

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 I

MICROCRÉDITO COMO MECANISMO DE INCLUSIÓN
SOCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ. ESTUDIO
DE CASO SOBRE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO
COMUNITARIO MERQUEMOS JUNTOS
EN BARRANCABERMEJA, SANTANDER

ELABORADO POR: ASTRID GÓMEZ HILARIÓN
Y JANNETH MABEL LOZANO OLAVE
DIRIGIDO POR: ÁNGELA RIVAS GAMBOA, DOCENTE
DE LA MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD DE LA UNIVERSIDAD
EXTERNADO DE COLOMBIA

Se agradece, de manera especial, a Guillermina Hernández de Badillo, Lucía García, Luz Myriam Badillo y José Nivelso Arias, integrantes de la familia de Merquememos Juntos, por la generosa apertura, la confianza y el apoyo brindado a las investigadoras durante la realización del estudio de caso

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente estudio de caso es documentar y valorar la experiencia adelantada por la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquememos Juntos (en adelante, Merquememos Juntos) a través de su programa de crédito para pequeños y micro empresarios, como un negocio social sostenible y como iniciativa de construcción de paz en Barrancabermeja.

En el escenario de esta ciudad petrolera, once mujeres habitantes de la Comuna 5, enfrentando adversidades como la pobreza y la fuerte influencia guerrillera, dieron origen a la Asociación en 1992. Ni la exclusión ni la presencia de este grupo armado ilegal fueron óbice para que la Asociación fuera creando e implementando diferentes iniciativas en pro de la comunidad hasta el comienzo de la década del 2000, cuando se impusieron en la ciudad los grupos paramilitares. De nuevo, sin importar las presiones que recibieron por este nuevo actor ilegal, las mujeres de Merquememos Juntos crearon en 2002 un programa de crédito para pequeños empresarios, el cual es, dentro de múltiples proyectos de la Asociación, el seleccionado para ser objeto de este estudio. El contexto en el que se dio la iniciativa permite, además de documentar el caso desde la perspectiva de la responsabilidad social, revisar sus aportes en términos de construcción de paz para esta ciudad.

Para llevar a cabo el estudio se adoptó la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* propuesta por la Universidad Externado de Colombia como “estrategia de investigación cualitativa que busca documentar, interpretar y valorar, en el contexto de su desarrollo, la particularidad y complejidad de un objeto de estudio que es concreto, contemporáneo y no controlable por el investigador” (Pérez Hoyos, 2016, p. 15). La *Metodología* propone diez etapas para estructurar el caso, así: 1) diseño de la investigación, 2) identificación y selección de la organización, 3) consecución del apoyo de la organización, 4) documentación inicial, 5) trabajo de campo, 6) análisis de información, 7) elaboración del informe final de investigación, 8) ajuste, aprobación y difusión. A estas etapas secuenciales se les añaden dos etapas transversales, pero igualmente esenciales para

cumplir los objetivos: 9) construcción de los marcos teóricos y 10) evaluación del rigor del estudio de caso.

Los casos seleccionados respondieron a una convocatoria formulada por la Universidad, la Red Local del Pacto Global Colombia (en adelante, Pacto Global) y la Fundación Ideas para la Paz (FIP) a las organizaciones adheridas al Pacto Global, para que presentaran experiencias que, a su criterio, merecieran ser documentadas como iniciativas de responsabilidad social y sostenibilidad enfocadas en la construcción de paz. Al postularse y ser aceptado un caso por el Comité de Selección, se daba por sentada la realización de las etapas 2 y 3 de la *Metodología*, es decir, la selección de la organización y el apoyo tanto logístico como de acceso a diversas fuentes de información para construir el caso.

La experiencia de Merquemos Juntos fue postulada por Tipiel, empresa colombiana fundada en 1975, dedicada a los proyectos de ingeniería en los sectores de producción y refinación de petróleo, petroquímico y gas (Tipiel, s.f., párr. 5).

Tipiel ha estado vinculada con las comunidades de Barrancabermeja desde el inicio de sus operaciones en la ciudad, en 1975, que coinciden con la construcción de la refinería en el Puerto. Por más de 40 años, Tipiel ha contado con un sistema propio de acción en temas de responsabilidad social, dentro del cual se encuentra la línea de construcción de paz y sostenibilidad de proyectos productivos comunitarios de la cual hace parte el apoyo prestado a Merquemos Juntos (Gómez, 2016a).

Siguiendo con la *Metodología*, y gracias al apoyo de Tipiel, este estudio de caso inició con el diseño de la investigación y luego avanzó hacia el proceso de documentación inicial, dentro del cual se surtieron además dos visitas a terreno desarrolladas los días 16, 17 y 18 de junio y 13, 14 y 15 de octubre, ambas en 2016.

A partir de la información recolectada por medio de la revisión documental y el trabajo de campo, fue posible establecer una historia general de Merquemos Juntos, con foco en su programa de microcrédito, como una experiencia de resistencia pacífica y constructiva ante graves circunstancias de violencia y exclusión. A mediados de la década de los 90, con el impulso de varias organizaciones sociales como el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y la Fundación Mario Santo Domingo, la Asociación conformó un programa de microcrédito con la idea de contribuir a mejorar la difícil situación de las personas que habitaban las comunas nororientales

de Barrancabermeja. Adicionalmente, en la actualidad, las condiciones de acceso al crédito y las características del mismo siguen siendo favorables para los usuarios, generando para la Asociación solo el margen de utilidad suficiente para financiar las tareas administrativas inherentes al proceso.

Por estas particularidades, el presente estudio de caso analiza la información bajo los principios de un negocio social de unidades productivas “autosostenible(s) cuyo objetivo es la optimización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a mejorar las condiciones de vida y posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos excluidos” (Fisac, Moreno, Mataix & Palacios, 2011). Adicionalmente, la mirada se complementó con los aportes de la experiencia en términos de construcción de paz, en un tiempo y un lugar en donde el conflicto atenazó la vida de los habitantes de las comunas nororientales de Barrancabermeja.

El informe del estudio de caso ha sido organizado en cuatro partes. En la primera, se expone el contexto territorial que dio paso a la experiencia. En la segunda, se narra el surgimiento de la organización y su camino hacia el Programa de Microcrédito. En la tercera y cuarta partes, se hace una valoración de la experiencia, orientada al aprendizaje sobre prácticas de responsabilidad social empresarial, construcción de paz y gestión organizacional.

I. CUANDO LA POBREZA Y LA VIOLENCIA ACORRALAN

Si bien toda narración requiere de un contexto, en el caso de Merquemos Juntos el contexto mismo es un factor determinante para su valoración. Por una parte, las condiciones de pobreza y violencia no solo inspiran la búsqueda de soluciones si no que son ellas mismas las que se transforman por efecto de las acciones que adelanta la Asociación. Por otra, Barrancabermeja es la ciudad escenario donde buena parte de los contrastes de Colombia se hacen palpables: la pobreza de la población, la riqueza de la tierra, el desarrollo para una minoría, la exclusión para el resto. Este apartado muestra cómo en esta ciudad es posible comprender la dimensión de las acciones de Merquemos Juntos.

I. I. BARRANCABERMEJA: CONTRASTE Y DESBALANCE

En términos económicos, Barrancabermeja ha sido reconocida como puerto petrolero y ciudad núcleo del Magdalena Medio. Históricamente ha sido

la cuna de varios movimientos sociales, pero también ha sufrido los rigores del conflicto armado que azota a Colombia desde el siglo pasado. Es un microcosmos, reflejo del país, donde conviven la prosperidad y la pobreza, la violencia y la alegría, el trabajo colectivo y la exclusión social.

Estas condiciones enmarcan la experiencia de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemus Juntos y de su programa de microcrédito para pequeños empresarios. El trabajo de la Asociación para superar las circunstancias adversas de pobreza, exclusión, estigmatización y violencia de los habitantes de las comunas nororientales de Barrancabermeja es reflejo de la historia y la configuración de la ciudad como se verá a continuación.

Barrancabermeja es la segunda ciudad del Departamento de Santander y es la capital de la Provincia de Mares. Está ubicada a 120 km al occidente de Bucaramanga, la capital del Departamento, en el margen derecho del río Magdalena, en la región del Magdalena Medio (ver Gráfica 1). En 1922 fue fundada como municipio (Alcaldía de Barrancabermeja, s.f., párr. 2).

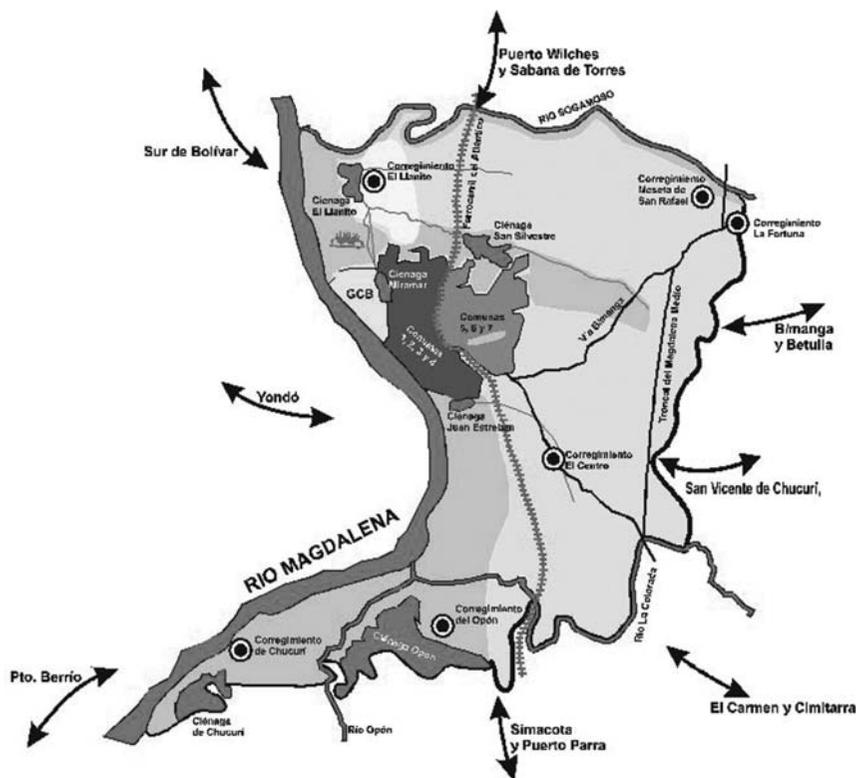
La zona urbana está conformada por siete comunas, que a su vez se integran por barrios como Versalles ubicado en la Comuna 5, donde surge la iniciativa comunitaria de Merquemus Juntos. En 1992, el Plan de Acción para Barrancabermeja y su área de influencia identificaba tres sectores macro en la ciudad:

Al occidente de la vía férrea se localiza la refinería y el sector residencial de los directivos de la empresa, en el centro y sur se ubica la zona tradicional, el área comercial, de servicios y de residencias de los estratos medio y medio alto, al oriente de la línea férrea se localizan las migraciones recientes, los barrios ilegales con condiciones precarias de vivienda, servicios públicos, sistema vial y equipamiento comunitario (DNP, 1993, p. 4).

El diagnóstico del Plan de Acción incluyó evaluaciones relacionadas con los 12.500 hogares¹ existentes para la época en Barrancabermeja, que estimaban que el 44% del total presentaba algún tipo de carencia en sus viviendas, el 50% deficiencias por prestación de servicios públicos, el 35% por hacinamiento y el 15% por inestabilidad. Además, se calculó que la mitad del área urbana no tenía en orden los títulos ni registros de propiedad. Igualmente, la cobertura de alcantarillado era del 55%, inferior al promedio del 62% que presentaban otras ciudades de tamaño similar en el país (DNP, 1993).

1 La población en Barrancabermeja ascendía para 1992 a 171.700 habitantes, el 11% en la zona rural.

GRÁFICA I.
MAPA DE BARRANCABERMEJA



Fuente: BarrancabermejaVirtual.com (2017)

La educación mostraba bajas coberturas netas de la básica secundaria (48% frente al 61% del promedio nacional), una tasa de analfabetismo de 30% (frente la tasa nacional del 12%), así como déficit y deterioro de planteles educativos. El sector salud mostraba problemas asociados a la baja calidad de vida de la población, a la presencia de agudos conflictos sociales y políticos, a las deficientes condiciones de saneamiento básico ambiental y al limitado acceso de la población a los pocos servicios de salud disponibles.

El Plan de Acción ratificó que la extracción y la refinación del petróleo tenían el primer lugar en generación de empleo directo e indirecto, dado que la refinería facilitaba el 30% del empleo urbano y el 78% del empleo industrial. Para 1992, Barrancabermeja alcanzó una tasa de desempleo del 13,25% frente el 10,2% a nivel nacional. Además de la disminución del em-

pleo industrial, este incremento del desempleo se explica por el aumento de la oferta laboral originada en la migración y la baja retención en los estudios secundarios; en otras palabras, la baja calificación de la mano de obra de los campesinos inmigrantes presionó el mercado de trabajo con poca capacidad de absorción de empleo, agravando la marginalidad (DNP, 1993).

En términos de creación de riqueza, la ciudad ha girado alrededor de la pesca y, en especial, del petróleo, pues es la sede de la que fue la principal refinería de la Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), hasta la puesta en funcionamiento de la moderna Refinería de Cartagena (Reficar), en 2015. Hasta entonces, la refinería de Barrancabermeja tenía “la responsabilidad de generar el 75 por ciento de la gasolina, combustóleo, ACPM y demás combustibles que el país requiere, así como el 70% de los productos petroquímicos que circulan en el mercado nacional” (Ecopetrol, 2014, párr. 8). No obstante:

[A] pesar de sus riquezas Barrancabermeja es una ciudad que está muy lejos de alcanzar un desarrollo que esté a la par de las ganancias recibidas por la empresa más grande del país y de los recursos naturales que posee la región; sus habitantes enfrentaron a lo largo del siglo la deplorable condición de sus calles, la deficiencia en el suministro de agua potable y el precio de la gasolina que es prácticamente igual al del resto del país; todo esto a pesar de que es en Barrancabermeja donde se producen las tres cuartas partes del asfalto del país y donde el agua abunda en ciénagas y ríos (Duarte, 2008, p. 1).

Al remontarse a los orígenes, se evidencia que la ciudad nació y creció alrededor de la industria del petróleo. El 5 de diciembre de 1905 el presidente Rafael Reyes entregó a su ahijado Roberto de Mares la llamada Concesión de Mares en una zona media del río Magdalena, dando con ello inicio formal a la industria petrolera en Colombia (Tapias, 2012, párr. 9).

Más adelante, en 1919, de Mares, ambicionando las mismas riquezas que acumulaban los grandes petroleros norteamericanos, traspasó los derechos de la concesión a la Tropical Oil Company, conocida como Troco, que hacía parte de la Standard Oil de Nueva Jersey, una de las grandes empresas de este sector de propiedad de John D. Rockefeller.

Con la Troco en esas tierras llegaron los obreros provenientes de las Sabanas de Bolívar, Antioquia y el Alto Magdalena, el ferrocarril, se descubrieron nuevos pozos entre ellos el llamado La Cira Infantas y surgió un caserío que en 1922 contaba con 404 viviendas y una población de 3.000 habitantes: Así nació Barrancabermeja (Virtual Pro, 2011, párr. 12).

El campo la Cira Infantas fue descubierto en esta concesión en 1919 y fue el más grande yacimiento del país, hasta el descubrimiento “de los campos Provincia-Payoa (1960), Río Zulia (1962) y Orito (1963) (...) [y] los incrementos espectaculares de los ochenta y los noventa [que] provinieron de los hallazgos en Apiay (1981), Caño Limón (1983), Cusiana (1989) y Cupiagua (1993)” (Ecopetrol, 2011, p. 136). Así, la Cira Infantas se convirtió en el símbolo de la industria petrolera, pues, gracias a su enorme capacidad de producción, a su alrededor creció toda la refinería y, además, se gestó la Unión Sindical Obrera (USO) el sindicato líder por muchos años en el país y la organización más emblemática de la lucha social que más adelante identificaría a Barrancabermeja.

La Standard Oil Company y su filial en Colombia, la Tropical Oil Company, ejercieron un dominio absoluto sobre la industria petrolera colombiana durante la primera mitad del siglo XX (Ecopetrol, 2011). En 1949, cuando fue imposible obtener mejores condiciones para el Estado, este decidió revertir la Concesión de Mares y, con ello, dar inicio a Ecopetrol. Para ese entonces, la Concesión de Mares tenía en marcha el 77% de los pozos productores totales del país (Ecopetrol, 2011, p. 21).

