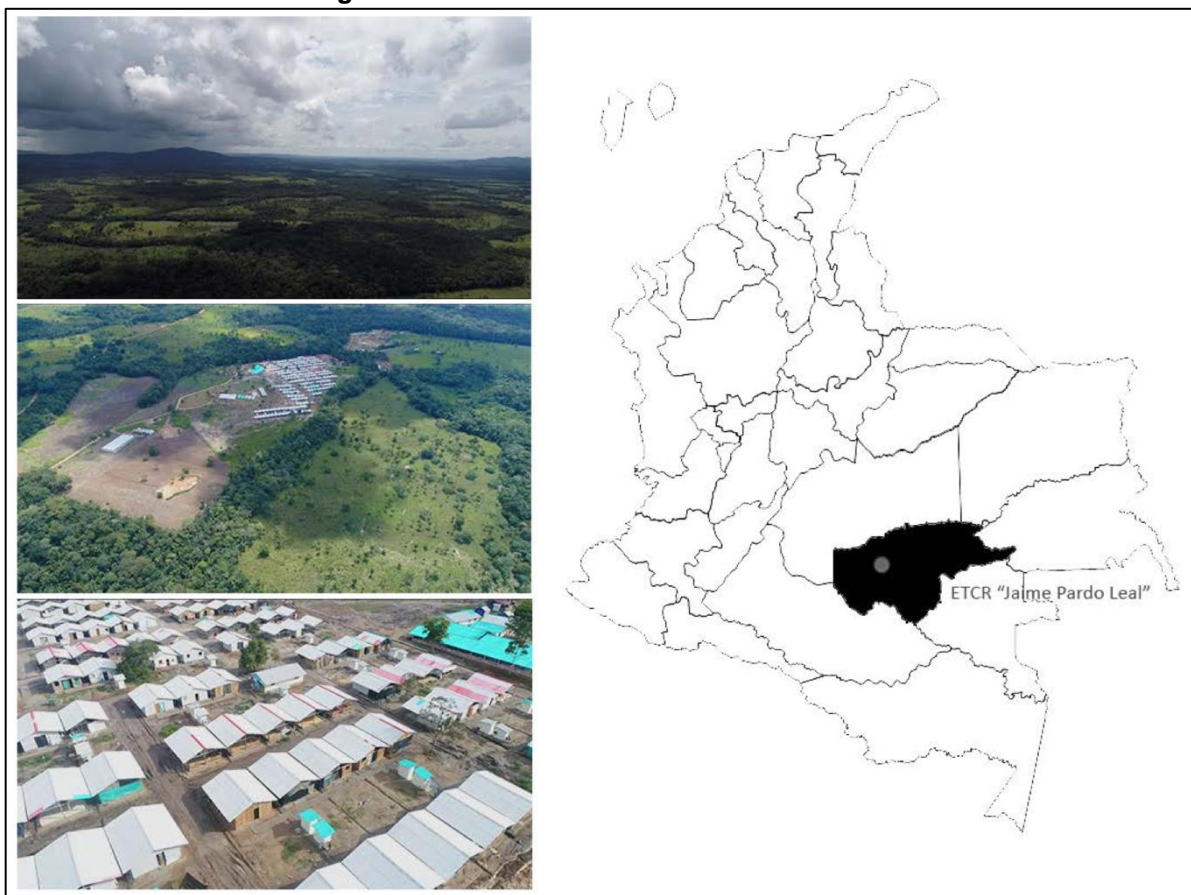


Fuente: Adaptado de ARN, 2020a.

1.2 El ETCR Jaime Pardo Leal

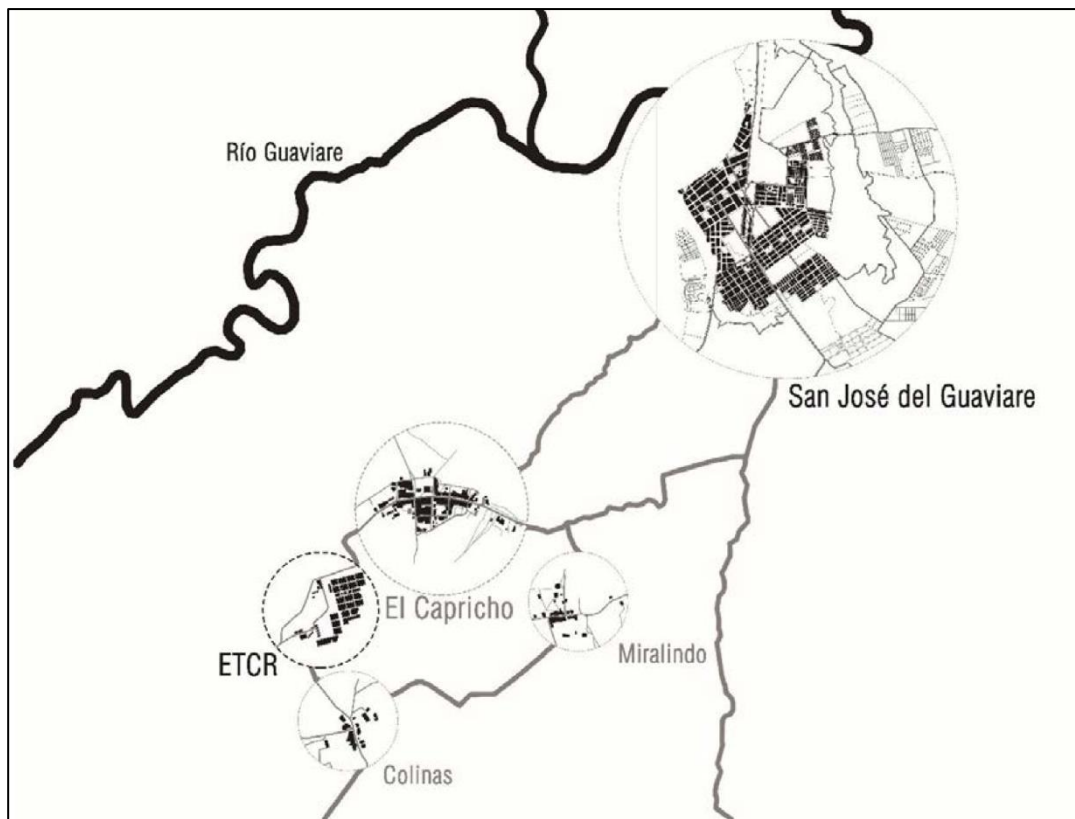
En el marco de la creación y puesta en marcha de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación se instauró el ETCR “Jaime Pardo Leal” (en adelante ETCR-JPL). El ETCR-JPL consta de un terreno de 1.6 hectáreas ubicado en el departamento del Guaviare a 15 minutos de la vereda Colinas por transporte terrestre y a 2 horas y media de San José del Guaviare, la capital del departamento, lo que serían aproximadamente 49 km de distancia por carretera sin pavimentar y en muy malas condiciones sobretodo en épocas de lluvia. En la **figura 3** se relaciona su ubicación geográfica junto con algunas fotografías aéreas del espacio, mientras la **figura 4** denota su ubicación frente a la capital del departamento y rutas de acceso.

Figura 3. Ubicación del ETCR Jaime Pardo Leal.



Fuente: Bolaño y Gallego, 2019.

Figura 4. Relacionamiento geográfico frente a otros asentamientos cercanos.



Fuente: Bolaño y Gallego, 2019.

Las comunidades de esta región del país se encuentran ubicadas en una zona rural que se denomina como “la puerta de entrada del llano a la selva Amazónica” por su ubicación al norte de la región amazónica y la combinación de paisajes llaneros de grandes extensiones de potreros para ganadería y cultivos mixtos con parches de selva.

Puntualmente en el ETCR viven alrededor de 380 personas entre exguerrilleros y exguerrilleras junto con sus familias. Dicha población se distribuye en alrededor de 250 viviendas (algunas continúan en construcción), el espacio cuenta con 4 aulas y dos por construir, un aula máxima, un comedor, una biblioteca, una guardería sin dotación y un sitio de atención en salud de bajo nivel con un enfermero permanente, entre otras facilidades menores. Es un terreno que es propiedad de un antiguo colono al cual el gobierno le paga un arriendo. Por este espacio de tierra transitan 3 caños¹ uno de los cuales constituye la fuente hídrica de la comunidad, se cuenta además con una planta potabilizadora para el tratamiento del

¹ Denominación local de quebradas o riachuelos, que se desprenden de un río más grande.

agua cuya manutención corre por parte de la ARN. Por su parte, la fuente de electricidad para estas 250 viviendas es una planta que funciona con Diésel gestionado también por la ARN.

A 15 minutos, La vereda Colinas cuenta con 14 viviendas y una población aproximada de 50 personas en promedio que sube a 80 habitantes cuando el internado local entra a sus labores educativas. La mayoría de las personas de esta vereda son campesinos que se dedican a la cría de animales y cultivos, de los cuales algunos fueron previamente cultivos de coca y se encuentran en proceso de sustitución.

Cabe resaltar que los aproximadamente 380 habitantes del ETCR subsisten prácticamente gracias a las ayudas del gobierno y lo pactado en los acuerdos de La Habana: giros mensuales a cada exguerrillero (a lo que llaman “remesas” o “bancarización”) y entrega de productos básicos de la canasta familiar con cierta periodicidad. Existe prácticamente ninguna oportunidad de empleo en el sector privado; algunos laboran informalmente en fincas cercanas, han montado pequeños negocios/tiendas o son contratados bajo alguna figura por las organizaciones internacionales en el marco de sus intervenciones en el ETCR. Sus actividades principales giran en torno al sostenimiento de los proyectos, los cuales les generan algunos recursos a las asociaciones que los manejan.

1.3. El Observatorio Diseño e Innovación Social.

La instauración de las ZVTN y PTN cumplieron un papel fundamental en lo referente a la facilitación en la elaboración del Censo Socioeconómico de los integrantes de las FARC-EP a cargo de la Universidad Nacional (MOE, 2016). Entre otros resultados, la totalidad de las 10.015 personas encuestadas indicó tener interés en desarrollar proyectos productivos relacionados a actividades agropecuarias, fue la primera vez en la historia que el gobierno colombiano pudo acceder a información clave para entender las aspiraciones de los miembros de las FARC-EP y así facilitar el proceso de reincorporación a la vida civil desde diferentes ámbitos (Corredor, 2017).

En ese contexto y bajo el escenario de construcción de capacidades, el Observatorio de Diseño e Innovación Social representa un espacio académico dentro de la Universidad Nacional de Colombia que articula los procesos de formación del programa curricular con los programas misionales de la Escuela de Diseño Industrial. El escenario en el que se desarrollan las actividades del Observatorio es precisamente en la comunidad del ETCR-JPL, partiendo de las bases sentadas por la Cumbre Internacional de Diseño para el Desarrollo² (IDDS, por sus siglas en inglés) realizado del 20 de enero al 4 de febrero del año 2018.

² Este evento fue organizado por la División de Investigación y Extensión (DIEB) de la Universidad Nacional de Colombia en conjunto con la Red Internacional de Innovación para el Desarrollo (IDIN) coordinada por el Instituto Técnico de Massachusetts (MIT) y patrocinada por la Federación Nacional de Departamentos. También participaron el Departamento de Guaviare, el ETCR-JPL, la Misión de la ONU para Colombia y el Consejo Noruego para Refugiados.

En esta cumbre se llevó a cabo una interacción de trabajo creativo, con la participación de ex combatientes de las FARC, voluntarios de la comunidad campesina aledaña, estudiantes y profesionales de distintas carreras (nacionales y extranjeros) con una selección de 13 temas a trabajar, de los cuales se concretaron 9 proyectos sobre los siguientes ejes temáticos: agua potable; herramientas para la agricultura; biocoletores; bioresiduos; cacao; educación temprana; recreación; turismo; y productos lácteos. De cada uno de estos proyectos se desarrolló un prototipo funcional, con el objeto de dejarlo en la comunidad para su uso.

