

*Paz territorial e inversión social privada : contribuciones al ODS 16 /* María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (editores) – Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2018.  
396 páginas : ilustraciones, mapas, gráficos, fotos ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas (páginas 391-396) e índice de gráficas.

ISBN: 9789587728996

1. Fundaciones benéficas – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso 2. Responsabilidad social de los negocios – Colombia – Estudios de caso 3. Paz – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso 4. Microfinanzas – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso 5. Desarrollo comunitario – Aspectos sociales – Colombia – Estudios de caso I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título.

658.408

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EAP.

Abril de 2018

ISBN 978-958-772-899-6

© 2018, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDITORES)

© 2018, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: abril de 2018

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Corrección de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: Marco Robayo

Impresión y encuadernación: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

## CAPÍTULO II

ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROGRAMA  
DE BANCA COMUNAL DE LA FUNDACIÓN  
AMANECER EN VEREDAS DE INFLUENCIA  
PETROLERA EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE

ELABORADO POR: ANA CAROLINA BENAVIDES MARTÍNEZ  
Y KATHERINE DIANA MARÍA PADILLA MOSQUERA  
DIRIGIDO POR: MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA,  
DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD  
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD DE LA UNIVERSIDAD  
EXTERNADO DE COLOMBIA.



Se agradece, de manera especial, a Karen López, gestora de inteligencia competitiva de la Fundación Amanecer, y a Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal, por el apoyo brindado a las investigadoras en el proceso de documentación del presente caso.

## INTRODUCCIÓN

El Departamento de Casanare, constituido como tal en 1991, se encuentra ubicado al oriente de Colombia y limita con los siguientes departamentos: al norte con Arauca, al sur con Meta, al oriente con Vichada y al occidente con Boyacá.

Alrededor de los años 80, mientras aún era considerado como una Intendencia<sup>1</sup>, Casanare se convirtió en un territorio relevante para la economía del país debido al descubrimiento de yacimientos de petróleo. Esta situación originó un cambio en la dinámica interna por cuanto se pasó de una economía basada en la ganadería y en la agricultura tradicional, a una centrada en la extracción de petróleo. De acuerdo con Córdoba (2001), la irrupción del petróleo modificó el panorama empresarial de la región antes dominado por las empresas privadas regionales agropecuarias y comerciales. Afectó a unas pocas empresas pequeñas de servicios, artesanales o escasamente industriales. Por esta época se creó un dualismo entre esas empresas tradicionales y las empresas vinculadas al petróleo, dominadas por capital extranjero.

Debido a la presencia de regalías, Casanare se volvió petróleo-dependiente, ya que sus presupuestos resultaban en gran medida de la extracción de hidrocarburos y no de las empresas autóctonas. Para esta época empezó lo que se conoce como “enfermedad holandesa”, entendida, de acuerdo con Sardi (2012), como el fenómeno de expansión del ingreso de divisas por auges en la exportación de recursos naturales (petróleo y minerales) que, sin las medidas adecuadas, genera revaluación de la moneda local, contracción y pérdida de empleos en otros sectores productivos tradicionales y efectos negativos finales en la economía.

---

1 En 1952 los territorios que hoy se reconocen como el Departamento del Casanare fueron parte del Departamento de Boyacá hasta 1973, cuando por la Ley 9 volvió a ser intendencia con capital en Yopal. Con la nueva carta política, el 5 de julio de 1991 el territorio fue elevado a la categoría de departamento. (Gobernación del Casanare, 2017, p. historia).

El Departamento se convirtió entonces en un territorio de disputa entre grupos al margen de la ley —las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC)<sup>2</sup>, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN)—, quienes, de acuerdo con Ávila (2007), “buscaban el control de las regalías del petróleo y la posesión de tierras, cuyo fin último era fortalecer las finanzas de las organizaciones al contar con víctimas dispuestas a pagar vacunas, secuestros y extorsiones, entre otros delitos de sustracción económica” (p. 10).

Así, entre la década de los noventa y los primeros años del siglo XXI, en parte por la aparición del petróleo y en parte por la precaria presencia estatal, el Departamento vivió el fortalecimiento de la presencia y del control por parte de los diferentes grupos armados, la existencia de cultivos ilícitos, el desplazamiento forzado y la apropiación de tierras, (Ávila, 2007).

En este contexto, Ecopetrol S.A, Total Exploratie en Produktie Maatschappij BV-Tepma, Triton Colombia Inc., British Petroleum Exploration Company (BP), Colombia Limited y Lasmo Oil Colombia Limited, en el marco de sus programas de responsabilidad social, en 1994 crearon la Fundación Amanecer como una institución privada, sin ánimo de lucro, cuyo propósito general era incidir de manera positiva y permanente en la transformación social y regional de la Orinoquía; y de manera particular, mitigar los impactos derivados de la actividad petrolera sobre las comunidades radicadas en las áreas de influencia de las empresas extractivas, en el Departamento del Casanare.

Para desarrollar este proceso, el modelo de intervención escogido consideró tres ejes fundamentales: desarrollo humano, desarrollo empresarial y productivo, y protección ambiental (Fundación Amanecer, 2016a). Dentro del eje de desarrollo humano se encuentra el Programa de Banca Comunal, considerado como:

Un programa de emprendimiento comunitario rural, que busca la autogestión, participación e inclusión de los habitantes en la creación, operación y control de sus propias iniciativas, bajo la figura de Comisión Empresarial de la Junta de

---

2 Además de los grupos armados citados por el autor se reconoce también la presencia en el territorio de las denominadas Autodefensas Campesinas del Casanare (ACC). Para ampliar información se recomienda visitar el siguiente link: <http://www.verdadabierta.com/victimarios/888-perfil-autodefensas-campesinas-de-casanare-acc>.

Acción Comunal (JAC), que les facilita el acceso al crédito y al fortalecimiento de capacidades humanas y empresariales (Fundación Amanecer, 2016b, p. 2).

El Programa es una experiencia de estudio interesante por cuanto surge como una iniciativa social proveniente del sector privado, que parte del interés de las empresas petroleras de favorecer la creación de entornos de operación estables y no conflictivos con las comunidades presentes en el territorio.

Banca Comunal lleva quince años en funcionamiento en el Casanare, y ha beneficiado alrededor de 8.500 personas<sup>3</sup>. Las condiciones en que opera el Programa permiten abordar un problema de investigación relacionado con la comprensión de los alcances de las intervenciones sociales que se proponen desde las estrategias de responsabilidad social de empresas privadas y sus contribuciones tanto a la estabilidad de la operación de dichas empresas como a la construcción de paz en los territorios.

Con base en lo anterior, la pregunta de investigación que se busca responder con el presente estudio es: *¿En qué medida el Programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer puede ser considerado como un negocio social que ha aportado a la construcción de paz a través del desarrollo comunitario en las veredas de influencia petrolera del Departamento del Casanare durante el último quinquenio?*, y a su vez validar la siguiente hipótesis: *El Programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer se asocia con la modalidad de inversión social conocida como negocio social que, a través de un desarrollo comunitario consolidado, aporta a la construcción de paz.*

Con el fin de resolver estos planteamientos, se estableció como objetivo principal de la investigación *documentar, sistematizar y valorar, bajo la modalidad de un estudio de caso y desde una perspectiva de construcción de paz, el Programa de Banca Comunal liderado por la Fundación Amanecer en las veredas de influencia petrolera del Departamento de Casanare*. Para desarrollarlo, se propusieron como objetivos específicos: a) describir la estructura y la forma de operación de la Fundación Amanecer, b) sistematizar las características del Programa Banca Comunal de la Fundación Amanecer; y, por último, c) valorar en qué medida el Programa de Banca Comunal es un negocio social que aporta a la construcción de paz.

---

3 Dato proporcionado por el señor Miguel Barrera (coordinador Bancas Comunales-Fundación Amanecer).

Para el análisis del caso, se utilizó un marco teórico de referencia que da prioridad a los siguientes temas: i) inversión en comunidades por medio de las microfinanzas (microcréditos y negocios sociales); ii) desarrollo de los organismos comunales en Colombia; y iii) conflicto armado interno en el Departamento del Casanare y construcción de paz desde el sector empresarial.

La metodología utilizada, de corte cualitativo, fue la desarrollada por Pérez (2016), cuyo objeto es “conocer, interpretar y valorar a profundidad programas en ejecución de responsabilidad social (RS) que son efectuados por organizaciones de distinta naturaleza”. (p. 26). Adicionalmente, al tomar como punto de partida la revisión de diversas experiencias de bancas comunales en veredas de influencia petrolera del Casanare, se estableció que, a partir de dicha metodología la experiencia se abordaría como un estudio de caso múltiple en el cual, de acuerdo con Stake (1996), citado por Ramírez (2014), el investigador efectúa un esfuerzo particular por examinar características comunes presentes en experiencias, partes o miembros, de manera detallada, para recopilar lo que cada una tenga que comunicar con la intención de estudiar el fenómeno que exhiben esos casos en su conjunto.

Respecto al levantamiento de la información, aquella que se cataloga como primaria<sup>4</sup>, fue recopilada a partir de las visitas de campo, de las entrevistas y de los grupos focales realizados en el Departamento, y las entrevistas desarrolladas en la ciudad de Bogotá. Mientras que la información secundaria, correspondiente a documentos institucionales, bases de datos, contenidos de la metodología del programa, entre otros, fue proporcionada por la Fundación Amanecer.

Se realizaron dos visitas de campo al Departamento de Casanare, una en el mes de junio y otra en septiembre del 2016, cada una con una duración de tres días. En las visitas se tuvo la oportunidad de recorrer diez veredas<sup>5</sup>, distribuidas en los municipios de Yopal (7), Aguazul (2), y Tauramena (1), y

---

4 Para el presente estudio, de acuerdo con Buonacore (1980, p. 229), se define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”. Por su parte las fuentes secundarias “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”.

5 Las veredas visitadas en el municipio de Aguazul son: Monterralo y El Triunfo. En el municipio de Tauramena: Pasocusiana. En el municipio de Yopal: La Niata, La Vega, Bellavista, El Morro, La Guamalera, Rincón del Soldado y El Jordán. En adición se realizó una entrevista vía telefónica a la gerente de la Banca de la vereda Esmeraldas en el municipio de Orocué por considerarse pertinente su experiencia a partir de la constitución de una Asociación Mutual.

contactar telefónicamente a una persona de la vereda de Orocué; las veredas fueron seleccionadas por ser de influencia petrolera y contar con el Programa en distintos grados de apropiación.

En dichas visitas se logró contactar a miembros de las juntas de acción comunal (JAC), de la Junta Directiva de las bancas comunales y a beneficiarios del Programa, con los cuales se desarrollaron entrevistas personales y grupos focales. A su vez, en la ciudad de Yopal se realizaron entrevistas a cinco funcionarios de la Fundación Amanecer, responsables en diferentes niveles jerárquicos de la implementación del programa, con tres representantes de entidades financiadoras (Ecopetrol, Equion y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD), y con tres funcionarios de organizaciones públicas, dos de ellas relacionadas con el conflicto armado en la región (Unidad para las Víctimas y Defensoría del Pueblo) y una con un asesor de la Secretaría de Desarrollo de la Gobernación de Casanare. Con el fin de contemplar otras perspectivas frente a la operación del programa, en la ciudad de Bogotá se realizaron entrevistas a funcionarios de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y el Ministerio del Interior.

Este informe se divide en tres partes: la primera de ellas corresponde a la presentación de la Fundación Amanecer; en la segunda, se realiza la descripción del Programa de Banca Comunal; y en la última parte, se da a conocer la valoración del programa a partir de la literatura sobre inversión social y la construcción de paz desde el sector privado, haciendo énfasis en los factores de éxito y en las oportunidades de mejora.

## I. FUNDACIÓN AMANECER

### I.1. ORIGEN, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

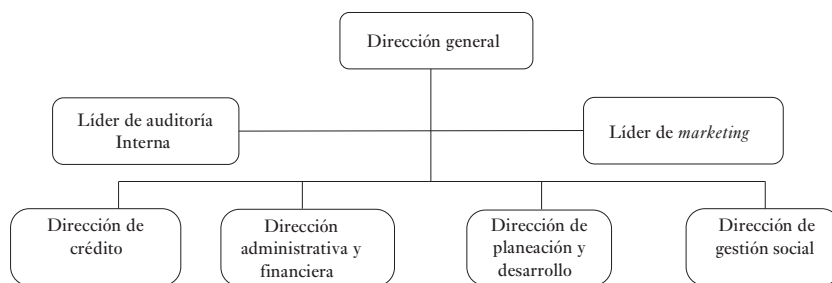
La Fundación Amanecer es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, que se constituyó el 14 octubre de 1994 como una iniciativa de responsabilidad social de las empresas Ecopetrol S.A., Total Exploratie en Produktie Maatschappij BV-Tepma, Triton Colombia Inc., British Petroleum Exploration Company (BP), Colombia Limited y Lasmo Oil Colombia Limited. Por medio de la Fundación se buscaba crear programas con el fin de mitigar los impactos negativos derivados de sus operaciones en las zonas de influencia petrolera en el Departamento de Casanare.



En su momento, la Fundación operó con recursos provenientes de las empresas fundadoras; sin embargo, a partir del 2005, es una organización auto sostenible basada principalmente en el desarrollo de programas asociados a los microcréditos en la región (Benavides & Padilla, 2016a). Hoy en día, la cobertura de sus servicios se encuentra también en los departamentos de Meta, Boyacá y Cundinamarca.

En cuanto a la estructura organizacional, la Fundación es dirigida por un Comité Directivo, cuenta con una dirección general, con cuatro direcciones en temas específicos y con dos áreas de apoyo, conforme se presenta a continuación:

GRÁFICA 4.  
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNDACIÓN AMANECER



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la página corporativa de la organización

De acuerdo con el Informe de Sostenibilidad 2012–2013, las prioridades estratégicas a largo y mediano plazo de la Fundación están centradas en tres aspectos básicos:

i. Fortalecer los procesos de planeación estratégica con el ánimo de tomar las mejores decisiones de cara a una eficiente administración del riesgo, la innovación y el desarrollo.

ii. Mantener y fomentar los microcréditos, potenciando las capacidades y administración de recursos de las personas que los reciben y apalancando sus iniciativas productivas.

iii. Continuar la articulación con grandes sectores de política social en la región. Para ello, se plantean como principios: la innovación, la perseverancia, la globalidad, el servicio empático y la transparencia; y como valores: el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la integridad y el honrar el ideal de Amanecer (Fundación Amanecer, 2014, p. 07).

FOTO 4.  
JUNTA DIRECTIVA VEREDA MONTERRALO



Fuente: Foto tomada por los investigadores en el trabajo de campo

El propósito de la Fundación es contribuir al desarrollo económico y humano de la Orinoquia; para desarrollar ese objetivo, la Fundación cuenta con un modelo de intervención que para el período 2006–2015 se ha desarrollado bajo el lema de *Transformación Social-Desarrollo Social*, el cual considera tres ejes fundamentales: desarrollo humano, desarrollo empresarial y productivo, y protección ambiental (Benavides & Padilla, 2016w).

El primero de ellos, *desarrollo humano*, busca potenciar las capacidades individuales y colectivas por medio de la generación de conocimiento y desarrollo de habilidades; entre sus programas se encuentran la Banca Comunal, Seguridad Alimentaria, Agricultura Familiar, Mujer Emprendedora y Formadora, y Uso Productivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

El eje de *desarrollo empresarial productivo* se enfoca en fortalecer comportamientos y actitudes que favorecen la productividad de las comunidades, y

a partir de ello, cuenta con los programas de microcrédito presente en cuatro departamentos: Meta, Boyacá, Cundinamarca y Casanare, beneficiando a 11.000 empresarios bajo enfoques de ganadería ecológica y desarrollo empresarial, micro franquicias y emprendimiento.