Gracias a la potencia de esta industria, en Barrancabermeja se configuró un enclave económico. En este tipo de escenario:

Se establece un conjunto de relaciones en donde la empresa multinacional (de un modo burocrático con una administración racional y una economía basada en el coste beneficio anclada al mercado internacional) toma un espacio geográfico aislado de los centros urbanos y políticos de los países en desarrollo y empieza a desarrollar una actividad extractiva (generalmente de materias primas), en donde, a pesar de la relación salarial y la especialización de las labores, se intenta integrar a la población trabajadora a una relación de cuidado. De ahí que se presenten cuidados maternales y de reproducción de la población para que se garantice el desenvolvimiento de sus actividades (López, 2013, p. 9).

En Barrancabermeja, el campo de Ecopetrol fue el escenario a donde llegaba la inversión nacional e internacional, la alta tecnología, la mano de obra calificada (Anzil, 2011) y en donde se beneficiaba a grupos de personas, ya fuera con trabajos directos o de terceros, la mayoría de ellos de carácter temporal, mientras que el resto de la ciudad mantenía, en contraste, una economía sin dinamismo ni perspectivas para dinamizar el desarrollo.

Desde comienzos del siglo pasado el municipio empezó a configurarse en dos mitades, divididas primero según la relación con la refinería de Ecopetrol y luego, de forma más tangible, por el llamado Puente Elevado. Tal como lo describe García (2006), la segregación socio-espacial, cultural y política es parte de la realidad local desde su nacimiento, haciendo tránsito de pequeño puerto a campamento de explotación petrolera y luego a organización especial de enclave y, de allí a conglomerado urbano, siempre con segregaciones marcadas.

El primer fraccionamiento se dio desde el inicio de la concesión, cuando la Troco, en palabras de García, citando a Serrano (2011), obtuvo la propiedad de baldíos por adjudicación y de tierras de colonos compradas a bajos precios para instalar su centro de operaciones “consolidando un lote con un área diez veces superior a la del poblado (denominado a comienzos de siglo como puerto Santander), que cercara más adelante con una malla alta en alambres de púa” (García, 2006, p. 246).

Luego, con los hallazgos como el Campo Infantas, la tecnificación del proceso de extracción de petróleo y la materialización de la refinería, fue necesario contar con más mano de obra y mejor calificada:

Las nuevas actividades de refinación hicieron que cambiara la formación del personal a enganchar; es decir, ya no solo ingresaban obreros de hacha y machete, a quienes se seleccionaba por su estatura, su contextura y la callosidad de sus manos, sino que necesitaban obreros que medianamente conocieran los números y que estuvieran dispuestos a aprender a leer para ser ayudantes de los americanos que operaban las plantas. A estos obreros ya mejor calificados, ‘La Troco’ les construyó un barrio que se llamó ‘Los Campamentos’, que estaba separado del pueblo por una malla metálica de gran altura, localizado al norte en límites con la Avenida del Ferrocarril, al sur con el Hospital San Rafael (viejo) al occidente con La Avenida Comisariato y al oriente con el Mercado Público (Hernández, 2015, párr. 5).

Además de las obras relacionadas con la producción y la refinación del petróleo, la Troco instaló un campamento para los trabajadores colombianos, separados por mallas y celadores de los campamentos en donde se hospedaba el personal norteamericano, es decir, el personal directivo (Archila 1986, p. 47). Solo casi 50 años después, en 1996, la Alcaldía ordenó quitar la malla que separaba lo que ya se dibujaba como dos Barrancas (Hernández, 2015, párr. 7).

Hacia 1923, además de los campamentos, fuera de la refinería, del otro lado de la malla, el poblado también comenzaba a presentar cambios en su estructura física reflejados en el crecimiento de la ciudad hacia oriente, proceso en el cual participaron activamente los pobladores segregados. Aunque la Tropical Oil adelantó varias obras de estructura urbana por fuera de la malla, los beneficios recibidos por el poblado fueron de carácter residual, de manera que las condiciones entre ambos núcleos, lejos de equipararse, establecieron un margen cada vez mayor de diferenciación en la calidad del espacio construido. Serrano (2001) citado por García (2006) argumenta que esta situación terminó “creando un sistema doble de equipamientos: refinería y campamentos por una parte, ciudad por la otra, contrastando el diseño, la racionalidad de la arquitectura e ingeniería americana frente al caos y la marginalidad del rancharío nativo” (p. 108).

En palabras de Aprile (1997), retomadas por García (2006):

Con el paternalismo reformista de esas escasas obras, se abre el abismo que separa las condiciones de vida del poblador raso y aquellas del asalariado de la empresa. Habrá en el lugar una línea divisoria, dos categorías de servicios y equipamientos comunitarios, dos niveles distintos de calidad, una desigualdad sensible. Se consolida así la división espacial con la división social y laboral (...). La historia de la Tropical partió en dos la historia de un lugar y de una sociedad (p. 306).

En las décadas venideras continuó la división, que se intensificó con las migraciones de los que fueron desplazados por el conflicto armado en las décadas de los años 80 y 90, la mayoría instalados en los barrios orientales del municipio. Esto trajo, en palabras de García (2006), que sobre los residentes de estos espacios segregados de los “barrios del exilio”, recayera un poderoso estigma, una imagen pública negativa, asociada no solo con su pobreza —a la privación de sus condiciones y medios de vida adecuados—, sino también con el control sobre la representación e identidad colectiva propias, que pone de relieve “una desposesión simbólica que convierte a sus habitantes en verdaderos *parias sociales*” (Wacquant, 2001, p. 179).

Hacia finales de los años 90 la división se hacía tangible, gracias al trazado del ferrocarril. Más adelante, como se puede apreciar en la Foto 1, este paso de ferrocarril, solo conectado por el Puente Elevado, estableció una frontera entre las comunas del nororiente, zonas de pobreza y violencia, y las demás comunas de Barrancabermeja.

FOTO I.
PANORÁMICA DEL PUENTE ELEVADO EN BARRANCABERMEJA



Fuente: Bcobja.co (2015)

A partir de esta frontera histórica, los grupos armados ilegales que dominaban la zona nororiental, conformaron una barrera real, donde ellos ejercían control. Esto terminó por configurar la existencia de “dos Barrancas”, tal como lo narraba la revista *Semana*:

Una, la del norte y suroriente, en donde habita más de la mitad de la población y en la cual tienen amplia presencia y dominio tres organizaciones guerrilleras: ELN, FARC y EPL. Y la otra, en donde está ubicada la refinería de Ecopetrol, el sector comercial, algunos barrios, dos batallones del Ejército, un comando de Policía y una base de la Armada Nacional (...). La presencia de las tres organizaciones guerrilleras ha terminado por convertir al nororiente en un sector vedado. Dificilmente alguien que no sea de la zona puede ingresar a ella sin correr el riesgo de ser, en el mejor de los casos, detenido por alguno de los grupos subversivos. Aunque la gran mayoría de los habitantes no congenia con los subversivos y por el contrario ha tenido que resignarse a convivir con su presencia, el simple hecho de habitar en el nororiente no solo los ha puesto en la mira de los paramilitares —quienes los ven como auxiliares de la guerrilla—, sino que ha terminado por distanciarlos aún más de la Barranca que queda al otro lado del puente elevado (*Semana*, 1999, párr. 4).

Así, la ciudad fue creciendo sin solucionar sus graves problemas de segregación espacial, gracias a cómo se formó alrededor de la refinería. Desde la perspectiva socioeconómica, la segregación espacial es una manifestación, entre otros, de las desigualdades sociales y económicas presentes en los sectores específicos de las ciudades, concretamente en zonas periféricas y de pobreza urbana, las cuales están localizadas mayoritariamente en los sectores nororientales y en menor proporción, pero no menos importante, en el sector occidental de la ciudad (Molina, 2008).

Esta segregación, como señala Molina (2008), se explica entre otros fundamentos:

Por las desigualdades sociales en los barrios de origen informal, en las mal llamadas comunas nororientales –comunas 5, 6 y 7–, las cuales mantienen estigmas asociados con la inseguridad, la violencia y la pobreza. Esta explicación estaría basada en la polarización social y espacial de las comunidades más pobres y desconocería que la segregación ha sido, entre otros factores, fruto del proceso histórico de migración interna regional por causa de la demanda de mano de obra para trabajar en los campos petroleros, o como consecuencia del desplazamiento forzado acaecido en el Magdalena Medio y que ha tenido a Barrancabermeja como el principal centro receptor de las poblaciones en condición de desplazamiento (p. 337).

En esta “otra ciudad”, como la llama Molina (2008), las comunas 5, 6 y 7 han crecido con una baja articulación con el sistema urbano y con sus instituciones. Las comunidades allí presentes pertenecen a los estratos 1 y 2, en las cuales se mantienen mayores condiciones deficitarias en la provisión de servicios sociales básicos como salud, educación, servicios públicos domiciliarios, etc.

En este espacio y bajo estas condiciones, vivían los asociados de Merquemnos Juntos, por lo que no escaparon a la estigmatización, tal como lo expresa García en entrevista (Gómez y Lozano, 2016d):

Con cualquier visita que llegara, yo, yo personalmente muchas veces tuve que ir al Programa o al aeropuerto a recoger alguna visita que venía para Merquemnos Juntos en ese tiempo (...) Teníamos que buscar la forma como de protegerlos. En ese momento, 99, 2000, se presentó también una situación económica pero terrible porque si una señora que generalmente en esos momentos trabajaba en oficios varios, era contratada en El Rosario, era contratada en El Parnaso, pero si la gente sabía que vivía en el nororiente de una vez le quitaban el trabajo porque era guerrillera. Fue una estigmatización muy fuerte, muy grande en esos años.

Todo ello motivó a que la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquememos Juntos, en palabras de García (Gómez y Lozano, 2016d), tuviera entre otros objetivos el de reivindicar los barrios nororientales:

Era cambiarle el nombre al nororiente y es eso, es eso lo que hacíamos o lo que hemos hecho siempre. [...] cuando nosotros logramos el proyecto para la construcción de la sede [...], nosotros tuvimos varias reuniones con varias entidades y nos dicen ‘mire, a ustedes les va a llegar la plata de *Secour Catholique*, de Francia, no lo hagan allá, compren una casa acá, les queda no sé qué... y nosotras era: ‘la queremos en el nororiente porque vivimos en el nororiente y eso es lo que tenemos que cambiar.

Luchar para que los habitantes de las comunas nororientales tuvieran mejores oportunidades económicas y sociales, no fueran estigmatizados y fueran reconocidos como iguales entre los ciudadanos de Barrancabermeja, fue el motor que inspiró a Merquememos Juntos.

1.2. EL CONFLICTO Y LA EXCLUSIÓN

En los 80, la ciudad era considerada un baluarte tanto de las FARC como del ELN y, en menor medida, del EPL. Tal como lo expone el Observatorio del Programa Presidencial para los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (2001), desde sus inicios para el ELN fue vital la conformación de estructuras urbanas en el puerto petrolero, y estas les facilitaron a los frentes rurales el apoyo logístico y militar necesario para operar. Entre 1983 y 1986, coincidiendo con el auge del ELN a raíz de las extorsiones a las compañías petroleras que participaban de la construcción del oleoducto Caño Limón–Coveñas en Arauca, nació la denominada regional Cristóbal Uribe en Barrancabermeja y Bucaramanga, con base en rentas extraídas en el Magdalena Medio. Algunos años después, entre 1989 y 1991, en los alrededores del puerto petrolero surgió el frente Manuel Gustavo Chacón y, poco después, entre 1992 y 1995, el llamado frente urbano surgió Resistencia Yariquíes, con asiento principal en Barrancabermeja y Sabana de Torres.

En relación con las FARC, estas tuvieron tanta tradición como el ELN en el casco urbano de Barrancabermeja. Si bien el nacimiento del cuarto frente de las FARC en los años 60 se dio en el sur del Magdalena Medio, en el puerto petrolero tuvieron un fuerte crecimiento entre 1980 y 1983, cuando surgieron los frentes 12, 20 y 23, en Santander, y el 24, en el sur de Bolívar; ya en la primera mitad de los años 90 aparecieron los frentes 37 en el sur de Bolívar

y el 46 en los límites entre Santander y Bolívar, cerca de Barrancabermeja. El EPL, finalmente, tuvo también presencia en el casco urbano, aunque con menos influencia que los grupos ya mencionados (Observatorio del Programa Presidencial para los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, 2001).

Todas estas guerrillas delinquieron en los barrios marginales, pues la falta de oportunidades y el estigma creciente de las comunas fueron caldo de cultivo para que los grupos guerrilleros crearan redes de milicianos urbanos que hasta la década de los noventa impusieron su ley en los barrios del nororiente (Núñez, 2014, párr. 18).

La Comuna 5 no escapó a esta intromisión de las guerrillas en sus vidas, y su presencia se hizo sentir, como manifestó Gladys Miranda, Fundadora de Merquemos Juntos, al preguntarle sobre la situación de la Comuna en 1993:

Ay Virgen santísima era pesado (...) Eso se formaban unas balaceras que ni para qué decir, ahí desde el parquecito se formaban, eso uno no le podía hablar a un policía ni a un soldado porque de una vez la llevaba, tocaba andar uno como los ciegos para adelante y no mirar ni para los lados, porque si se ponía a mirar así sea un policía lo trataban a uno de lo peor (Lozano, 2016).

Asimismo, en entrevista Guillermina Hernández y Lucía García, miembros de la Asociación, al referirse a situaciones específicas con este grupo, narraban:

“Los primeros años que tuvimos nuestra sede era ahí en la Parroquia, en un salón de la parroquia; entonces ellos qué hacían: al frente de la puerta donde abíamos para atender, donde teníamos la tienda, había unos árboles y colgaban armas. Como doña Guiller todo el tiempo ha vivido aquí, conocía a la gente se iba y le decía ‘vea fulano de tal va y me quita esa arma de allá porque nosotros no somos nada de ustedes y si viene la policía y el ejército, eso no es de nosotros, y vamos a decir que eso no es de nosotros’. Y venían y las quitaban. Y resulta que ahí al frente de nosotros había una guarida de guerrilleros que fabricaban cosas, fabricaban armas y nosotras no sabíamos. Supimos el día que vino la Policía e hizo el allanamiento y desmantelaron todo eso. Y entonces alguno de ellos aducía que era la señora de la parroquia la que había hablado” (Gómez y Lozano, 2016b).

Serpa, abogada de Merquemos Juntos (Gómez y Lozano, 2016e), cuenta cómo su hermano menor salió una mañana al colegio y nunca más volvieron a saber de él. Una compañera aseguró que lo habían subido a una camioneta,

pero no encontraron más testimonios o pistas al respecto. Muchos años más tarde, vecinos aseguraron haberlo visto como parte de un grupo guerrillero. A la fecha, al respecto, nada se sabe con seguridad.

En cuanto a los grupos de autodefensas, desde 1998 entraron a disputarle el control de los barrios populares a la subversión y estos enfrentamientos tuvieron su punto más crítico en el primer trimestre de 2001 (Observatorio del Programa Presidencial para los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, 2001). En la segunda mitad de la década, el Bloque Central Bolívar de las Autodefensas Unidas de Colombia asoló las comunas con una campaña de intimidación a través de “masacres, desapariciones forzadas y asesinatos selectivos, dentro de su estrategia de control social y expansión territorial en la región del Magdalena Medio” (Barrios, 2012, p. 1).

Sobre esta situación, la presidente de la Asociación, Guillermina Hernández, y la tesorera, Lucía García (Gómez y Lozano, 2016b), refirieron como: “después del 2001, 2002, empezaron a entrar las autodefensas. Las masacres fueron terribles. Nosotros hablábamos del cambio de la administración, pero no de la Alcaldía, si no de la guerrilla a la AUC”.

Por lo anterior, a estas comunas nunca llegó la bonanza, pero sí la violencia. Las comunas nororientales de Barrancabermeja sufrieron directamente los efectos del conflicto armado y, a la par, la exclusión. Los enfrentamientos entre los grupos armados, la consolidación de los grupos de autodefensa y las constantes prácticas de “limpieza social”, generaron en Barrancabermeja éxodos entre los diferentes barrios de la ciudad (Defensoría del Pueblo, 2004).

En esta medida, Barrancabermeja históricamente se ha movido entre la generación de riqueza, el conflicto y la exclusión de su población. Ha sido de las pocas ciudades que en su casco urbano sufrió el rigor tanto de la guerrilla como de los grupos paramilitares (Barrios, 2012, p. 27) y, actualmente, la incidencia de la delincuencia común y de algunas bandas organizadas.

A este panorama se le mezcla la presencia en la ciudad de los agiotistas o, como popularmente se les denomina, prestamistas “gota a gota”. Estos “negocios” están asociados a mafias o a individuos que tienen dinero y que ven una oportunidad en los préstamos con usura, pero que recurren a métodos no convencionales de cobro como la amenaza y la intimidación, generando un riesgo inminente en los que tienen que pagar (Gómez, Lozano y Rivas, 2016e). Para Silva, funcionario del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), este tipo de préstamo siempre ha existido y es un fenómeno muy enquistado en la cultura popular, las personas recurren

al “gota a gota” por cualquier circunstancia, incluso menor, sin medir las consecuencias. Pareciera que “les gusta que le fueran a cobrar”, enfatiza Silva.