El Observatorio buscó darle continuidad a lo realizado en el IDDS mediante el acompañamiento a los proyectos desde un enfoque de diseño operativo, táctico y estratégico, en aspectos de desarrollo de producto, proceso de elaboración y marca. También tiene en cuenta estrategias de fortalecimiento a la gestión asociativa de producción y mercadeo estableciendo vínculos con las políticas públicas de desarrollo del territorio. En ese sentido, el accionar del Observatorio va enfocado, pero no limitado, a cinco proyectos retomando los resultados de la Cumbre de Diseño:

- Turismo para la reconciliación (apoyo a las iniciativas de turismo en la comunidad).
- Endulzando la construcción de paz (producción de mermelada de pimentón).
- Lactiare (producción de quesos artesanales).
- Agroecología (producción de concentrado para animales, piscicultura, porcicultura y producción de caña de azúcar).
- Paz A Manos (sistema de educación, cultura para la paz y construcción de memoria colectiva).

Bajo ese enfoque, el Observatorio de Diseño e Innovación Social se planteó como objetivos:

- a) Apoyar la construcción de la paz desde la actividad del diseño como un elemento estratégico en el desarrollo social, mediante dinámicas de innovación y fortalecimiento de procesos productivos de economía de base, articulando las dinámicas e intereses de las comunidades y las instituciones gubernamentales en el desarrollo local.
- b) Conocer, aplicar y desarrollar herramientas de innovación social que permitan la creación de valor e incorporación de conocimiento en el proceso productivo y en las redes sociales de producción en ámbitos comunitarios.
- c) Aportar al fortalecimiento de procesos comunitarios, en procura de armonizar bienestar y desarrollo económico con un enfoque territorial.

El alcance del trabajo desarrollado está en función de co-construir los proyectos, mediante el aporte en una dimensión técnico-productiva, pero también en el proceso de gestión y fortalecimiento de los procesos de organización colaborativa, así como en la visibilización y acción comunicativa. A su vez, consolidar un

apoyo constante en terreno para el fortalecimiento de estructuras asociativas en la comunidad, mediante el fortalecimiento de capacidades locales.

En terreno, cada grupo de estudiantes inscritos en el Observatorio se apropia de uno de los proyectos y participa en un proceso de co-diseño con los excombatientes haciendo uso de herramientas como entrevistas, observación participante y realización de talleres con la comunidad. A través de un proceso de escucha activa e identificación de propuestas de valor, los participantes se entrelazan en diálogo para responder a aspectos técnicos productivos, de organización colaborativa para la producción y de visibilización del proceso de paz a través del reconocimiento del proceso de reconciliación y desarrollo de proyectos sostenibles desde un punto de vista ambiental y social.

Este proceso se ha llevado a cabo desde el segundo semestre de 2018, a cargo de tres grupos distintos de estudiantes, lo cual ha implicado un empalme para que los nuevos grupos retomen lo adelantado por los anteriores. La población del ETCR que se vinculó con este proceso estuvo conformada por hombres y mujeres que pertenecían a la guerrilla de las FARC, quienes han venido conformando nuevas familias, representada en el nacimiento de un número importante de niños y niñas. Estas personas han acogido el proceso de paz como una oportunidad para recomponer su proyecto de vida, y a una etapa de entusiasmo inicial ha seguido momentos de desmotivación, resultado de algunos problemas en la implementación de los proyectos colectivos, por ejemplo, la poca capacidad técnica y el bajo alcance de la comercialización. La participación en las actividades con los estudiantes ha permitido oxigenar y darles un impulso a estos proyectos colectivos.

1.4. El proyecto de agroecología en el ETCR-JPL.

Dentro de los proyectos apoyados por el Observatorio se encuentran los agrupados dentro del eje temático de agroecología. Se caracteriza por contar con distintas actividades agropecuarias que se ubican en el ETCR-JPL o en sus cercanías y que han sido edificadas con el paso del tiempo, estas actividades van desde piscicultura, porcicultura, producción de concentrados artesanales y la gestión de cultivos de caña de azúcar. Desde el Observatorio se ha optado de manera práctica por agrupar las diferentes actividades dentro de un solo proyecto llamado “agroecología”, entendiendo que existen conexiones sistemáticas entre cada una de ellas. Las diferentes actividades dentro del proyecto se describen a continuación:

- **Piscicultura:** Se cultiva cachama y tilapia roja, actualmente poseen dos geomembranas para la etapa de alevinaje. Estas geomembranas cuentan con un sistema de riego y oxigenación (Biofloc) que obtiene su energía eléctrica de la planta de generación que alimenta al ETCR-JPL. Por otro lado, hay tres pozos artesanales para peces de levante y engorde, estos pozos se abastecen del agua del caño próximo a la zona de piscicultura.

- Porcicultura: Cerca a la zona de piscicultura se encuentran las cocheras de los cerdos, son cuatro cocheras con disponibilidad de 50 cerdos cada una y una porqueriza al aire libre. La capacidad total del lugar es de 250 cerdos.
- Cultivos de caña de azúcar: A unos 12 kilómetros del ETCR se encuentra el cultivo de caña, una iniciativa colaborativa entre exguerrilleros, exguerrilleras y civiles con un total de veintidós personas involucradas en el proyecto. Hoy en día cuentan con cinco hectáreas y parte de los objetivos de la iniciativa es la transformación de los espacios que anteriormente se destinaban para la producción de coca. Actualmente las herramientas de trabajo que facilitan la producción de panela son hechizas.
- Producción de concentrados: El objetivo de la iniciativa es elaborar concentrado orgánico y artesanal para peces, gallinas, pollos y cerdos a partir de los residuos que provienen de algunos cultivos locales como el cogollo de la caña de azúcar, la mata de yuca, botón de oro, la cáscara de Sacha Inchi, matarratón, maíz y guayaba. En el proceso se adicionan algunos otros insumos adquiridos en San José del Guaviare como el salvado de trigo, la soya y las sales minerales. Los ingredientes deben mezclarse de acuerdo con el animal y su etapa de crecimiento de manera que pueda aportar las proteínas necesarias y suplir la dieta adecuada en cada caso.

El proyecto en su conjunto representa un proceso de reivindicación de las relaciones productivas construidas entre la naturaleza y los habitantes del territorio, relaciones basadas en la producción limpia, la sostenibilidad y el cierre de ciclos. Las actividades arriba descritas se encuentran claramente establecidas dentro de un sistema de mutuo beneficio en el marco del autoabastecimiento y la autogestión, integrando a la comunidad en un ejercicio de reconocimiento resaltando valores propios del territorio, el interés por la soberanía alimentaria y los ideales del campesinado y de los excombatientes.

La producción de concentrados es sin duda el corazón del sistema y es la iniciativa que el presente trabajo pretende caracterizar. La iniciativa es el proveedor y garante de que las actividades de piscicultura y porcicultura sean sostenibles en el tiempo, entendiendo que permite la reducción de costos en la producción de alimentos necesarios para la manutención de los animales. Bajo ese marco, y con la producción de concentrados como pilar fundamental del proyecto, son tres los componentes claves del proyecto agroecológico en su conjunto:



El componente social: Con el fortalecimiento del tejido social y la soberanía alimentaria como banderas.



El componente ambiental: Enfocado hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y residuos, disminuyendo a su vez la huella de carbono.



El componente económico: Enfocado a la reducción de costos partiendo del aprovechamiento de residuos orgánicos producidos en el ETCR-JPL y la comercialización del producto en un futuro.

1.4.1 La cooperativa COOJAPAL.

La cooperativa COOJAPAL es la representante de los proyectos de Agroecología en el ETCR-JPL y fue la primera figura organizativa del territorio. De acuerdo con los estatutos de la cooperativa, esta es una entidad con naturaleza jurídica de Cooperativa Multiactiva, sin ánimo de lucro y de número de asociados/as y capital social variable e ilimitado. Su razón social corresponde a COOPERATIVA MULTIACTIVA ECOMÚN JAIME PARDO LEAL-COOJAPAL con domicilio en el ETCR-JPL con posibilidades de realizar actividades y operaciones en todo el territorio nacional. COOJAPAL se conformó con el objetivo general de contribuir al proceso de reincorporación económica y social de las y los exintegrantes de las FARC-EP y personas del común, esto a través sus diferentes objetivos específicos (**Figura 5**):

Figura 5. La cooperativa COOJAPAL y sus objetivos.



Fuente: Adaptado de los estatutos de COOJAPAL.

Los asociados, como participantes y beneficiarios de COOJAPAL, deben cumplir con algunos aspectos:

- Adquirir conocimientos sobre principios de cooperativismo, las características del acuerdo cooperativo y los estatutos que rigen la identidad.
- Cumplir con las obligaciones del acuerdo cooperativa.

- c) Cumplir con el pago de los aportes sociales y cuota de sostenimiento determinado por los estatutos.
- d) Participar en las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.

La administración de la Cooperativa está a cargo de la asamblea general, el revisor fiscal, el gerente general y el consejo de administración, cada uno con sus funciones en torno a la administración, vigilancia y control de la organización.

2. OBJETIVOS.

Este trabajo se plantea como objetivo general caracterizar la situación actual del proyecto de generación de concentrados del ETCR-JPL que permita la identificación y propuesta de vías de mejora.

Objetivos específicos:

- Identificar los actores relevantes que interactúan con el proyecto desde diferentes ámbitos.
- Fomentar la interacción y el trabajo colaborativo entre los diferentes actores en pro de conocer y promover la construcción colectiva de conocimiento.
- Identificar problemáticas que el proyecto esté presentando, así como también sus causas e impactos hacía el sistema.
- Describir las dinámicas de cómo funciona el proceso de producción, quiénes intervienen y en qué medida.
- Construir una memoria base del proyecto en torno a los medios, procesos, personas y herramientas implicadas en el proceso productivo.

3. JUSTIFICACIÓN.

Resulta innegable aseverar que la existencia de espacios sociales como los ETCR corresponde a un fenómeno sociodemográfico, político e ideológico sin precedentes en Colombia. En ellos se lleva a cabo el proceso de reinserción y capacitación que le da continuidad al proceso de construcción de paz, el que por años ha sido objetivo nacional desde los primeros acercamientos de paz con la guerrilla de las FARC-EP en la década de los 80.

Dentro de este contexto es necesario tener en cuenta que los ETCRs están ubicados en territorios que han sido puntos nodales del conflicto armado y corredores específicos para la guerra. Son zonas geográficas claves para control de los recursos, lo que a su vez los sitúa en medio de disputas por

economías emergentes y cultivo de drogas ilícitas con otros grupos armados al margen de la ley. Este conjunto de situaciones históricas configuró una geografía de la guerra que ha llevado a estos territorios a experimentar marginalización y victimización, con muy poca presencia del estado colombiano al cual tienden a mirar con desconfianza. Al mismo tiempo, son territorios de la Colombia profunda con organizaciones sociales fuertes intensamente arraigadas a su hábitat natural del cual se han hecho cuidadoras (MOE, 2016), una relación estrecha con la naturaleza fundamentada en sus vivencias rurales.

Es importante entender estas dinámicas de marginalidad histórica de estos territorios respecto a los procesos de desarrollo del país y así poder dar el paso a la construcción colectiva de paz. Como ciudadanos actores y constructores de paz estamos llamados a aportar y asistir con responsabilidad a esta nueva cita con la historia, desde una mirada constructiva al proceso de reincorporación a la vida civil y productiva de exguerrilleros y exguerrilleras en el caso del presente trabajo.

En el caso del ETCR-JPL y luego de una primera aproximación exploratoria de la mano del Observatorio de Diseño e Innovación Social llevada a cabo en el segundo semestre de 2019, se logró constatar que los proyectos en un principio gozaron de mucha voluntad para sacarlos adelante con sus diferentes actividades, pero con el paso del tiempo muchas personas han retirado su apoyo hasta el punto de que apenas un 18% de la comunidad hace parte de alguno de los procesos organizativos del ETCR-JPL. Este desinterés evidencia una falta de fortalecimiento organizacional que afecta los procesos productivos dentro del territorio, a su vez, la falta de un registro documentado bien estructurado de los proyectos ha generado que la misma comunidad no sea consciente de los resultados de estos. En general, se vuelve un conjunto de aspectos que terminan por debilitar su aspiración a recursos de cooperación internacional que puedan fortalecer su capacidad productiva e infraestructura técnica.