Por último, el eje de *protección ambiental* busca promover el cuidado y la conservación del medio ambiente en los diferentes ámbitos donde la actuación del ser humano genera impacto, respondiendo con acciones de protección y buenas prácticas para el manejo de recursos naturales.

Para el 2024, según el nuevo ejercicio de prospectiva de la Fundación, su intervención se orientará por el lema “*Desarrollo colectivo*” y estará enfocada en asociaciones y agremiaciones, en cuyo marco se priorizarán los pilares de liderazgo y gobernanza, agua, clima y energía, y economía sostenible (Benavides & Padilla, 2016w).

Como factores determinantes en su consolidación, la Fundación reconoce la fortaleza social de sus programas, la planeación participativa, la transparencia financiera, la innovación y su solidez como organización (Fundación Amanecer, 2014).

## 1.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y PARTICIPACIÓN EN REDES

La Fundación Amanecer mantiene alianzas con diversas entidades que apoyan sus actividades desde distintas perspectivas, no solo con el fin de optimizar la gestión financiera, sino con el de consolidar y validar su reconocimiento. Actualmente, la Fundación cuenta con el apoyo de treinta y ocho organizaciones regionales y nacionales, entre las cuales se encuentran la Gobernación de Casanare, la Fundación Universitaria de San Gil, la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Yopal (ESP), el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), el ICIDL Colombia<sup>6</sup> (International Computer Driving Licence), el Banco de Bogotá, Davivienda y Bancoomeva, y con 11 orga-

---

6 ICIDL: Entidad sin ánimo de lucro, representante exclusiva de ECDFL Foundation cuya misión principal es: “Superar las barreras digitales promoviendo el acceso a la sociedad de la información, ayudando a organizaciones y personas a desarrollar competencias necesarias para el uso productivo de las TIC” (ICIDL Colombia, 2016).

nizaciones internacionales, como lo son Banco BBVA<sup>7</sup>, CHF International<sup>8</sup>, Triple Jump<sup>9</sup>, Petrominerales<sup>10</sup>, OIKO Credit<sup>11</sup>, Microventures<sup>12</sup>, Global Partnerships<sup>13</sup> y Blue Orchard<sup>14</sup> (Fundación Amanecer, 2016b).

Así mismo, la Fundación se encuentra participando en las siguientes redes: Global Reporting Initiative (GRI)<sup>15</sup>, Global Compact<sup>16</sup>, Microfinance

- 
- 7 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A., una entidad bancaria de primer nivel. Con una trayectoria de más de 50 años, en Colombia se destaca como una entidad comprometida con el desarrollo económico y social del país. Con presencia en más de 122 municipios a lo largo del territorio Nacional, a través de una red de 390 sucursales, 1300 cajeros automáticos y más de 7.136 corresponsales bancarios (BBVA, s.f.).
  - 8 CHF International. Cooperative Housing Foundation, organización conocida desde el 2012 como Global Communities. Es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja estrechamente con las comunidades de todo el mundo para lograr cambios sostenibles que mejoren la vida y los medios de subsistencia de los más vulnerables (Global Communities, s.f.).
  - 9 Triple Jump es un gestor de inversiones centrado en el impacto, que proporciona oportunidades de inversión significativas y responsables en los países en desarrollo. Creemos que las oportunidades no se distribuyen por igual en todo el mundo, pero las personas con talento están en todas partes. En los países en desarrollo, un sector financiero responsable e inclusivo puede permitir a estas personas liberar su potencial y mejorar su calidad de vida (Triple Jump, s.f.).
  - 10 Petrominerales Colombia Ltd. explora, desarrolla y produce crudo en Colombia. La empresa fue constituida en 1996 y tiene su sede en Bogotá (Bloomberg, s.f.).
  - 11 Oikocredit es una cooperativa mundial que promueve el desarrollo sostenible proporcionando préstamos, capital y apoyo a la creación de capacidad a instituciones microfinancieras, cooperativas, organizaciones de comercio justo, pequeñas y medianas empresas y proyectos de energía renovable. Como inversor social, el trabajo de Oikocredit se guía por el principio de empoderar a las personas para mejorar sus medios de subsistencia (Oikocredit, s.f.).
  - 12 MicroVentures es una plataforma de inversión *crowdfunding* de capital, que combina lo mejor del capital riesgo con *crowdfunding* de capital (MicroVentures, s.f.).
  - 13 Global Partnerships es un inversor impulsado por el impacto, que es pionero e invierte en empresas sociales sostenibles que ofrecen productos y servicios de alto impacto para las personas que viven en la pobreza. Todos merecen la oportunidad de ganarse la vida, cuidar a sus familias y mejorar sus vidas. Nuestras inversiones están enfocadas en tres áreas de oportunidad: económica, energética y salud. Global Partnerships invierte actualmente en una cartera de 50 instituciones microfinancieras (IMF), empresas sociales y cooperativas en 14 países de América Latina, el Caribe y África Oriental (Global Partnerships, s.f.).
  - 14 Blue Orchard es un importante gestor de inversiones de impacto global. Como inversor de impacto pionero, fomentan el crecimiento inclusivo, a la vez que ofrece rendimientos atractivos para los inversores (Blue Orchard, s.f.).
  - 15 Global Reporting Initiative (GRI), es una organización internacional independiente que ayuda a los gobiernos, empresas y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de sus actividades en aspectos críticos para la sostenibilidad, como lo son el cambio climático, derechos humanos, corrupción y otros (Global Reporting Initiative, s.f.).
  - 16 Pacto Global de las Naciones Unidas, iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con 10 principios en 4 áreas

Information Exchange<sup>17</sup> y la Comisión Regional de Competitividad Casanare Productivo<sup>18</sup>, también cuenta con certificación ISO<sup>19</sup> 14001, asociada a temas ambientales, e ISO 9001, en cuanto a la calidad de sus procesos.

La Fundación ha tenido diferentes distinciones como: a) Primer puesto premio Citibank Acción Internacional a Microempresario Colombiano, b) Premio Internacional a la excelencia en Diálogo de Gestiones, c) Inclusión en el libro *Factores de éxito de cuatro instituciones microfinancieras* vinculadas a la red Emprender (Fundación Ford – Inalde), d) Certificado de transparencia de la información 5 diamantes – Mix Market, Helios Awards Grupo BP Hemisferio Occidental (Programa de Producción Bovina Autosostenible 2007 y Programa de Banca Comunal 2009), e) Sello de transparencia en precios asociados a los servicios microfinancieros, y f) Sello sistema de gestión de la calidad, septiembre 2005-2013 (Fundación Amancer, 2016b).

### 1.3. MOMENTOS HITO EN EL DESARROLLO DE LA FUNDACIÓN

Uno de los momentos clave de la historia de la Fundación fue el desarrollo del programa de los núcleos solidarios productivos rurales, en 1998. Dicha iniciativa tuvo como propósito fortalecer los vínculos de la comunidad por medio de un pacto colectivo que suscribían entre seis a diez personas de la misma vereda, acuerdo que se sustentaba en principios de confianza, solidaridad y respeto, y buscaba el acceso al servicio de crédito para iniciativas productivas, a procesos de capacitación y a asistencia técnica (Rodríguez, Orjuela & Pinzón, 2010).

---

temáticas derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (Red Pacto Global Colombia, s.f.).

17 Microfinance Information Exchange (MIX), es una organización global que promueve la inclusión financiera mediante la información y el conocimiento a través de plataformas tecnológicas (Microfinance Information Exchange, s.f.).

18 Comisión de Competitividad es una iniciativa que integra diferentes actores del sector público y privado en cada departamento con el fin de crear un Plan de Competitividad que oriente el desarrollo de una región. Para el caso de Casanare este plan de diseño se realizó sobre el año 2010 (Comisión Regional de Competitividad de Casanare Convenio MCRIT, 2010).

19 ISO, Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization, s.f.).

Hasta el 2005, la Fundación operó con recursos provenientes de las empresas petroleras fundadoras; sin embargo, a partir de ese año, estas empresas suspendieron el destino de recursos para el funcionamiento de la organización con lo cual se priorizaron sus actividades operacionales y sus propios programas de inversión social. Esto conllevó al auto sostenimiento de la Fundación, por medio del desarrollo de programas sociales fundamentados principalmente en las microfinanzas y a establecer convenios de acompañamiento técnico con las mismas empresas petroleras para la implementación de las bancas comunales.

Hacia el 2009, la Fundación comenzó a realizar su primer informe de sostenibilidad, en concordancia con los principios rectores del Pacto Global, con el ánimo de alinear sus estrategias a cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Durante el 2013, la Organización desarrolló la identificación de sus grupos de interés prioritarios, lo cual le permitió profundizar sobre sus características y expectativas, para clasificarlos según el cumplimiento de los atributos de urgencia, poder y legitimidad.

A lo largo del 2016, la Fundación, en respuesta a su misión y vocación como entidad sin ánimo de lucro al servicio de la comunidad, decidió mantener el acompañamiento a las bancas comunales, pero esta vez de manera autónoma, es decir, sin los recursos de las empresas petroleras, y plantear estrategias como aquella denominada “*Lo más valioso*”. Dicha estrategia se plantea con el fin de optimizar los recursos de la organización, con lo cual se agrupan las iniciativas de la Fundación que cuentan con aspectos comunes para apalancarse mutuamente y se evita la eliminación de proyectos en comunidades que se han visto afectadas por la crisis del petróleo.

En adición, de acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del Programa de Bancas Comunales, y con la filosofía de la organización, cabe resaltar su capacidad de continua auto-evaluación y de re-inversión en los 20 años que lleva operando, ya que ha sido capaz de reconocer los cambios económicos que ha tenido la región, al pasar de una economía predominantemente ganadera a una extractiva y actualmente al nuevo escenario que se proyecta frente a la salida de las empresas petroleras (Benavides & Padilla, 2016b).

## 2. PROGRAMA DE BANCA COMUNAL

### 2.1. ORIGEN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA DE BANCA COMUNAL

El Programa de Banca Comunal nace en el año 2001 en la vereda de Visinaca, municipio de Tauramena (Casanare). Esta zona era epicentro de la producción petrolera, pues allí se encontraba el pozo de extracción Cusiana. La Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda, en el marco del programa Administración de Locaciones por la Comunidad (Alcom)<sup>20</sup>, que se desarrollaba en ese entonces con empresas petroleras, suscribió un contrato con la empresa British Petroleum (BP) —ahora Equion—, para realizar un servicio de limpieza de un desarenador de la bocatoma para el Centro de Producción de Facilidades (CPF)<sup>21</sup>. A partir de ello, la comunidad obtuvo una utilidad de siete millones de pesos (\$7.000.000), los cuales iban a ser inicialmente distribuidos entre los habitantes, pero la BP solicitó a la Fundación Amanecer asesorar a la comunidad para lograr una mejor utilización de esos recursos y, en consecuencia, los recursos se orientaron a la JAC para crear un proyecto comunitario que se consolidó en la idea de constituir un Fondo de Crédito, con el fin de apalancar iniciativas productivas en la vereda y estimular la permanencia de las familias en el territorio.

De esta manera, se creó el primer fondo de crédito micro empresarial para la vereda de Visinaca, que entró en funcionamiento bajo un reglamento interno propio, el cual, con el tiempo, se convirtió en el *Manual de crédito* que en la actualidad establece las condiciones de operación. Además, se elaboraron los formatos para las respectivas solicitudes y se conformó un comité de crédito, que contaba con una junta directiva y un gerente (Benavides & Padilla, 2016d). Hoy en día, el Fondo, a partir del acompañamiento de la Fundación Amanecer y la buena administración por parte de la JAC, ha llegado a gestionar un capital de alrededor de ciento treinta millones

---

20 ALCOM. Programa de la British Petroleum Company (BP) a través del cual se brindaban asesorías y capacitación a las juntas de acción comunal existentes en la zona de influencia del Centro de Producción de Facilidades de Cusiana (Rodríguez, Orjuela, & Pinzón, 2010, p. 64).

21 Definición de CPF: Centro de Producción de Facilidades es un sector que hace parte del campo de explotación petrolera (Benavides & Padilla, 2016b).

de pesos (\$130.000.000), según lo menciona Rosaura Pinzón, directora de gestión social de la Fundación Amanecer (Benavides & Padilla, 2016w).

A partir de la experiencia en Visinaca, se despertó el interés por la iniciativa en otras veredas de influencia petrolera; en respuesta a ello, la Fundación Amanecer las orientó sobre la forma como podían acceder a los recursos por parte de las empresas petroleras y empezó a brindar acompañamiento. Con el tiempo, se fueron creando más fondos de crédito hasta llegar, en el 2014, a un promedio de tres o cuatro fondos por año. Esto representó un beneficio para las comunidades que ahora podían acceder a capital a una tasa de interés del 1% mensual, pues antes, al no contar con respaldos suficientes para acceder al sistema financiero, acudían al crédito “gota a gota”<sup>22</sup> que para la época tenía una tasa de interés de 20% anual, según lo afirma Alirio Jacobo Montaña, coordinador de Desarrollo Social de la Fundación Amanecer (Benavides & Padilla, 2016d).

Fue así como la vereda de Visinaca se convirtió en el proyecto piloto de lo que para el 2001 se constituiría como “Banca Comunal”, modelo que hasta el 2015 se encontraba replicado en 172, de las cuales 64 corresponden al Departamento del Meta, 106 al Departamento de Casanare, una a Boyacá y otra a Cundinamarca (Benavides & Padilla, 2016b).

Con base en el modelo de intervención de *Transformación Social*, que la Fundación Amanecer estableció para orientar sus actividades, se creó el Programa de Banca Comunal con la motivación de generar desarrollo social en el Casanare, al tiempo que servía como canal de comunicación entre las comunidades y las empresas petroleras que necesitaban mitigar los impactos de sus operaciones, a través de programas de responsabilidad social.

El Programa propuso, entonces, para las empresas y para la comunidad, una alternativa para optimizar el uso de los recursos de inversión social; y para la Fundación se constituyó en una fuente de recursos que permitía cubrir los costos operativos y de funcionamiento propios.

En terminos generales, el modelo de “Banca Comunal” funciona de manera particular en cada vereda, es decir, cada Banca es autónoma y la JAC de cada vereda es la encargada de establecer las condiciones sobre las cuales la Banca va a funcionar; por ejemplo, se diseña un *Manual de crédito* en el

---

22 “Gota a gota”: expresión que hace referencia a las altas tasas de interés que se deben pagar cuando se obtiene un préstamo por fuera del sistema tradicional bancario. Por lo general, adquiridos con personas naturales que manejan tasas de usura propias.



cual se señalan montos, plazos y tasas de interés de los créditos, así como los requisitos para acceder a ellos.

A pesar de que cada Banca cuenta con su propio *Manual*, la característica en común entre todas las bancas son las bajas tasas de interés que se establecen, con lo cual se permite el acceso al crédito a la población de la vereda.

Otro factor en común entre las bancas es la estructura organizacional para administrarlas, pues funciona igual en cada vereda, y consiste en la selección de una junta directiva y un gerente.

Es importante aclarar que la entrega de microcréditos por las bancas no necesariamente está ligada a la generación de proyectos productivos, ya que puede estar asociada a mejoras de vivienda o a proyectos personales, de acuerdo con las normas previamente establecidas por cada junta.

## 2.2. OBJETIVO DEL PROGRAMA Y GRUPOS DE INTERÉS

Banca Comunal es un programa de emprendimiento comunitario rural basado en una metodología de profundización del crédito, que consiste en la gestión de microcréditos para inversión en iniciativas productivas que sean generadoras de ingresos y, por lo tanto, es una estrategia para disminuir la pobreza. El Programa trabaja con organizaciones de base (Juntas de Acción Comunal), las cuales, según la Ley 743 de 2002 y el Conpes 3661 (DNP, 2010), tienen el aval para ser parte de este tipo de iniciativas (Fundación Amanecer, 2016a).