Para Carlos Mauricio Vargas, director del Fondo Rotativo de Fomento, Capacitación y Crédito (Forcap), de la Alcaldía de Barrancabermeja:

(...) es evidente que los famosos gota a gota, en últimas son un flagelo, (...) ya que ponen en juego la integridad de la gente por unas supuestas garantías: si no les pagan, ellos toman otras medidas. Siempre sale en las noticias, diciendo “fue asesinado porque no pagó o personas de la tercera edad que son maltratados porque no han pagado, porque se quedan colgados en cuotas. El nivel de la delincuencia crece, se aumentan los hurtos, los robos, las muertes, tratamos es de disminuir, de contrarrestar eso con el microcrédito (Gómez, Lozano y Rivas, 2016b).

Los beneficiarios del Microcrédito conocen qué puede suceder si se incumple un “gota a gota”. En palabras de Cisneros (Gómez, Lozano y Rivas, 2016g):

Terrible. Ha habido personas que hasta les pegan, hace poco le dieron una garrotera a un señor de edad porque no pudo cumplir y le fueron a cobrar y no pudo cumplir, le dieron una mano de pata y de puño, hasta el señor creo que se murió de esa golpiza que le dieron.

Precisamente, el programa de microcrédito se creó en parte para hacerle frente al fenómeno del “gota a gota”; sus fundadoras Carlota Ruizdiaz y Alicia Uribe, lo expresan así (Gómez, 2016c):

(...) de lo que se trataba era de poder acabar con eso del ‘gota a gota’ porque estaban exprimiendo demasiado a los pocos negocios que había. Si los negocios eran tan pequeñitos y trabajaban era para pagarle a los ‘gota a gota’, entonces eso fue lo que más se luchó acá, por arrebatarse a esta gente que exprimieran a estos pobres hombres, padres de familia, entonces se inició con el programa de microcrédito y eso fue un salto pero larguísimo, un salto grandísimo que trajo tanto positivismo al nororienté; mejor dicho, empezó todo el mundo en esos negocios a surtirlos, y contentos. No, eso era un éxito. Nosotros aquí en Barranca fuimos los primeros que iniciamos con eso del microcrédito.

Por último, en este contexto no puede faltar una referencia al movimiento social en Barrancabermeja. En términos generales, las organizaciones que mayor relevancia han tenido en la ciudad son las de origen popular y obrero. Estas últimas, están representadas por los trabajadores agrupados en sindicatos, dentro de los cuales, los más poderosos fueron los asociados con el sector

petrolero como la USO (Martínez, s.f., p. 5). Por su parte, las organizaciones populares son aquellas que se enfrentan a un modelo cultural que les ha sido impuesto por otros sectores; en palabras de Martínez:

Más específicamente, en Barranca(bermeja) los sectores populares están conformados por personas de extracción baja principalmente, que se concentró en barrios periféricos de la ciudad, que por mucho tiempo carecían de servicios públicos y eran marginales; algunos de estos asentamientos fueron “tomas de tierras” e “invasiones”. Sus habitantes son en su mayoría campesinos desplazados por la violencia, pescadores y trabajadores informales que no cuentan con estabilidad laboral ni sueldo fijo. Están localizados, principalmente en el Nororiente y Suroriente de la ciudad. Por su localización espacial y por su actividad económica principal, lo popular, en Barranca(bermeja), está definido por vivir en el sector periférico de la ciudad, no ser empleado de la petrolera y/o estar vinculado al sector informal (Martínez, s.f., p. 14).

Las luchas de los obreros que trabajaban en el sector petróleo empezaron con la Concesión de Mares y sus marcadas diferencias entre el tratamiento al personal norteamericano y a los trabajadores colombianos. A lo largo de los años, un proceso de protesta en lo laboral, pasó a reclamaciones sobre temas sociales como la vivienda, la calidad de los servicios y el acceso a tierra, entre otros. A ellos se vinculó la protesta popular, con acciones similares, y algunas propias, como las invasiones, hasta llegar a escenarios conjuntos para ambas luchas, como la realización de grandes paros cívicos que le dieron cierta notoriedad a la ciudad como epicentro del movimiento social (Martínez, s.f., p. 14).

Así, a pesar de la riqueza de la histórica lucha social y sindical de la ciudad, esta contribuyó a crear un imaginario de la ciudad como zona de confrontación (Núñez, 2014, párr. 3). “Los grupos armados guerrilleros encontraron en estas organizaciones afinidades en el sentido en que identificaban al Estado como su antagónico social, mientras que, los grupos paramilitares las estigmatizaron como colaboradoras de la guerrilla, por lo que [...] los convirtieron en su objetivo militar” (Barrios, 2012, p. 1)².

2 Sobre el tema, son relevantes las llamadas masacres del 16 de mayo en contra de dirigentes de la Unión Sindical Obrero, USO, que llegó a ser el sindicato más poderoso del país, así como la del Estadero el 9 de abril donde murieron varios dirigentes de Sincotrander.

2. SIEMPRE EXISTE LA ESPERANZA

En una ciudad en extrema tensión, presionadas por las carencias y el ambiente de terror, las mujeres son quienes deciden tomar acción y con ello inician el camino de Merquemos Juntos. Aunque no empezaron con la idea de crear una asociación, ni mucho menos un programa de microcrédito, los principios de solidaridad, resistencia y fraternidad se han mantenido incólumes en el tiempo, como se verá a continuación.

2.1. LA EXPERIENCIA DE MERQUEMOS JUNTOS

En esta espiral, la ciudad cada vez estaba más dividida. Para la mayoría de los barranqueños que habitaban al otro lado del Puente Elevado (es decir, hacia el Centro o el Comercio), las personas que habitaban el nororiente de la ciudad eran guerrilleros. Por eso, para los hombres y las mujeres de la Comuna 5, era muy difícil encontrar trabajo, acceder a la oferta institucional pública y privada, surtir el comercio de forma adecuada o movilizarse por la ciudad.

Los barrios estaban sitiados y ante estas difíciles circunstancias, un grupo de mujeres del Versalles, un barrio ubicado en la Comuna 5 del nororiente de Barrancabermeja, decidió organizarse para mercar colectivamente.

Todo empezó con el trabajo continuado que hacía la Pastoral Social de la Diócesis de Barrancabermeja en las zonas más deprimidas de la ciudad. Cuando Versalles en la Comuna 5 era más un conjunto de fincas esparcidas que un barrio, ya existía allí la Parroquia del Señor de los Milagros, la cual mantenía un fuerte trabajo de catequesis y de formación. En la década de los 70, la Diócesis había identificado, entre las múltiples carencias del territorio, tres temas que merecían atención inmediata: educación, salud y mujeres. Estas últimas sufrían abusos por parte de sus maridos, entre otras razones, por su estado de dependencia económica y la necesidad de mantener familias muy numerosas. En entrevista realizada por la investigadora Bernal Cuéllar al padre Eduardo Díaz, uno de los miembros más activos de la Pastoral Social en el nororiente de Barrancabermeja, este aseguraba que en la Diócesis:

ellos evidenciaron que las mujeres no tienen capacitación y que no son capaces de sostenerse solas (...) entonces como ponen de primeras los hijos, ellas son capaces de aguantarse el marido que sea con tal de que les mantenga los hijos (...) entonces ellos dijeron capacitemos a la mujer para que ella aprenda a defenderse sola (Bernal, 2014, p. 43).

En esta línea, la Parroquia de Versalles convocaba especialmente a las mujeres para que recibieran diferentes cursos: alfabetización, sastrería, manualidades, entre otros. Siguiendo con la investigación de Bernal Cuéllar, de este ejercicio nacieron en 1971, “en el seno de la Pastoral Social los Clubes de Amas de Casa”, y en 1979 estos “clubes se unen y se denominan Organización Femenina Popular como programa de la Pastoral”³.

Guillermina Hernández de Badillo era una de estas mujeres. En los 70 fue fundadora de la Organización Femenina Popular (OFP) y, a comienzos de los 80, también fue representante en la Alianza Obrero, Campesina y Popular por parte de la Diócesis de Barrancabermeja, manteniéndose siempre muy activa en las oportunidades de formación. Entre los años 70 y 80, a pesar de que su vivienda quedaba alejada del naciente barrio, no perdía oportunidad de asistir a todos los cursos que se convocaban, hasta que ella misma pudo también impartir varios, convencida de la necesidad de dar mayores instrumentos a las mujeres de la comuna para mejorar su situación y la de sus familias (Gómez y Lozano, 2016c).

Esos fueron años de mucha actividad tanto en el marco de la OFP como de la Alianza Obrero, Campesina y Popular; en relación con la primera, por ejemplo, se llevó a cabo la gestión con el ICBF para la instalación de jardines infantiles, se tramitaron ante las autoridades mejoras en la cobertura y la calidad de los servicios públicos para los barrios, y hasta se hicieron tomas de tierras para favorecer a familias campesinas.

A mediados de los 80, Guillermina se distanció de la OFP, mientras la actividad de la Alianza iba languideciendo hasta desaparecer. Ella, por el contrario, seguía vinculada con la Diócesis trabajando en los distintos frentes que exigía la labor pastoral en los barrios de toda Barrancabermeja. Sin embargo, el trabajo formal para las líderes que como ella laboraban directamente en el barrio también terminó; ahora ya no contaban con un sueldo fijo, sino que se vinculaban a las actividades por un compromiso personal con las comunidades.

En los años 90, la situación de la comuna era cada vez más crítica en términos de pobreza y exclusión, derivada de la tensión que generaba la presencia de las guerrillas. Ya no bastaba con que las mujeres siguieran

3 Al menos hasta 1988, cuando la Organización Femenina Popular (OFP) marca su ‘independencia’ de la Iglesia y cumple un recorrido propio como organización social.

recibiendo cursos por parte de distintas organizaciones o a instancias de Guillermina, quien lo seguía haciendo por su cuenta e iniciativa.

Así, un grupo de 11 mujeres vinculadas con los cursos y otras actividades de la Parroquia del barrio Versailles, lideradas por Guillermina, en un ejercicio de reflexión sobre temas como “el desempleo, la falta de educación, falta de oportunidades y la canasta familiar” (Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, s.f., párr. 1), decidió que ante la grave situación era necesario pensar en “qué podemos hacer por nosotras mismas y decidimos empezar por la canasta familiar”, tal como lo narra en entrevista Luz Myriam Badillo (Gómez, Lozano, Rivas, 2016h), coordinadora del Programa de Microcrédito.

En efecto, ante la carencia de recursos y la dificultad creciente para mejorar los ingresos de la familia, estas mujeres decidieron que sumando los \$200 con los que contaban cada una, era posible hacer un mercado más grande en la plaza. Esto implicaba dejar de comprar en los pocos mercados disponibles en la comuna, los cuales tenían que vender más caro, con una oferta poco diversa y de baja calidad; pero también implicaba salir de la comuna por el Puente Elevado para llegar al mercado central y debía hacerse cuando aún era de noche para alcanzar los mejores productos y precios.

A pesar de los riesgos, las 11 mujeres descubrieron rápidamente que uniendo sus recursos ganaban en capacidad de compra y, además, se traducían en la posibilidad de acceder a más productos y de mayor calidad para brindar una mejor nutrición a sus familias. Decidieron entonces formalizar esta idea y crearon en marzo de 1992 la Asociación Merquemos Juntos.

Poco a poco fueron estableciendo una rutina que cada vez se hacía más productiva para los intereses de las familias. Además, esta rutina en cierta forma las protegía de los grupos armados al margen de la ley, en tanto no se veía en esa actividad ninguna amenaza para sus intereses, ni ningún favorecimiento a algún posible enemigo⁴.

En el mismo año, 1992, Merquemos Juntos recibió del padre Antonio de la Parroquia del Señor de los Milagros del barrio Versailles un préstamo por \$50.000, suma considerable para la época, lo que les permitió comprar más productos. “Esa plata alcanzó para un bulto de arroz, que les costó \$8.100,

4 Esto no fue suficiente, sin embargo, pues más adelante se recibieron amenazas en cabeza de su líder Guillermina Hernández. No se estableció claramente de dónde provenían las primeras amenazas, aunque eran épocas de dominio guerrillero.

un bulto de azúcar, jabón... me acuerdo siempre de la cifra, porque esa historia la adoro”, dice Lucía García, actual tesorera de Merquemus Juntos (Gómez y Lozano, 2016d).

Al año siguiente (1993), ante la evolución de la iniciativa, Pastoral Social decidió hacerles un préstamo de \$200.000 con la idea de que el mercado fuera al menos para 80 familias. Parte del préstamo se destinó a pagar la deuda con el padre Antonio, y el resto para mercar. Efectivamente así se realizó, incluyendo dentro del costo un aporte de \$100 de cada familia, el cual se destinaba a pagar los intereses de dicho préstamo, pero a los tres o cuatro meses este compromiso empezó a diluirse y pronto escasearon los recursos para pagar la deuda. “En ese momento se tomó la decisión quién se quedaba y quién no” (Gómez y Lozano, 2016c).

Para ello fueron creando reglamentos. Ya no serían solo personas que iban y venían en pos del mercado, alcanzando más de 100 familias participantes; ahora solo se podrían beneficiar del mismo quienes cumplieran las normas, por ejemplo, sería obligatorio contribuir para pagar los intereses, reunirse los 30 de cada mes y participar activamente y de forma rotativa en la ida a la plaza, de modo que no fueran siempre las mismas personas a las que le tocara madrugar.

Cerca de 72 familias aceptaron quedarse y comprometerse con un aporte como socios de \$1.000 cada una. Esa era una cifra significativa para las circunstancias de la comuna. Para que todos pudieran cumplir con la misma, fue necesario recurrir a actividades como la venta de empanadas a la salida de misa, luego una tamalada, a la que la siguió una sancochada, una *pastelada*, y varios platos más para la venta en la comuna.

Las utilidades de estas ventas permitieron establecer una pequeña tienda donde se entregaban los mercados a las familias comprometidas y ocasionalmente a un pariente de los socios, siempre y cuando fuera presentado por uno de ellos (Gómez y Lozano, 2016b).

Entre 1993 y 1995, la organización se fue consolidando. Por la época, por ejemplo, sacaron un nuevo reglamento diciendo que para ser socio la persona tenía que tener una familia conformada, vivir en el nororiente y participar en todas las actividades. También se empezó a institucionalizar el aguinaldo navideño como un espacio de integración y para darle un regalo a cada socio. En todo caso, el mercado seguía siendo el centro de la actividad.

A la par con el mercado, la Asociación invitaba a sus socias a participar en diversas capacitaciones: tejido, macramé, crochet, confecciones y artesanías,

así como cursos de panadería y cocina, estaban disponibles para quienes quisieran recibir la formación y de paso acceder a los incentivos adicionales que esto generaba, como la posibilidad de incrementar los ingresos o de vincularse como socio de la Asociación.

Siguiendo con la tradición de las capacitaciones que impartía la Pastoral Social, estos cursos se dieron ininterrumpidamente entre 1995 y 2007, a cargo de las socias y de otras personas que habían sido inicialmente instruidas, en un modelo de formación de formadores. Así lo relata en entrevista Rosalba Beltrán, una de las socias más jóvenes en edad y en vinculación al programa:

...ahí con la vecina Carlota empezamos a sacar los cursos de belleza, de macramé, cursos de manualidades” (...) Ahí nosotros nos íbamos ayudando con eso de las capacitaciones. Hubo una época en que también nos entró una ayuda que nos daban para los cursos, pero después tocó dejar los cursos quietos porque empezaron los políticos a dar cursos y a dar materiales, y nosotras no podíamos dar materiales. Apurados les dábamos los cursos ¡y eso! Y quedaron los cursos quietos, pero aquí daban hasta cursos de sandalias en macramé (Gómez, 2016g).

Con el tiempo, las socias se iban vinculando con más entusiasmo a las diferentes actividades que ofrecía la Asociación, hasta que los maridos empezaron a interesarse en lo que hacían las señoras. “Al fin un día les dijimos a los esposos, si tienen tanta curiosidad pues ¡vengan y vean lo que hacemos!”, dice Guillermina (Gómez y Lozano, 2016c). Este fue el origen del nuevo nombre –un adjetivo masculino que pareciera abarcar más– y un paso más hacia la consolidación de Merquemos Juntos.