Se entiende al proceso de generación de concentrados como el corazón del proyecto agroecológico precisamente partiendo de la necesidad de autoabastecer las prácticas de piscicultura y porcicultura. El hecho de que llevar un bulto de concentrado al ETCR-JPL desde San José del Guaviare tenga un costo alto de alrededor de 60.000 COP³ más 10.000 adicionales para el transporte, genera dependencia de un producto del cual no se van a obtener mayores ganancias. Autogestionar los concentrados disminuye los costos, eventualmente puede generar ganancias con su venta y fortalece un modelo de economía sostenible que de la mano de principios de soberanía alimentaria estaría ejerciendo un control sobre los alimentos de los cuales se sustentan los animales que la comunidad consume en el ETCR-JPL.

Por estas razones, este trabajo se plantea aplicar herramientas participativas que permitan realizar una caracterización y diagnóstico de la iniciativa de generación de concentrados. Un diagnóstico que conlleve a la identificación de problemáticas, causas, oportunidades de mejora y defina actores importantes con los que se puedan articular y fortalecer la iniciativa. Por otro lado, el ejercicio ayudaría a sistematizar

³ Pesos Colombianos, 60.000 COP serían alrededor de 14 euros (1 € = 4.177 COP a fecha 01/07/2020).

información que garantice la trazabilidad y continuidad de un apoyo con mejor efecto desde el Observatorio.

4. METODOLOGÍA.

La metodología usada para este trabajo tiene como base al proceso de diagnóstico participativo, entendiéndolo como aquel proceso en el cual “se realizan acciones orientadas al fortalecimiento de la organización a través de la participación de sus miembros, el análisis y reflexión sobre los problemas que tienen y la búsqueda de posibles soluciones” (Martínez, 1995). Partiendo de ese concepto, se entiende también que su componente participativo “establece las bases para la construcción de una visión ampliamente compartida en el territorio” (Peris, 2011, p. 53) y requiere del uso de diferentes técnicas que permitan a los participantes expresar sus visiones y así poder darle paso al análisis de la situación actual y la tendencia que ha conducido a ella.

La participación en el proceso de diagnóstico es fundamental: permite la inclusión de diferentes actores, visiones y grados de inmersión que potencian la capacidad colectiva de identificar problemáticas y analizar sus causas. Además, dada la falta de consolidación de información sobre el proyecto de producción de concentrados producto de la inexistencia de un proceso de sistematización ordenado, involucrar actores claves que han estado a lo largo del proyecto resulta vital para entender su dinámica.

Durante el proceso fueron usadas una serie de técnicas, resumidas en la siguiente tabla (**Tabla 1**):

Tabla 1. Resumen de técnicas usadas.

Técnica	Objetivos	Participantes	Duración
Observación participante	<ul style="list-style-type: none">- Identificar aspectos claves del proceso y materia prima.- Comprender las dinámicas y motivaciones de los implicados en el proyecto.- Observar como se realiza la distribución de tareas en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none">- Implicados en el proyecto: El pollo, Sonia, El Mocho, Guacamayo, León, Wilder, Leo, Julieth, La Tuti y Runcho.- Miembros de la comunidad y otras estructuras asociativas, entre ellos Ardillo, Simona y Leider.- Representantes de organizaciones públicas y del tercer sector como SENA,	Un mes que duró el periodo en terreno del facilitador.

		ONU, PNUD, FUCEPAZ, ARN, entre otras ⁴ .	
Entrevistas	- Conocer detalles de la vida del proyecto de parte de los que han estado desde su concepción.	Julieth y El Pollo.	Cada entrevista tuvo una duración de 21:32 y 18:41 minutos.
Transecto	- Relacionamiento físico con el territorio y zonas claves del proyecto. - Identificar y contrastar información preconcebida.	Julieth y El Pollo como guías en una ocasión. Complementado con visiones de otros integrantes del proyecto a lo largo de la observación.	Medio día con los guías complementado con visiones adquiridas durante el periodo de observación.
Generando el árbol de problemas.	- Recoger opiniones sobre el proyecto de parte de miembros del Observatorio que lo conocen. - Recoger visiones y reflexiones internas de los implicados en el proyecto sobre problemáticas y causas.	- Miembros del Observatorio que conocían el proyecto: Jairo, Camila, Alejandra, Dubán, Javier, Natalia, Angélica. - Implicados en el proyecto: El pollo, Sonia, El Mocho, Guacamayo, León, Wilder, Leo, Julieth, La Tuti y Runcho.	Una sesión de 4 horas en la UNAL ⁵ complementada con una sesión de una tarde en territorio.
Mapeo de Actores.	- Reconocer a los actores que se encuentran ejecutando acciones en el territorio, indiferente si su acción va enfocada al proyecto o no.	- Representantes de organizaciones públicas y del tercer sector. - Miembros de la comunidad del ETCR-JPL: Ardillo, El Pollo,	Reunión de un día en el ETCR-JPL.

⁴ Las organizaciones que participaron se encuentran consignadas en la [Tabla 2](#).

⁵ Universidad Nacional de Colombia (sede Bogotá).

	<ul style="list-style-type: none">- Identificar actores claves que intervienen o han intervenido de alguna forma con el proyecto.- ¿En qué consiste su intervención?	Simona, directivos de la junta administrativa, entre otros. - Unidades asociativas del ETCR-JPL: COOAMACOL, COOJAPAL, ASOMUJAPAL.	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4.1 Técnicas

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas:

4.1.1 Observación participante

La observación participante constituye una técnica que permite entender las diferentes dinámicas e interacciones que ocurren en el medio en el que se desarrolla el proyecto. A través de ella el investigador entra en contacto directo con el sujeto estudiado no solo desde un punto de mirar y escuchar si no también participando en la vida de estos y formando parte del fenómeno social en su conjunto (Corbetta, 2007).

Así, el objetivo principal de su aplicación en este trabajo fue el de observar y comprender el proceso productivo de los concentrados, así como también las dinámicas de los implicados en el proyecto a través de la inmersión directa y personal en la producción. Al mismo tiempo, haber tenido la oportunidad de realizarlo durante 1 mes (tiempo de estancia del observador en el ETCR-JPL) permitió presenciar diferentes actividades en el marco del proyecto desde actividades de capacitación, encuentros de miembros de COOJAPAL, reuniones de articulación con otros actores hasta eventos sociales.

El ejercicio partió de la visita del Observatorio al ETCR-JPL en el marco de sus actividades, lo que permitió al observador llegar a terreno con un actor externo, pero con amplio reconocimiento en el territorio que facilitó el contacto con actores locales. Hubo personas que sirvieron como interlocutores claves durante ese proceso, entre ellas destacar a Simona Benavides, de la organización Caminemos Territorios Sostenibles, Julieth Rodríguez, de la organización Paso Colombia y a Ardillo, como representante de la Asociación COAMACOL. Se sostuvieron con ellos diálogos extensos y contextualizados que ayudaron al observador a ubicarse en tiempo y espacio.

Dichas interlocuciones tanto internas como externas al proyecto de concentrados permitieron al observador adentrarse en el contexto social que se quiso estudiar, vivir la cotidianidad con las personas y

procesos objeto de estudio, indagar sobre sus preocupaciones, conceptos del mundo y motivaciones con el fin de construir una visión desde adentro que facilite la tarea de comprender la realidad del proyecto

Según Corbetta (2007) la experiencia de observación participante puede resumirse en cuatro puntos:

- a) El investigador se adentra de forma directa en un grupo social determinado.
- b) Lo hace durante un periodo de tiempo relativamente largo.
- c) Ocurre en el ambiente natural del grupo social.
- d) El investigador establece una relación de interacción personal con sus miembros.

Haciendo la relación de estos puntos con la observación participante llevada a cabo como parte de este trabajo se tiene que:

- a) El investigador se adentró como un integrante más dentro del proceso productivo de los concentrados. Implicando tareas en etapas como el calculo de la cantidad de materia prima para la elaboración, el peletizado⁶, mezclado, secado, capacitaciones y reuniones varias de articulación con la comunidad.
- b) El periodo de tiempo fue alrededor de 1 mes, de finales de septiembre a finales de octubre de 2019.
- c) Ocurre en el ambiente natural de las dinámicas sociales y del proyecto de producción de concentrados, entendiendo al ETCR-JPL como lugar central de sus actividades y más específicamente al taller de producción de concentrados como punto de encuentro para ejecutar las diferentes labores en el marco del proyecto.
- d) Se establecieron relaciones personales partiendo de la interacción diaria con los sujetos de estudio. Relaciones personales en el marco del respeto y reconocimiento mutuo que ayudaron a recolectar información importante para el diagnóstico.

Dentro de las actividades a destacar durante el periodo de observación participante se tienen:

Inmersión en el proceso de producción de concentrados.

Durante el periodo de observación se participó de varias jornadas laborales en lo que concierne a la producción de concentrados, permitiendo la identificación de aspectos claves del paso a paso del proceso. En un primer momento se entabló comunicación con “El Pollo” quien es el líder del proyecto dentro de la cooperativa COOJAPAL y con Julieth Rodríguez quien trabaja para la organización Paso Colombia en el

⁶ Proceso a través del cual se procesa el concentrado en pellets o gránulos, el objetivo central es moldear la materia prima para conseguir el tamaño ideal para consumo animal.

ETCR-JPL y se ha convertido es un actor clave para el logro de mejoras en temas técnicos y de infraestructura.

Así, de la mano de “El Pollo” y Julieth Rodríguez se realiza la inmersión en el proceso productivo de producción de concentrados, comprendiendo etapas como:

- La familiarización con las materias primas que se usan, de las cuales algunas deben pasar por un proceso de harinado (Imagen 2). Las diferentes harinas son almacenadas en bidones diferentes para cada material.
- El calculo de porciones por materia prima que debe llevar el concentrado de modo que pueda producirse un bulto de concentrado. Se tiene en cuenta el aporte proteico de cada una de ellas, para qué tipo de animal es y en qué edad o periodo se encuentra.
- El pesado de las materias primas en una bascula digital de acuerdo con las porciones calculadas.
- La mezcla de las porciones calculadas, para ello se colocan las porciones en un plástico grande en el suelo y se mezclan caminando sobre ellas y/o con las manos. Se obtiene una parte de esa mezcla en un balde mas pequeño y a ella se le agregan las sales minerales y agua.
- La nueva mezcla se amasa y se revuelve, queda como una mezcla arenosa que se va volcando poco a poco por la tolva del molino peletizador (Imagen 3).
- Los pellets o gránulos se van distribuyendo en las camas de secado, se esperan 1 o 2 días dependiendo el clima (que afecta directamente la velocidad del secado) (Imagen 4).

Imagen 2. Proceso de Harinado.



Fuente: Propia.

Diagnóstico participativo sobre la situación del proyecto de producción de concentrados en el ETCR Jaime Pardo Leal, Colombia.

Imagen 3. Peletizado.



Fuente: Propia.

Imagen 4. Camas de secado.



Fuente: Propia.

Reunión de articulación entre actores de la cooperación.

Una vez en el ETCR-JPL se pudo conocer personalmente a la junta directiva del ETCR-JPL, a los actores internacionales en terreno con los que se coincidió; principalmente la ONU y la Misión de Verificación de los Acuerdos, los ex miembros de las FARC-EP y comunidad en general que estaban liderando las diferentes iniciativas. Entre las tantas conversaciones que se sostuvieron con ellos siempre se llegaba a la conclusión de que había organizaciones “comprometidas” con el desarrollo del ETCR-JPL y que de hecho lideraban iniciativas muy interesantes pero que tenían poco o ningún relacionamiento entre sí, no se tenía claridad sobre las líneas de acción de las diferentes organizaciones y no había una agenda clara y de conocimiento por parte de la comunidad, tampoco sobre las convocatorias de financiación o empleo que estaban adelantando.