El Programa de Banca Comunal se encuentra clasificado en el pilar de *Desarrollo Humano*<sup>23</sup> de la Fundación Amanecer, por cuanto su implementación busca que las comunidades adquieran habilidades y fortalezcan capacidades para crear y consolidar iniciativas productivas, así como fortalecer el proceso de inclusión financiera de personas que no tienen la oportunidad de acceder a créditos en un sistema de banca tradicional.

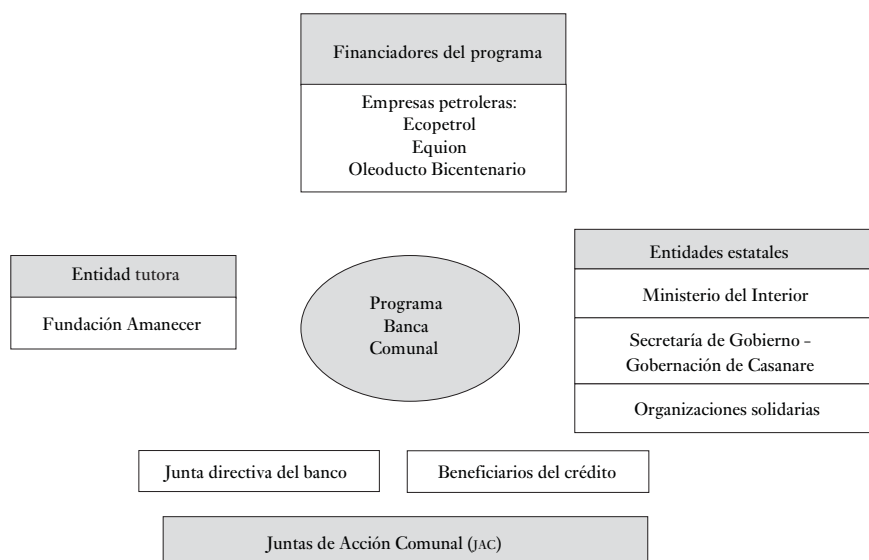
A partir de la revisión bibliográfica de los documentos de la organización y de las visitas de campo, se identificaron cuatro grupos de interés priorita-

---

23 El enfoque del desarrollo humano se centra en mejorar la vida de las personas, en lugar de creer que el crecimiento económico llevará, de forma automática, a mejores oportunidades para todos. En la práctica, esto significa desarrollar las capacidades de las personas, y darles la oportunidad de poder usarlas (United Nations Development Programme, 2015).

rios para el Programa<sup>24</sup>, como se muestra en la Gráfica 5, entendiendo por grupos de interés o *stakeholders* “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Rivera & Malaver, 2011, p. 22).

GRÁFICA 5.  
GRUPOS DE INTERÉS PROGRAMA DE BANCA COMUNAL



Fuente: Elaboración propia

Por una parte, se encuentran las *empresas financiadoras* del Programa (Equion, Ecopetrol y Oleoducto Bicentenario), que son aquellas empresas petroleras que, en el marco de sus programas de responsabilidad social, realizan inversión en comunidades y destinan los recursos para la creación de bancas comunales. Estos recursos son gestionados de manera autónoma por parte de las *juntas de acción comunal* de las veredas, que constituyen otro grupo de interés, dividido a su vez en las juntas directivas de las bancas y los be-

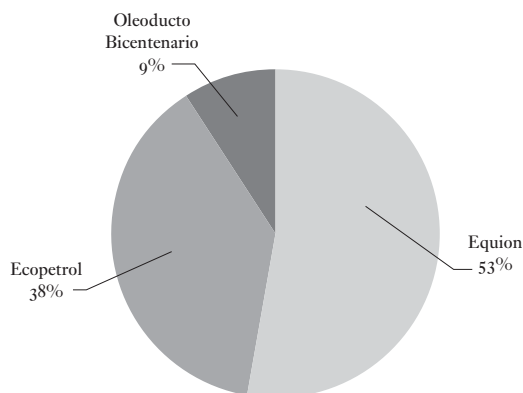
24 Para efectos del presente estudio de caso, los grupos de interés priorizados son aquellos que se perciben en las bancas comunales estudiadas en las veredas de zonas de influencia petrolera. De ahí que se identifiquen como *empresas financiadoras* solo las empresas petroleras, sin desconocer, que existen bancas comunales que han obtenido recursos de otras fuentes no petroleras.

neficiarios de los créditos, que son las personas que habitan en la vereda y se encuentran vinculados a la JAC.

La Fundación Amanecer, *entidad tutora*, también se convierte en un actor clave, por cuanto es la encargada de realizar el acompañamiento a las JAC para la implementación de las bancas comunales; y, por último, están las *entidades estatales*, que establecen un marco normativo que orienta las actividades de las JAC y a las empresas de economía solidaria; y, además, ejercen control sobre la operatividad de las bancas.

En lo concerniente a las empresas financiadoras, se identificó que las bancas comunales de las diez veredas valoradas durante el presente estudio de caso, fueron creadas con capital semilla proveniente de la empresa petrolera Equion; no obstante, otras bancas comunales han sido creadas con recursos de Ecopetrol, y del Oleoducto Bicentenario, en el período comprendido entre los años 2006 y 2014.

GRÁFICA 6.  
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS PETROLERAS  
EN CREACIÓN DE BANCAS COMUNALES



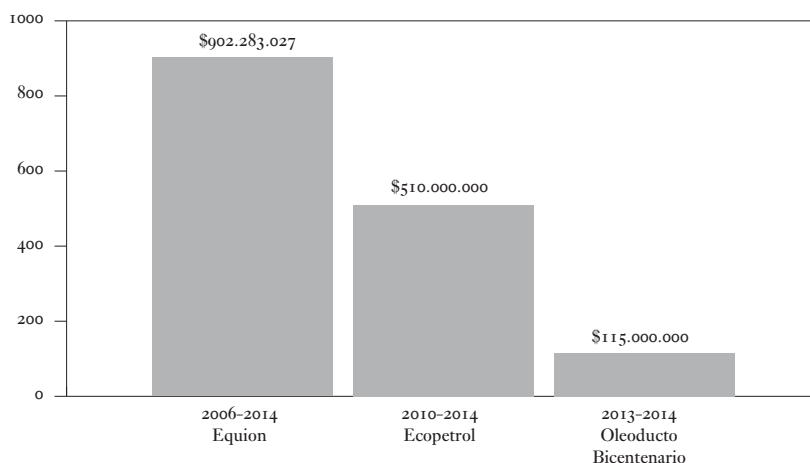
Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la Organización

Como se observa en la Gráfica 6, la empresa Equion tuvo el mayor porcentaje de participación en la creación de las bancas comunales, con el 53% del total de 94 bancas creadas entre los años 2006 y 2014, lo que equivale a 50 bancas comunales, distribuidas entre los municipios de Aguazul, Yopal, Tauramena, Hato Corozal, Pore, Monterrey y Mani, mientras que Ecopetrol apoyó la conformación de 36 bancas, equivalentes al 38% del total, y el Oleoducto

Bicentenario aportó recursos en una proporción menor al 10%, correspondiente a 8 bancas, también ubicadas en los municipios relacionados.

El “Capital semilla” que las empresas petroleras entregaron en un primer momento para crear una Banca Comunal, según datos proporcionados por la Fundación Amanecer, ascendió a los \$902.283.027 de pesos por parte de Equion, seguido de Ecopetrol con un valor total de \$510.000.000 y el oleoducto bicentenario con \$115.000.000 de pesos, para el período comprendido entre 2006 y 2014.

GRÁFICA 7.  
CAPITAL SEMILLA PARA BANCAS COMUNALES



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la Organización

Sin embargo, algunas bancas comunales recibieron aportes adicionales para incrementar su capital en el tiempo; en el caso de Equion, continuó entregando recursos a 44 bancas, lo que significó una inversión social de alrededor de los tres mil millones de pesos adicionales a los recursos de capital semilla, tal como se muestra en la Tabla 4.

Aparte de los recursos entregados a las comunidades, los cuales superan los seis mil millones de pesos<sup>25</sup>, entre los años 2006-2014, las empresas petroleras suscribieron un convenio con la Fundación Amanecer para garantizar

25 Valor calculado de la suma del valor total de recursos por concepto de capital semilla más el valor total de los recursos adicionales entregados a las bancas.

el acompañamiento en la implementación de la metodología de una Banca Comunal, lo cual implica una inversión adicional por parte de las empresas petroleras, que se traducen en ingresos para la Fundación.

Adicionalmente, en el 2016, se inició un pilotaje con tres asociaciones mutuales<sup>26</sup> financiadas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que, si bien mantiene en términos generales la misma metodología de las bancas, difieren en el marco regulatorio que las ampara, por cuanto las asociaciones mutuales se conforman y regulan según lo establecido en el Decreto 1480 de 1989, la Ley 454 de 1998, y aquellas normas que apliquen a la condición de empresa privada. Esta situación evidencia el interés por parte de la organización en mantenerse en constante evolución, respondiendo a los cambios constantes en el contexto.

TABLA 4.  
BANCAS CON INYECCIÓN DE CAPITAL ADICIONAL  
EN LOS MUNICIPIOS DE AGUAZUL, YOPAL, TAURAMENA,  
HATO COROZAL, PORE, MONTERREY Y MANI

EMPRESA PETROLERA	NO. DE BANCAS CON APORTES DE CAPITAL ADICIONAL	VALOR TOTAL APORTES ADICIONALES
Equion	44	\$ 3.411.799.860
Ecopetrol	22	\$ 771.500.000
Otros aportes	23	\$ 472.182.913
Totales	89	\$ 4.655.482.773

Nota: De las 22 bancas que recibieron recursos adicionales por parte de Ecopetrol, 11 fueron creados con capital semilla de Equion.

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de bases de datos de Bancas Comunales proporcionadas por la Fundación Amanecer.

### 2.3. COBERTURA DEL PROGRAMA DE BANCA COMUNAL Y SU MODELO DE IMPLEMENTACIÓN

Si bien es cierto que el Programa de Banca Comunal se originó en el Departamento de Casanare, en veredas con afectación directa de la extracción de petróleo, su cobertura se amplió hacia los departamentos de Meta,

<sup>26</sup> Asociación mutual. Las asociaciones mutuales son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que están constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, s.f.).

Boyacá y Cundinamarca. Para el caso de Casanare, de las 674 veredas del Departamento, se intervinieron 77 en el 2013, las cuales correspondían al 11% de las veredas del Departamento. Estas veredas estaban ubicadas en los municipios de Yopal, Aguazul, Tauramena, Monterrey, Hato Corozal, Pore, Paz de Ariporo y Nunchia, mientras que en el Departamento del Meta, de 138 veredas en total, el programa atendía 49, que correspondían al 36% del total. Estas veredas pertenecían a los municipios de Villavicencio, Acacias, Guamal y Castilla la Nueva (Fundación Amanecer, 2014). Hoy en día, el Programa se encuentra en un total de 172 veredas.

A partir de las visitas realizadas a las bancas comunales, y con base en la documentación proporcionada por la Fundación, se identifica que la implementación del Programa se desarrolla con la participación de dos actores principales: por una parte se encuentra la Fundación Amanecer, y por otra la Junta de Acción Comunal de la vereda. Cada una de las juntas tiene la autonomía de adaptar el modelo de Banca propuesto por la Fundación Amanecer de acuerdo con sus particularidades, y aunque podrían desarrollarlo sin el acompañamiento de la Organización, su presencia es lo que garantiza la consolidación del Programa.

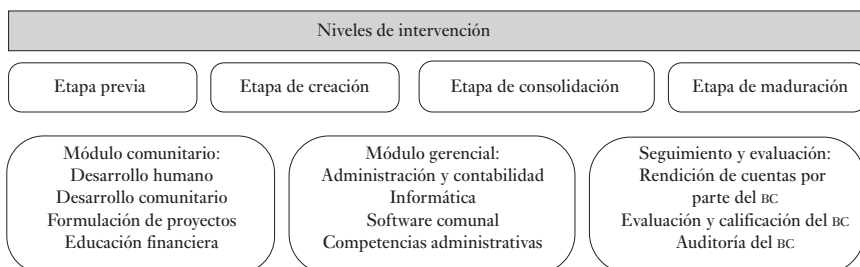
La Dirección de Gestión Social de la Fundación Amanecer es la encargada de poner en marcha el Programa de Banca Comunal. La Dirección explica en qué consiste el Programa, ya sea ante una JAC de una vereda elegida previamente por una empresa petrolera, con el fin de obtener su aval para la ejecución del Programa, o ante una empresa con potencial financiador.

Una vez el Programa de Banca Comunal es aceptado por la comunidad y la empresa petrolera ha asignado los recursos en las veredas, se aplica un modelo de intervención que consta de cuatro etapas estimadas para un período de ejecución de tres años. Como se observa en la Gráfica 8, se reconoce como *Etapas* aquella en la cual se hace un diagnóstico de la vereda y los acercamientos con la empresa financiadora. En la *Etapas de creación* se desarrolla el *Manual de crédito*, y se realiza la elección de Junta Directiva y del gerente de la Banca, seguida por la *Etapas de consolidación*, en la cual se aplican las capacitaciones y se busca un funcionamiento autónomo de la Banca. Finalmente, en la *Etapas de maduración* se espera que las bancas comunales sean totalmente independientes y ya no requieran del acompañamiento de la Fundación.

La Fundación proporciona a la Junta Directiva de la Banca el *software* que registra y controla las operaciones financieras, el cual fue diseñado

específicamente para este Programa, e inicia las fases de entrenamiento en diferentes temas como liderazgo, cobranza y microfinanzas, que se encuentran agrupados en módulos y responden a una metodología estandarizada por la Fundación, que se aplica en todas las bancas y que permanece transversal a todas las etapas de intervención citadas.

GRÁFICA 8.  
NIVELES DE INTERVENCIÓN PROGRAMA DE BANCA COMUNAL



Fuente: Fundación Amanecer (2013)

La Junta de Acción Comunal es la responsable de elegir la Junta Directiva de la Banca, conformada principalmente por un gerente y tres vocales, quienes se encargan de diseñar el *Manual de crédito* que establece las condiciones del sistema de microcréditos que la vereda adopta y que es aprobado por la Asamblea General de la JAC. La Junta Directiva del Banco administra los recursos, estudia las solicitudes de crédito y los otorga. Es decir, es la Junta Directiva de la Banca el ente que lidera la implementación del sistema de microcréditos en las veredas, con el acompañamiento de la Fundación.

Pese a que cada Banca cuenta con un proceso independiente de administración de los recursos, en las bancas comunales de las diez veredas de influencia petrolera del Casanare que fueron visitadas durante el trabajo de campo de esta investigación, se logran encontrar las siguientes similitudes en su sistema de microcréditos:

– *Respaldo legal de la constitución de las bancas*: las juntas directivas de las diez bancas comunales expresaron que el respaldo de la constitución de las bancas se daba por una Resolución emitida desde la Secretaría de Gobierno de la Gobernación de Casanare. A pesar de que las bancas se encuentran reguladas por la Ley 743 de 2002, se sugiere desde la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias la transición de Banca Comunal a

Asociación Mutual, ya que en la actualidad la Secretaría de Gobierno no está expidiendo resoluciones y las bancas no han logrado tener un seguimiento juicioso frente a sus operaciones por parte de una entidad estatal.

– *Requisitos mínimos para la solicitud del crédito:* el solicitante debe estar vinculado a la Junta de Acción Comunal de la vereda, y encontrarse al día en sus aportes; debe diligenciar un formulario de solicitud, conforme esté establecido en cada Banca y adjuntar los documentos soporte, entre los cuales se puede solicitar título de propiedad o documento equivalente.