Desde los cursos de manualidades que seguía dictando Guillermina, pasando por la venta de diferentes alimentos a la salida de la misa, la Asociación iba fortaleciendo la unión y alimentando la confianza de sus asociadas. Por ejemplo, en 1995, se llevó a cabo el primero de diferentes *tours* de Merquemos Juntos, que son viajes programados para el disfrute de las socias y sus familias. El primero de ellos se llevó a cabo en la misma Barrancabermeja. A estas alturas, muchas de estas mujeres, algunas fundadoras de la comuna, no conocían la ciudad más allá del Puente Elevado. Fueron y vinieron en las pocas busetas de transporte público que llegaban hasta la comuna. Los *tours* se han mantenido en el tiempo y le han dado la oportunidad a las socias de conocer lugares como Santa Marta, Valledupar, Cartagena y el Parque Nacional de los Estoraques.

Por otra parte, en las reuniones periódicas, las personas iban comentando lo que les pasaba en el día tras día y las dificultades que atravesaban. En una de esas reuniones se propuso hacer un bingo con el fin de crear un fondo para atender las eventualidades de las asociadas, sin tocar el capital destinado a hacer el mercado (el capital conformado por los \$1.000 que daba cada familia socia). El evento se realizó con todo éxito y dejó una utilidad de \$5.000 para cada uno de los participantes, es decir, para cada uno de los 36 asociados que habían colaborado en el desarrollo del bingo, aunque en ese entonces 78 personas conformaban la Asociación.

Guillermina lo explica:

En Merquememos Juntos todos los 30 del mes hay una reunión. Un punto de la reunión siempre es la oración y para ello se escoge un texto bíblico acorde. Un día nos encontramos con Tesalonicenses 2⁵, que dice que el que no trabaja que no se haga carga, y nos gustó tanto que lo pusimos en una cartelera para que todos lo vieran. Así que cuando hicimos el bingo, 36 de las 78 familias trabajaron y solo las primeras tuvieron utilidad. \$5.000 para cada uno. Pero por decisión de todos, eso quedó en una bolsa común (Gómez y Lozano, 2016c).

Esa bolsa común es el Fondo de Solidaridad de las asociadas, que primero se llamó Fondo Rotatorio, y estaba destinado a atender situaciones de emergencia de las asociadas.

Así empezó a funcionar el fondo principal de Merquememos Juntos, como un ahorro individual al servicio del bienestar de todas las socias. A este Fondo se le añadían los recursos que recibían por cuenta de diferentes actividades, según los proyectos que se hubieran fijado, por ejemplo, los paseos que realizaban. “Merquememos Juntos era como un pantalón con muchos bolsillos”, explica Guillermina (Gómez y Lozano, 2016b). El Fondo de Solidaridad se alimentaba de varias fuentes, pero siempre se establecía con antelación cuál sería su propósito. Cada ‘bolsillo’ era realmente un pequeño sobre que doña Guillermina administraba y guardaba con todo rigor en una pequeña bodega anexa a la parroquia que servía de sede a la organización y que hoy sus socias recuerdan con mucho cariño como ‘el chuzo’. Uno de los ‘bolsillos’ servía para prestarles dinero a las asociadas en caso de calamidad o

5 Hace referencia a Tesalonicenses 2:9: “Porque recordáis, hermanos, nuestros trabajos y fatigas, cómo, trabajando de día y de noche para no ser carga a ninguno de vosotros, os proclamamos el evangelio de Dios”. Biblia de las Américas (en español), 1986.

urgencia—el Fondo de Solidaridad—, el otro permitía realizar actividades de goce común para todas.

Estos trabajos mancomunados le dieron a Merquemos Juntos la seguridad para plantearse nuevos retos. En 1995 presentaron los primeros proyectos para obtener financiación para su Fondo de Solidaridad. Las propuestas se hicieron a la Alcaldía de Barrancabermeja y a Ecopetrol. Ambas propuestas, sin embargo, fueron rechazadas, pues no se trataba de una organización formalmente constituida. En 1996 Merquemos Juntos se propuso obtener su personería jurídica con el apoyo y la asesoría de la Pastoral Social que asumió la forma de Asociación Comunitaria para el Desarrollo.

A estas alturas, las socias tenían fuertes preocupaciones con el rendimiento del dinero que tenían para mercar. Lucía García explica que siempre se reunía el dinero de la cuota y se hacía el mercado, pero a las socias les daban un descuento del 5%. Sin embargo, el valor sobre el cual se entregaba el mercado no tenía ningún aumento, es decir, que en cada mercado se perdía un 5% del valor. Además de eso se fiaba a los socios y, aunque todos pagaban, a veces algunos sufrían demoras (Gómez y Lozano, 2016d).

En ese momento se contactaron con la Fundación Compartir⁶, la cual decidió apoyarlas con un pequeño capital para suplir el faltante que estaba generando el mercado. Esa fue la primera donación que recibió la Asociación. Esta Fundación continuó luego haciendo aportes periódicos a Merquemos Juntos para diferentes iniciativas de la organización y, además, llevó a cabo con ellas varias jornadas de capacitación sobre fortalecimiento organizacional, transparencia y rendición de cuentas, capital social, entre otros. Según Rodrigo Sarmiento, gerente por la época, esta Fundación mantuvo su relación con Merquemos Juntos por lo menos hasta 2002 (Gómez, 2016f).

En 1997 la Asociación, preocupada por el aumento de personas desplazadas que llegaban a la comuna, inauguró su programa denominado “sopa comunitaria”, con el cual garantizaban una comida al día para aquellos que más lo necesitaran. Una vez pudieron incorporar más alimentos al almuerzo, la sopa pasó a llamarse restaurante popular.

6 Cabe aclarar que es una entidad con el mismo nombre que la Fundación Compartir, que actualmente trabaja por la calidad de la educación www.fundacioncompartir.org. La Fundación Compartir de esta historia corresponde a una iniciativa de voluntarios que trabajaban con un pequeño capital donado por una ciudadana sueca, para prestar apoyo a diferentes organizaciones sociales.

También en ese año, con los excedentes que quedaron del ejercicio tanto del mercado como de la sopa comunitaria, se decidió comprar una vitrina para vender útiles escolares. Así, a comienzos de 1998, inició la llamada Tienda Escolar que estaba orientada a suplir la falta de implementos para los estudiantes de la comuna y a ofrecerlos a mejor precio gracias a la negociación al por mayor. La Tienda Escolar trajo un problema: “la compra de los cuadernos se volvió pelea entre los papás y los hijos porque los niños querían siempre el muñequito de moda [en las portadas de sus cuadernos], pero esos eran los más caros”, cuenta Lucía (Gómez y Lozano, 2016b).

A los niños se les dijo entonces que si querían tener los mejores cuadernos debían ahorrar para comprarlos. Este fue el origen del Fondo de Niños, el cual funcionaba de manera similar que el Fondo de Economía Solidaria, es decir, como un gran pote común, pero donde cada socio tiene su cuenta de ahorro individual. Como su antecesor, el Fondo de Ahorro de Niños fue creciendo gracias a los aportes de sus jóvenes ahorradores.

En 1998, la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM), entró en contacto con Merquemos Juntos como parte de su estrategia de fortalecimiento del tejido social y de la capacidad de las organizaciones presentes en los territorios. Su estrategia consistía en generar articulaciones entre organizaciones sociales con trayectoria, reconocimiento y legitimidad, de modo que pudieran hacerse socios activos de una propuesta de desarrollo y paz para el territorio.

La Corporación se había creado en el territorio desde 1996, como entidad y matriz institucional del Programa Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), en el marco de una iniciativa promovida por el Comité de Derechos Humanos de la USO, y Ecopetrol, con el apoyo de la Diócesis de Barrancabermeja y el Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep). Su trabajo, liderado históricamente por el sacerdote jesuita Francisco de Roux, se orienta “a la búsqueda de dar respuesta a dos preguntas centrales: ¿Por qué una región tan rica en recursos materiales tiene a su interior una población con altos índices de pobreza? ¿Por qué una población alegre que ama la vida, mantiene altos índices de violencia en sus relaciones sociales?” (Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, 2005, párr. 2).

En palabras de Nelson Quiroga, antiguo funcionario de esta entidad:

La Corporación Desarrollo y Paz es el ente jurídico que (...) operacionaliza la estrategia (...) y el Programa es una visión de desarrollo regional compartida por

diferentes organizaciones de la región en términos de cómo se concibe el desarrollo. El Programa es eso, esa visión compartida y ahí se suman las organizaciones sociales. No es una corporación en sí, sino la suma de varias organizaciones sociales que conforma esa visión a nivel regional (Gómez, 2016e).

Una de las estrategias de trabajo del Programa consistía en el impulso a los llamados circuitos económicos, para lo cual trabajaba en alianza con diferentes empresas presentes en Barrancabermeja, la mayoría vinculadas con el sector petrolero. Entre ellas, Tipiel –empresa dedicada a proyectos de ingeniería para el sector de energía, producción y refinación de petróleo y gas–, presente en la ciudad desde hace más de 40 años y con trabajo participativo en las comunas nor y surorientales de la ciudad desde la década de los 90.

Como parte de la labor articuladora de estos circuitos económicos, la CDPMM le propone a la Asociación que a partir de la experiencia del Fondo de Economía Solidaria, amplíe la cobertura de este fondo de estudiantes, dando paso a la creación de un mecanismo de crédito denominado Fondo de Ahorros y Crédito Estudiantil de Merquemientos Juntos⁷, para prestarle a los hijos y los nietos de los asociados, con el objeto de ayudar a pagar sus matrículas, ya sea en instituciones de educación media, técnica o superior, siempre y cuando fueran del sector público, bajo la premisa de “quitarle los hijos a la guerra, a través de la educación”, afirma Lucía (Gómez y Lozano, 2016b).

Por otra parte, en 2000, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se vinculó al fortalecimiento de Merquemientos Juntos, aportando los recursos para comprar el lote que le permitiría a la Asociación tener su sede propia. Ese mismo año, la organización francesa Secour Catholique, Caritas⁸ (Pastoral Social), hizo una donación para la construcción de la primera planta y, en 2004, la Embajada de Japón hizo lo propio para la segunda planta. Finalmente, se construyó la tercera y última planta del edificio de

7 Más adelante, en 2001, la Embajada de Suiza por invitación de la CDPMM conoció esta iniciativa y le entregó a Merquemientos Juntos sesenta millones de pesos (\$60 000 000) más, para crear un fondo con las mismas características y beneficios para estudiantes, pero extendido a toda la población de Barrancabermeja.

8 Caritas Internationalis es una confederación mundial que trabaja desde 1950 en la lucha contra las estructuras que originan situaciones de pobreza y opresión, para fomentar una sociedad más justa, basada en la solidaridad y la justicia social. Cáritas en el Mundo. En Colombia, está a cargo del Secretariado Nacional de Pastoral Social. <http://caritascolombiana.org/quienes-somos/en-el-mundo/>

Merquemos Juntos, esta vez con recursos de la Unión Europea Laboratorio de Paz, finalizando en 2005 la sede, la cual ha servido además como panadería, olla comunitaria o restaurante popular, tienda escolar, tienda de abarrotes, sitio de reunión, como aulas para la formación y, por supuesto, como oficina del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos.

FOTO 2.

SEDE DE LA ADC MERQUEMOS JUNTOS EN EL BARRIO VERSALLES DE LA COMUNA 5 DE BARRANCABERMEJA



Fuente: Foto tomada de la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los Barrios Nororientales de Barrancabermeja (s.f.)

En 2001, a partir de la experiencia del Fondo de Economía Solidaria y del Fondo de Ahorros y Crédito Estudiantil, la CDPMM le propuso a la Asociación que se hiciera cargo de un fondo de microcrédito que beneficiara, ya no solo a las asociadas, sino a las personas que requirieran impulsar un emprendimiento para su sostenimiento y el de su familia y que no tuvieran el acceso a créditos o apoyos institucionales para ello.

Merquemnos Juntos aceptó el reto y en 2002 inició el Programa de Microcrédito para Pequeños Empresarios, con el cual daría primero la oportunidad a los habitantes de las comunas nororientales, y luego de toda la ciudad, de acceder al crédito y, por esta vía, de hacer parte de las dinámicas de la inclusión social y económica. Precisamente por la incidencia que este programa ha tenido en la vida de las personas, en el recorrido de Merquemnos Juntos y en la construcción de la paz en Barrancabermeja, el programa es el objeto del presente estudio de caso.

2.2. UNA EXPERIENCIA DE MICROCRÉDITO CON RESULTADOS INCLUYENTES

El Fondo de Microcrédito para Microempresarios de Merquemnos Juntos, inició en 2002 con un proceso de capacitación a las socias por parte de la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD), a instancias del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.

La FMSD aportó veinticinco millones de pesos (\$25.000.000) al Fondo, al tiempo con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la cual hizo otro aporte de la misma cantidad. Esto permitió que en 2003 el Fondo de Microcrédito contara con un capital de \$50 millones, más rendimientos, para enfrentar los retos de la exclusión y la amenaza de los agiotistas o prestamistas ‘gota a gota’, única alternativa hasta ahora para los habitantes de las comunas 5, 6 y 7 de Barrancabermeja.

Precisamente, el Fondo de Microcrédito se creó para el otorgamiento de créditos a pequeños empresarios y comerciantes de la ciudad, en respuesta a la necesidad inmediata de capital que tenía un gran número de pequeñas microempresas familiares, que una vez creadas no contaban con capacidad técnica u organizativa, ni con la información, ni la posibilidad económica de incrementar su capital de trabajo, ni sus activos y mucho menos de acceder a la banca convencional (Gómez y Lozano, 2016b). Desde sus inicios, al Fondo acudieron las personas que no tenían entrada al sistema financiero tradicional, ya fuera por la ausencia de oferta en la comuna, por la imposibilidad de demostrar historia crediticia o por la incapacidad de cumplir con los requisitos como deudores o fiadores. Además, estas personas se veían atraídos por la visión de Merquemnos Juntos sobre el crédito.

“Para nosotras, el crédito no es un fin, es un medio para tener una mejor calidad de vida para las personas y sus familias”, explica Lucía (Gómez y

Lozano, 2016b). Por eso, desde Merquemios Juntos crearon procedimientos que combinan aspectos formales e informales para asegurar un mayor beneficio del crédito en la vida de las personas, pero sobre todo que aseguran una relación cercana con cada uno de los beneficiarios.

Para el 2008 el Programa de Microcrédito ya había consolidado sus procesos de estudio, entrega y acompañamiento de los créditos. Aquí vale la pena hacer un alto en el recorrido histórico para explicar los componentes diseñados por Merquemios Juntos para cumplir, de la mejor forma, las expectativas de los usuarios.

Para empezar, cuando iniciaron y se corrió la voz sobre la calidad de estos créditos, las filas se volvieron interminables lo que iba en contra de los propósitos de prestar un servicio cercano y organizado. Por ello, se tomó la decisión de cobrar \$1.000 por el formulario, lo que permitió depurar a los verdaderamente interesados en el servicio y así agilizar el servicio.

Siguiendo con el proceso, aunque el formulario es el primer eslabón y en el cual se incluyen la mayoría de datos del posible beneficiario del crédito y de su iniciativa productiva, la Asociación decidió que tiene más peso la entrevista personal que hacen sobre las motivaciones y el compromiso que el usuario demuestre. Adicionalmente, la entrevista contribuye a generar en las personas una sensación de proximidad personal con Merquemios Juntos, lo que refuerza tanto el sentido de compromiso como la posibilidad de abrir canales de diálogo cuando las circunstancias así lo requieran.

El proceso de selección también incluye desde entonces una visita al negocio, la cual se documenta para poder después establecer los avances o cambios logrados con el crédito. Según la abogada María Serpa, no faltan los casos en los cuales se ha querido solicitar un crédito sobre la base de un negocio inexistente (Gómez y Lozano, 2016e).

La entrega de créditos está vinculada también a los resultados de consulta en Datacrédito (central de consulta crediticia). Esto permite validar ciertas calidades de los aspirantes al crédito, pero también les permite a estos construir una historia crediticia al quedar registrados dentro de esta base de datos de alcance nacional.

Con las personas reportadas en Datacrédito, Merquemios Juntos tiene una política flexible, donde prima la confianza con el usuario. Existen casos en los que, a pesar de que la persona esté incluida en la base de personas deudoras, puede acceder a un crédito para superar las circunstancias de fuerza mayor que hayan llevado a la persona a este incumplimiento. No es

un premio a los morosos, es más bien un salvavidas para las personas que pasan por una situación difícil.

Pese a este tipo de procedimientos, la organización también tiene claro que no concede créditos a personas que, aun cumpliendo con los criterios formales, tengan antecedentes de violencia intrafamiliar o comportamiento no decoroso. Aquí es importante aclarar que no se trata de un principio religioso. Si bien Merquemus Juntos nace de un grupo de mujeres fuertemente vinculadas con la Pastoral Social y la Parroquia del Señor de los Milagros del barrio Versalles, quienes además han consagrado la Asociación a San Cayetano, patrono del pan y del trabajo, las creencias religiosas no son un obstáculo para ser beneficiario de un crédito. Como lo explica doña Guillermina: “Esto es como un colegio, aquí puede venir a educarse cualquier persona, siempre y cuando cumpla con las reglas” (Gómez y Lozano, 2016c).