Siguiendo esa lógica, con el objetivo de identificar y viabilizar los canales de articulación de los esfuerzos organizativos de cada uno de los actores en terreno en el ETCR-JPL, se propuso en el marco de la observación participante llevar a cabo una reunión a la cual se llamó “*Articulando para la paz, el desarrollo comunitario, cultural y sostenible*”. A ella se citaron todos los actores privados, públicos y ONGs de las cuales se tenía conocimiento de su actuar en territorio, así como también a las asociaciones locales (**Imagen 5**). Así, fueron invitadas más de 15 organizaciones⁷ lo que al final se vio representado en la asistencia de más de 20 personas entre representantes de las diferentes organizaciones, asociaciones y comunidad en general. Para resaltar: fue la primera vez desde la implementación de los acuerdos y la instauración del ETCR-JPL que estaban presentes todas las organizaciones cara a cara en una reunión con miembros de la comunidad.

⁷ Las organizaciones que participaron se encuentran consignadas en la Tabla 2.

Imagen 5. Reunión de articulación.



Fuente: Propia.

Concretar este espacio permitió a los miembros de la comunidad expresar libremente sus inconformidades respecto a las intervenciones, las diferentes organizaciones también ampliaron información sobre sus líneas de trabajo, proyectos/iniciativas en la comunidad y proyección. El papel del observador fue, además de ser parte del equipo promotor, ampliar información sobre las líneas de trabajo, proyectos/iniciativas en la comunidad y proyección del Observatorio. Además, se pretendía comprender como estaba la relación comunidad-cooperación bajo el marco de una reunión que fue la base para el mapeo de actores (**sección 4.1.4**).

Se puntualizaron algunas problemáticas: algunos líderes de los proyectos agroecológicos protestaban la figura de tierra arrendada, lo que suponía mayores gastos de sostenimiento de los proyectos y ninguna de las organizaciones proponía la compra o adquisición de tierra. Uno de los miembros de la junta administrativa del ETCR-JPL decía *“tenemos muchas iniciativas, en todos los ámbitos, somos muy ambiciosos, somos líderes y los líderes son para pelear por la comunidad... somos los responsables de este proceso, pero vemos que los esfuerzos no se juntan...”*, a lo cual replicaron los demás actores. También, contaban que las organizaciones enviaban técnicos sin experiencia y que en el ETCR-JPL había

más de 30 técnicos sin oportunidades. Además, los problemas de asociatividad desembocaron en que tan solo 1 proyecto había recibido los 8 millones de pesos pactados en el acuerdo de paz⁸ en aquel entonces.

Por otro lado, llamó la atención la intervención del representante de Hilfswerk⁹, dijo: *“hay mucha ambición y eso esta bien, pero ¿hay un plan estratégico de desarrollo territorial? No. Hay que definir líneas reales de trabajo, definir una ruta a seguir, revisar cómo están organizacionalmente”* Era cierto: no había un plan de desarrollo local, no había ámbitos o sectores económicos priorizados, no había una visión/misión, lo que había era mucha intuición. Otra intervención diciente fue la de la de un representante de la ONU, contó que *“muchas veces sentimos que no tenemos interlocutores en el ETCR; las asociaciones deben delegar a personas diferentes que funjan como encargadas de los diferentes proyectos, que los conozcan y se empapen de ellos... No es lo mismo tener que hablar siempre con el mismo representante, abrumado, que tener a varias personas dedicadas a su ámbito...”*

Estos y otros puntos de vista fueron recogidos durante la reunión que duró toda una tarde, convirtiéndose en aportes importantes al proceso de diagnóstico en especial al mapeo de actores de la cooperación presentes en el ETCR-JPL. Además, se concretaron una serie de compromisos generales:

- Construcción de una agenda común para las organizaciones, que sea visible y que se encuentre en un lugar transcurrido, por ejemplo, el comedor comunitario.
- Tener un canal de comunicación claro de las convocatorias o fondos concursables abiertos.
- Realizar reuniones de articulación por proyectos para avanzar en la articulación. Con un responsable por organización o proyecto.
- Construir la planeación estratégica de esta comunidad.
- Definir un/a interlocutor/a por unidad productiva antes de definir las nuevas reuniones de articulación por proyectos.
- Que los alcances, impactos, objetivos, actividades de las organizaciones sean visibles, con un formato básico de difusión, ejemplo, cartelera.

⁸ Dentro de los acuerdos, específicamente el numeral 3.2.2.6, se pactó un monto de 8 millones de pesos por guerrillero para el “desarrollo y ejecución de programas y proyectos productivos sostenibles” (ARN, 2020b).

⁹ Hilfswerk International (HWI) es una de las principales organizaciones sin fines de lucro de Austria, con sede en Viena. Proporciona asistencia internacional para el desarrollo a largo plazo, así como ayuda humanitaria para víctimas de conflictos y desastres ambientales.

4.1.2 Entrevistas semiestructuradas.

Se planteó entrevistar a las personas que han estado constantes durante toda la vida del proyecto considerando que serían quienes podrían ofrecer esa visión descriptiva y crítica de este desde su concepción. Estas personas son “El pollo” y Julieth Rodríguez, a quienes se les condujo una entrevista individual¹⁰.

Se buscaba conocer información sobre como inició el proyecto, cuales han sido sus puntos críticos, proyecciones y consideraciones sobre el valor agregado del mismo a través entrevistas semiestructuradas cuyo guion con los temas a tratar fue:

- ¿Cómo surge la idea de elaborar concentrado dentro del espacio territorial?
- ¿Quién lideró el inicio del proyecto? Indagar sobre las organizaciones que participaron en ese primer momento.
- ¿Qué entidades han sido participantes de la iniciativa?
- ¿A lo largo del tiempo qué complicaciones se han presentado? ¿Por que?
- ¿Cuáles considera que han sido los puntos críticos del proyecto? Indagar que ha pasado con esos puntos, si han mejorado o si siguen igual y por qué.
- ¿Cuál considera que es el alcance del proyecto? Indagar sobre como cree que podría evolucionar el proyecto en el futuro, expectativas.
- ¿Cuál es ese valor diferenciador y que aporta el valor agregado? Profundizar en el valor para destacar del proyecto.
- ¿Que acontecimientos relevantes te gustaría resaltar del proyecto y del proceso como tal?
- ¿Considera que las personas del ETCR se sienten interesadas a participar en este proyecto?
- ¿Con cuántas personas inició el proyecto y cuántas están actualmente?

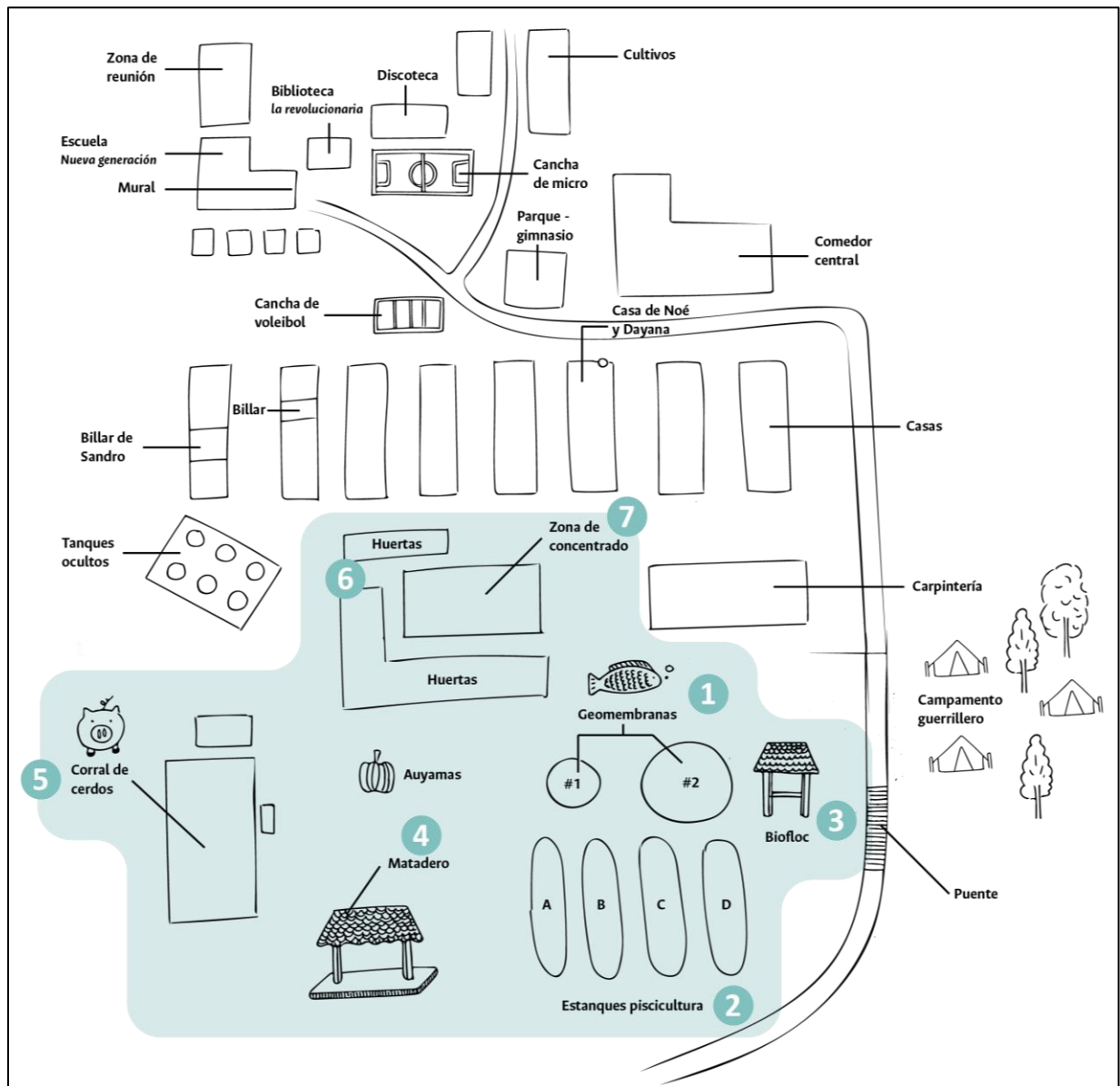
4.1.3 Transectos.

El uso de esta técnica como herramienta de observación y registro de datos consiste en recorrer un área geográfica determinada con el objetivo de identificar y contrastar información preconcebida. De la mano de “El pollo” y Julieth Rodríguez se realizó un transecto por las distintas zonas que componen el ETCR-JPL, pero en especial aquellas que hacen parte del proyecto agroecológico en su conjunto: concentrados, piscicultura y porcicultura. El objetivo central era reconocer el territorio, ubicarse geográficamente en el proyecto de concentrados y sus diferentes componentes teniendo en cuenta las relaciones de la comunidad con el mismo, entendiendo que esto podría nutrir positivamente al proceso de observación participante y en general a las demás técnicas usadas.

¹⁰ En el anexo 1 se adjuntan las transcripciones de las entrevistas.

Este transecto fue alimentado por información obtenida durante otros recorridos llevados a cabo con de miembros de la comunidad en el marco de sus actividades diarias. A partir de dicha información se construyó un mapa o cartografía ilustrada en donde se ubicaban los espacios claves del proyecto agroecológico con relación a otros entornos productivos y no productivos dentro del ETCR-JPL (**Figura 6**).

Figura 6. Cartografía ilustrada del ETCR-JPL.



Fuente: Elaborado en colaboración con la comunidad y miembros del Observatorio.

Leyenda:

1. Geomembranas: Se cuenta con 2 geomembranas para peces en etapa de alevinaje.

- 2. Estanques:** 3 estanques para peces en etapa de levante y engorde. Se abastecen del agua del caño cercano.
- 3. Sistema Biofloc:** sistema de riego y oxigenación para peces en etapa de alevinaje, conectado con las geomembranas.
- 4. Matadero:** zona de sacrificación de animales y alistamiento de los peces.
- 5. Corral de cerdos:** cuatro cocheras con disponibilidad para ubicar hasta 50 cerdos en cada una y una porqueriza al aire libre.
- 6. Huertas:** Pequeñas huertas donde se cultivan algunas materias primas para el proceso de concentrados, como el botón de oro.
- 7. Taller de concentrado:** Punto focal del proceso de producción de concentrados, en él están los espacios para almacenamiento, maquinaria para transformación y camas de secado.