– *Las condiciones de los créditos:* cada Banca establece las condiciones del crédito en su *Manual*, sin embargo, se identificó que las tasas de interés fijadas para los créditos en las bancas consultadas oscilan entre el 1 y el 1.5% mensual del interés corriente, y una tasa de mora del 2%, con plazos que pueden ir hasta los 36 meses, y con montos a partir de quinientos mil pesos (\$500.000) hasta diez millones de pesos (\$10.000.000), según la capacidad de cada Banca. La capacidad de pago de los beneficiarios no es un factor a ser considerado, previo al otorgamiento del crédito.

– *Destino de los créditos:* pese a que en un principio el destino principal de los créditos giraba en torno a iniciativas productivas en las comunidades, durante el trabajo de campo se observó que en el 70% los créditos son solicitados principalmente para mejoramiento de vivienda, acceso a la educación y respaldo de actividades agropecuarias, entre otros usos.

– *Control de créditos:* se encontró que en ninguna de las diez veredas visitadas se cuenta con un sistema efectivo de control y seguimiento de los créditos que les permita identificar el destino de los recursos conforme a la solicitud elevada. Sin embargo, en lo concerniente a la asignación de créditos y control de pagos, en cada Banca Comunal se logró establecer el llamado “datacrédito social”, que significa que el reconocimiento que tienen los habitantes de una comunidad entre ellos, sí influye en los pagos oportunos a la Banca.

De acuerdo con Fiorentino Cárdenas, beneficiario Banca Comunal Rincón del Soldado, Yopal, “La Banca es una entidad que apoya a la comunidad. La Banca Comunal ha sido buena para nosotros los campesinos” (Benavides & Padilla, 2016v).

#### 2.4. TRANSFORMACIONES, DIFICULTADES Y RESULTADOS

En lo relacionado con el Programa de Banca Comunal, la Fundación Amanecer ha ido adaptando su modelo de intervención conforme a las necesidades



de las comunidades y las condiciones del mercado micro financiero; es así como se buscó la actualización de los módulos de capacitaciones dirigidos a la juntas directivas de las bancas, con el fin de crear una metodología estandarizada de fácil divulgación entre las personas, razón por la cual, en lo concerniente al acompañamiento, que inicialmente estaba a cargo de profesionales de apoyo, quienes dictaban los módulos de acuerdo con su perfil profesional, hoy en día cada personal de apoyo debe prestar una asesoría integral.

En lo referente a la infraestructura tecnológica, la Fundación logró crear un *software* específico para el control y el registro de operaciones de las bancas comunales, el cual ya cuenta con su tercera versión, como resultado de la retroalimentación continua recibida por parte de los usuarios.

Por otra parte, respecto a la estabilidad de las bancas comunales, hoy en día la crisis del petróleo<sup>27</sup> que vive el Departamento de Casanare, ha ocasionado la suspensión o la limitación de recursos por parte de las empresas petroleras hacia la iniciativa, por lo cual la Fundación Amanecer se propuso crear estrategias como el programa “*Lo más valioso*”, que agrupa las iniciativas de la Fundación que cuentan con aspectos comunes para apalancarse mutuamente y, por lo tanto, optimizar recursos.

Sin embargo, pese al rol que la Fundación Amanecer desempeña con las veredas y de su experiencia en el tema de microcréditos, en algunas de ellas, especialmente las que pasaron la etapa de consolidación, se cuestiona el costo del acompañamiento que las empresas petroleras reconocen a la Fundación Amanecer, lo cual implica un esfuerzo adicional para la Fundación al momento de buscar la implementación de una Banca.

Actualmente las bancas tienen como debilidad el encontrarse operando sin un seguimiento institucional que respalde sus operaciones. Inicialmente la Secretaría de Gobierno Departamental emitía una resolución de respaldo a la Banca Comunal, pero en el 2015 se alerta sobre una posible limitación por parte de la entidad para emitir ese tipo de documentos y se suspende su expedición; ello implica que, en la actualidad, se presentan dificultades en el seguimiento institucional de las bancas comunales que no permite un control regulado sobre sus operaciones y, en caso de presentarse cartera muerta, no

---

27 Crisis de petróleo: el origen de la crisis petrolera se da a raíz de la sobreproducción petrolera, debida al incremento de países productores, que ocasionó la caída del precio internacional del petróleo, afectando al sector (La Reportería, 2016).

existe respaldo jurídico para realizar los cobros. Además, se observa que los créditos otorgados no necesariamente respaldan la creación de proyectos productivos comunitarios.

Otro aspecto que la comunidad identifica como una debilidad es que las juntas directivas de las bancas comunales trabajan voluntariamente, de manera que las personas que las conforman no reciben un reconocimiento económico por ello.

Pese a las anteriores observaciones sobre el funcionamiento de las bancas comunales, entre los resultados percibidos en las veredas por la implementación del Programa, se pueden citar la inclusión financiera de población rural, el hecho de que las personas logran obtener créditos a los que no tendrían acceso en el sistema bancario tradicional; el aprendizaje de temas micro financieros por parte de las JAC y las comunidades, el uso de los créditos para mejoramiento de vivienda, la adquisición de herramientas o inversión en negocios; el fortalecimiento de la confianza y el tejido social en las comunidades.

### 3. VALORACIÓN DEL PROGRAMA DE BANCA COMUNAL

La valoración del Programa de Banca Comunal de la Fundación Amanecer es el resultado del ejercicio de investigación que se realizó, específicamente en las diez veredas de influencia petrolera del Departamento de Casanare, donde actualmente funciona el modelo. A partir del ejercicio, se identifican factores de éxito del programa, así como oportunidades de mejora. Por otra parte, se busca identificar la modalidad de inversión social a la que corresponde este Programa, y determinar si genera algún aporte a la construcción de paz en el territorio.

#### 3.1. FACTORES DE ÉXITO

Con base en la información y los testimonios obtenidos en las visitas de campo, se reconoce como uno de los factores de éxito clave para la consolidación del Programa de Banca Comunal *el acompañamiento técnico que se realiza por parte de la Fundación Amanecer a las juntas directivas de las bancas.*

Este acompañamiento se ve reflejado en la asesoría permanente para el diseño del *Manual de crédito*, la apropiación de conocimientos sobre temas administrativos, contables, financieros y comunitarios, así como el

aprendizaje sobre resolución de conflictos, y el uso correcto del *software* de control de créditos, el cual, con el paso del tiempo, ha sido perfeccionado y se han creado versiones mejoradas. Con el proceso de acompañamiento, la organización ha aportado a la superación de las debilidades sobre educación financiera de la población rural hacia la cual va enfocado el Programa, fortaleciendo las capacidades locales.

FOTO 5.  
SEGUIMIENTO VEREDA EL TRIUNFO AGUAZUL



Fuente: Foto tomada por los investigadores en el trabajo de campo

Además, la Fundación apoya el seguimiento al manejo de los recursos tanto en términos de inversión como en el seguimiento a la cartera. De acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal, “La fundación lleva el control sobre la inversión a la que aplican, en una base de datos, control estadístico” (Benavides & Padilla, 2016a).

Por su parte, René Vega, profesional de apoyo de la Banca Comunal, encargado de realizar el acompañamiento *in situ* a doce bancas del Departamento, afirma que “el giro que se está dando en las bancas es clave” (Benavi-

des & Padilla, 2016c); haciendo referencia a la metodología pedagógica que se usa actualmente, resultado de una consultoría externa que la Fundación contrató para la creación de los módulos teóricos. Lo anterior permite identificar que el modelo de intervención de la Fundación no es estático, y, por ende, se gestionan los cambios necesarios para un mejoramiento continuo.

Por otra parte, la Fundación Amanecer ha participado en la conformación de las asociaciones mutuales, por cuanto se encargó de realizar las capacitaciones obligatorias requeridas para que las personas lograran afiliarse a la asociación y se convirtió en el único referente de las asociaciones para la presentación de informes operativos y financieros, e incluso ha desempeñado un rol mediador para la contratación externa de servicios contables y de revisoría fiscal.

Frente a este tema se tomó como referente la entrevista realizada a Gloria Guío, gerente de la Asociación Mutual de la vereda Esmeraldas, localizada en el municipio de Orocué. En su intervención, Gloria fue muy enfática frente a la dificultad que acarrea la necesidad de contar con revisor fiscal y contador. En la zona solo existe un profesional que, al ver la necesidad, empezó a especular con los costos de sus honorarios. La presencia de la Fundación Amanecer fue determinante para evidenciar que el tema es de interés comunitario y que, por tanto, debería regularse el interés privado del profesional. En adición, la Fundación expresó la dificultad que tienen con la obligación de presentar a la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, un informe anual con requerimientos específicos que incluye una metodología específica que genera altos costos por su implementación (Benavides & Padilla, 2016i).

El segundo factor de éxito es el *reconocimiento con que cuenta la Fundación Amanecer a nivel local y regional y la alianza estratégica establecida con las empresas petroleras*. Debido a su amplia experiencia, genera credibilidad frente a su funcionamiento y operación, establece buenas relaciones con las Juntas de Acción Comunal, y favorece la obtención de recursos por parte de las empresas petroleras para invertir en las bancas comunales; y la posibilidad de tener acceso a territorios de índole veredal donde de acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal, no se tenía evidencia de la presencia estatal, sino que, por el contrario, las zonas podrían ser consideradas de interés para grupos armados o delincuencia común.

En tercer lugar, *la preparación del equipo vinculado a la Fundación Amanecer y al Programa de Banca Comunal* también se constituye en un factor

de éxito, ya que los responsables de los procesos mantienen una orientación al resultado y un desarrollo de capacidades constante, con lo cual se observa que la organización se interesa por la cualificación de sus trabajadores.

FOTO 6.  
REUNIÓN JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL VEREDA  
RINCÓN DEL SOLDADO, YOPAL



Fuente: Foto tomada por los investigadores en el trabajo de campo

Otra característica que le da un carácter destacable al Programa y que se confirma como un factor de éxito adicional es su *adaptabilidad*, ya que el modelo de intervención parte de la caracterización de la vereda, haciendo que cada JAC lo adapte a sus necesidades particulares. Si bien existen unas políticas base, es una iniciativa gestionada por la misma comunidad lo que abre la posibilidad de definir sus propias reglas, esta situación permite que la comunidad tenga autonomía para elegir sus representantes, dar destinación a sus recursos, definir la relevancia de sus líneas de crédito e incluso establecer la vinculación de nuevos recursos o la realización de actividades que les permitan mejorar sus gestiones financieras. Dicha adaptabilidad también puede ser analizada desde la perspectiva organizacional.

La Fundación Amanecer ha desarrollado estrategias como “Lo más valioso”, en la que se priorizan los proyectos que han sufrido reducción de financiación, con el fin de crear mecanismos que favorezcan su continuidad. Así mismo, desde la Fundación se continúa en la búsqueda de nuevas alianzas para garantizar el acompañamiento a las comunidades que aún no son sostenibles.

Frente a este tema se resalta la experiencia adelantada con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el 2015. Según Martha Leal, enlace territorial para Casanare de PNUD en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Sostenible y Equitativa del Sector de Hidrocarburos, en el 2015 se realizó una experiencia de implementación de las asociaciones mutuales en tres puntos priorizados por la organización. Dicha experiencia permitió que los recursos otorgados por el PNUD pudieran ser aprovechados como mutuales por las Juntas de Acción Comunal gracias a la experticia y acompañamiento de la Fundación Amanecer (Benavides & Padilla, 20160).

Finalmente, otro factor de éxito del Programa es la forma en que la Fundación *capitaliza los momentos de crisis*. Por ejemplo, a partir de la suspensión de los aportes por parte de las entidades fundadoras, el modelo de sostenimiento al interior de la Fundación le brindó la posibilidad de ser auto sostenible desde el año 2005. Postularse a la experiencia para valorar el Programa de Banca Comunal desde una perspectiva de construcción de paz, objeto del presente estudio, es otra de las evidencias frente al proceso de mejora continua que caracteriza la organización.

### 3.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Primero: en el marco del presente análisis, resulta relevante analizar el marco normativo de las bancas comunales. Si bien el modelo actual se soporta en la Ley 743 y los decretos reglamentarios frente a la creación de las comisiones empresariales, *se encontró un vacío en la aplicación de la norma frente a diferentes temas que van desde la existencia de las bancas comunales y la oportunidad de transformarlas en asociaciones mutuales, hasta la necesidad de generar sistemas que permitan al Estado supervisar las operaciones*. Aunque es claro que estas responsabilidades de seguimiento son de carácter netamente institucional, la Fundación, por su rol en la implementación del Programa, tiene la oportunidad de liderar el proceso con las entidades públicas responsables.

El Programa requiere que se precisen los términos legales y sus responsables para permitir que los beneficiarios sigan accediendo a los beneficios de una manera incluyente y, al mismo tiempo, desde el nivel estatal, con un control garantizado. En sus inicios, la creación de las bancas comunales estuvo regulada por la Secretaría de Gobierno que emitió resoluciones para respaldar la operatividad; sin embargo, posteriormente, desde el nivel nacional, se analizó que la forma en la que se estaba respaldando la creación de las bancas no era la apropiada, además se contaba con un marco legal ambiguo que combinaba conceptos de rentabilidad con el objeto comunitario de las JAC, al citarse el término “Empresa Comunal Rentable”; de esta manera, desde organizaciones solidarias y desde el Ministerio del Interior, se determinó que la figura jurídica que más se acomoda al actual modelo de operación de las bancas es el de asociación mutual.

Según Juan Ricardo López, profesional de apoyo de la Secretaría de Desarrollo de la Gobernación del Casanare, las iniciativas conocidas como bancas comunales no cumplen con las características de las “empresas comunales rentables”, ya que tienen fines de lucro. Desde la Gobernación se solicitó un concepto jurídico sobre el tema al Ministerio de Interior (hacia mayo de 2016) y a la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (Benavides & Padilla, 2016j). Si bien desde el 2016 la Fundación está acompañando el pilotaje de tres asociaciones mutuales, el modelo se encuentra en un momento de transición en el cual deben ser analizadas las estrategias que le permitirán al Programa superar la crisis petrolera y adaptarse a los nuevos requerimientos legales.

Segundo: la necesidad de ajustar el Programa a los nuevos requerimientos del marco regulatorio –Transición de las bancas comunales a asociaciones mutuales– va unido a la necesidad de ofrecer garantías a los usuarios. Actualmente *no se cuenta con mecanismos para la realización de cobros jurídicos, ya que todo se fundamenta en el control social*, lo que implica una situación de riesgo para el control y la recuperación del capital prestado.

La tercera oportunidad de mejora encontrada es la *carencia de un sistema de reconocimiento económico para el gerente o los demás integrantes de la Junta Directiva de la Banca*. Este fue un tema que surgió de forma recurrente en la realización del trabajo de campo de esta investigación, especialmente en las experiencias más consolidadas que manejan una bolsa de recursos que supera los ochenta millones de pesos. En la forma en que está planteado el modelo, todas las personas vinculadas como directivas de la iniciativa

realizan un trabajo fundamentado en el voluntariado; esta situación, en una manera inicial, garantiza la transparencia de las gestiones y el desinterés de obtener un beneficio particular, sin embargo, al irse consolidando el Programa, empieza a ser una desventaja porque los gerentes ejercen sus propias actividades productivas y su disponibilidad para el Programa se reduce al tiempo restante.

Resulta interesante reconocer, entonces, los avances que han tenido frente al tema las bancas consolidadas, ya que se encontraron experiencias como las de las veredas La Vega y La Guamalera<sup>28</sup>, en donde los gerentes ya reciben un reconocimiento económico por sus gestiones, lo que da garantía de estabilidad y consolidación de las mismas.