En la línea del proceso de asignación de crédito, es importante anotar que, aunque existen condiciones ya determinadas sobre el monto del primer préstamo y los meses de plazo para el pago, ambas pueden ser negociadas según el caso desde el inicio de la relación. No obstante, cuando hay incumplimiento por parte del beneficiario en el pago de su cuota se abren de nuevo canales de diálogo y de reorganización de la obligación de acuerdo con sus posibilidades. Los beneficiarios no reciben al instante llamadas reclamando el pago. En otras palabras, la negociación puede darse en cualquier momento del ciclo de vida del crédito.

En todo caso, llama la atención que a pesar de contar con un proceso estandarizado de estudio y asignación de crédito con varios pasos y requisitos, el tiempo de entrega de los recursos es diligente. Los usuarios reportan la entrega de recursos por parte de la Asociación en cuatro días o antes.

Finalmente, una vez se ha concedido el crédito, decisión que toma la junta de socias de Merquemus Juntos, el beneficiario debe participar en un proceso de formación sobre administración del dinero. La Asociación empezó dando una capacitación grupal por bloques de beneficiarios de créditos, sin embargo, pronto descubrieron que tenía mayor potencia si la formación se realizaba directamente en el negocio. Esto, además, permitía corroborar la información de la solicitud, hacer seguimiento a los cambios logrados, maximizar y focalizar los recursos del préstamo y motivar al emprendedor para hacer sostenible su negocio.

Este acompañamiento se extiende durante la vida del crédito, para garantizar que la inversión tenga una incidencia real en el mejoramiento de

su negocio, basado en visitas periódicas y en una relación directa con cada beneficiario. El acompañamiento cercano hace parte de su propósito de considerar a la Asociación como una gran familia.

Retomando la historia, en 2008 el Programa de Microcrédito fue invitado por la CPDMM para compartir con otras organizaciones su metodología y así ampliar la incidencia de la estrategia por el Magdalena Medio (Gómez y Lozano, 2016b). Diferentes procesos de réplica se llevaron a cabo en municipios como San Vicente de Chucurí, Sabana de Torres y Aguachica, con diferentes grados de éxito. En los dos últimos, por ejemplo, las organizaciones aún sostienen sus programas de microcrédito, uno orientado a mujeres y el otro a jóvenes con emprendimientos culturales. Por el contrario, la experiencia en San Vicente no se considera exitosa en tanto que los indicadores en términos de incumplimiento de pagos fueron muy altos. Esto quizás porque el público destino del fondo fue población rural, quienes presentaron como razones para no pagar los tiempos de las cosechas y los pobres resultados de las mismas (Gómez, 2016e). Mientras se llevaban a cabo estos procesos de réplica, Merquemos Juntos tuvo a su cargo un componente de apoyo a unidades productivas en Barrancabermeja, el cual resultó exitoso.

En 2008, se presenta a Merquemos Juntos la oportunidad de suscribir un contrato con la Alcaldía de Barrancabermeja para el manejo de refrigerios escolares, aprovechando su experiencia con la panadería. El convenio funcionó muy bien durante el primer año, lo que generó el interés por ampliar la capacidad operativa de Merquemos Juntos para producir otro tipo de elementos del refrigerio, como los lácteos que, para ese entonces, se compraban a un tercero.

Con el éxito de la iniciativa a la vista y con el entusiasmo del alcalde de la época, se tomó la decisión de montar una planta procesadora de alimentos propia. Tanto en el proceso de decisión como en el momento de poner aportes, estuvieron presentes la PDPMM y la Organización Internacional para las Migraciones, OIM, en primera línea. Cada una de estas entidades aportó cerca de 200 millones de pesos. Por su parte, Merquemos Juntos, tomó aproximadamente 400 millones del Fondo de Microcrédito para apalancar la inversión.

Este mismo año, como ya se mencionó, por intermedio del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y del Laboratorio de Paz del Magdalena Medio (PDPMM), se vinculó un nuevo aliado a Merquemos Juntos: Tipiel. Esta empresa había empezado un trabajo conjunto con el PDPMM

desde mediados de la década de los 90. En ese entonces, por encargo de Westinghouse, la empresa inició el diseño y la puesta en marcha de la planta de generación eléctrica de Merieléctrica, Termomerieléctrica, en la comuna 7 de Barrancabermeja, con un contrato llave en mano. Desde ese espacio encontraron mucha afinidad entre los propósitos del PDPMM y la política de responsabilidad social de Tipiel, orientada al fortalecimiento de capacidades locales para la construcción participativa de procesos de desarrollo y paz en la región. Desde entonces, la empresa de ingeniería desarrolló diversos ejercicios con los pobladores de la zona sur y nororiental de Barrancabermeja, en el marco de su visión de la responsabilidad social como un ejercicio entre pares, entre las organizaciones comunitarias y Tipiel (Gómez y Lozano, 2016a).

Tipiel también hacía parte, junto con el PDPMM, de los llamados circuitos económicos en su línea de apoyo para el fortalecimiento de unidades productivas en lógica de asociación. Allí conoció a Merquemos Juntos y a otros colectivos como el de los Alfareros (Cootrasalba) o el de los tenderos (Asotedesco), a los que apoyaba para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades, orientadas a lograr los fines que en términos de economía popular se habían fijado. Después de varios años de trabajo dirigido al apoyo técnico para la organización, solo hasta 2008 se creó una alianza formal con Merquemos Juntos representada en la entrega de recursos para fortalecer el Fondo por un monto de \$50.000.000.

En la actualidad, y en concordancia con su política de responsabilidad social, Tipiel continúa apoyando a la Asociación, con procesos de orientación técnica a sus asociadas, asegura Adriana Rugeles, coordinadora de responsabilidad social de Tipiel (Gómez y Lozano, 2016a), con lo cual impulsan el proceso de toma de decisiones y el fortalecimiento de su capacidad de ejecución. Tipiel mantiene la donación de recursos pero, sobre todo, apoya las labores de visibilización y gestión de la Asociación, por ejemplo, conectándola con las oportunidades de cooperación, postulándola en convocatorias relacionadas con construcción de paz, prestando apoyo logístico para los desplazamientos que requieran las asociadas, entre otros.

En casos puntuales, los ingenieros vinculados a la firma participaron como voluntarios de Merquemos Juntos en tareas relacionadas con su actividad, como fue el apoyo prestado para el diseño de procesos mecánicos en la panadería o en la tasación de activos de la planta de procesamiento de alimentos de la cual se hablará más adelante. Todo lo anterior se traduce en un aumento de la capacidad de gestión de Merquemos Juntos.

El Fondo de Microcrédito de Merquemos Juntos tuvo la oportunidad de suscribir un convenio con la Alcaldía Municipal para administrar recursos del Fondo Rotatorio de Fomento y Capacitación y Crédito (Forcap)⁹. El convenio, firmado en 2008, consistía en la administración de microcréditos para apoyar emprendimientos en marcha, ubicados en el sector rural de Barrancabermeja, a través de cuatro componentes: i) Fondo de crédito, ii) Capacitación, iii) Apoyo, seguimiento y asesoría a las iniciativas productivas y iv) Documentación y legalización¹⁰.

Asimismo, con la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata), de la Alcaldía Municipal de Barrancabermeja se suscribió en el 2009, un convenio con miras a incentivar el desarrollo de la producción agropecuaria y la generación de empleo mediante capacitación, asesoría y otorgamiento de crédito y fomentos a las unidades agropecuarias, en el municipio de Barrancabermeja. A la fecha está liquidado (Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los Barrios Nororientales de Barrancabermeja, s.f.).

En 2010, Merquemos Juntos participó en un proceso de capacitación con el Programa Midas de la Agencia del gobierno de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el fin de implementar las llamadas bancas comunales o bancomunales, que son organizaciones conformadas por grupos entre 10 y 20 personas de una misma comunidad, barrio o cualquier tipo de afinidad, que se reúnen para construir o manejar un capital que les permita luego darse créditos entre sí en condiciones también decididas por el colectivo.

A pesar de su éxito en otros países¹¹, para Merquemos Juntos esta no fue una experiencia satisfactoria; sintieron con ella, que se alejaban de su esencia. Por una parte, Merquemos Juntos ya había alcanzado mucha experiencia en el campo de los préstamos individuales, lo cual conlleva un trabajo

9 El Forcap tiene el propósito de asignar recursos rotatorios para el fomento, capacitación y crédito a las actividades empresariales de todas las áreas económicas, en especial las que apliquen el desarrollo de procesos productivos auto-sostenibles, propios de la región o que signifiquen apropiación e investigación científica.

10 En 2016, la prórroga de este Convenio estaba en proceso de liquidación mientras finalizaba la devolución de los recursos a la Alcaldía por parte de Merquemos Juntos, dado que en algunos casos el plazo de pago se firmó en tiempos superiores a los acostumbrados, atendiendo los ciclos propios de los negocios agrarios.

11 Ver experiencias como Finca Perú, Finca Costa Rica, Fundefir, entre otras.

personalizado; por otra, los grupos que se conformaron no tenían suficientes lazos de confianza para cumplir el requisito de ser fiadores unos con otros para avalar los créditos. Así, al no contar con ningún tipo de garantía para el préstamo, las personas no se sintieron comprometidas, demostrando que los lazos solidarios que se querían promover requieren de procesos más estructurados que un préstamo colectivo.

José Nivelso Arias, asesor del Programa de Microcrédito de Merquememos Juntos, resume bien la situación: “con los bancomunales es más fácil quedar mal que con el sistema de créditos individuales” (Gómez, Lozano y Rivas A., 2016f). En la actualidad, Merquememos Juntos contabiliza varios de estos préstamos como cartera de difícil cobro, aunque ha abierto la puerta para que las personas interesadas en regularizar su situación se puedan vincular de nuevo al Fondo de Microcrédito de Merquememos Juntos, con un acuerdo de pago como si fuera un crédito individual.

Hacia el 2010, el Fondo de Microcrédito de Merquememos Juntos contaba con buena liquidez. El programa tenía además del personal de base –tesorero, administrador, contador–, un equipo de asesores que acompañaba a todos los beneficiarios del crédito.

En 2013, Merquememos Juntos tuvo que cerrar definitivamente la planta procesadora de lácteos. Por un lado, el contrato entre la Asociación y la Alcaldía de Barrancabermeja fue denunciado porque no cumplió un proceso licitatorio, sino que fue entregado mediante la modalidad de contratación directa. Por otra parte, una mala negociación sobre los terrenos donde se ubicaron todos los equipos de la planta llevó a que no contaran con un lugar adecuado para trabajar y a la consiguiente paralización de la operación. Esta decisión disminuyó considerablemente el Fondo de Microcrédito. Hoy en día, trabajan cinco personas en el Fondo, dos sin ningún tipo de retribución económica y dos más con la mitad del sueldo que antes percibían. El contador y el abogado trabajan a destajo, por un monto casi simbólico.

3. VALORACIÓN DEL CASO

La valoración de Merquememos Juntos se hará desde la mirada de los impactos de la iniciativa y a la luz de la teoría existente, tanto en temas de responsabilidad social como de construcción de paz desde el sector privado. En primera instancia, el caso se analizará como una modalidad de inversión social del Continuo Organizacional (Pérez y Romero, 2016, p. 39), específi-

camente como negocio social. Paso seguido se hará una valoración del caso como experiencia de construcción de paz, según la noción de generación de capacidades en los actores del territorio para que con autonomía y poder, puedan gestionar su propio desarrollo. La combinación de ambas miradas hace particular y paradigmático el caso de Merquemos Juntos. Veamos.

3.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MERQUEMOS JUNTOS

El Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos se destaca como una experiencia exitosa y sostenible de negocio social, es decir, un negocio pensado para generar un beneficio social, no económico, lo que se refleja en su forma de gobierno, en la definición de precios y en la manera de distribuir excedentes (Garcia dueñas, 2014, párr. 2).

Muhammad Yunus –premio Nobel de Paz en 2006, por los esfuerzos realizados con el Banco Grameen en materia de inclusión social a través del microcrédito para los menos favorecidos–, ha definido el negocio social como

Una empresa creada para resolver un problema social o ambiental. Los negocios sociales unen el objetivo de las ONG de maximizar el valor social con la sostenibilidad financiera de las empresas ya que cubren sus costos de operación a través de la venta de sus productos o servicios. En un negocio social (...), todas las utilidades son reinvertidas en el mismo negocio para maximizar el valor social y/o para crear nuevos modelos de negocios sociales. De esta forma se asegura que el dinero va a volver a tener vida una y otra vez, lo que permite maximizar el impacto social (Yunus Negocios Sociales Colombia, s.f.).

Asociadas a esta definición Yunus se proponen varias características que definen aún mejor al negocio social. La primera es que se trata de una organización, típicamente una empresa sin ánimo de lucro, que ha sido creada para enfrentar un problema que otros –organizaciones no gubernamentales o agencias estatales– no han podido solucionar. El problema que la organización intenta resolver debe ser además de tipo social, es decir, debe apuntar a promover el desarrollo de las personas y comunidades menos favorecidas a través de la generación de oportunidades tanto en lo económico como en lo humano. Este último aspecto, asociado a factores como la dignidad, la autoestima y la inclusión. El negocio social también se orienta al mejoramiento de la calidad de vida representado en acceso a servicios básicos.

De lo anterior, se desprende que el principal objeto de los negocios sociales son las personas que se encuentran en la “base de la pirámide” o clientes de rentas bajas. Para que sea considerado un negocio social, este debe partir de la realidad en la que vive su público objetivo y reconocer las particularidades culturales, para realizar con este una construcción colectiva de apuestas de solución, es decir, debe configurar el negocio ‘de abajo hacia arriba’. Por eso, en el negocio social, la comunicación permanente con los beneficiarios es clave para su buen desempeño.

Finalmente, los negocios sociales se medirán tanto por el beneficio social como por el beneficio económico que generan. En otras palabras, es requisito que generen ingresos para asegurar su viabilidad y sostenibilidad financiera, sin depender de fuentes como las donaciones o subvenciones; pero más importante aún será su capacidad de generar beneficios para la comunidad donde actúa.

Merquemos Juntos nació en respuesta a varias necesidades sociales y tanto por su naturaleza como organización sin ánimo de lucro, como por su sentido misional, reinvierte todos sus excedentes en las actividades de la Asociación, dirigidas, como ya se dijo, a atender las principales preocupaciones de tipo económico y social de los pobladores de Barrancabermeja. Así, además del cumplimiento de su misión, la organización responde por la sostenibilidad económica del negocio para perdurar en el tiempo. En todo caso, en los negocios sociales, se busca “la satisfacción de objetivos sociales y ambientales” (Pérez y Romero, 2016, p. 45), sin perseguir lucro o dividendos, más allá de un punto de equilibrio para su sostenimiento, tal como Merquemos Juntos lo hace con sus beneficiarios.

La Asociación compite con una tasa muy baja, mediante las reglas del mercado en la colocación de créditos, ofreciendo un servicio en muy buenos términos para los beneficiarios, pero garantizando cubrir sus costos y generando excedentes para su sostenibilidad en el tiempo y para llegar a más personas, aportando así al mejoramiento de la calidad de vida de las familias y del territorio (Ashoka, s.f., p. 3). Esto coincide con la visión que tienen las asociadas de Merquemos Juntos sobre el programa: el microcrédito como un medio y no como un fin en sí mismo.

El microcrédito nace en respuesta a una necesidad social concreta: la ausencia de mecanismos eficientes y legales para que los microempresarios y comerciantes de las comunas nororientales de Barrancabermeja pudieran acceder a recursos para mejorar su emprendimiento. Las únicas posibili-

dades eran el llamado crédito ‘gota a gota’, que no son más que agiotistas que utilizan mecanismos de presión, algunas veces ilegales, para el cobro de las acreencias cuyas tasas de interés pueden llegar al 20% sobre el crédito.

Merquemos Juntos y sus aliados crean un mecanismo efectivo de acceso al crédito con la deliberada intención de afectar y mejorar las condiciones de las personas y las comunidades, por ello el modelo de la Asociación incluye trabajo directo y acompañamiento con cada beneficiario y adaptabilidad de las soluciones propuestas a la realidad local. “En los bancos le dicen a uno cómo tiene que pagar; nosotras le decimos a la gente ‘cómo nos quiere pagar’”, cuenta Lucía (Gómez y Lozano, 2016d). Esta adaptación a las necesidades de las personas, ha sido el éxito de los fondos y además ha garantizado una cartera perdida en porcentajes inferiores a los de la banca comercial.