4.1.4 Mapeo de Actores.

Como se mencionó anteriormente, otro de los objetivos de la reunión de articulación (Ver [sección 4.1.1](#)) fue construir realizar el mapeo de actores con presencia en el ETCR-JPL. Se construyó una *matriz de actores y proyectos* con información sobre que actores apoyaban a cada una de las iniciativas/proyectos en el ETCR-JPL.

Durante la reunión se identificaron una serie de proyectos como los principales y las iniciativas que estaban en proceso de consolidación y a partir de esta información se construyó la matriz entre todos los presentes (más de 20 personas entre actores públicos, privados, ONGs y comunidad en general¹¹) en un tablero (**Imagen 6**).

¹¹ Las organizaciones que participaron se encuentran consignadas en la [Tabla 2](#).

Imagen 6. Construcción de la matriz de actores.



Fuente: Propia.

Basado en intervenciones de cada uno de los actores presentes se iban definiendo los proyectos principales, se identificaban los actores responsables del mismo de parte de la comunidad, los actores externos que de una u otra manera los apoyaban junto con una breve descripción del tipo de apoyo y el estado del proyecto (**Imagen 7**). De esta manera se pudo construir la siguiente **Tabla 2** como matriz de actores y proyectos en el territorio (las filas de color verde hacen referencia a los subproyectos dentro del proyecto agroecológico).

Imagen 7. Construcción de la matriz de actores (2).



Fuente: Propia.

Tabla 2. Matriz de actores y proyectos/iniciativas del ETCR-JPL.

#	Principales proyectos/iniciativas apoyadas	Responsables dentro del ETCR-JPL	Actores de la cooperación que intervienen	Descripción del apoyo	Estado del proyecto
1	Cultivos de caña panelera	COOJAPAL	PNUD	Formulación y apoyo técnico, organizacional y comercial.	En ejecución, (recibe nuevos recursos para fortalecimiento).
			SENA	Formación.	
			ONF ANDINA - CTS	Financiamiento a través de fondo concursable.	
			ARN	Agrónomo (Asistencia Técnica).	
2	Porcicultura	COOJAPAL	PNUD	Inyección de capital.	En ejecución pendiente nuevo financiamiento.
			UNVMC	Segundo recurso en especie.	
			PASO COLOMBIA	Asistencia técnica.	
			SENA	Formación.	
			FAO	Inyección de capital y fortalecimiento organizativo.	
			ARN	Acompañamiento.	

			TSS	Formación organizacional e inyección de capital en energías limpias y apoyo técnico de oficial de productividad.	
3	Turismo	COOAMACOL	ONF ANDINA- CTS	Recurso fondo concursable.	Formulado, desembolso del 1er 50% por ONF Andina; el hotel comunitario aún no está terminado y la formación es vigente.
			NRC	Inyección de capital para beneficio comunitario.	
			FUCEPAZ	Formación e inyección de capital para construcción del hotel comunitario.	
			CORPOECUAMEN	Recursos hacia las organizaciones sociales.	
			SENA	Formación en técnico en operador local en turismo.	
			TSS	Fortalecimiento organizativo.	
4	Piscicultura	COOJAPAL	PASO COLOMBIA	Proceso de formación y asistencia técnica en la preparación del concentrado; capital semilla de alevinos (arrendado).	En ejecución, pendiente por recibir inyección de capital para fortalecimiento.
			CIFA	Formación.	
			TSS	Inyección de capital en energías limpias.	

			FAO	Inyección de capital inicial.	
5	Tienda Comunitaria de mujeres.	ASOMUJAPAL	TSS	Inyección de capital y fortalecimiento organizativo.	Unidad productiva en ejecución, actualmente está en formulación el plan de negocios para próximamente realizar la inyección de capital para la reinauguración.
6	Mermeladas de pimentón	Iniciativa individual liderada por Solange.	ECOMÚN	Comercialización a menor escala.	En ejecución con recursos propios. Pendiente articulación institucional para apoyo en tramitación de registro INVIMA.
			ICTA	Formación.	
			UNAL	Apuesta por la asociatividad.	
			SENA	Capacitación en manipulación de alimentos.	
7	Espacio de cuidado.	proyecto colectivo liderado por ASOMUJAPAL	LIMPAL	Formación y construcción colectiva del plan comunitario.	Próximo a iniciar formulación.
			ONU MUJERES	Acompañamiento y verificación del proceso.	
			UNICEF	Socio implementador.	
			FARC	Construcción colectiva de plan comunitario, formación y	

				posicionamiento de la construcción “fariana” ¹² de política del cuidado.	
			JUNTOS CONSTRUYENDO FUTURO	Formación y construcción colectiva del plan comunitario.	
			TSS	Acompañamiento y apoyo en la construcción del plan comunitario	
8	Jabones artesanales a base de guayaba.	ASOMUJAPAL	TSS	Formulación del proyecto, formación práctica y acompañamiento.	En proceso.
			UNAL	Formulación de proyecto, asistencia técnica y presentación.	
			FAO	Estudio de mercado.	
9	Centro de acopio.	COOAMACOL	TSS	Formulación de proyecto, ejecución e inyección de capital.	En proceso.

¹² “Fariana” o “fariano” hace referencia una vinculación con la ideología de las FARC-EP.

4.1.5 Generando el árbol de problemas.

Como vía para entender y representar gráficamente las problemáticas, causas y consecuencias bajo el proyecto de concentrados, se generó del árbol de problemas integrando las visiones del grupo del Observatorio que conocía el proyecto y los implicados en terreno, por esto, el proceso tuvo dos momentos:

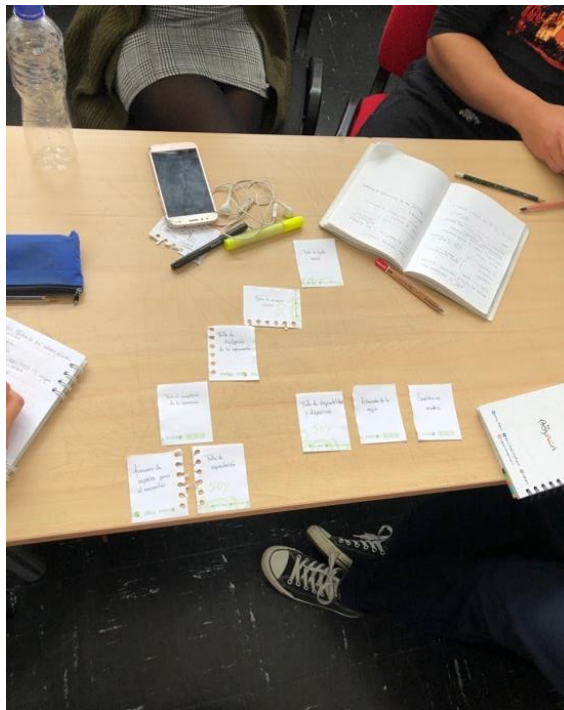
Un primer momento en el que se realizó una lluvia de ideas entre integrantes del Observatorio en Bogotá previo al periodo de observación participante (**Figura 7**). Fue un ejercicio planteado a modo de contextualización para el observador, de manera constituyera un set de ideas de cara al periodo de estancia en terreno. Fueron 2 encuentros de 4 horas (**Imagen 8** e **Imagen 9**) cada uno llevados a cabo en el mes de septiembre, se trabajó con un grupo de aproximadamente 15 personas en identificar problemáticas, causas y consecuencias en el marco del proyecto de producción de concentrados, pero incluyendo aspectos del proyecto de piscicultura. La inclusión de piscicultura se pensó como vía de otorgarle una visión sistémica al ejercicio, que permitiera identificar impactos de la producción artesanal de concentrados en la dieta y el proceso de levante de los peces, siendo la relación concentrado-peces más evidente que la relación concentrado-puercos o concentrado-gallinas si se tiene en cuenta que los peces prácticamente de lo único que se alimentan es de concentrado.

Imagen 8. Desarrollando la lluvia de ideas.



Fuente: Propia.

Imagen 9. Desarrollando la lluvia de ideas (2).



Fuente: Propia.

El segundo momento ocurrió durante el periodo de observación participante: Una vez identificadas las personas que estaban involucradas en el proceso de producción de concentrados en el ETCR-JPL, se propició un espacio colaborativo con ellos con la ayuda de Julieth y “El pollo” en donde primeramente se compartieron los resultados de la lluvia de ideas realizada con los miembros del observatorio para luego recibir sus comentarios y reflexiones en torno a la misma, de manera que con su impronta se pudo construir finalmente el árbol de problemas (**Figura 8**).

Figura 7. Lluvia de ideas final (digitalizada).



Fuente: Elaborado por el autor con apoyo de la herramienta MURAL

Figura 8. Árbol de problemas.



Fuente: Propia.

5. RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico participativo se basan en el proceso en sí descrito en los apartados anteriores, que recoge las aportaciones y reflexiones de los actores en territorio vinculados al proyecto producción de concentrados, así como también de los miembros del Observatorio y miembros de la comunidad del ETCR-JPL. Los resultados se consolidaron en tres plantillas que presentan y sistematizan la información obtenida: Lienzo del modelo de negocio, Blueprint del servicio y la cadena de valor del producto.

5.1 Modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio.

Con la información obtenida se buscó conceptualizar los principales elementos que forman parte de la idea de negocio en un formato que permitiera su representación gráfica en un formato sencillo de entender y fácilmente modificable. Un formato que también funja como memoria base del modelo del negocio de producción de concentrados actual.

En ese sentido se elaboró un modelo CANVAS o lienzo del modelo de negocio como una aproximación al modelo de negocio actual de la producción de concentrados en el ETCR-JPL. Es una herramienta que permite mostrar el concepto global de la iniciativa, su función y las interdependencias que se generan (Osterwalder y Pigneur, 2011). La herramienta ofrece varias ventajas:

- Facilita la comprensión de recursos y actores claves en un mismo lienzo, plasmando una visión sistémica del negocio.
- Representa el punto de partida para identificar los aspectos débiles o descuidados con el fin de clarificar la información y aportar a la trazabilidad de la idea de negocio.
- Muestra información condensada, fácil de entender y editar, que además establece un marco común de entendimiento con los implicados en la idea de negocio.

Ideada por Alexander Osterwalder, el lienzo del modelo de negocio es una herramienta que integra 9 bloques con la propuesta de valor como eje central de la cual parte el análisis de la idea de negocio (Ferreira-Herrera, 2015). Dichos bloques están representados y explicados en la siguiente tabla (**Tabla 3**), de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011):

Tabla 3. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.

Modelo CANVAS – Producción de concentrados en el ETCR-JPL				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de mercado
<i>Red de socios y proveedores que contribuyen a que el negocio funcione.</i>	<i>Acciones más importantes que se deben hacer para que el negocio funcione.</i>	<i>Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.</i>	<i>Tipos de relaciones que se establece con los diferentes segmentos de mercado.</i>	<i>Grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.</i>
	Recursos clave		Canales de distribución	
	<i>Recursos importantes para que el negocio funcione.</i>		<i>Puntos de contacto con el cliente para proporcionarles la propuesta de valor.</i>	
Estructura de costes		Fuentes de ingreso		
<i>Costos que implica poner en marcha el modelo de negocio.</i>		<i>Flujo de caja del negocio.</i>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Siguiendo dicho formato e integrando la información recolectada a través de las diferentes técnicas de investigación, se construyó el CANVAS modelo de negocio para el proyecto de construcción de concentrados ([Tabla 4](#)):

Tabla 4. Modelo CANVAS del proyecto de producción de concentrados en el ETCR-JPL.