Cuarto: como reflexión, frente al destino de los créditos en las diez bancas comunales estudiadas, se encontró que *no existe una fuerte relación entre el objetivo del Programa y su aplicación en las veredas*, por cuanto desde la Fundación se reconoce como una iniciativa que aporta principalmente a la generación de proyectos productivos locales y comunitarios; sin embargo, en el trabajo de campo realizado, y tomando como referente exclusivo las diez veredas valoradas, se encontró que solo en el 30% de dichas veredas los créditos se orientan a proyectos productivos y generación de negocios, mientras que en el 70% restante se otorgan para mejoras de vivienda, préstamos educativos y adquisición de bienes, entre otros.

Quinto: derivado de lo anterior, se reconoce como oportunidad de mejora *la carencia de un sistema de control del destino de los créditos*, por parte de la junta de las bancas.

Sexto: en lo relacionado con la gestión de recursos para el Programa, la Fundación Amanecer ha mantenido una fuerte alianza con empresas petroleras; sin embargo, *no se evidencia una estrategia orientada hacia el sector público u otras empresas del sector privado* que permita ampliar los aliados que apalanquen las bancas comunales, lo que constituiría una oportunidad de crecimiento.

Séptimo: resulta interesante considerar como una oportunidad de mejora la inclusión de una perspectiva ambiental al Programa. *No se encontró*

---

28 De acuerdo con la información suministrada por Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal Fundación Amanecer, son cuatro las veredas que ya reconocen económicamente la labor de sus gerentes: La Vega, La Guamalera, Cagui Charte y El Triunfo (Benavides & Padilla, 2016b).



que los beneficiarios de la Banca Comunal hicieran una relación entre la implementación del Programa y el aporte al medio ambiente, no se cuenta con una línea de inversión enfocada a la mitigación de impactos o asesoría técnica al respecto. Se reconoce en las comunidades un dilema entre el desarrollo que la actividad petrolera trajo a la región y los impactos ambientales negativos que hoy les afectan. El testimonio de Fiorentino Cárdenas, beneficiario de la Banca Comunal Rincón del Soldado, Yopal, refleja dicho dilema: “La sísmica seca aljibe y daña la montaña. Lo bueno (de las petroleras) es cuando hay trabajo, no más” (Benavides & Padilla, 2016v). Adicionalmente, resulta complementaria la perspectiva de Martha Sanabria, auditora de la Banca Comunal vereda Pasocusiana-Tauramena, quien recuerda:

Era una maravilla (el auge del petróleo que generó empleo y por lo tanto dinamizó la economía), ahora nos arrepentimos de haberles permitido la entrada por los impactos negativos ambientales y sociales que provocaron. Martha Sanabria. Auditora Banca Comunal vereda Pasocusiana-Tauramena (Benavides & Padilla, 2016g).

Con respecto a los impactos ambientales, resulta clave el testimonio de Luz Marina Torres, beneficiaria de la Banca Comunal El Morro: “Los impactos los seguimos recibiendo. A nivel mundial el impacto más grande son las teas<sup>29</sup>. Vinieron visitas de Medellín, la vibración es tan fuerte que no pueden dormir” (Benavides & Padilla, 2016t). Esta reflexión se complementa con el testimonio de Rigoberto Sanabria, gerente de la Banca Comunal vereda El Triunfo en Aguazul:

La presencia de las empresas petroleras ha dañado las carreteras, las fuentes de agua, existe contaminación ambiental, se percibe la disminución de peces, hay contaminación auditiva por la CPF (Centro de Producción y Facilidades) y emisiones de calor que alteran la temperatura de las zonas aledañas. Hay muerte de animales (Benavides & Padilla, 2016h).

Octavo: otra oportunidad de mejora identificada es la *falta de evidencia de un aporte de las bancas comunales para ayudar a romper la dependencia económica de las comunidades al sector extractivo*. Gracias a las visitas realizadas, se hizo evidente la dependencia del Departamento frente a la industria petrolera y la

---

29 Sistema quemador de gases sobrantes cuya llamarada imponente producía una columna de humo negro que podía verse virtualmente desde cualquier lugar del puerto petrolero (Vega, 2005).

necesidad de generar y fortalecer otros sectores económicos. A este respecto, las comunidades mostraron una postura crítica reconociendo como posible estrategia la experiencia del Programa de Banca Comunal. De acuerdo con Martha Sanabria, auditora de la Banca Comunal vereda Pasocusiana-Tauramena, “Las empresas petroleras nos mal acostumbraron, se olvidó el trabajo en el campo y ahora quieren retornar las personas al campo y ya no es lo mismo. Algunas personas se ganaban \$5.000.000 en 15 días” (Benavides & Padilla, 2016g). Frente a lo cual complementa Alberto Tello, presidente de la JAC Banca Comunal vereda Pasocusiana-Tauramena: “Al gobierno se le olvida que en Casanare no solo entran recursos del petróleo. Los pozos son de los senadores” (Benavides & Padilla, 2016g).

Noveno: se reconoce como oportunidad de mejora *la falta de liderazgo y las iniciativas en emprendimiento de las directivas y afiliados de las bancas comunales*. De acuerdo con Fernando Peña, coordinador del Banco Fondo de Crédito (Banca Comunal) La Vega –Yopal, “Los clientes (de las bancas comunales) no tienen el emprendimiento que deberán tener por el impacto que ha tenido la industria petrolera” (Benavides & Padilla, 2016r). En la actualidad, con los cambios económicos que está viviendo el Departamento, fomentar dicho emprendimiento y liderazgo se convierte en una opción para reducir la dependencia regional al petróleo y aportar a la generación de alternativas económicas para los habitantes de las veredas.

Décimo: la última oportunidad de mejora consiste en *la dependencia de algunas bancas comunales a la Fundación Amanecer*, por cuanto esta situación afecta su sostenibilidad en el tiempo. A partir de las visitas realizadas, fue posible identificar que, más allá de las etapas previstas por la Organización, algunas bancas ya están consolidadas y ejercen sus operaciones de manera autónoma y en caso de no contar con el acompañamiento de la Fundación se consideran auto sostenibles; sin embargo, otras bancas aún no tienen la capacidad humana instalada y, por el contrario, se muestran preocupadas frente a los cambios económicos del sector. Algunos líderes comunales manifestaron que existe dependencia de la Junta Directiva de la Banca hacia el acompañamiento de la Fundación Amanecer, e incluso algunos de los entrevistados se muestran inseguros frente a sus aprendizajes.

La observación anterior se soporta en los testimonios suministrados por dos gerentes de bancas en el municipio de Yopal. De un lado, Yolanda Novoa, gerente vereda El Jordán, expresa que “Han realizado el acompañamiento permanente, si no estuviera el banco se terminaría” (Benavides &

Padilla, 2016n), y de otro, Zulma Pérez, gerente Banca Comunal vereda La Guamalera, afirma que “No estoy preparada para estar sola” (Benavides & Padilla, 2016u).

### 3.3. VALORACIÓN DEL PROGRAMA A LA LUZ DE REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

#### 3.3.1. EL PROGRAMA COMO INVERSIÓN EN COMUNIDADES POR PARTE DE LAS EMPRESAS PETROLERAS

De acuerdo con el documento *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*, el concepto de inversión social hace referencia a la entrega de recursos financieros y no financieros de una organización a la comunidad o a causas sociales, y se entiende que la inversión social no está motivada por las expectativas a corto plazo de rentabilidad económica, a pesar de que exista una expectativa de rentabilidad en el mediano y el largo plazo. Lo común en la mayoría de este tipo de inversiones en el ámbito de los microcréditos, es el deseo de sentar las bases para el desarrollo de los mercados actuales y crear las condiciones necesarias para la expansión del mercado futuro y por eso las empresas dedicadas a la inversión social se ven con frecuencia como buenos ciudadanos corporativos que cultivan una amplia visión de su propio interés, mientras simultáneamente buscan las maneras de alinear su propio interés con el bien general (Centro Regional para América Latina y El Caribe, 2012, p. 19).

En este orden de ideas, la investigación reconoce al Programa de Banca Comunal como una inversión social en comunidades por parte de empresas petroleras del Casanare, porque se identifica que estas se convierten en los entes financiadores de las bancas comunales, y entregan aportes económicos a las comunidades como parte de sus programas de responsabilidad social, lo cual permite que a través de las juntas de acción comunal se fortalezca la relación empresa-comunidad para favorecer el entorno operativo de las empresas al largo plazo.

Frente a este tema, Olga Ramírez, directora de la vereda Monterralo, Aguazul, afirma que “es la huella de la inversión social” (Benavides & Padilla, 2016f), dando a entender con esta afirmación que la Banca Comunal es la forma como ha sido posible mantener, e incluso incrementar, los recursos

provenientes de la inversión social de la industria extractiva en la vereda. En complemento, Ángela María Gaviria Montoya, líder del grupo social de Ecopetrol para los departamentos de Casanare, Arauca y Córdoba, reconoce que es el programa más acogido por la comunidad (Benavides & Padilla, 2016l).

Teniendo en cuenta la evidencia encontrada, y tal como se muestra en la Tabla 5, puede afirmarse que con la implementación de la Banca Comunal se garantiza que los recursos entregados por las empresas petroleras permanezcan en la comunidad en el largo plazo, que sirvan de capital semilla para la generación de más capital o para la gestión eficiente de recursos por parte de las juntas de acción comunal.

En la Tabla 5 se evidencia que en nueve de las diez bancas comunales valoradas, se presentó un incremento del capital inicial entregado a las comunidades para su gestión. Las bancas comunales con una antigüedad entre ocho y nueve años presentan en promedio un incremento del capital del 34%, desde el año en el que se recibieron los recursos hasta el 2016, y aquellas bancas con seis y siete años de funcionamiento cuentan un porcentaje promedio del 24%. Estos recursos adicionales permiten ampliar la capacidad de las bancas y de esta manera favorecer el acceso al crédito a más habitantes de las veredas.

Finalmente, a partir de esta muestra de bancas comunales, es posible afirmar que el programa resulta exitoso en un 90%, dado que de un total de diez bancas solo una, correspondiente a la vereda El Jordán, presentó decrecimiento en su capital inicial.

### 3.3.2. EL PROGRAMA DE BANCA COMUNAL COMO MODELO DE NEGOCIO SOCIAL

De acuerdo con Muhammad Yunus, los negocios sociales son empresas sin ánimo de lucro que están enfocadas en resolver problemas de carácter social (Zamora, 2015). Desde la perspectiva de Gómez (2015), los negocios sociales tienen por objetivo resolver un problema social donde no se obtienen plusvalías por eso, pero tampoco pérdidas, obteniendo como recompensa el beneficio común de quienes la integran. Por tanto, los negocios sociales se evalúan por el impacto de la actividad y la calidad de vida en las personas, en la sociedad o en el medio ambiente, en lugar de la cantidad de dinero acumulado en un período de tiempo.

EMPODERAMIENTO DE RECURSOS EN LAS BANCAS COMUNALES VALORADAS  
ENTRE LOS AÑOS 2007 Y 2016

MUNICIPIO	VEREDA	NOMBRE DEL BANCO	AÑO DE CREACIÓN	ANTIGÜEDAD DE LA BANCA EN AÑOS A 2016	TOTAL APORTES RECIBIDOS (A)	CAPITAL A JUNIO DE 2016 (B)	INCREMENTO PORCENTUAL DEL CAPITAL ((B-N)/A)*100
Aguazul	Monterralo	Comisión Empresarial Banco Comunal Vereda Monterralo	2007	9	163.900.000	214.497.200	31%
Tauramena	Paso Cusiana	Comisión Empresarial Banco Comunal de Paso Cusiana	2008	8	76.260.000	99.697.780	31%
Yopal	La Vega	Empresa Comunal Fondo de Crédito Vereda La Vega	2008	8	155.050.000	217.506.230	40%
Yopal	La Guamalera	Empresa Comunal Fondo de Crédito de la Junta de Acción Comunal de la Vereda La Guamalera	2008	8	259.750.000	343.560.566	32%
Aguazul	El Triunfo	Comisión Empresarial Banco Comunal del Triunfo	2009	7	126.485.000	162.998.931	29%
Yopal	Rincón del Soldado	Empresa Comunal Fondo de Crédito Vereda Rincón del Soldado	2010	6	45.000.000	56.854.000	26%
Yopal	La Niata	Comisión Empresarial de la Vereda La Niata	2010	6	32.000.000	37.560.000	17%
Yopal	El Morro	Empresa Comunal Fondo de Crédito de la Junta de Acción Comunal de la Vereda El Morro	2012	4	259.761.913	297.729.985	15%
Yopal	El Jordán	Empresa Comunal Fondo de Crédito Vereda El Jordán	2013	3	45.995.085	30.455.150	-34%
Yopal	Bella Vista	Empresa Comunal Fondo de Crédito Vereda Bella Vista	2013	3	18.587.300	18.965.229	2%

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de bases de datos de bancas comunales proporcionadas por la Fundación Amanecer

En el 2015, el director del Instituto para la Economía Social (Ipes), Camilo Gómez, planteó las características de los negocios sociales:

El negocio social debe cubrir todos los costos y obtener beneficios al mismo tiempo, para de esta forma, lograr el objetivo social, entre los cuales se pueden encontrar: alternativas de empleo, asistencia en salud para los más pobres, vivienda, servicios financieros, problemas de mala nutrición, recuperación y alimentación adecuada para los niños, suministro de agua potable, introducción de energías renovables, salarios justos, ética comercial y muchos otros temas que no considera el sistema económico tradicional. La visión económica actual sufre fluctuaciones de mercado, hay crisis por los precios del petróleo, dólar y desempleo; los gobiernos se caen por considerar más las ganancias que las personas, lo cual produce caídas de sistemas de gobierno (Gómez, 2015, párr. 3).

En coherencia con lo anterior, en la Tabla 6 se presenta el destino que la población de ocho de las diez veredas dio a los créditos obtenidos de las bancas comunales entre los años 2007 y 2016, lo cual permite evidenciar los aportes del programa al desarrollo comunitario. De un total de novecientos cincuenta y cinco créditos, el 52,7% fueron utilizados para mejoramiento de vivienda y adecuaciones de fincas, aspecto que guarda relación con una mejora en la calidad de vida de la población y la posibilidad de tener espacios para sus negocios; en segundo, tercer y cuarto lugar se encuentra el uso para ganadería, negocios y estudio, con porcentajes del 18,6%, 14,6% y 7,9%, respectivamente. Estas tres últimas líneas de crédito están relacionadas con el fortalecimiento de iniciativas productivas, emprendimiento y capacitación; si se estima al largo plazo el impacto de aquellos créditos utilizados para estudio, se podría asociar con el incremento de las posibilidades de empleo técnico-profesional de los beneficiarios y el desarrollo de capacidades.

Es importante mencionar que la población que accede a este tipo de créditos en las bancas comunales no cuenta con la oportunidad de hacerlo en el sistema de banca tradicional.

TABLA 6.  
DESTINACIÓN DE LOS CRÉDITOS DE LAS BANCAS COMUNALES  
VALORADAS 2007 – 2016

BANCA COMUNAL	MEJORAMIENTO DE VIVIENDA Y FINCAS	ESTUDIO	COMPRAS PARA NEGOCIO*	AGRICULTURA	GANADERÍA	ESPECIES ME- NORES	CALAMIDAD FAMILIAR	TOTAL CRÉDITOS 2007-2016
Paso Cusiana	87	31	46	13	0	0	0	177
La Vega	57	0	17	3	14	7	0	98
La Guamalera	62	1	19	1	22	0	1	106
El Triunfo	45	4	3	3	80	5	1	141
Rincón del Soldado	29	5	0	12	38	0	0	84
La Niata	8	8	8	0	0	7	0	31
El Morro	209	25	44	0	24	7	0	309
Bellavista	6	1	2	0	0	0	0	9
Total créditos por línea	503	75	139	32	178	26	2	955

Nota: En esta categoría se incluyeron créditos sobre compra y venta de mercancía para negocio, compra de vehículo para negocio, compra de muebles para negocio, compra de máquinas. No se obtuvieron datos de créditos de las bancas comunales de las veredas de Monterralo y El Jordán.