Además, conscientes de que para muchas personas esta es su primera aproximación al manejo de recursos de inversión, se acompaña al beneficiario del crédito en todas las fases de implementación de su proyecto. Desde la solicitud, se debe describir para qué se requiere el dinero y cómo se va a invertir. Antes de aprobar el crédito, el equipo de Merquemos Juntos visita el negocio del postulante para contrastar la información del proyecto con la realidad, y así ayudar a definir la viabilidad del mismo. Una vez el crédito se ha otorgado, se brindan las capacitaciones *in situ* y luego se mantiene un acompañamiento cercano que permite conocer los cambios en el emprendimiento. Con ese ciclo, la necesidad del usuario de familiarizarse y sacar provecho de un crédito, se ve satisfecha.

A pesar de la claridad que existe en la filosofía y la operación del negocio, es importante anotar que la Asociación no se ha planteado una reflexión en términos de responsabilidad social. No por ello se demerita la clasificación que este estudio propone. Al contrario, como se verá más adelante, este puede ser un campo de oportunidad para retomar el enfoque de la actividad de Merquemos Juntos y pensar el futuro de la entidad a largo plazo.

Una vez revisados los atributos descritos como parte de un negocio social este estudio añade una característica adicional, según la cual la empresa social no solo es aquella que simultáneamente puede generar valor social y económico, sino que puede también hacer que su cliente objetivo capture valor económico, en especial, los llamados “clientes de rentas bajas” (Barrera, 2007, p. 5).

Para identificar de manera efectiva a una empresa social, Barrera propone la realización de dos matrices. La primera clasifica a la organización según:

i) su alta o baja creación de valor económico (eje X), y ii) su alta o baja creación de valor social (eje Y). La segunda matriz, que es secuencial, contiene igualmente dos dimensiones: i) la creación de valor económico (eje X), y ii) *la captura de valor económico por los clientes de rentas bajas* (Barrera, 2007, p. 5).

GRÁFICA 2.
 CREACIÓN DE VALOR SOCIAL Y ECONÓMICO.
 CARACTERIZACIÓN TRADICIONAL DE LA EMPRESA SOCIAL

Creación de valor social	Alta	Organización asistencialista	Indicio de empresa "pre-social"
	Baja	Organización indigente	Empresa tradicional
		Baja	Alta
		Creación de valor económico	

Fuente: Barrera, E. (2007)

En esta matriz, las *organizaciones asistencialistas* son aquellas con alto valor social y baja creación de valor económico, que dependen de otros para lograr su sostenibilidad como de donaciones y el tiempo de trabajo de los voluntarios. Las *organizaciones indigentes* son aquellas que tienen bajos niveles de creación tanto social como económica y se refieren a aquellas empresas que absorben los recursos que por donaciones u otros apoyos les llegan, en sus costos de operación. En esta categoría el autor ubica a empresas sociales que fueron creadas por motivos no altruistas como, por ejemplo, un beneficio personal o uno tributario, y a aquellas cuyo modelo de negocio no es viable o es altamente ineficiente.

Al lado derecho e inferior de la matriz se ubica la *empresa tradicional* que privilegia la generación de valor económico y donde la dimensión social no hace parte integral del modelo de negocio. Finalmente, la *empresa pre-social* es aquella que puede generar valor económico para autofinanciar su actividad, pero también excedentes para apoyar el crecimiento. El autor la denomina pre-social porque propone que es necesario realizar un análisis adicional para asegurar la definición.

Para el segundo nivel de análisis Barrera acude a otros actores que aportan diferentes argumentos para caracterizar a la empresa social.

TABLA I.
RESUMEN DE AUTORES CITADOS POR ERNESTO BARRERA

AUTORES	THOMPSON Y DOHERTY	MANFREDI	MAIR Y NOVOA
Definición	Las empresas sociales son “organizaciones que buscan soluciones de negocio para los problemas sociales”, es decir, su fuente de ingresos proviene del pago que realizan los mismos beneficiarios (no las donaciones o los fondos públicos) a cambio de la propuesta de valor ajustada a sus necesidades básicas insatisfechas.	Las empresas sociales como “aquellas que se orientan a mejorar la calidad de vida mediante la satisfacción de las necesidades sociales emergentes... (y) busca resolver problemas sociales de la sociedad entera”.	Identifica la empresa social con las organizaciones sin ánimo de lucro, y su especificidad deviene de una dimensión denominada “autoridad social”, es decir, cuando las transacciones de mercado giran en torno de la reputación y la confianza.
Características	<p>a. Despliega una misión social;</p> <p>b. Sus activos se utilizan para crear un beneficio comunitario;</p> <p>c. Logra sus objetivos bajo las normas del mercado;</p> <p>d. Los beneficios y los excedentes no son distribuidos a los accionistas;</p> <p>e. Los asociados y los empleados influyen en el gobierno de la organización, y participan en la toma de decisiones estratégicas;</p> <p>f. Construye una reputación positiva en la comunidad y en sus asociados respecto de su actuación responsable en la sociedad, y;</p> <p>g. Logra simultáneamente resultados financieros y sociales.</p>	<p>a. Una aproximación proactiva hacia el cambio del entorno social;</p> <p>b. La habilidad de crear valor social y económico simultáneamente;</p> <p>c. La habilidad para trabajar bajo la lógica de la red en la cual está inmersa;</p> <p>d. Un foco simultáneo en los <i>stakeholders</i> internos y externos;</p> <p>e. Estructura una misión social enfocada hacia la transformación de la sociedad, instituyendo nuevos valores y comportamientos, y</p> <p>f. Una estrategia social orientada a resolver los problemas de la sociedad, incluyendo en ella una estrategia empresarial dirigida a garantizar su autosuficiencia y autonomía financiera.</p>	“La empresa social se mueve de su posición original dentro del grupo de las organizaciones sin ánimo de lucro al grupo de las organizaciones híbridas o empresas sociales, pero permanece en el dominio legal de las organizaciones sin ánimo de lucro”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrera (2007)

A partir de estos elementos, Barrera concluye que los elementos de un negocio o empresa social comparten características como tener:

- a. *Una misión social* (como identidad, contribución y construcción de sentido organizacional) que deriva en una estrategia social proactiva orientada a producir, catalizar, cambiar y transformar la sociedad, atendiendo las necesidades básicas humanas y aportando a la solución de los problemas sociales;

b. Un *enfoque* estratégico en los *mercados de bajas rentas*, es decir, una orientación hacia la creación simultánea de valor social y económico para los pobres y marginados (base de la pirámide);

c. Un *modelo de negocio* que impacta en los valores y comportamientos de los actores sociales y, además, adecuado al contexto socioeconómico y cultural donde opera, entendiendo que los clientes son “personas” dignas de respeto como seres humanos únicos e irrepetibles, y;

d. La *autosuficiencia y autosostenibilidad económica* gracias a la creación de valor económico a partir de la comercialización de los bienes y servicios ofrecidos mediante la propuesta de valor” (Barrera, 2007, pp. 6 y 7).

Como puede apreciarse estas características coinciden en términos amplios con la caracterización del negocio social que propone Yunus. Sin embargo, además de establecer estas cuatro dimensiones, el modelo plantea que es necesario incluir una nueva dimensión en el análisis, pues no siempre es suficiente con un énfasis en la generación de valor social para ser considerado una empresa de este tipo. La nueva dimensión se refiere a la captura de valor económico creado por el negocio: “Lo relevante no es la naturaleza jurídica de la estructura de propiedad de la organización (sin ánimo de lucro), sino las políticas de largo plazo sobre la asignación de los flujos económicos creados por el mismo modelo de negocio”. Es decir:

¿Quién y cómo se capturan (se apropian) los flujos económicos excedentes? El modelo de negocio y su política de distribución y asignación de los flujos económicos debe permitir a sus clientes de rentas bajas (beneficiarios actuales o futuros) la captura de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio, tanto en términos de los ahorros generados por vía de la propuesta de valor, como en términos de la rentabilidad financiera excedente de la empresa: vía la reinversión de los beneficios en el crecimiento y el mejoramiento de la calidad del bien o servicio, o vía de la distribución de dividendos o la valorización de los derechos de propiedad de la organización (democráticamente repartidos entre los mismos clientes) (Barrera, 2007, p. 7).

Así, los segmentos de rentas bajas se benefician de un servicio orientado a suplir sus necesidades, en este caso de inclusión económica y social, así como de la captura de la mayor parte del valor económico creado. Para establecer esta característica, Barrera propone una segunda matriz:

GRÁFICA 3.
 CREACIÓN Y CAPTURA DE VALOR ECONÓMICO.
 LA ESPECIFICIDAD DE LA EMPRESA SOCIAL

Captura de valor económico por los clientes de rentas bajas	Alta	Organización transmisora	Empresa social
	Baja	Organización excluyente	Empresa absorbente
		Baja	Alta
		Creación de valor económico	

Fuente: Barrera (2007)

Las organizaciones transmisoras (o asistencialistas), se ubican en el cuadrante superior izquierdo, y son aquellas que no generan por sí mismas recursos suficientes para su sostenibilidad, pero alcanzan flujos económicos que llegan directamente a sus beneficiarios gracias a otras fuentes como cooperación, donaciones, auxilios, recursos de otras unidades de negocio, entre otras. En este cuadrante, el autor ubica típicamente a las fundaciones empresariales.

En el cuadrante inferior izquierdo están las organizaciones excluyentes que son aquellas que no crean valor económico y “desvían gran parte de sus flujos económicos hacia beneficiarios distintos de los ubicados en la base de la pirámide” (Barrera, 2007).

Por su parte, la empresa absorbente es aquella que tiene altos niveles de creación de valor social y económico, pero “la captura del valor económico corresponde a unos pocos accionistas de carácter privado, o no se reinvierte la mayor parte de los flujos económicos excedentes en la estrategia social” (Barrera, 2007). Esto quiere decir que la riqueza creada no llega a los clientes de rentas bajas. El último cuadrante, lado derecho superior, es la empresa social, aquella que crea valor económico y social, y que además le hace llegar a sus clientes los flujos económicos excedentes.

En síntesis, de acuerdo con el análisis propuesto, el Programa de Microcrédito de Merquememos Juntos se ubica en el cuadrante superior derecho de la Matriz 1, es decir, es una *empresa pre-social*, pues ha demostrado estar en capacidad de generar valor económico para mantener el Programa con buenas tasas de crecimiento.

A este análisis es necesario hacerle dos precisiones. En primer lugar, no se desconoce la importancia de los recursos que vía donación fueron entre-

gados al Programa por parte de la cooperación internacional, pues fueron el motor de arranque para solidificar la experiencia. Sin embargo, Merquemos Juntos pudo luego crecer por cuenta de los intereses que se le aplicaban a cada préstamo. La segunda precisión es que en estos momentos, como ya se ha mencionado, el programa de microcrédito se encuentra menguado por la inversión hasta ahora no recuperada, hecha en la planta de procesamiento de lácteos. Esta se considera una circunstancia coyuntural que puede ser superada para seguir creciendo.

En la Matriz 2, Merquemos Juntos se clasifica como una *empresa social*, ya que genera valor económico y social, pero también permite que los clientes de renta baja capturen valor económico. En concreto, el Programa de Microcrédito se mantiene en el tiempo gracias a sus excedentes y ha permitido a sus usuarios mejorar su calidad de vida, primero a través del acceso al crédito, y segundo dando las condiciones para que su negocio o emprendimiento mejore por medio de las capacitaciones y el acompañamiento cercano. El valor económico capturado está en un ahorro en el ingreso del usuario, gracias a los bajos intereses del crédito, a los costos de operación de valor cero (no se hacen descuentos) y a la reinversión de los excedentes en el mismo programa de microcrédito para mantener las condiciones favorables, garantizar su sostenibilidad y apuntar al crecimiento para beneficiar cada vez a un número mayor de usuarios.

Un segundo análisis desde el punto de vista de la responsabilidad social se ubica en la relación de Tipiel con Merquemos Juntos. Es relevante para el caso mencionar cómo la estrategia de la empresa de abordar su relacionamiento con las organizaciones locales, en lógica del fortalecimiento de sus capacidades, fue clave para el logro de los resultados que este estudio presenta para el Programa de Microcrédito. En efecto, desligándose de una aproximación asistencial o de actividades puntuales, Tipiel optó por trabajar en una relación horizontal con las organizaciones presentes en el territorio y con una mirada de largo plazo pensando en promover condiciones para el desarrollo del territorio, al comienzo, con una estrategia denominada circuitos económicos en asocio con el Programa de Desarrollo y Paz:

Ese proceso, que fue muy extenso, surge a mediados del año 95, consiste fundamentalmente en desarrollar un proceso de relacionamiento y de diálogo constructivo con los pobladores de la zona sur y nororiental de Barrancabermeja. También está llegando por esa época el Programa de Desarrollo y Paz, entonces aliados con el Programa, con las otras empresas y en un trabajo social muy, muy afilado, confor-

mamos un grupo con el cual desarrollar estas estrategias de relacionamiento para asegurar la construcción de la planta (...). [Luego] conformamos conjuntamente con el Programa de Desarrollo y Paz, una estrategia que se llamaba circuitos económicos y ahí conocemos a Merquemos Juntos (Gómez y Lozano, 2016a).

Adicionalmente, Tipiel tiene como parte esencial de su estrategia de responsabilidad social el desarrollo y respeto de los derechos humanos como marco para sus relaciones con el entorno, para que sus actividades no generen impactos negativos en las comunidades donde trabajan, y para el aprovechamiento de sus capacidades empresariales en la formulación y el diseño de proyectos, para potenciar impactos positivos. Este enfoque se extiende a su propósito de fortalecer y dar sostenibilidad a las iniciativas de organizaciones comunitarias, como Merquemos Juntos (Tipiel, 2014).

Por último, la estrategia de Tipiel, además del fortalecimiento de capacidades para la gestión y de la promoción de los derechos humanos, propende por facilitar acciones de sistematización y visibilización de la operación de las organizaciones. En el caso de Merquemos Juntos ha logrado que la experiencia sea reconocida en diferentes ámbitos, generando así opciones para la gestión de recursos y alianzas.

Así, pues, por medio de su estrategia de responsabilidad social empresarial, Tipiel logró brindar a Merquemos Juntos el apoyo suficiente para el alcance de sus metas, tanto en términos de inclusión social y económica como en el campo de la construcción de la paz, a la vez que permitió que se configurara un negocio social autónomo y sostenible, centrado en su Programa de Microcrédito. Todo esto sobre la base de una relación horizontal, de diálogo permanente y con la convicción de que las organizaciones son organismos capaces de generar condiciones para el desarrollo y verdaderos impactos para sus entornos.

3.2. CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y MERQUEMOS JUNTOS

Cimentadas en sus vivencias, las fundadoras de Merquemos Juntos tenían claro desde el comienzo la importancia de organizarse, no solo con el fin de aumentar su capacidad de compra para la subsistencia diaria, sino de originar con sus actividades un cambio social en la Comuna 5, que implicaba, dado el contexto, excluir del conflicto a la organización, a sus familias y a todos aquellos que de una u otra manera se veían beneficiados con las propuestas de

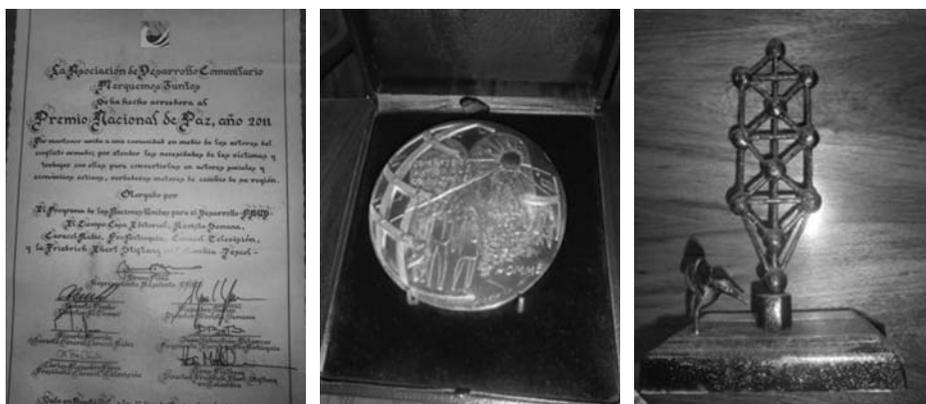
la Asociación. Esta fundamentación del trabajo y sus efectos, se logró gracias a la experiencia de su gestora, la señora Guillermina Hernández de Badillo, quien tenía una amplia trayectoria participando en organizaciones sociales, en redes temáticas y en trabajos con la Diócesis de Barrancabermeja, ello aunado al esfuerzo y tesón de quienes la han acompañado desde sus inicios en esta alternativa de vida.