Modelo CANVAS – Producción de concentrados en el ETCR-JPL				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de mercado
<p><u>En la academia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - SENA - Universidad Nacional de Colombia. - PASO COLOMBIA. <p><u>Para mejora de infraestructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - COOJAPAL aporta mensualidad para gastos básicos. - PASO COLOMBIA. - COOAMACOL (préstamo de peletizadora). 	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación artesanal de concentrado orgánico. - Capacitaciones a implicados en el proceso de producción. - Capacitaciones a interesados en el proceso de producción. 	<p>Concentrado orgánico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libre de agroquímicos nocivos para los animales, el agua y la tierra. - Hecho a través de residuos orgánicos, lo que representa un cierre de ciclos. - Disminución de los costos de producción para los agricultores. - Independencia comercial, no depender de grandes comerciantes, soberanía alimentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones de enseñanza-aprendizaje por medio de capacitaciones a interesados en independencia comercial. - No hay una idea de lucro a corto plazo. - Modelo “fariano” desde la convicción de liberar a la gente de grandes monopolios económicos. - Autoabastecimiento del ETCR-JPL. <p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voz a voz. 	<p>No es del todo claro, de momento el principal segmento es la comunidad del ETCR-JPL y otras iniciativas productivas dentro del territorio.</p> <p>A largo plazo se aspira llegar a clientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piscicultores. - Porcicultores. - Avicultores. - Pequeños campesinos residentes en las zonas aledañas al ETCR-JPL. - Turistas.
	Recursos clave			
	<u>Físicos:</u>			
	- Maquinas trituradoras.			

<p>- SENA.</p> <p>- TSS para implementación de sistema de energía eléctrica renovable.</p> <p><u>Proveedores de insumos:</u></p> <p>- Cooperativa de mujeres (ASOMUJAPAL) para guayabas.</p> <p>- Las cáscaras de Sacha Inchi son donadas desde San José del Guaviare a coste cero.</p> <p>- Proveedores de insumos de agricultura en San José del Guaviare.</p>	<p>- Extrusoras peletizadoras.</p> <p>- Camas de secado.</p> <p>- Terrenos para el cultivo de materias primas.</p> <p><u>Materia prima para transformación:</u></p> <p>- Residuos que se consiguen en el ETCR-JPL: cogollo de la caña de azúcar, guayaba, botón de oro, mata de yuca, matarratón.</p> <p>- Se compran: Soya, salvado de trigo, sales minerales.</p> <p>- A coste cero: cascara de Sacha Inchi.</p> <p><u>Intelectuales:</u></p> <p>- Profesora Julieth</p>	<p>- “Hecha por exguerrilleros y exguerrilleras”, un producto que le da la oportunidad a la gente de ser visibles.</p>	<p>- Los procesos de enseñanza-aprendizaje se llevan a cabo en la planta de producción.</p> <p>- Ferias agropecuarias en San José del Guaviare.</p> <p>- Servicio domiciliario.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

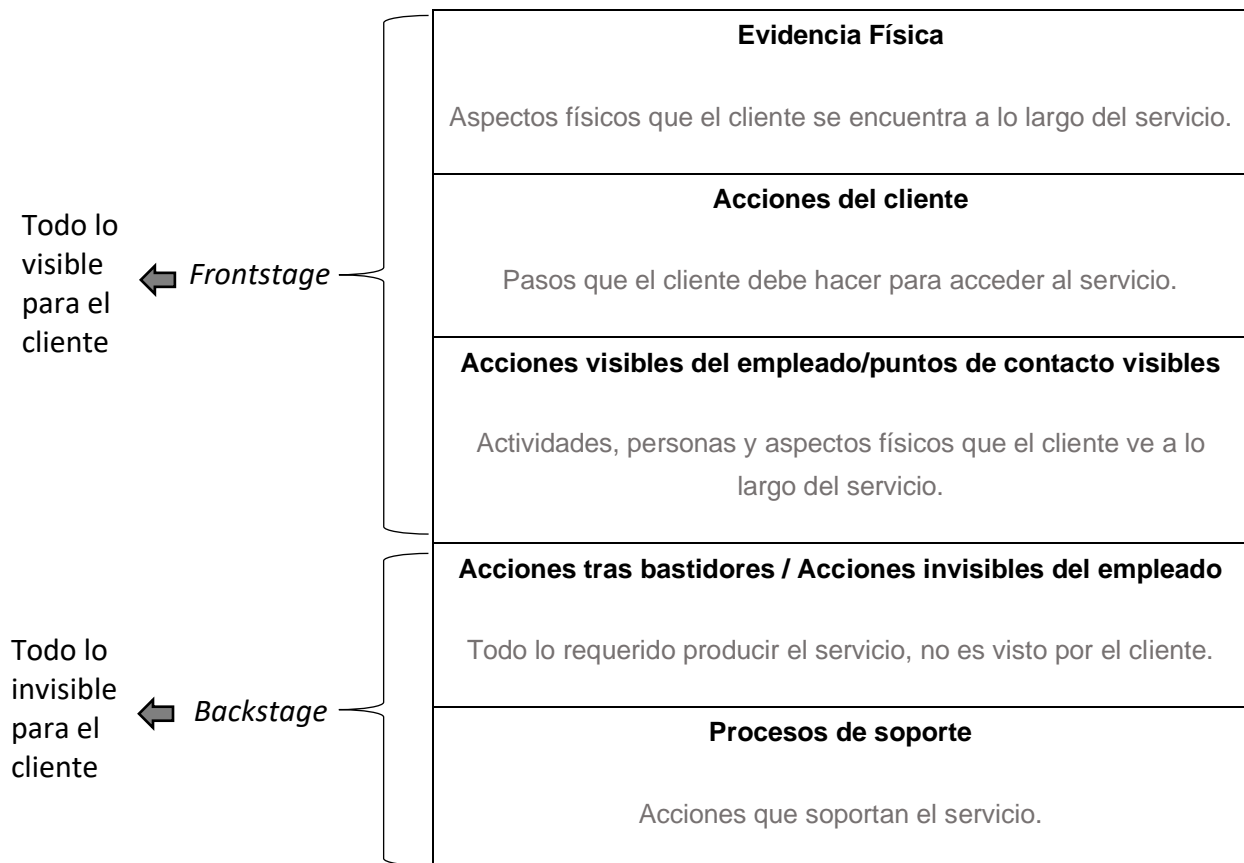
	<ul style="list-style-type: none"> - Profesor Adrián Querubín Velásquez (SENA). <p><i>Económicos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuota de sostenimiento a COOJAPAL. <p><i>Humanos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado en producción agropecuaria. 			
Estructura de costes		Fuentes de ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> - Materias primas como las sales minerales, salvado de trigo y la soya se compran por fuera del ETCR-JPL. - Transporte. - Mantenimiento. 		<ul style="list-style-type: none"> - COOJAPAL. - Fondos y convocatorias de cooperación internacional. - Fondos públicos del SENA. - Fondos por parte del gobierno en el marco del proceso de paz. - Paso Colombia, FAO, PNUD, ONF Andina. 		

5.2 *Blueprint* del servicio.

Desde el Observatorio de Diseño e Innovación Social se plantea el uso de herramientas de diseño de servicios con el fin de examinar las interacciones entre las personas y los servicios ofrecidos por cierta idea de negocio, una de esas herramientas es el *Blueprint* del servicio. En armonía con las técnicas usadas en el Observatorio y entendiendo que la construcción de una memoria de las interacciones de los implicados en el proceso de producción de concentrados sería útil para los próximos grupos que pretendan intervenir de una u otra forma en el proyecto, se adaptó la herramienta conocida como “*Blueprint* del servicio” como un aporte a la caracterización del proyecto y las diferentes interacciones que ocurren en él.

Se entiende por *Blueprint* del servicio como un diagrama que clarifica las interacciones de los implicados en el proyecto incluyendo actividades visibles (impactan directamente al cliente) y las no visibles (las que el cliente no ve). Es una representación gráfica del servicio que permite la identificación de tareas y subtareas que conllevan a que se presente el servicio (Pérez y Quiñones, 2009), originalmente un *Blueprint* se compone de 5 secciones como muestra la siguiente tabla (**Tabla 5**):

Tabla 5. Componentes comunes del *Blueprint* de un servicio.



Fuente: adaptado de Bitner, Ostrom y Morgan (2008).

Ahora bien, teniendo en cuenta el proyecto de producción de concentrados se encuentra en una etapa de gestación y conceptualización en la que se hace énfasis en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no en el ánimo de lucro, esto conlleva que aún no exista un cliente como tal que genere ingresos. Por estos motivos, se modificó el modelo original mostrado en la [tabla 5](#) a uno que no concibe clientes sino a los mismos involucrados en el proyecto con la idea de mostrar los diferentes roles que fungen, las dinámicas internas que reflejan el funcionamiento de la iniciativa desde adentro y como los implicados interactúan entre si ([Tabla 6](#)).

Tabla 6. Blueprint del proceso de producción de concentrados.

	León	Julieth	Sonia	El Pollo	Chamo
Evidencia física	<ul style="list-style-type: none"> - Cuaderno de apuntes donde lleva el paso a paso. - WhatsApp. - Programador físico en el punto de producción¹³. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de buenas prácticas. - WhatsApp. - Programador físico en el punto de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - WhatsApp. - Programador físico en el punto de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuaderno de apuntes donde lleva el paso a paso. - WhatsApp. - Programador físico en el punto de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - WhatsApp. - Programador físico en el punto de producción.
Acción del implicado	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente fabrica el concentrado. - Hace el conteo de las materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Está al tanto de los recursos existentes y vela por su correcta utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Traslado y conteo de alevinos a geomembranas. - Proporciona el concentrado a los peces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa y responde como el actor principal del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Traslado y conteo de alevinos a geomembranas. - Proporciona el concentrado a los peces.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa y otorga tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y orientar hacia un proceso de buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Todera”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delega tareas. 	

¹³ Un cronograma del mes con las tareas que le toca a cada quién por día, no hay forma de comprobar si se hizo o no.

<p>visibles</p>	<p>- Calcula y elabora la dieta de los animales.</p>	<p>- Aporta conocimiento técnico desde su profesión.</p>	<p>-Cumple con las actividades que se vayan generando.</p>	<p>- Genera vínculos con entidades externas. - Líder de la iniciativa.</p>	<p>- “Todero”. - Cumple con las actividades que se vayan generando.</p>
<p>Acciones no visibles</p>	<p>- Recolección y transporte de las materias primas dentro y fuera del ETCR-JPL.</p>	<p>- Acompañamiento a la calidad del proceso y verifica parámetros mínimos. - Mantiene contacto con Paso Colombia, quienes aportan complementos/suplementos para la infraestructura de los procesos.</p>	<p>- Asiste a las capacitaciones y responde a nuevas implementaciones.</p>	<p>- Gestiona las capacitaciones. - Tiene claro quienes hacen parte de la iniciativa. - Realiza la gestión organizativa en torno a la delegación de funciones y documentación.</p>	<p>- Asiste a las capacitaciones y responde a nuevas implementaciones.</p>
<p>Procesos de</p>		<p>- Formación profesional y capacitaciones.</p>	<p>- Capacitaciones del SENA o Paso Colombia.</p>	<p>- Capacitaciones del SENA y Paso Colombia.</p>	<p>- Capacitaciones del SENA o Paso Colombia.</p>

<p>sopORTE o apoyo¹⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones del SENA y Paso Colombia. - Materias primas. - Balanza o peso. - Maquinaria¹⁵. 		<ul style="list-style-type: none"> - Elementos para transportar el concentrado a las geomembranas (baldes, carretillas...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de difusión de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos para transportar el concentrado a las geomembranas (baldes, carretillas...)
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Para tener en cuenta:

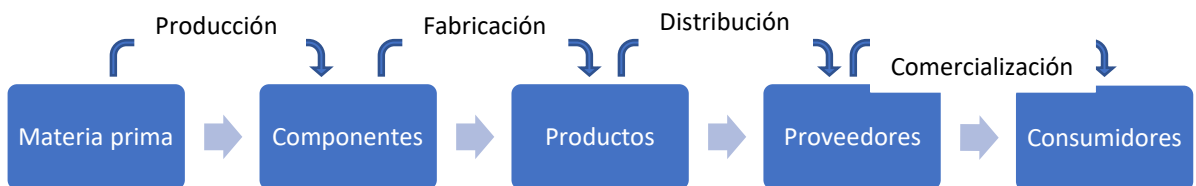
Para la elaboración del Blueprint se partió de la información obtenida durante el proceso de observación participante. La construcción se realizó con los actores que estuvieron más activos en el proceso de producción de concentrados durante ese intervalo de tiempo. Los demás actores (Guacamayo, Mocho, Leo, Leidy, Tuti y Runcho) también hacen parte del proyecto, pero con tareas más enfocadas hacia los demás componentes del proyecto agroecológico: piscicultura, porcicultura y cultivos de caña de azúcar.