Fuente: Elaboración de las autoras a partir de bases de datos de bancas comunales proporcionadas por la Fundación Amanecer

Si bien en las visitas de campo de esta investigación se observó que en la mayoría de experiencias los créditos se invierten en mejora de vivienda, se reconoce el alto potencial que el Programa podría desarrollar en la generación de alternativas económicas y proyectos productivos. Debido a esta razón, y en coherencia con los argumentos que lo definen como negocio social, puede ser considerado un Programa que puede apoyar la generación de empleo o de ingresos en el corto y mediano plazo.

De manera complementaria, Pérez A. (2016), en el Foro de Innovación Empresarial realizado en Bogotá el 22 de agosto de 2013, planteó que los negocios sociales se pueden concebir como un nuevo tipo de “capitalismo social”, cuyo enfoque es maximizar el impacto social y fortalecer la auto-sostenibilidad.

En ese orden de ideas, se percibe que el Programa de Banca Comunal se aproxima al concepto de *negocio social*, en la medida que: primero, busca aportar al proceso de inclusión financiera de la población rural y a su vez impulsar a la creación de emprendimientos que disminuyan la dependencia de la población hacia la economía petrolera; y segundo, el capital del banco

pertenece a toda la comunidad afiliada a la Junta de Acción Comunal de una vereda determinada, tal como se presentó en la Tabla 5.

Es importante aclarar que el estudio de caso se enfatizó en la valoración de los impactos del Programa de Banca Comunal en las comunidades, lo que permitió identificarlo con algunas características de los negocios sociales, sin embargo, el estudio no se concentró en evaluar la sostenibilidad financiera del programa en el tiempo, siendo este otro componente para tener en cuenta dentro de la definición de negocio social. Por ello, no se puede concluir que el Programa de Banca Comunal es en su totalidad un *negocio social*.

FOTO 7.

GRUPO FOCAL JUNTA DIRECTIVA BANCA COMUNAL PASO



Fuente: Foto tomada por los investigadores en el trabajo de campo

El Programa aporta al desarrollo comunitario porque la comunidad se ve directamente involucrada para que este prospere, empoderando a las comunidades en la gestión de su propio desarrollo tanto a nivel individual como colectivo. Para Olga Ramírez, directiva vereda Monterralo, Aguazul,



la Banca Comunal “ha mejorado la convivencia en la comunidad, estamos más unidos, se ha sabido escuchar” (Benavides & Padilla, 2016f). Y, desde su perspectiva personal, complementa: “Me di cuenta quién soy yo y hasta dónde puedo llegar” (Benavides & Padilla, 2016f). Para los integrantes de la Junta Directiva de esta vereda, el Programa sirvió como motivación para adelantar estudios profesionales y desarrollar sus capacidades de liderazgo.

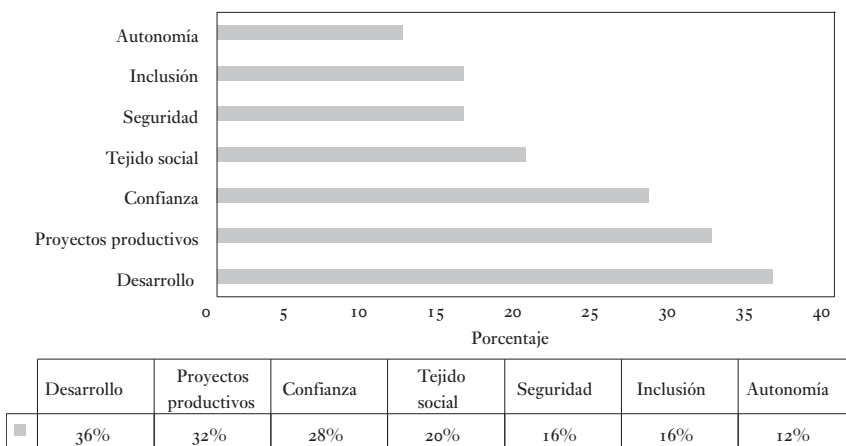
El Programa también aporta a la generación de dinámicas basadas en la confianza. Expresiones como el “Data crédito comunal”, entendido como la presión de la misma comunidad con el fin de consolidar la cultura de pago, están ampliamente apropiadas en las comunidades y validadas como estrategia efectiva en la recaudación de cartera. Para Luz Dary Pérez, administradora de la Banca Comunal de la vereda Rincón del Soldado, Yopal, la Banca es casi una forma “de tener un lazo de amistades entre vecinos” (Benavides & Padilla, 2016p), de tal manera que no solo se da un impulso económico a los beneficiarios para sus necesidades particulares, sino que se fortalece el tejido social de las regiones. De acuerdo con Nancy Torres, gerente de la Banca Comunal de la vereda Pasocusiana-Tauramena, “la Banca ha fortalecido lazos de amistad, funciona como ordenador, ya la gente no pelea” (Benavides & Padilla, 2016g). “Se procura dar a todo el mundo así sea de a poquitos”, dice Jaime Filemón, gerente de la Banca Comunal vereda La Niata, Yopal (Benavides & Padilla, 2016e).

Durante el trabajo de campo se lograron realizar diecinueve entrevistas y seis grupos focales, para un total de veinticinco encuentros, a partir de los cuales se priorizaron siete variables que describen el impacto que las bancas comunales ha tenido en las veredas en donde funcionan, de acuerdo con lo expresado por quienes fueron entrevistados. De esta manera, como se muestra en la Gráfica 9, el 36% de las personas reconocieron que el programa ha logrado *desarrollo* en las comunidades, entendido como el fortalecimiento de las capacidades locales, ya sean personales o comunitarias; esta variable se mencionó principalmente en los encuentros con las bancas comunales más consolidadas, una de las cuales incluso oficialmente se encuentra “graduada”, es decir, ya finalizó el acompañamiento por parte de la Fundación Amanecer.

El 32% de los entrevistados expresó que a partir de la Banca Comunal se fortalecieron *proyectos productivos*, si bien el mayor porcentaje de los créditos no se destina para la generación de nuevos negocios, sí se rescata que permite dar continuidad a iniciativas que necesitan apalancamiento. Y, en tercer lugar, con el 28%, se identifica la *confianza* como uno de los principales impactos

en las comunidades donde existe una banca comunal, que favorece la unión entre los habitantes de la vereda, el control de los créditos y el compromiso con el Programa.

GRÁFICA 9.  
PERCEPCIÓN DEL IMPACTO DE LAS BANCAS  
COMUNALES EN LOS GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la organización

La Fundación Amanecer reconoce a la Banca Comunal como un “semillero” de posibles clientes, ya que se empieza a conocer el comportamiento de pago desde sus inicios en el Programa, y en algún momento requerirá préstamos de mayor monto que las bancas comunales no están en la capacidad de hacerlo y será momento de trasladarse hacia los microcréditos que ofrece la Fundación desde otra de sus áreas. De acuerdo con la información suministrada por Zulma Rojas, directora comercial de crédito de la Fundación, “muchas de las iniciativas que empiezan haciendo parte de la banca comunal deciden hacer la transición a micro-finanzas como parte de su crecimiento y proyección” (Benavides & Padilla, 2016q).

Una experiencia que vale la pena mencionar como referente es el desarrollo de actividades filantrópicas<sup>30</sup> complementarias a las actividades de

30 Etimológicamente la palabra filantropía tiene su origen en dos vocablos griegos: *philos* que puede traducirse como amor; y *anthropos* que significa ser humano. Se describe como la entrega volun-

la Banca Comunal, esta situación se encontró en la vereda Monterralo, en donde, dentro de la programación administrativa, se incluye un rubro para cubrir una actividad puntual que beneficia a los adultos mayores de la vereda, esta actividad está institucionalizada y se desarrolla desde hace tres años.

### 3.3.3. EL PROGRAMA Y SU APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

De acuerdo con Grasa & Mateos, “La idea de *peacebuilding* (consolidación de la paz) en la terminología oficial de las Naciones Unidas o la Construcción de la paz, en sentido amplio, tiene un origen vinculado a la conflictividad violenta en la posguerra fría y al marco de las Naciones Unidas” (2015, p. 33).

A partir del 2005, la Organización de las Naciones Unidas creó la Comisión de Consolidación de la Paz haciendo que el modelo de *peacebuilding* evolucionara hacia la noción de “construcción del Estado” (*State building*). Desde este momento el modelo estándar de construcción de la paz de las Naciones Unidas suele contener los siguientes componentes o dimensiones:

1. Seguridad: desarme, desmovilización y reintegración (DDR) de los combatientes; reforma del sector de la seguridad (ejército, cuerpos policiales y, a veces, algunos ministerios, así como la administración de justicia).

2. Reconstrucción y recuperación socioeconómica, con objetivos macro y meso: planes estratégicos de reducción de la pobreza, liberalización económica e impulso del sector privado, creación de empleo y de crecimiento, retorno de desplazados y refugiados, recuperación y servicios sociales básicos, derechos de propiedad de la tierra, servicios sociales, sistemas de fiscalidad, políticas y juventud.

3. Reconciliación y justicia transicional, o mejor: justicia durante la época de transición: encuestas, comisiones de la verdad, tribunales especiales, reforma del sector de la justicia, reparación.

4. Liberalización: reformas diversas y paulatinas que permitan la democratización. Tres suelen ser los componentes básicos: a) celebración de elecciones, lo que implica disponer de procesos de participación y de inclu-

---

taria de recursos privados para sociedades y comunidades o para cubrir alguna necesidad social no atendida. (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012). Para el caso referenciado se entiende como la entrega de recursos que cubre las necesidades de los adultos mayores sin recibir beneficio a cambio y sin que esté relacionado al ejercicio de la Banca Comunal.

sión política y social; b) restablecimiento del imperio de la ley y el Estado de derecho, con normas como separación de poderes y respeto de las leyes, y c) procesos de descentralización política (Grasa & Mateos, 2015, p. 36).

En el texto *Towards a Strategic Framework for Peace building: Getting their Act Together*, se propone que

La construcción de paz es un proceso que busca fomentar el desarrollo de las condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan un desarrollo social y económico pacífico, estable y en último término próspero. Las actividades de construcción de paz están diseñadas para contribuir a dar fin o evitar el conflicto armado, y pueden realizarse durante el conflicto armado, después de este o como un intento por impedir el inicio de un conflicto armado anticipadamente (Banfield, Gündüz & Killick, 2006, p. 3).

Tomando como referente las cuatro dimensiones de construcción de paz planteadas por Banfield, Gündüz & Killick (2006), expuestas en la Gráfica 10, se plantea a continuación un análisis cuyo fin es valorar el aporte del Programa de Banca Comunal a la construcción de paz.

a. *Dimensión económica*: desde esta dimensión, las acciones desarrolladas por la Banca Comunal dan respuesta parcial al planteamiento, ya que, si bien se genera inclusión socioeconómica, su ejercicio no está vinculado a las economías de la guerra<sup>31</sup>, al cabildeo<sup>32</sup> por reformas o a la generación de actividades económicas conjuntas entre grupos enfrentados en el conflicto. De acuerdo con Ciurlizza (2012), más de cincuenta años de conflicto armado en Colombia generaron que se dedicaran demasiados recursos humanos y económicos para combatir el flagelo de la guerra, sin embargo, la investigación no encontró relación entre los ejemplos de intervenciones y el Programa valorado.

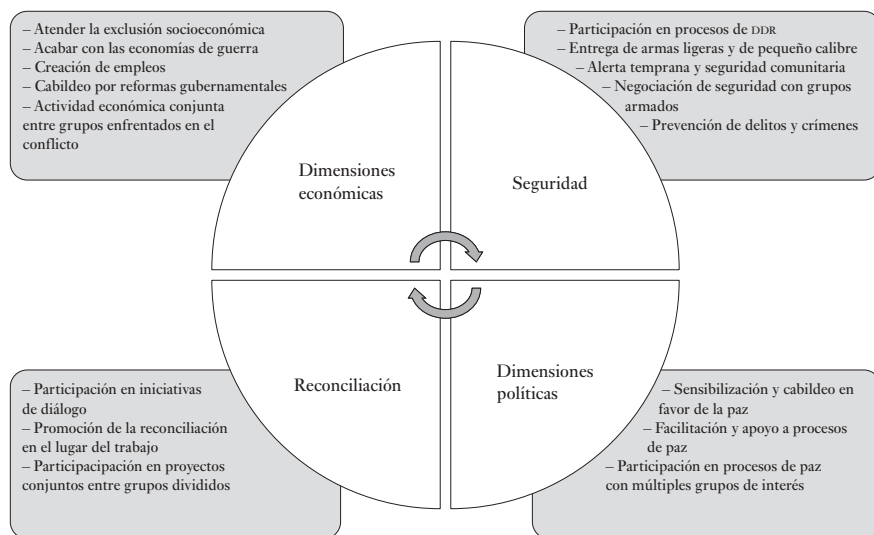
Con respecto a la creación de empleos, es un aspecto que tampoco se ve claramente representado, si bien el programa se concibe como una iniciativa que apoya la creación de emprendimientos y proyectos productivos, en las veredas visitadas no se encontró este aspecto como una de sus fortalezas.

---

31 Philippe Le Billon describe una economía de guerra como un “sistema de la producción, movilización y asignación de recursos para sostener la violencia” (Correa, 2016).

32 Cabildeo es un proceso de acciones y/o estrategias que buscan influenciar en las personas con poder de decisión para que ellas a su vez con su accionar afecten las políticas públicas (Centro de Información y Recursos para el Desarrollo, 2001).

**GRÁFICA 10.**  
**EMPRENDIMIENTO EN ACCIONES DE PAZ, EJEMPLOS**  
**DE INTERVENCIONES. LAS EMPRESAS LOCALES Y LA PAZ:**  
**EL POTENCIAL DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ**  
**DEL SECTOR EMPRESARIAL NACIONAL**



Fuente: Banfield, Gündüz & Killick (2006)

b. *Seguridad*: no se encontró evidencia frente a los aportes de la Banca en procesos de desarme, desmovilización y reintegración (DDR), ni en temas relacionados con entrega de armas ligeras y de pequeño calibre, alerta temprana y seguridad comunitaria, negociación de seguridad con grupos armados o prevención de delitos y crímenes. Con las visitas realizadas se pudo corroborar que tanto para las directivas de las bancas como para los beneficiarios no se encuentra una asociación del Programa a un enfoque de seguridad.

c. *Dimensiones políticas*: desde la dimensión política, si bien a través de la Banca, en los procesos de capacitación se tratan temas de convivencia y resolución de conflictos e incluso de liderazgo, no se evidencia una postura determinada con enfoque pedagógico frente a la construcción de paz. No se han realizado sensibilizaciones y/o cabildeos en favor de la paz, ni se ha tenido participación activa en el apoyo al proceso de paz; por el contrario, al ser una zona ampliamente afectada por diversos actores del conflicto armado, se encontró resistencia al tema durante las visitas. Una beneficiaria del Morro

expresa que “yo de eso no sé nada”, otros entrevistados prefirieron mantener sus opiniones al margen o incluso manifestar que frente al proceso de paz no se han tenido cambios, predominantemente en zonas en donde los principales actores del conflicto son el Ejército de Liberación Nacional (ELN).

De acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal, “En las veredas no se habla de cátedra de la Paz, ni se ha llevado información de primera mano a las comunidades” (Benavides & Padilla, 2016b). En las visitas de campo no se hizo evidente que la Fundación o el programa tuvieran una postura política abierta y directa frente a la construcción de paz.

d. *Reconciliación*: con respecto a la reconciliación, es uno de los puntos en donde se pueden encontrar algunas iniciativas orientadas a la resolución de conflictos. Dichas iniciativas se encuentran en los escenarios formativos (capacitaciones en temas de convivencia y conflictos) que soportan el acompañamiento que hace la Fundación a las directivas de la Banca y que, tanto para los funcionarios de la organización como para los beneficiarios, han contribuido a mantener un buen ambiente en las comunidades. Sin embargo, en las visitas de campo no se encontraron evidencias de participación en proyectos conjuntos entre grupos divididos: por el contrario, partiendo del contexto violento vivido por el Departamento, en el que corrientemente los campesinos se veían inmersos entre uno y otro bando, el Programa se ha mantenido al margen de situaciones que impliquen posibles confrontaciones. Al intentar obtener información relacionada con un enfoque de reconciliación o con una postura frente a los acuerdos de La Habana, se encontró resistencia por parte de las comunidades. Frente al tema, Hugo Giraldo, vocal de la Banca Comunal en la vereda Bellavista expresa que “cuál paz, sino hay” (Benavides & Padilla, 2016s).

Para la organización, de acuerdo con Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal, el Programa aporta a la solución del conflicto y construcción de paz porque hace presencia en territorios en donde antes no se tenía acceso para la comunidad (Benavides & Padilla, 2016b). Sin embargo, la investigación encontró perspectivas contrastantes frente al tema. Por una parte, la relación entre la Banca Comunal y la construcción de paz no suele percibirse de manera directa, como se evidencia en el testimonio de Fernando Peña, coordinador Banco Fondo de Crédito (Banca Comunal) La Vega, Yopal, quien afirma: “De fondo la Banca Comunal aporta a la paz, no es tan evidente. Entendemos que gracias a la responsabilidad social se

han adelantado temas” (Benavides & Padilla, 2016r). Desde otra perspectiva, Fiorentino Cárdenas, beneficiario de la Banca de la vereda Rincón del Soldado, Yopal, manifiesta que “Sí contribuye a la Paz porque la persona vive en otro ambiente, siente apoyo de la comunidad” (Benavides & Padilla, 2016v).

Resulta entonces fundamental para la Fundación, en el marco de un posible posconflicto, continuar fortaleciendo el Programa con una apuesta directa hacia la *construcción de paz*, ya que es un programa representativo que ha generado importantes aportes sociales y ha sido clave en la reconstrucción del tejido social en zonas de conflicto, a partir de los emprendimientos sociales y el fortalecimiento de la base de la pirámide.

Desde la perspectiva de Prandi (2010), el rol de constructor de paz del Programa de Banca Comunal estaría relacionado con las siguientes premisas: en primera instancia, la implicación de la operación en zonas de conflicto, ya que las veredas donde se desarrolla el Programa son de influencia petrolera lo que ha generado la presencia de actores armados, en adición, por su operación en entornos complejos<sup>33</sup>, su acción puede generar aportes frente a la reconstrucción social o económica de la zona en condiciones de equidad. Frente a este tema, para la gerente de la vereda Monterraló, Delia Patricia López, la presencia de la Banca Comunal ha sido fundamental, “El Banco ha ayudado, entre nosotros nos cuidamos. Por eso sería importante llevarlo a otras comunidades”. Este testimonio corrobora el planteamiento de Rettberg (2010), frente a la importancia del papel del sector privado en la promoción de la paz.

En segunda instancia, resulta fundamental considerar la capacidad para generar desarrollo y crecimiento económico por parte de las empresas en países empobrecidos y, en particular, en contextos de reconstrucción posbélica, de acuerdo con Prandi y Lozano (2009), citado por Prandi (2010); frente a lo cual el Programa de Banca Comunal cuenta con todo el enfoque para aportar al desarrollo de sus capacidades locales y, por lo tanto, transformar algunas de las raíces económicas de la violencia en oportunidades de paz y desarrollo (Prandi, 2010, p. 38).

Finalmente, tomando como referente Grasa (2015), quien en la *Guía para trabajar en la construcción de paz* plantea los significados posibles en la

---

33 La noción de entorno complejo hace referencia a la presencia de uno o más de los siguientes factores: acciones de grupos armados al margen de la ley, economías ilegales, fragilidad institucional y débil gobernabilidad (Rivas, 2010).

construcción de paz, se presentan a continuación los puntos en los que la investigación identifica coincidencias frente a la acción de la Banca Comunal.

TABLA 7.  
SIGNIFICADOS POSIBLES DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ  
Y SU RELACIÓN CON LA BANCA COMUNAL

FOCO	SIGNIFICADO
Foco en todas las fases del conflicto	Banca Comunal Fundación Amanecer
Foco en actividades amplias, como el seguimiento de los derechos humanos, el <i>peacekeeping</i> <sup>a/</sup> , la mediación, el desarrollo, la educación, la gobernanza	Se reconoce la alta incidencia de la Banca en el fortalecimiento del tejido social, también se identifican como claves las formaciones enfocadas a resolución de conflictos. No se encuentra evidencia de acciones enfocadas directamente al mantenimiento de la paz entre los diferentes actores armados.
Foco en resolver las causas estructurales de los conflictos violentos, incluyendo injusticias	La Banca Comunal no desarrolla este posible significado de la construcción de paz. En términos generales los beneficiarios no asocian la Banca Comunal a la construcción de paz.
Foco en los procesos/transformación	La Banca ha tenido incidencia en la transformación de las comunidades que se han visto beneficiadas con el Programa. Se identificó que este proceso está vinculado directamente al liderazgo de sus juntas de acción comunal, lo que convierte al Programa en un mediador que genera las condiciones para el desarrollo.
Foco en el papel de los expertos y capacidades internas	Al empoderar a las comunidades, la Banca Comunal fortalece las capacidades locales, cualifica a los integrantes de las juntas directivas.
Foco en intervenciones de todos los niveles: comunitarias, locales, regionales, nacionales	Tiene una intervención directa en la base de la pirámide.

a/ Definiciones planteadas por el secretario general de las Naciones Unidas, Boutros Ghali, en la Agenda para la paz. *Peacekeeping* (mantenimiento de la paz), *Preventive Diplomacy* (diplomacia preventiva), *Peace Enforcement* (imposición de la paz) y *post-conflict peacebuilding* (construcción de la paz posbélica) (Naciones Unidas, 1992). Fuente: Elaboración de las autoras a partir del recuadro 4. Significados posibles de la Construcción de Paz (Grasa & Mateos, 2015, p. 38)

Teniendo en cuenta lo expuesto, puede afirmarse que los aportes del Programa de Banca Comunal al desarrollo comunitario son ampliamente reconocidos; de acuerdo con Alirio Montaña, coordinador de desarrollo social de la Fundación Amanecer, el Programa contribuye a erradicar la pobreza, ya que “todo el mundo tiene acceso al crédito” (Benavides & Padilla, 2016d). Aunque el programa fue gestado en un momento histórico en el que todavía no se hablaba de “Construcción de paz”, el papel de la organización ha sido fundamental para generar condiciones que empoderan a las comunidades y brindar alternativas para el desarrollo económico.

Desde esta perspectiva académica, y teniendo en cuenta que el Programa surgió de una operación en zonas de conflicto, se concluye que es una



iniciativa que favorece el desarrollo comunitario, reconoce la búsqueda por el empoderamiento de las comunidades en la gestión autónoma de recursos, promueve el fortalecimiento del tejido social y la inclusión financiera, y que, por lo tanto, aporta a la construcción de paz en el territorio.

#### 4. CONSIDERACIONES A FUTURO

A partir de la valoración realizada, se encontraron algunas líneas de acción que se presentan como propuestas para ser consideradas en la realización de nuevos proyectos vinculados a las microfinanzas o incluso como bases fundamentales para orientar estudios futuros por parte de la Fundación Amanecer o de otras organizaciones que quieran capitalizar los resultados de este estudio.

Por ser líder en las microfinanzas en el Departamento del Casanare, la Fundación Amanecer cuenta con la oportunidad de *diseñar una estrategia de formalización de la operación de las bancas comunales, que vincule a los diferentes agentes estatales*. “Con la salida de las empresas petroleras del Departamento, las bancas comunales se convertirán en una fuente de financiación para proyectos productivos”, dice John Jairo Rojas Millán, asesor de la Dirección Nacional Organizaciones Solidarias (Benavides & Padilla, 2016m).

Dicha estrategia debe contemplar la transición de las bancas comunales de una manera diferenciada frente a la etapa de consolidación de cada una y conforme a los montos manejados. Y teniendo como referente el marco jurídico de organizaciones de economía solidaria, la figura legal que se considera viable es la de asociaciones mutuales, partiendo del hecho de que actualmente ya existen tres ejemplos en operación bajo esta figura, que ofrece como ventajas el seguimiento en la entrega de los créditos y respaldo en la recuperación de cartera. En el caso de llegar a implementarse, se requiere considerar varios aspectos que, de acuerdo con las circunstancias actuales, generan retos que deben ser resueltos, o al menos ser tenidos en cuenta, así:

- Vinculación de los asociados. Por el modelo de la organización se requiere que los nuevos asociados reciban capacitación. En la actualidad, solo Organizaciones Solidarias es la entidad autorizada para la realización de las capacitaciones, lo que se convierte en una fuerte dificultad a nivel regional.

- Asistencia de la comunidad. Infortunadamente, en la zona es muy difícil convocar a los interesados; al tenerse como requisito la capacitación se requiere previamente una sensibilización que motive a los posibles beneficiarios a participar.

FOTO 8.

BENEFICIARIA BANCA COMUNAL VEREDA EL MORRO, YOPAL



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo

– Gastos de sostenimiento. Si se toma como referencia la experiencia de Orocué, se requiere contemplar desde la creación de las mutuales los gastos de operación del modelo. Para el caso de Orocué, el monto del capital actual de la Asociación Mutual permite que la cuota de mantenimiento sea mínima y los diez beneficiarios pagan únicamente dos mil pesos mensuales, sin embargo, “la situación económica de sostenimiento es grave”, dice Gloria Guio, gerente de la Asociación Mutual vereda Esmeralda, Orocué (Benavides & Padilla, 2016i).

– Acceso a contador y revisor fiscal. Dentro de las exigencias para la operación de las asociaciones mutuales está la de contar con estos profesionales, quienes deben contribuir al informe que se debe presentar anualmente. Se requiere revisar la presencia de estos perfiles en las veredas donde opera el Programa y los costos que su participación implica.

Por otra parte, con base en la experticia de la organización, se hace urgente *diversificar las fuentes de financiación e incluso articular sus diversos proyectos*. Desde la perspectiva de Ecopetrol, el Programa de Banca Comunal puede

constituirse como un complemento de otros programas que tiene la Fundación Amanecer, como el de mujer emprendedora, o agricultura familiar. Esos programas podrían fortalecerse con las capacitaciones y los recursos a partir de la misma Banca. De acuerdo con Ángela María Gaviria Montoya, líder del Grupo Social de Ecopetrol para los departamentos de Casanare, Arauca y Córdoba, el Programa de Banca Comunal “Se vuelve el niño consentido que no voltea a mirar a otro, se ve muy individualizado y podría unirse no solo a iniciativas de la Fundación sino del gobierno nacional” (Benavides & Padilla, 2016l).

También resulta fundamental *ampliar el programa a recursos no provenientes de la industria extractiva*. Ya en el Departamento de Boyacá se cuenta con una experiencia “no petrolera” localizada en la vereda Las Cañas del municipio de Sogamoso, cuya particularidad es ser una zona de reserva hídrica con un fuerte componente ambiental; adicionalmente, se tiene otra Banca apoyada por la industria palmicultora Unipalma, en la vereda Japón del municipio de Paratebueno.

Adicionalmente, se considera pertinente *revisar la posibilidad de crear un enfoque ambiental y de construcción de paz en el programa de bancas comunales*, ambas temáticas prioritarias para el desarrollo nacional.

En adición, *el fortalecimiento a las capacidades locales y la sostenibilidad de la iniciativa sin el acompañamiento permanente de la Fundación*, es otro de los grandes retos a los que se ve expuesta la organización. En la actualidad, tomando como base todo el universo de las bancas acompañadas por la Fundación Amanecer hay nueve experiencias que ya son totalmente autónomas, que cumplieron con las tres etapas propuestas en el modelo de implementación del Programa, y que gracias al liderazgo de sus directivas, lograron “graduarse” y cumplir con los requisitos que les han permitido desligarse del acompañamiento directo desde el 2013. Estas 9 experiencias dan cuenta de la apropiación y consolidación de la iniciativa, sin embargo, 162 experiencias deben llegar a esta instancia que solo se logrará con una estrategia liderada por la Fundación.

Otras acciones complementarias que tienen incidencia en la sostenibilidad autónoma de la iniciativa están vinculadas con el fortalecimiento del liderazgo, por lo que se sugiere a la organización *promover procesos de empoderamiento de las comunidades vinculadas a la iniciativa*.

Con respecto a la implementación del Programa, se sugiere a la organización *generar incentivos para que la orientación de los créditos sea priorita-*

riamente a proyectos productivos y a generación de negocios, y no a consumo, y apoyar la gestión para que las comunidades de una manera metódica estén en capacidad de hacerle seguimiento a las inversiones realizadas, y de esta forma poder sistematizar el éxito o fracaso de la iniciativa.

Como última recomendación, se plantea *contemplar la posibilidad de vincular a los usuarios en la cadena de valor de otros grupos empresariales*. Actualmente no se han visto los emprendimientos como parte de un sistema, esta situación implicaría la articulación con otro tipo de organizaciones como la Cámara de Comercio, pero podría convertirse en una oportunidad de dar sostenibilidad a los microempresarios en los momentos de crisis.

FOTO 9.

HABITANTES VEREDA RINCÓN DEL SOLDADO, YOPAL



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo

## CONCLUSIONES

El programa de Banca Comunal que se encuentra presente en las veredas de influencia petrolera del Departamento de Casanare, se aproxima a la modalidad de *negocio social*, en la medida que aporta al desarrollo comunitario a partir de la inclusión financiera, el fortalecimiento del tejido social, la generación de posibilidades de empleo, entre otros aspectos valorados. Sin embargo, el alcance del presente estudio no abarcó la sostenibilidad financiera del programa, otro componente que permite clasificar a un programa como *negocio social*, sobre todo porque en el caso del Programa de Banca Comunal los recursos con los cuales se constituye provienen de la inversión social de empresas petroleras, que si bien permite que las comunidades adquieran un capital comunal para ser gestionado de manera autónoma conforme sus propios reglamentos a través de las JAC, y han permitido que estos recursos se incrementen en el largo plazo a través de una gestión comunal, no necesariamente garantiza ser auto sostenible. Este aspecto podría ser propuesto como un tema de investigación a futuro.

En cuanto al impacto en la región, el Programa ha beneficiado a más de 8.500 personas en 172 veredas, favoreciendo la inclusión financiera, aportando al fortalecimiento de capacidades locales, a la participación y a la generación de ciudadanía a través de las juntas de acción comunal, lo que se traduce en un esfuerzo por apoyar el desarrollo comunitario de las veredas. En las bancas visitadas que ya cuentan con un proceso consolidado, el Programa ha logrado implementar el modelo y desarrolla estrategias para incrementar los recursos disponibles, ya sea con actividades adicionales o con el redireccionamiento de recursos gestionados a través de las juntas de acción comunal.