Esta claridad de las socias sobre las causas, las formas y la resolución de sus problemas, que incluían, entre otros, parafraseando a Alicia Uribe (Gómez, 2016c), arrebatarle los hijos a la guerrilla, conllevó a que la labor de la Asociación fuera reconocida y tuviera desde sus orígenes el respaldo para el avance en sus iniciativas de diferentes aliados, entre los que se destaca la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (CDPMM). Vale la pena señalar que para esta entidad los aportes se han dado en doble vía, pues fueron organizaciones como la de Merquemos Justos las que “ayudaron a dar inicio y empuje al Programa”, en palabras de Pascual Silva (Gómez, Lozano y Rivas, 2016e).

Por su parte, Tipiel como aliado de Merquemos Juntos, no solo ha impulsado sus actividades con apoyos económicos, sino que en este proceso de reconocimiento postuló a la Asociación al Premio Nacional de Paz en el año 2011. El reconocimiento fue otorgado a la Asociación en dicho año, por su labor en los barrios Nororientales de Barrancabermeja, “*por mantener unida una comunidad en medio del conflicto armado, por atender las necesidades de las víctimas y trabajar con ellas para convertirlas en actores sociales y económicos activos, verdaderos motores de cambio de su región*”¹² (FESCOL, Diploma-comunicación personal, 2011).

12 FESCOL, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el periódico *El Tiempo*, Caracol Radio, Caracol Televisión, ProAntioquia y Alquería otorgan el Premio Nacional de Paz a personas o entidades que aporten, de manera destacada, a la construcción de una paz sostenible, desarrollando procesos locales, regionales o nacionales de reconciliación, recuperación de la memoria histórica, educación para la convivencia, respeto por las diferencias, apoyo a víctimas y reconstrucción del tejido social (www.fescol.org).

FOTO 3.
PREMIOS MERQUEMOS JUNTOS



Fuente: Fotos aportadas por la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquememos Juntos

Este no es el único reconocimiento recibido por la Asociación por el trabajo que ha desarrollado desde su constitución, como parte de ese proceso de transformación de los barrios nororientales de Barrancabermeja; también se les otorgó la Medalla de Derechos del Hombre en Francia y el Premio Colibrí 2011.

Asimismo, en este proceso de dar a conocer la experiencia de Merquememos Juntos, Tipiel presentó el proyecto de la Asociación en el IV Congreso del Pacto Global “Arquitectos de un mundo mejor”, en el espacio de Construcción de Paz, como experiencia de la sociedad civil en apoyo a la paz en el lugar de trabajo (Red Pacto Global Colombia, 2014).

Los reconocimientos han sido posibles debido a que implícitamente la organización, inicialmente de solo mujeres, entendió que la experiencia y la integralidad de las acciones era la piedra angular para lograr que los proyectos fueran más efectivos, lo que implicó tener en cuenta cada uno de los factores del proceso y no dejar al margen ninguna acción por pequeña que pareciera. La Asociación se involucró con el contexto y respondió y responde a sus necesidades bajo el apalancamiento del conocimiento y vivencia de los asociados, así como en la relación cercana con las personas de las comunas —o beneficiados—, los aliados y las entidades públicas. Esta estrategia apunta directamente al fortalecimiento del desarrollo de capacidades locales, a la articulación con la institucionalidad y, quizás de forma más relevante, a la construcción de la paz.

Al hacer referencia al desarrollo de capacidades locales, en las que Merquememos Juntos ha jugado un papel preponderante, particularmente en la Comuna 5, hay que apuntar a la identidad de la Asociación como organización social que le hizo frente a las condiciones adversas de violencia y exclusión socioeconómicas, generando transformaciones en la calidad de vida de las asociadas, de sus familias, beneficiarios y en las comunas donde ha tenido incidencia.

Bajo estos parámetros, y en el contexto referido, se advierte que lo implementado por Merquememos Juntos se ajusta al concepto del PNUD sobre desarrollo de capacidades, el cual es entendido como: “el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (Programa para el Desarrollo de Naciones Unidas, 2009). Al confrontarlo con los resultados del Programa se encuentra que además cumple con uno de los elementos relevantes para el PNUD, plasmado en el desarrollo de capacidades: “la transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo, que trascienda la realización de tareas y se refiera, más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes” (Programa para el Desarrollo de Naciones Unidas, 2009).

A lo largo de este documento se ha dicho cómo Merquememos Juntos fortaleció sus capacidades como organización social, generando desde el aprendizaje de sus socios, y el beneficio de los mismos, la réplica de programas que implicaron la transformación de las problemáticas que inicialmente los aquejaba, no quedándose con estos problemas, sino que avanzaron con estas iniciativas y procesos de transformación, a través de la implementación de programas como el microcrédito que transforma la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias.

En esta coyuntura, es importante destacar que la problemática que afectaba la calidad de vida y el desarrollo socio-empresarial¹³, afectada fuertemente por la violencia y que dio lugar a impulsar el desarrollo de capacidades, no fue impedimento para que Merquememos Juntos y otros grupos comunitarios

13 Se logra identificar un problema mediante diagnóstico: i) alto costo de productos y materia primas por la intermediación, ii) la deficiencia en calidad de productos por falta de tecnología, iii) falta de formación y educación empresarial, iv) falta de capital de trabajo, v) falta de acceso a líneas de crédito por la problemática de inseguridad en el sector y falta de unión entre grupos organizados y las unidades productivas que trabajan en los sectores.

se unieran para hacerle frente, tal como se expresa en un comunicado dirigido a la opinión pública el 28 de junio del 2000, que vale la pena traer a colación:

En este proceso hemos aprendido que por medio del trabajo comunitario y del esfuerzo cotidiano de nuestras comunidades, es de la única manera que nuestros sueños serán posibles, por ello nos hemos reunido en diferentes formas asociativas de trabajo colectivo para superar la pobreza y construir una paz con igualdad, todo nuestro esfuerzo no es más que la reconstrucción de nuestro municipio, en donde todos tengamos las mismas oportunidades y la garantía, el desarrollo de los derechos integrales de las personas y las comunidades sean el punto de partida en la edificación de esta casa en donde todos podemos y debemos aportar (Organizaciones Sociales de Barrancabermeja, 2000).

Esta iniciativa se convierte en ejemplo de procesos y alianzas territoriales que se han establecido para conjurar los efectos del conflicto, articulando esfuerzos desde diferentes sectores de la sociedad civil para contribuir a fortalecer la participación en los territorios, en procura de fortalecer instituciones y las organizaciones sociales, y dar un vuelco a los contextos de violencia, construyendo paz con igualdad, como lo señala el comunicado.

Asimismo, Merquemos Juntos ha trabajado de la mano de la institucionalidad, como parte del desarrollo de sus programas, es el caso de la Alcaldía de Barrancabermeja, a través de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata) y del Fondo Rotatorio para Capacitación y Crédito (Forcap), entidades que han reconocido el desarrollo de capacidades instaladas por la organización. Esto fue expresado por Omar Villabona Quiroz, funcionario de la Umata, quien ha tenido una relación con la organización desde 1998, así:

...tratábamos de presentar recursos para Cooperación Internacional y cuando nos dábamos cuenta también a veces [las mujeres de Merquemos Juntos] conseguían más fácil los recursos que nosotros, tenían una capacidad más amplia, pero de todas maneras después hubo un momento en que se interactuó conjuntamente (Gómez, Lozano y Rivas, 2016d).

En este orden, era importante incorporar primero el concepto de capacidades locales, antes de responder a la pregunta cómo encajan todas las actividades y relaciones de la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos en el concepto de construcción de paz. La respuesta debe ir de la mano con el concepto, que fue planteado por primera vez por el investigador noruego

Johan Galtung, quien define la construcción de paz como: “un emprendimiento político que tiene como objetivo crear paz sostenible enfrentando las causas estructurales o profundas de los conflictos violentos a partir de las capacidades locales para la gestión pacífica de los mismos” (Galtung, 1976, pp. 297-298). Estas capacidades locales, de las cuales habla Galtung, al correlacionarlas con el concepto de capacidades locales del PNUD, resultan ser las transformaciones locales que implican ese desarrollo a largo plazo, y que fueron aprendiendo, de manera innata, los socios de Merquemos Juntos.

De todas formas, esto se refuerza con la evolución del concepto que lo entiende más allá del conflicto sin perder de vista el territorio. Para el efecto, en 1993 el entonces Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Boutros Boutros – Ghali, publicó la Agenda para la Paz, en la cual recogió aquellos elementos para la construcción de paz en el posconflicto, entendidas como las “acciones dirigidas a identificar y apoyar estructuras tendientes a fortalecer y solidificar la paz para evitar una recaída al conflicto” (Rettberg, 2003). Por ello, el concepto abarca actividades que van desde desarmar a ex combatientes, destruir armas y remover minas antipersona hasta repatriar refugiados, monitorear elecciones, proteger el medio ambiente, avanzar en la protección de los derechos humanos, reformar y fortalecer las instituciones gubernamentales y judiciales, apoyar la reconciliación de la sociedad y promover procesos formales e informales de participación pública (Rettberg, 2003).

Sin embargo, el mismo Boutros – Ghali, al acoger un suplemento a la agenda en 1995 y abogar por el fortalecimiento de la dimensión humanitaria de la Organización de Naciones Unidas, dio origen a que en el 2005 se creara la Comisión de Construcción de Paz, además de un Fondo de Naciones Unidas para la Construcción de Paz, institucionalizando el desarrollo conceptual y técnico del enfoque. Bajo este entramado, se define la conducción de paz como:

Una serie de medidas orientadas a reducir el riesgo de caer o recaer gradualmente en situaciones de conflictividad a través del fortalecimiento de capacidades nacionales en todos los niveles de la gestión de conflicto, y preparar así las bases para la paz y el desarrollo (Anderson y Olson, 2003).

Bajo esta nueva conceptualización se determinan dos formas esenciales de entender el enfoque, el modelo global internacional y el modelo local solidario. Sobre este último, de interés para el caso, se entiende la construcción

de paz como un esfuerzo que atañe a las comunidades y a los territorios afectados por el conflicto armado, con, junto y desde los actores locales, con procesos y visiones transformadoras en lo político, económico, lo cultural, lo ambiental y lo social.

Los actores principales en este modelo son las comunidades y los territorios afectados, es así que estos actores son las comunidades más expuestas, vulnerables y en riesgo a causa de la situación de conflicto, dado que viven donde este se desarrolla con toda intensidad y a menudo han vivido la violencia en sus propias vidas. Los actores locales pertenecen al lugar del conflicto, y para ellas responder, de una u otra manera, a la guerra no es una opinión sino una necesidad (Anderson y Olson, 2003).

Este concepto se acopla perfectamente a las actividades desarrolladas por Merquemos Juntos, cuyos inicios estuvieron rodeados de entornos complejos, principalmente por la incidencia de los actores armados al margen de la ley en las comunas nororientales. En consecuencia, se observa que la organización transformó su entorno, no solo en lo económico, sino en el mejoramiento de la problemática social para reducir el conflicto y construir paz en la Comunas 1, 4, 5, 6 y 7, implementando proyectos como el Programa de Microcrédito. Por ello, se puede afirmar que esta iniciativa local de paz se adelantó en el tiempo a incorporar algunas de las dimensiones que han sido identificadas por varios autores para la transformación del contexto de conflictos, apuntándole específicamente a la transformación del contexto y de estructuras, así como del enfoque desarrollado a través de las capacidades locales impulsadas por Merquemos Juntos.

Igualmente, para reforzar la incidencia de Merquemos Juntos como Asociación constructora de paz –en línea con la apropiación misma del concepto–, se resalta en un contexto como el de Barrancabermeja, su carácter de sociedad civil, perfil reconocido no solo en su entorno local, sino nacional e incluso internacional. Por lo tanto, es válido traer a colación el concepto de sociedad civil entendido como:

Un conjunto de organizaciones, entidades, grupos que trabajan a nivel local y global y cuya composición varía de un país a otro, con estructuras, presupuestos, formas organizativas y misiones distintas. Su característica principal es que actúan de forma independiente al Estado. Pueden ser grupos religiosos, estudiantes, sindicatos, ONG, grupos de mujeres, organizaciones vecinales, entre otros (Mesa, 2008).

Este empoderamiento de la Asociación como parte de la sociedad civil de Barrancabermeja no hubiera sido posible sin el conocimiento del entorno de sus fundadoras. Es así como en procesos de esta naturaleza es relevante traer a colación lo planteado por Mesa (2008), quien señala que:

Otro de los rasgos que caracterizan a las organizaciones de la sociedad civil es su gran habilidad y capacidad para responder de forma rápida a las condiciones cambiantes de las situaciones de conflicto. Y su amplio conocimiento de las sociedades en las que trabajan les permite diseñar programas ajustados a las necesidades y actuar en función de las prioridades de las situaciones cambiantes en el conflicto (...) Además, su acceso a múltiples fuentes de poder no tradicionales les permite atraer recursos para apoyar iniciativas de construcción de paz que no son accesibles a las organizaciones oficiales (p. 11).

Ello se compagina por lo anotado por Omar Villabona Quiroz (Gómez, Lozano y Rivas, 2006d), respecto a la capacidad de consecución de recursos de la organización, incorporados al proyecto de microcrédito.

Otros elementos asimilados del concepto, y que a todas luces aplican para el caso de Merquemos Juntos, es lo definido por Mary Kaldor al referirse a la sociedad civil como:

La ciudadanía activa, a la organización que crece fuera de los círculos políticos formales, así como al espacio ampliado en el que los ciudadanos individuales pueden influir en las condiciones en que viven, tanto directamente, mediante la auto organización, como ejerciendo presión política (Mesa, 2008).

La Asociación, en este proceso activo de participación en su entorno, se integró a otras organizaciones sociales para conformar lo que se llamó: “Barrancabermeja Viva y Solidaria una apuesta comunitaria hacia una sociedad igualitaria”, bajo la línea de acción de la construcción de escenario de paz, diálogo y derechos humanos, permitiendo consolidar dinámicas sociales e institucionales que impulsaron la convivencia civil, la garantía y la protección integral de los derechos humanos en la región (ETPBarranca, s.f.)

El trabajo de la Asociación y su incidencia debe verse por épocas, como quiera que los factores de violencia se trasfiguraron. En sus inicios, en la década de los noventa, se vio abocada a desarrollar programas que permitieran una “asistencia” a los desplazados, ello dio origen a las “sopas comunitarias”. Más adelante, en los años 2000 a 2005, época en la que se presentó la arremetida por la confrontación entre guerrilleros y paramilitares, surgió

el programa de microcrédito; y, finalmente, después de 2005 –posterior a la desmovilización de las llamadas Autodefensas Unidas de Colombia– hasta la fecha, el programa adquirió mayor impulso a través de diferentes iniciativas y convenios y ha dado acogida a gran cantidad de población vulnerable de las Comunas.

Merquemos Juntos ha contribuido efectivamente a que se consolide la economía en las comunas nororientales, en la que se brindan oportunidades de inclusión social y financiera a las poblaciones marginadas y vulnerables. Para lograr este objetivo, la Asociación ha tenido un amplio relacionamiento con grupos de interés, en especial con sus beneficiarios, entre los que figuran personas que en un momento se vieron abocados al desplazamiento y que hoy en día son micro empresarios gracias a los créditos obtenidos, convirtiéndolos en agentes generadores de este cambio.

En general, los beneficiarios entrevistados coinciden en que han visto la importancia del programa como punto de partida para mejorar sus negocios y calidad de vida. Asimismo, lo identifican con la oportunidad para no acceder a otros medios de crédito como el “gota a gota” que generan violencia.

Varios son también los ejemplos relativos al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños y medianos empresarios, enunciados anteriormente, que con el apoyo al emprendimiento crean empleo y, por esta vía, mejores ingresos de las personas y la comunidad, pues con el acceso al crédito en condiciones flexibles y acordes con el entorno, genera oportunidades de inclusión social y económica a poblaciones históricamente excluidas.

Merquemos Juntos ha procurado convenios que apuntan a reformar el programa de microcrédito, que incluye el acceso a la educación no formal para los microempresarios, convirtiéndose en una palanca poderosa para la generación de oportunidades de inclusión, la construcción de lazos de confianza y el fortalecimiento de la convivencia pacífica. Ejemplo de ello fueron las capacitaciones dadas en el marco del Convenio con el Forcap de la Alcaldía de Barrancabermeja, las cuales tocaron temas empresariales, de administración, emprendimiento, mercadeo y ventas, contabilidad e impuestos nacionales y municipales (Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los Barrios Nororientales Barrancabermeja, 2010).

A su vez, Merquemos Juntos logró desplazar un poco a los llamados ‘gota a gota’, que aún tienen azotados algunos sectores de la ciudad, ya que son la única alternativa que tienen muchos de los pequeños empresarios, en su mayoría tenderos y vendedores ambulantes, para tener capital para

sus negocios. Estos pequeños empresarios que no tienen cómo ingresar al sector bancario, recurren a entidades como Merquemos Juntos por la facilidad en la obtención de los créditos y apoyo brindado (Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los Barrios Nororientales Barrancabermeja, 2015).