¹⁴ Conocimientos que se necesita que hayan tenido lugar para que puedan cumplir con sus funciones.

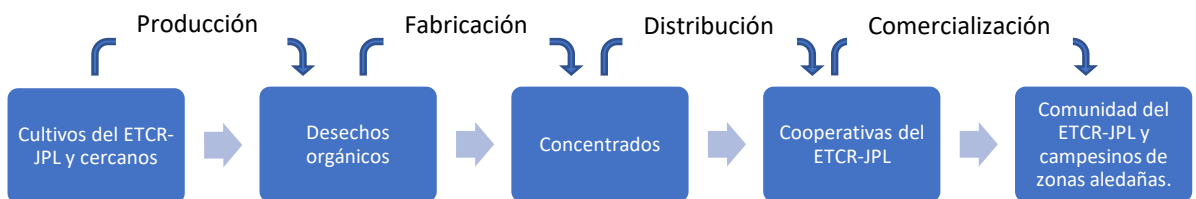
¹⁵ Referencia a recipientes y bidones de almacenamiento, carretillas, molino, peletizadora.

5.3 Establecimiento de la cadena de valor del producto

Otro de los resultados que se suma al diagnóstico y consolidación de la información sobre el proyecto es el establecimiento de la cadena de valor del concentrado. Se entiende por cadena de valor como aquella “secuencia de actividades comerciales relacionadas entre sí que comienza por el suministro de insumos específicos para un producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la comercialización y llega hasta la venta final al consumidor” (Mares Madrid, 2018, p.3). Para la construcción de la cadena de valor del producto se partió de la metodología planteada por Mares Madrid (2018) que basa la estructura principal de la cadena en 5 componentes fundamentales, con los servicios principales que ocurren entre ellos ubicados en la parte de arriba, de esta forma:



Así las cosas, su equivalencia en el proyecto de producción de concentrados sería:



Ahora bien, la metodología propuesta permite la adición de elementos que faciliten la caracterización de los servicios y procesos que intervienen en la cadena de valor, es decir, ofrecer información sobre como son esos servicios y procesos que ocurren a lo largo de la cadena para así identificar oportunidades de mejora, oportunidades de negocio y ofrecer esa fotografía actual de la cadena de valor del producto. A estas variables se les llama “sellos” y desde Mares Madrid se sugieren 5 (**Tabla 7**).

Tabla 7. Sellos para la cadena de valor.

Sello	Tipo	Descripción
	Local	Productos y servicios que se desarrollan en el territorio donde se encuentra el consumidor local.
	Digital	Productos y servicios que se pueden adquirir de forma digital.
	Economía Social y Solidaria (ESS)	Productos y servicios desarrollados por empresas de ESS.
	Servicio Público	Servicios desarrollados por instituciones públicas.
	No monetizado / informal	Productos y servicios que no están monetizados, no existe retorno económico.

Fuente: Adaptado de Mares Madrid, 2018.

La metodología también propone visibilizar en la cadena de valor los diferentes sectores con los que se puedan generar sinergias, alianzas y/o colaboraciones a lo largo del proceso. La idea es identificar sectores que interactúan de una u otra forma con los procesos dentro de la cadena de valor del producto, es decir, se entiende que dichos sectores pueden cruzar sus servicios y/o productos con el proceso. Mares Madrid propone los siguientes ([Figura 9](#)):

Figura 9. Sectores en la cadena de valor.

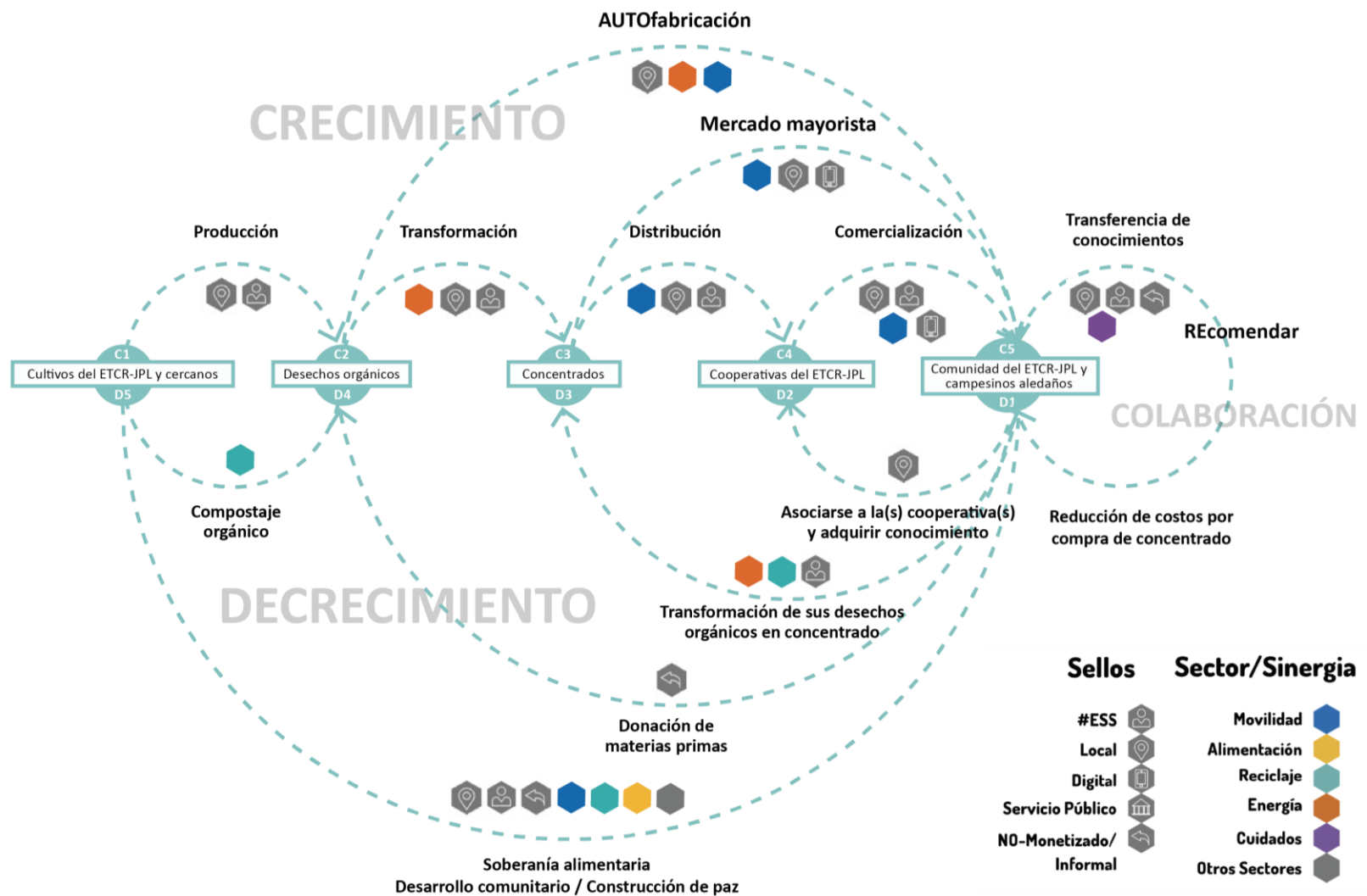


Fuente: Mares Madrid, 2018.

En ese sentido se elaboró la cadena de valor del concentrado, incluyendo información sobre los “sellos” y sectores que pueden participar en el proceso. Se tuvo como base para su construcción la información obtenida a partir de las diferentes técnicas de investigación ([Sección 4.1](#)), en especial la obtenida en el marco de la observación participante, las conversaciones con los diferentes implicados en el proyecto y la inmersión en el proceso productivo de los concentrados. También fue importante el aporte del grupo de estudiantes del Observatorio que conocía el proyecto, con quienes se sostuvieron sesiones de trabajo en Bogotá a la par de la lluvia de ideas realizada para la elaboración del árbol de problemas ([Sección 4.1.5](#)), dinámicas de co-creación que permitieron reunir diferentes puntos de vista para lograr contenido más integral y objetivo.

Así, la siguiente figura ([Figura 10](#)) muestra la cadena de valor del concentrado:

Figura 10. Cadena de valor del concentrado.



Fuente: En colaboración con miembros del observatorio, basado en la metodología expuesta por Mares Madrid (2018).

6. CONCLUSIONES.

Son varias las cuestiones que se pueden resaltar del proceso de diagnóstico, sus técnicas y las herramientas utilizadas para consolidar la información recolectada. Valga la pena destacar que se percibe un acuerdo entre los implicados en el proyecto sobre el hecho de que el mismo está lejos de estar consolidado, muy a pesar de que se tiene muy clara la propuesta de valor y su importancia como plus para el cierre de ciclos dentro de los proyectos de agroecología en el ETCR-JPL.

En ese sentido, el lienzo del modelo de negocio arroja varias consideraciones basadas en diferentes ejes de construcción de la plantilla ([tabla 4](#)). El proyecto ha contado con socios que representan apoyos significativos como Paso Colombia, organización que ha estado presente desde su concepción y que de hecho aportó las primeras maquinas y talento humano con la presencia de Julieth. Sin embargo, la capacidad asociativa del proyecto es muy débil, como contaba la misma Julieth: *“El punto más crítico quizás es la sociabilidad (asociatividad) en cuanto a grupo... es muy difícil poder agrupar a personas que se encuentren formándose en una economía como tal”*. A pesar de que el proyecto se encuentra amparado bajo la cooperativa COOJAPAL, son básicamente 5 las personas directamente implicadas en la producción de concentrado, entre las cuales se percibe que el liderazgo de Julieth y El pollo es vital para el sostenimiento del proyecto y surgen dudas alrededor de que ocurriría si ellos no están: son los que están jalando la iniciativa y no se encuentra un liderazgo alternativo claro.

Esto dificulta la gestión de recursos de cooperación internacional teniendo en cuenta que uno de los requerimientos recurrentes para poder optar a fondos de este tipo de organizaciones es precisamente la fortaleza del componente asociativo del proyecto, solicitando información desagregada sobre los implicados en el proyecto: quienes son los beneficiarios, cuantos son de la comunidad, cuantas son mujeres, cuantos niños se benefician, entre otros. De manera que entre más lazos de identidad con el proyecto se generen (ya sea en forma de tareas mejor definidas o formas de participación a través de la cooperativa), más interacciones en forma de alianzas, colaboración y cooperación se crean, especialmente con organizaciones del tercer sector como potenciales financiadores.

En consecuencia, de esos recursos o alianzas depende la compra o adquisición de maquinaria para el proceso de producción, lo que ha mostrado ser otro punto crítico del proyecto. Las maquinas aportadas por Paso Colombia fueron en un primer momento con fines de aprendizaje y por lo tanto de pequeña capacidad de procesamiento lo que no les permite hacer ni siquiera un bulto diario, en palabras del Pollo: *“las complicaciones es que como estamos produciendo peces y alimentando cerdos se requiere de una maquinaria mejor... Se requiere mucha más producción de lo que estamos produciendo hoy, por el tema que tenemos cantidad de alevinos, de peces, y cerdos, entonces se requiere de una maquinaria más sofisticada”*. Para apostar a la adquisición de mejor maquinaria en términos de volumen de producción y calidad, el componente asociativo es clave no solo como base para la aplicación subvenciones en muchos casos, sino también como oportunidad de acceso a capacitaciones, compartir gastos y mayor visibilidad.