En nueve de las diez bancas comunales valoradas, se presentó un incremento del capital inicial entregado a las comunidades para su gestión. Las bancas comunales con una antigüedad de entre ocho y nueve años, presentan en promedio un incremento del capital del 34% desde el año en el que se recibieron los recursos hasta el 2016, y aquellas bancas entre seis y siete años de funcionamiento, cuentan con un porcentaje promedio del 24%.

De un total de 955 créditos, el 52,7% fueron utilizados para mejoramiento de vivienda y adecuaciones de fincas, aspecto que guarda relación con una mejora en la calidad de vida de la población y la posibilidad de tener espacios para sus negocios; en segundo, tercer y cuarto lugar, se encuentra

el uso para ganadería, negocios y estudio, con porcentajes del 18,6%, 14,6% y 7,9% respectivamente.

El 36% de las personas reconocieron que el programa ha logrado *desarrollo* en las comunidades, entendido como el fortalecimiento de las capacidades locales, ya sean personales o comunitarias. El 32% de las personas entrevistadas expresó que a partir de la Banca Comunal se fortalecieron *proyectos productivos*, si bien, el mayor porcentaje de los créditos no se destina para la generación de nuevos negocios, sí se rescata que permite dar continuidad a iniciativas que necesitan apalancamiento. Y, en tercer lugar, con el 28% se identifica la *confianza* como uno de los principales impactos en las comunidades donde existe una Banca, que favorece la unión entre los habitantes de una vereda, el control de los créditos y el compromiso con el Programa.

En relación con su aporte a la construcción de paz, algunas comunidades lo reconocen como un espacio de generación de oportunidades, que aparta a la población de actividades ilícitas, y aporta a la convivencia en comunidad, “Cuando no hay nada en la barriga, hay gente a la que se le da la opción de tener otro modelo de vida”, afirma Alirio Montaña, coordinador de desarrollo social de la Banca Comunal de la Fundación Amanecer (Benavides & Padilla, 2016d).

Si bien el Programa no se gestó en sus orígenes como una iniciativa que aportara a la construcción de paz y sus beneficiarios tampoco lo reconocen como tal, de acuerdo con la revisión académica realizada, se reconoce el aporte de las bancas comunales a la inclusión financiera, el desarrollo de capacidades locales, la generación de empleo a largo plazo y el fortalecimiento de las capacidades locales.

En este orden de ideas, se resaltan como los principales logros del Programa el fortalecimiento del tejido social, el aprovechamiento de los recursos de inversión social, e incluso, en menor escala, la generación de empleo y la consolidación de proyectos productivos. A su vez, se presentan como grandes retos la sostenibilidad de la iniciativa en un contexto de crisis petrolera y la necesidad de evaluar la posible transición de las bancas comunales a asociaciones mutuales, en busca de regular el seguimiento institucional en su operación.

Con respecto a la gestión de la Banca Comunal, en algunas experiencias como la de la vereda La Vega, en donde la Junta de Acción Comunal está consolidada y puede considerarse un referente de gestión, se presentan cuestionamientos frente a la estructura financiera para desarrollar el proyecto,

teniendo en cuenta que parte de los recursos cubren el acompañamiento por parte de la Fundación Amanecer en todo el ciclo de implementación. Para algunas comunidades, de ser posible que ellos recibieran los recursos que la Fundación Amanecer percibe por el acompañamiento brindado, consideran que lograrían sacar la iniciativa de una manera eficiente por sí mismos, sin embargo, de acuerdo con los hallazgos de la investigación, la situación podría resultar subjetiva, ya que las evidencias están orientadas a reconocer como fortaleza el conocimiento y la experiencia de la Fundación Amanecer.

Finalmente, la valoración realizada de este Programa, permitió corroborar la pertinencia de los negocios sociales para el país, lo que desde un ámbito estatal está en concordancia con el punto 1.1.4 del documento de *Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*, en donde desde el gobierno nacional, se plantea como estrategia prioritaria el apoyo a las economías solidarias, tal como se cita a continuación:

Además de las medidas mencionadas en este numeral y las referidas en el 1.1.1., en materia de acceso a tierra, el Gobierno Nacional pondrá en marcha, en el marco de los estímulos a la producción agropecuaria que se detallan en el numeral 1.3.3., medidas para apoyar la generación de ingresos, la superación de la pobreza y fomentar la economía solidaria y el cooperativismo de los campesinos que ocupan predios categorizados como mini o microfundio (*Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*, 2016, p. 13).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. (2016). Bogotá.
- ÁVILA, A. (2007). Contexto de violencia y conflicto armado. En M. d. MOE, *Monografía político electoral Departamento de Casanare 1997 a 2007*. Bogotá.
- BANFIELD, J.; GÜNDÜZ, C. & KILLICK, N. (2006). *Las empresas locales y la paz: el potencial de construcción de paz del sector empresarial nacional*. Londres: International Alert.
- BBVA. (s.f.). *Historia*. Obtenido de: <https://www.bbva.com.co/meta/historia/>
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016a). Entrevista realizada a Lorena Gómez, especialista de estrategia en inversión social Equión, el 17 de junio de 2016.

- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016b). Entrevista realizada a Miguel Barrera, coordinador del Programa de Banca Comunal Fundación Amanecer, el 17 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016c). Entrevista realizada a René Fernando Vega, profesional de apoyo Banca Comunal Tauramena de la Fundación Amanecer, el 17 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016d). Entrevista realizada a Alirio Jacobo Montaña, coordinador de desarrollo social del programa de Banca Comunal de la Fundación Amanecer, el 18 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016e). Entrevista realizada a Jaime Filemón Pérez, gerente del Programa de Banca Comunal de la vereda La Niata, Yopal, el 16 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016f). Grupo Focal Junta Banca Comunal vereda Monterralo, Aguazul, el 17 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016g). Grupo focal miembros de la Junta Directiva Banca Comunal vereda Paso Cusiana, Tauramena, el 19 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016h). Grupo Focal Directivas vereda El Triunfo, Aguazul, el 19 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016i). Entrevista realizada a Gloria Guío, gerente asociación mutual vereda Esmeralda, Orocué, el 18 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016j). Entrevista realizada a Juan Ricardo López, profesional de apoyo Secretaría de Desarrollo Gobernación del Casanare, el 20 de junio de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016l). Entrevista realizada a Ángela María Gaviria Montoya, líder del Grupo Social para los departamentos de Casanare, Arauca y Córdoba, Ecopetrol, el 22 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016l). Grupo Focal asesores de la Dirección Nacional de Organizaciones Solidarias, el 23 de agosto de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016m). Entrevista realizada a Jhon Jairo Rojas, asesor Dirección Nacional Organizaciones Solidarias, el 23 de agosto de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016n). Entrevista realizada a Yolanda Novoa Martínez, gerente Banca Comunal vereda El Jordán, Yopal, el 18 de septiembre de 2016.



- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016o). Entrevista realizada a Martha Leal, enlace territorial para Casanare de PNUD en el marco de la Estrategia Territorial para la Gestión Sostenible y Equitativa de Hidrocarburos, el 16 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016p). Grupo Focal Junta Directiva vereda Rincón del Soldado, Yopal, el 18 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016q). Entrevista realizada a Zulma Rojas, directora comercial de crédito de la Fundación Amanecer, el 16 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016r). Entrevista realizada a Fernando Peña, coordinador del Fondo de Crédito vereda La Vega, Yopal, el 17 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016s). Grupo Focal Junta Directiva Banca Comunal vereda Bellavista, Yopal, el 17 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016t). Entrevista realizada a Luz Marina Torres, beneficiaria del programa de Banca Comunal vereda El Morro, Yopal, el 18 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016u). Entrevista realizada a Zulma Pérez, gerente Banca Comunal vereda La Guamalera, Yopal, el 18 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, A. C. & PADILLA, K. (2016v). Entrevista realizada a Fiorentino Cárdenas, beneficiario del programa de Banca Comunal de la vereda Rincón del Soldado, Yopal, el 18 de septiembre de 2016.
- BENAVIDES, C. & PADILLA, K. (2016w). Entrevista realizada a Rosaura Pinzón, directora de gestión social de la Fundación Amanecer en la Sesión de apertura del Proyecto Estudios de Caso en Responsabilidad Social, el 11 de marzo de 2016.
- BLOOMBERG. (s.f.). *Company Overview of Petrominerales Colombia Ltd.* Obtenido de: <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=22388586>
- BLUE ORCHARD. (s.f.). *About us.* Obtenido de: <http://www.blueorchard.com/about-us/blue-orchard/>
- BUONACORE, D. (1980). *Diccionario de bibliotecología.* Argentina: Marymar.
- CENTRO DE INFORMACIÓN Y RECURSOS PARA EL DESARROLLO. (2001). “*El cabildeo, una estrategia para incidir en las políticas públicas*”. Asunción: Centro de Información y Recursos para el Desarrollo. Obtenido de [http://www.cird.org.py/institucional/documentos/manual\\_incidencia.pdf](http://www.cird.org.py/institucional/documentos/manual_incidencia.pdf)

- CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). *Principios para inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe.
- CENTRO REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (01/06/2012). *Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Regional para América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia. Obtenido de: <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8.%20RSE%20Casos%20ISBN.pdf>
- CIURLIZZA, J. (07/02/2012). Confianza inversionista y paz en Colombia. *Portafolio*. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/confianza-inversionista-paz-colombia-94210>
- COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE CASANARE CONVENIO MCIT. (2010, enero). *Plan de Competitividad de Casanare*. Obtenido de: [http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Plan\\_Regional\\_de\\_competitividad\\_de\\_Casanare.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Plan_Regional_de_competitividad_de_Casanare.pdf)
- CONGRESO DE COLOMBIA. (04/08/1998). Ley de economía solidaria. [Ley 454 de 1998]. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- CONGRESO DE COLOMBIA. (05/06/2002). Organismos de acción comunal. [Ley 743 de 2002]. Obtenido de: [http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36\\_ley\\_743\\_de\\_2002.pdf](http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf)
- CÓRDOBA, J. (03/12/2001). Dependencia al petróleo y conflicto social en Casanare. *El Tiempo*. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-722060>
- CORREA, R. (2016). *Economía de guerra*. Obtenido de: <http://sumamente.com.mx/economia-de-guerra/>
- DNP. (10/05/2010). Política nacional para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal (Documento Conpes 3661). Bogotá: DNP.
- FUNDACIÓN AMANECER. (17/10/2016b). Página Corporativa Fundación Amanecer. Obtenido de: <http://www.amanecer.org.co/index.php/alianzas-y-distinciones>

- FUNDACIÓN AMANECER. (2013). *Planeación y desarrollo marco lógico*. Yopal, Casanare: Documento Interno Fundación Amanecer.
- FUNDACIÓN AMANECER. (2014). *Informe de Sostenibilidad 2012-2013*. Bogotá: Fundación Amanecer.
- FUNDACIÓN AMANECER. (2015). Ficha de inscripción Fundación Amanecer. Bogotá: Documento interno Universidad Externado de Colombia - Pacto Global.
- FUNDACIÓN AMANECER. (28/03/2016a). Fundación Amanecer. Obtenido de: <http://www.amanecer.org.co/>
- GLOBAL COMMUNITIES. (s.f.). Página Corporativa. Obtenido de: <http://www.globalcommunities.org/>
- GLOBAL PARTNERSHIPS. (s.f.). *About us*. Obtenido de <http://www.globalpartnerships.org/about-gp/about-us/>
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (s.f.). *Página corporativa*. Obtenido de: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GOBERNACIÓN DEL CASANARE. (2017, febrero). *Historia*. Obtenido de: <http://www.casanare.gov.co/?idcategoria=1193>
- GÓMEZ, C. (27/10/2015). *Negocios sociales, un arma para contrarrestar la desigualdad*. Bogotá: Instituto para la Economía Social. Obtenido de: <http://www.ipes.gov.co/index.php/servicio-usuario/extensiones/23-columna-director/441-negocios-sociales-un-arma-para-contrarrestar-la-desigualdad>
- GRASA, R. & MATEOS, Ó. (2015). *Guía para trabajar en la construcción de la paz*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- ICDL COLOMBIA. (28/10/2016). Página corporativa. Obtenido de: <https://www.icdl-colombia.org/sobre-icdl/>
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (s.f.). *Página corporativa*. Obtenido de: <http://www.iso.org/iso/home.html>
- LA REPORTERÍA. (14/01/2016). El costo que está pagando Casanare por la crisis petrolera. Obtenido de: [http://lareporteria.com/contenidos/Info\\_Segundo\\_Nivel.php?Id\\_CN2=39&Id\\_CN1=19](http://lareporteria.com/contenidos/Info_Segundo_Nivel.php?Id_CN2=39&Id_CN1=19)
- MICROFINANCE INFORMATION EXCHANGE. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de: <https://www.themix.org/es/quienes-somos>

- MICROVENTURES. (s.f.). *Página corporativa*. Obtenido de: <https://microventures.com/>
- OIKOCREDIT. (s.f.). What we do? Obtenido de: <https://www.oikocredit.coop/what-we-do/what-we-do>
- PÉREZ, A. (29/03/2016). *Negocios sociales – Uniendo el dinamismo de los negocios tradicionales con la conciencia social*. Bogotá: Foro Innovación Empresarial La República. Obtenido de: <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/foros/archivos/temas/Grameen.pdf>
- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PRANDI, M. (2010). De los conflictos armados a la construcción de paz. En M. PRANDI & J. LOZANO. *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión de riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (07/07/1989). Organizaciones solidarias. [Decreto 1480 de 1989]. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3366>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (20/08/2003). Juntas de acción comunal. [Decreto 2350 de 2003]. Obtenido de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9583>
- RAMÍREZ, J. (2014, febrero). *La investigación cualitativa y el estudio de casos múltiples*. Obtenido de: [https://www.academia.edu/7103948/La\\_investigaci%C3%B3n\\_cualitativa\\_y\\_el\\_estudio\\_de\\_casos\\_m%C3%BAltiples](https://www.academia.edu/7103948/La_investigaci%C3%B3n_cualitativa_y_el_estudio_de_casos_m%C3%BAltiples)
- RED PACTO GLOBAL COLOMBIA. (s.f.). *Página corporativa*. Obtenido de <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/sobre-pacto-global/que-es-pacto-global>
- RETTBERG, A. (2010). La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos. En M. y PRANDI. *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (pp. 91-99). Barcelona: Escola de Cultura de Pau.
- RIVAS, Á. (2010). Empresas construcción de paz y derechos humanos. Colombia: el peor y el mejor de los mundos. En M. y PRANDI. *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (pp. 103-115). Barcelona: Escola de Cultura de Pau.

RIVERA, H. & MALAVER, M. (2011). *La Organización: Los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Universidad del Rosario.

RODRÍGUEZ, Á.; ORJUELA, C. & PINZÓN, R. (2010). *Sistematización de la experiencia del Banco Comunal vereda Visinaca del municipio Tauramena-Casanare*. Bogotá: Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, Cinde.

SARDI, E. (02/09/2012). Enfermedad holandesa. *Portafolio*. Obtenido en: <http://www.portafolio.co/opinion/emilio-sardi/enfermedad-holandesa-110528>

TRIPLE JUMP. (s.f.). *Página corporativa*. Obtenido de <http://www.triplejump.eu/>

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. (s.f.). *Asociaciones mutuales*. Obtenido de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-solidaria/asociaci%C3%B3n-mutuales>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (04/03/2015). *¿Qué es el desarrollo humano?* Obtenido de: <http://hdr.undp.org/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-desarrollo-humano>

VEGA, W. (26/07/2005). Se apagó el fuego de la tea 2. *El Tiempo*. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1672348>.

ZAMORA, H. (01/05/2015). Negocios sociales son claves para el posconflicto, Yunus. *Portafolio*. Obtenido de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocios-sociales-son-claves-posconflicto-yunus-22576>