Más allá de la producción, distribución y venta a gran escala, el proyecto en su primera etapa busca hacer una difusión de saberes, un reconocimiento del campesinado colombiano y demostrar su interés por la soberanía alimentaria a través del trabajo colectivo bajo los objetivos de la cooperativa. Es por ello que la construcción de una memoria base del proyecto que permita documentar los medios, personas y herramientas implicadas en los procesos, con formatos que permitan darle trazabilidad al cumplimiento en tareas y roles dentro del proyecto, puede permitir su difusión, replicabilidad y adaptabilidad de manera satisfactoria.

Es precisamente ese otro de los puntos críticos del proyecto. El *Blueprint* del servicio ([tabla 6](#)) muestra vacíos en el registro de los procedimientos e interacciones entre los implicados en el proceso productivo, vacíos que en su mayoría pueden ser solucionados a corto plazo y con recursos propios. Ciertos implicados figuran como “toderos” con tareas que les son asignadas conforme van saliendo, es decir, producto de cierta improvisación en la delegación de actividades que sobrecarga a ciertos implicados. Existe una ausencia evidente de canales claros de comunicación sumado a la inexistencia de suficiente evidencia física que permita generar continuidad en el proceso productivo, en el sentido del que hacer y que no hacer con relación a las tareas realizadas con anterioridad. Esto iría más allá de comunicar por WhatsApp en un territorio donde la cobertura de la señal no es regular.

La cadena de valor del producto ([Figura 10](#)) también arroja consideraciones importantes como la identificación de oportunidades para la participación de ciertos servicios o procesos dentro de la misma. Si bien el proyecto se encuentra en una etapa en la que no busca vender sino compartir conocimientos y mantener la alimentación de los animales del ETCR-JPL, la cadena de valor refleja que estructuras de economía social solidaria están presentes en cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor: desde la producción de la materia prima hasta la comercialización. Estas estructuras participan desde el inicio de la cadena con la consecución de los desechos orgánicos que en últimas se convierten en la principal materia prima, un eslabón que suele ser traumático en otras estructuras económicas donde se incurren en gastos significativos.

De manera que la apropiación de este primer paso (en gran parte debido a la autogestión de los miembros del proyecto) confiere un efecto positivo a la cadena de valor del producto, a pesar de que la soya, el salvado de trigo y las sales minerales aún deben adquirirse en San José del Guaviare. Es importante también el reciclaje de desechos orgánicos que provienen del final de la cadena de valor, es decir, del consumidor, los cuales constituyen una donación importante que se suma al grueso de materias primas que son los desechos mismos de los cultivos del ETCR-JPL (cogollo de la caña de azúcar, residuos de guayaba, botón de oro, matarratón y yuca, principalmente).

Ahora bien, es cierto que los ideales del proyecto por el momento van ligados al desarrollo comunitario sin ánimo de lucro, pero llegará el momento en el que a través de las relaciones de enseñanza-aprendizaje que se han desarrollado con campesinos aledaños y de la misma comunidad del ETCR-JPL, estos puedan

ser capaces de producir su propio concentrado disminuyendo entonces el volumen de desechos orgánicos donados al proyecto, la demanda de su concentrado y sus ganancias a futuro.

7. CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES.

En el marco del proceso de paz en Colombia, las iniciativas y proyectos productivos de los exguerrilleros y exguerrilleras en los diferentes ETCRs han servido como puente para la construcción de paz y tejido social en un país desgastado por el conflicto. Dicha construcción va estrechamente vinculada a la puesta en marcha de la reincorporación económica y social estas personas, basada en los principios de la economía solidaria en beneficio del progreso local.

En ese sentido, el ETCR-JPL cuenta con varios proyectos productivos, entre ellos el proyecto agroecológico liderado por COOJAPAL y compuesto por 4 subproyectos: piscicultura, porcicultura, cultivos de caña de azúcar y producción de concentrados artesanales. Este último es el corazón del sistema abasteciendo de alimento a los animales y permitiendo que su cría sea sostenible en el tiempo, además, recicla los desechos orgánicos de cultivos del ETCR-JPL y cercanos como el de caña de azúcar. El proyecto agroecológico en su conjunto ha contado con el apoyo del Observatorio de Diseño e Innovación Social de la Universidad Nacional de Colombia, desde donde partiendo de un trabajo de co-diseño se promueve el trabajo colaborativo entre estudiantes, profesores y la comunidad del ETCR-JPL en pro del fortalecimiento de los proyectos productivos.

Dada la importancia del proyecto de producción de concentrados como eje del sistema agroecológico en el ETCR-JPL, se planteó un diagnóstico participativo del proyecto como respuesta a la ausencia de información sobre el mismo con el ánimo de fortalecer y dar continuidad al apoyo brindado desde el Observatorio. Se concibió como un proceso que pudiera facilitar precisamente la consolidación de información como un aporte a la memoria base del proyecto a través de un proceso participativo entre miembros de la comunidad, implicados en el proyecto, organizaciones del tercer sector y miembros del Observatorio.

Por medio de este trabajo se ha establecido el CANVAS del modelo de negocio, el *Blueprint* del servicio y la cadena de valor del concentrado como herramientas para la consolidación y caracterización de información sobre el proyecto, promovidas desde el Observatorio en el marco del diseño y la innovación social. De estas herramientas, que son producto del proceso mismo de diagnóstico, se destaca que los implicados en el proyecto tienen muy clara la propuesta de valor del proyecto. Sin embargo, se recomienda trabajar en el fortalecimiento del componente asociativo del proyecto en aras de mejorar la gestión de recursos para la consecución de mejor maquinaria para los procesos, se cree que el presente trabajo de consolidación de información puede ser un aporte importante para generar interés hacia el proyecto.

Por otro lado, una distribución más efectiva de las tareas dentro del proyecto junto con el establecimiento de canales claros de comunicación, seguimiento y registro de las tareas daría menos espacio a la improvisación dentro del proceso productivo, además, estas serían formas de darle mayor visibilidad al proceso. Además, sentaría las bases para un futuro relevo generacional en caso de que El Pollo o Julieth no estén, quienes han demostrado ser los líderes de la iniciativa y los interlocutores ante otras organizaciones. Una solución podría ser implementar un formato sencillo de seguimiento a las tareas que permita identificar si estas se están cumpliendo o no, en que medida y cuando, además, que permita tener un archivo del proyecto y sus actividades. Sería una tabla como la siguiente:

Tabla 8. Ejemplo, registro de archivo sobre las labores diarias.

Fecha	Hora de inicio	Actividad o tarea	Responsable	Hora de finalización	Firma

Ahora bien, también podría haber un formato un poco mas simplificado y de carácter público (en un lugar visible para todos) que permita identificar fecha, responsable y actividad realizada o por realizar, de manera que la persona que recién ingrese a realizar sus tareas sepa cuales ya han sido efectuadas y saber con quién comunicarse en el caso de requerir información sobre las mismas, un ejemplo podría ser:

Tabla 9. Ejemplo, registro público de labores diarias.

Fecha:	
Actividad	Nombre del responsable

Si bien la cooperativa cuenta con objetivos bien definidos dentro de su estatuto de conformación, es importante que una vez se concrete y se establezca el plan estratégico de desarrollo de la comunidad se vean reflejados los objetivos estratégicos del proyecto, tales como la ampliación de los segmentos de

mercado y la conformación de alianzas estratégicas que permitan acercar el producto a otros potenciales compradores tanto en el área urbana como rural.

BIBLIOGRAFÍA.

ARN (2019) *Al terminar mañana la figura de los ETCR, el Gobierno garantiza la reincorporación de los excombatientes*: Agencia para la Reincorporación y la Normalización. Disponible en: <http://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2019/Al-terminar-manana-la-figura-de-los-ETCR,-el-Gobierno-garantiza-la-reincorporacion-de-los-excombatientes.aspx> (Consulta: 25 Junio 2020).

ARN (2020a) *Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR)* Agencia Nacional para la Reincorporación y Normalización. Disponible en: <http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/Los-ETCR.aspx> (Consulta: 25 Junio 2020).

ARN (2020b) *La reincorporación en los Acuerdos* Agencia Nacional para la Reincorporación y Normalización. Disponible en: <http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Paginas/La-reincorporacion-en-los-Acuerdos.aspx> (Consulta: 25 Junio 2020)

Basset, Y., (2018). 'Claves del rechazo del plebiscito para la paz en Colombia', *Estudios Políticos*, 52, pp. 241-265.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L.; Morgan, F. N. (2008) 'Service blueprinting: a practical technique for service innovation', *California management review*, 50(3), pp. 66-94.

Bolaño, M. P.; Gallego, V. 'Asentamientos para excombatientes en el post-conflicto Colombiano', *Seminario internacional de investigación en urbanismo 2019*.

Rodríguez, C., (2018). *Dos años del plebiscito por la paz Hacia una narrativa desde el sí al acuerdo.*: Revista Sur. Available at: <https://www.sur.org.co/dos-anos-del-plebiscito-por-la-paz-hacia-una-narrativa-desde-el-si-al-acuerdo/> (Consulta: 26 Julio 2020)

Corbetta, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid McGraw-hill.

Corredor, J. D. (2017) 'Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación: ¿El fortín político de las FARC?', *Revista Nova et Vetera*, 33.

Diagnóstico participativo sobre la situación del proyecto de producción de concentrados en el ETCR
Jaime Pardo Leal, Colombia.

'Cronología del acuerdo de paz entre el Gobierno y las Farc', (2019) *El Herald*, 29 Agosto 2019. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/colombia/cronologia-del-acuerdo-de-paz-entre-el-gobierno-y-las-farc-661442> (Consulta: 25 Junio 2020).

'Cronología del proceso de paz con las FARC', (2016) *CNN en Español*, 09 Mayo 2016. Disponible en: <https://cnnespanol.cnn.com/2016/05/09/cronologia-del-proceso-de-paz-con-las-farc/> (Consulta: 25 Junio 2020).

Devia, C. A.; Ospina, A. J. (2017) 'Seguridad humana, conflicto y proceso de paz en Colombia', *Razón Crítica*, 3, pp. 23-48.

'Encuesta de Ipsos da amplia victoria al Sí en el plebiscito con el 72 %', (2016). *Semana*, 09 Agosto 2016. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/plebiscito-por-la-paz-encuesta-de-ipsos-da-ventaja-al-si/492947> (Consulta: 25 Junio 2020).

Ferreira-Herrera, D. C. (2015) 'El modelo Canvas en la formulación de proyectos', *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107).

'Las Farc son el tercer grupo terrorista más rico del mundo', (2014) *Portafolio*, 12 de Noviembre de 2014. Disponible en: <https://www.portafolio.co/internacional/farc-son-tercer-grupo-terrorista-rico-mundo-43474> (Consulta: 25 Junio 2020).

Mares Madrid. (2018) *Cadenas de valor: Guía didáctica*. Mares Madrid.

Martínez, A. (1995) *El diagnóstico participativo: una herramienta de trabajo para las comunidades*. Bib. Orton IICA/CATIE.

Mingorance, F. (2016) *Zonas Veredales de Normalización y Puntos Campamentarios: Colombia Plural*. Disponible en: <https://colombiaplural.com/zonas-veredales-concentracion/> (Consulta: 25 Junio 2020).

MOE, (2016). *Primeras aproximaciones a las Zonas Veredales de Transición y Normalización*.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Pérez, M.; Quiñones, V., (2009). 'El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles', *Horizontes Empresariales*, 8(1), pp. 63-72.

Peris, J., (2011). *Procesos de desarrollo y planificación de intervenciones*. Disponible en: http://www.planificacionparticipativa.upv.es/wordpress/wp-content/uploads/2011/06/Procesos-de-desarrollo-y-planificaci%C3%83%C2%B3n-de-intervenciones_2011.pdf (Consulta: 25 Junio 2020).

Diagnóstico participativo sobre la situación del proyecto de producción de concentrados en el ETCR
Jaime Pardo Leal, Colombia.

Vargas Rincón, A., (2008). 'Una mirada a la agrupación originalmente revolucionaria que se transformó en terrorista', *Revista Criminalidad*, 50, pp. 403-416.