Finalmente, podríamos decir que para avanzar en los procesos de construcción de paz en su entorno, la Asociación ha tenido en cuenta el cambio de los modelos económicos, los altos niveles de desarrollo tecnológico, los cambios profundos en el modo de enfocar y dirigir las organizaciones, que crearon la necesidad de procurar el fortalecimiento y la supervivencia de la pequeña empresa para que no sucumbieran en el nuevo entorno económico y, por el contrario, mejoraran su gestión, productividad y competitividad (Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos de los Barrios Nororientales Barrancabermeja, 2010).

4. LECCIONES DEL CASO

Las lecciones del caso pretenden explotar la experiencia de Merquemos Juntos de modo tal que otras organizaciones puedan beneficiarse de la experiencia. El beneficio se comprende como aprendizajes que pueden obtenerse en tres categorías: aquellos factores que fueron determinantes para alcanzar los resultados que se han presentado a lo largo del caso; los aspectos que a la luz de la evaluación se pueden mejorar para la misma experiencia; y recomendaciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad de Merquemos Juntos y de su programa de microcrédito. Las lecciones son el producto del análisis de las autoras tanto de la investigación como de la teoría, pero, en especial, de las voces de los protagonistas del caso. Su experiencia e intuición son el principal sustento de esta propuesta de análisis.

4.1. FACTORES DE ÉXITO

Los factores de éxito son “aquellos elementos identificados como fortalezas, oportunidades aprovechadas y amenazas controladas” (Pérez, 2016, p. 126), extraídos de un examen DOFA, es decir, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, aplicado en el análisis de casos de responsabilidad social:

Desde el punto de vista del programa de RS, las *Oportunidades* y las *Amenazas* hacen referencia a los factores externos o no controlables, que pueden restringir o potenciar el desarrollo de las actividades, respectivamente; en tanto que las *Debilidades* y las *Fortalezas* establecen los factores internos o controlables, en los cuales la organización debe sustentar las acciones, en el primer caso corrigiéndolas y en el segundo, potenciándolas (Pérez, 2016, p. 126).

Así, pues, existen varias características que diferencian los créditos de Merquemios Juntos de otros en el mercado, y sobre los cuales se han apalancado los resultados positivos. Se pueden diferenciar estos factores de éxito en cuatro categorías: unos relacionados con la filosofía del negocio, otros con el proceso de entrega del crédito y con las cualidades de dicho crédito, unos con la confianza y otros con la capacidad institucional.

La filosofía del negocio. Ya se ha mencionado que el interés principal de este negocio es brindar oportunidades a una comunidad excluida de las dinámicas económicas y sin acceso al crédito. No tiene ánimo de lucro, solo fija un interés por debajo del mercado, para mantener el valor del dinero y, por esta vía, alcanzar a un número mayor de usuarios.

El proceso del crédito. Como ya se mencionó en la descripción del programa (cfr. apartado 2.2.), Merquemios Juntos ha diseñado varios mecanismos para que efectivamente se facilite el acceso de los usuarios al crédito. Entre todo el mercado microfinanciero, el proceso de la Asociación se destaca por:

- a. El afán por disminuir los tiempos de espera, tanto de la atención física como de la entrega del crédito.
- b. La vocación de prestar un servicio personalizado y humano, que además valore las condiciones morales de la persona como factor de priorización en la entrega de créditos.
- c. El interés por proteger y apoyar a las mujeres, trabajar con ellas y brindarles oportunidades para surgir por sí mismas o en el seno de su hogar, en igualdad de condiciones.
- d. La apertura permanente al diálogo como primer mecanismo para resolver controversias o retrasos en los pagos.
- e. El conocimiento profundo de los negocios, no solo en papeles, sino en terreno.
- f. La posibilidad de crear historia crediticia en el sistema formal, gracias al buen comportamiento del deudor frente a los compromisos con Merquemios Juntos.

- g. La decisión de generar capacidades en las personas para que administren con solvencia sus créditos y tengan la posibilidad efectiva de crecer gracias a ellos. Esto gracias a las capacitaciones que deben tomar los beneficiarios.

Aspectos cualitativos del crédito. Los aspectos cualitativos del crédito también son un factor de éxito relevante. El primero de ellos es que el crédito tiene un interés muy inferior al del mercado bancario, incluso al de entidades del sector cooperativo: 2.5% tasa nominal mensual.

TABLA 2.
COMPARATIVO TASAS CRÉDITO DE CONSUMO.
ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO

TASAS EFECTIVAS ANUALES CON CORTE AL 2016-05-13				
CRÉDITO DE CONSUMO				
ENTIDAD / PLAZO	ENTRE 31 Y 365 DÍAS	ENTRE 366 Y 1095 DÍAS	ENTRE 1906 Y 1825 DÍAS	A MÁS DE 1825 DÍAS
Banagrario	17.21 %	13.93 %	12.85 %	18.51 %
Banco Mundo Mujer S.A.	29.52 %	29.52 %	---	---
Bancompartir S.A.	28.85 %	28.90 %	23.52 %	---
Bancoomeva	18.77 %	18.27 %	25.90 %	18.86 %
C.A. Credifinanciera CF	25.37 %	24.80 %	24.21 %	23.88 %
wwb S.A.	30.60 %	25.83 %	26.69 %	17.37 %

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (2016).

La tasa efectiva anual que se presenta corresponde al promedio ponderado de los desembolsos realizados durante la semana de la fecha de reporte. Además, la tasa no es compuesta y se aplica sobre el saldo del capital que va quedando, lo cual permite que la cuota cada vez sea más pequeña.

TABLA 3.
EJEMPLO DE UN CRÉDITO EN MERQUEMOS JUNTOS

	MONTO SOLICITADO \$500.000	SALDO
Cuota 1	\$ 112.500	\$ 387.500
Cuota 2	\$ 109.687	\$ 277.813
Cuota 3	\$ 106.945	\$ 170.868
Cuota 4	\$ 104.271	\$ 66.597
Cuota 5	\$ 79.097	0

Fuente: Elaboración propia con base en datos aportados por Merquemnos Juntos

Otro factor cualitativo es que el monto del crédito se entrega completo, es decir, no se aplican descuentos al usuario por concepto de gastos administrativos o similares. Si alguien solicita \$1 millón de pesos, es eso lo que se le entrega, no hay retenciones por gastos de papelería, administrativos o por cobro de intereses anticipados. Tampoco se exigen pólizas de seguro, lo cual reduce el valor del crédito para el usuario. Por supuesto, esto aumenta el riesgo para Merquemos Juntos, pero hasta ahora no ha demostrado ser una necesidad para su operación.

Por último, una vez se concede el crédito, el beneficiario sale con un talonario en el que se indica el número de cuotas, el valor de las mismas, las fechas de pago y el número de cuenta al que deben consignar. Esto permite a cada usuario organizar con anticipación su sistema de pagos.

En general, Merquemos Juntos asegura con el interés que cobra, que el dinero no pierda su poder adquisitivo y así pueda beneficiar a otros usuarios. En esta lógica, sus gastos administrativos y operativos son mínimos con la idea de retribuir la mayor cantidad posible de recursos al mismo fondo. Su interés es mantenerse en el tiempo para llegar a más personas con más créditos.

Confianza. Los factores de éxito del Programa de Microcrédito son reconocidos por los usuarios y se pueden medir por la percepción que tienen ellos del mismo. En general, se trata de un programa que cuenta con la confianza de sus usuarios.

Por ejemplo, existe entre ellos un alto reconocimiento a la efectividad, la eficiencia y la facilidad de pago de los microcréditos. Beneficiarios del crédito como Hercilia López Cardona, al hacer un comparativo con los créditos que tiene con otras entidades, reconoce que Merquemos Juntos tiene intereses más bajos. Asimismo, ve muy llamativo el hecho de que dicten capacitaciones, en particular le han dictado clases en higiene —cómo manipular alimentos—, estrategias de venta y el día que entregan los dineros cómo se deben manejar (Lozano y Rivas, 2016a).

Para Luis Enrique García Pico, beneficiario, también ha sido importante la capacitación, pues lo fortalecieron en temas relacionados con la comercialización de su producto —producción de cerdos—. Además, dados los ciclos productivos de su negocio, que no son mensuales, Merquemos Juntos ha pactado con él sus créditos en cuotas semestrales (Gómez, Lozano y Rivas, 2016a).

En cuanto a las facilidades de crédito, Dioselina Blanco, cuenta que Merquemos Juntos le dio la oportunidad de obtener un crédito, a pesar de estar reportada en una central de riesgo crediticio, lo cual le ayudó con su negocio y, por ende, con el pago de las deudas atrasadas (Lozano y Rivas, 2016b).

Otra de las facilidades expuestas por los beneficiarios, tiene que ver con la rapidez en el desembolso de los créditos, como lo señaló en entrevista Jesús Castellanos: “Lo más relevante así que me ha llamado mucho la atención es que ellos no ponen tanto misterio en cuanto al crédito, en cuanto a la aprobación del crédito y la rapidez; hace la solicitud un día y en promedio en cuatro ya se tiene el desembolso del crédito” (Gómez, Lozano y Rivas, 2016c).

Para Hernando Fonseca González, ha sido muy importante la confianza que Merquemos Juntos le genera, porque él como comerciante lo que espera es una buena alianza

Es una entidad buena, el interés es bajo, muy asequible, es una entidad sin ánimo de lucro, trabaja con entidades serias, tengo entendido, como Ecopetrol, con la Alcaldía, con la Gobernación, entonces son entidades que para uno como pequeño comerciante, son confiables. Y de eso es de lo que se trata, de buscar una alianza, alguien que le dé a uno la mano, que cuando usted necesite le sirva. Yo con ellos he sacado ya como cuatro créditos (Gómez, 2016d).

Además, un repaso a las historias de vida permite ver los cambios concretos que el microcrédito trae a la calidad de vida de las familias. En palabras de Luis Enrique García Pico la vida le ha mejorado porque:

He tenido digamos un empleo estable, una entrada estable. No sufre uno así por falta de empleo que no haya para la comida, para el diario vivir (...) Mi hija ha sacado crédito con Merquemos para el estudio, ella es tecnóloga en salud ocupacional (Gómez, Lozano y Rivas, 2016a).

Para Dioselina Blanco, ha sido favorable porque está construyendo la casa de material con el crédito. Con esto se siente mejor, siente que hay estabilidad para los nietos “porque yo vivo con mi hijo, mi nuera y las dos nietecitas, [y esto es] un mejoramiento para ellos” (Lozano y Rivas, 2016b).

Otros beneficios tienen que ver con el fortalecimiento del negocio y, por ende, con el mejoramiento de su calidad de vida, es el caso de Hercilia López Cardona, quien tiene una venta de comida, y con los créditos ha comprado

materiales como ollas, mesas, platos, lo que ha acrecentado sus ventas. Esto le ha servido para ir adecuando su casa (Lozano y Rivas, 2016a). Es el mismo caso del matrimonio de Antonio Torres Caicedo y Aurora Rangel Ardila (Gómez, 2016b), quienes compraron el lote, construyeron y mejoraron su casa y su local comercial, gracias a créditos sucesivos del fondo de microcrédito de Merquemos Juntos.

Capacidad institucional. Por último, es necesario mencionar la capacidad de gestión y el reconocimiento con el que cuenta Merquemos Juntos en el territorio.

A lo largo de este estudio se ha mencionado cómo Merquemos Juntos creció en un lapso menor a 10 años y se consolidó como una organización social referente para el nororiente de Barrancabermeja. También se ha mencionado cómo, gracias al impulso del PDPMM, ha gestionado recursos de diferentes fuentes de financiación, desde internacionales, pasando por las locales de carácter público, con buenos resultados.

Esto les ha permitido mantener a la organización vigente, contar con una sede, darle sostenibilidad al Programa de Microcrédito y mantener el fondo de solidaridad para las asociadas. Igualmente le ha permitido mantener un equipo de trabajo constante, aun en épocas de escasez, gracias al compromiso con una causa, con un proyecto que va más allá de la organización misma.

Finalmente, su nombre está relacionado con la buena gestión, con el compromiso con lo social, con la resiliencia, con el coraje y con la solidaridad, lo que se ha traducido en premios nacionales e internacionales, reseñas en bancos de experiencias exitosas y la participación en diferentes escenarios de intercambio de conocimientos. Es indudable que cuenta con un poderoso *goodwill*, reputación o nombre para apalancar futuras iniciativas.

4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las oportunidades de mejora para esta organización están clasificadas en tres aspectos: gobierno corporativo, renovación de liderazgos, y gestión de recursos, mercadeo y comunicación.

Gobierno corporativo. Si bien el término gobierno corporativo es propio de las empresas, en el caso de Merquemos Juntos es posible tomar algunos de sus aspectos para proponer una oportunidad de mejora. En concreto, se hallaron prácticas que pueden conllevar a desgaste institucional de carácter administrativo y organizativo, por la concentración de poder en la toma de

decisiones. Esto podría tener implicaciones a todos los niveles de la organización. La característica predominante en la organización es que tanto en la Junta Directiva como en el Comité de aprobación de créditos de microcrédito tienden a ser las mismas personas, sin que se observe una rotación.

Sin olvidar la naturaleza y alcance de la Asociación, vale la pena traer a colación los conceptos sobre gobierno corporativo definido, entre otros, por Calderini, Garrone y Sobrero (2003) en su libro *Corporate Governance Market Structure and Innovation*, como: “el conjunto de mecanismos de control interno y externo, que reduce los conflictos de interés entre los administradores y accionistas, originados de la separación entre la propiedad y el control”. No sobra complementar esta definición, con lo expresado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) (Calderini, Garrone y Sobrero, 2003)

El gobierno corporativo delimita cómo las empresas operan e interactúan con los accionistas y los demás interesados en el negocio. Además, tiene como principal función transparentar la relación entre los diferentes niveles de gerencia y sus accionistas, así como defender los intereses de los inversionistas y demás interesados en la organización para garantizar la correcta operación y usos de los recursos.

En el caso de Merquemos Juntos, en que las socias se conocen desde hace más de 20 años, circunscritas a un territorio y en el cual el crédito es flexible según las circunstancias personales, es posible que los lazos de familiaridad y cercanía puedan afectar algunas decisiones en el proceso de entrega de créditos y de análisis estratégicos para la organización.

Igualmente, de la información reportada se evidencia una falencia en mecanismos de control interno de la organización, pero en particular del programa de microcrédito, sin perjuicio de los informes que periódicamente en virtud de los convenios se reporta dada su calidad de recursos de terceros.

Renovación de liderazgos. La Asociación tiene escasas perspectivas en cuanto al relevo generacional de la organización y de los asociados. Por ahora, mientras se solucionan algunos temas financieros, como la devolución de recursos al Forcap o la recuperación de la inversión en la planta de procesamiento de lácteos, no se planea recibir nuevos socios, así algunos hayan expresado su interés, entre ellos, usuarios del crédito.

Los actuales colaboradores se encuentran muy comprometidos con la Asociación y con el Programa, pero pueden resultar insuficientes para afrontar el volumen de créditos que deben alcanzarse para un manejo

sostenible del Fondo, más aún si se pretende mantener el nivel de acompañamiento y asesoría personalizada que hasta ahora ha sido el sello de Merquemos Juntos.

Gestión de recursos. En cuanto al tema de financiación del programa de microcrédito, se presenta una marcada dependencia de los recursos externos para el fortalecimiento del Fondo, esto podría acarrear que instituciones que han penetrado con el mismo sistema de crédito –aunque vale la pena precisar, no con las mismas facilidades–, se queden con el mercado adquirido por la Asociación, dejando a la deriva a beneficiarios que han desarrollado sus microempresas a través de esta modalidad de crédito.

Un aspecto crítico respecto al tema de financiación del programa tiene que ver con definir la situación de los activos relacionados con la planta de procesamiento de alimentos y la dificultad actual que tiene el mercado para recuperar el recurso invertido.

Otro aspecto crítico, aunque lo fue con mayor impacto en años anteriores, es la falta de mecanismos de verificación que permitan detectar a tiempo manejos no adecuados del crédito y de la recuperación de cartera. Tanto por protección de la integridad de los recursos del Fondo como por la transparencia y capacidad de gestión, es necesario fortalecer los mecanismos de control y seguimiento y de toma de decisión.

También es fundamental contar con una estrategia de relacionamiento con oportunidades de financiación del ámbito local.

Por último, en la actualidad Merquemos Juntos requiere ampliar la base de usuarios y de asociados. Aunque cada vez es más amplia su presencia en diferentes localidades de Barrancabermeja, no tiene un plan de divulgación que contribuya con ese propósito. Por su parte, competidores en el sector del microcrédito mantienen permanentes campañas de publicidad, desde el perifoneo hasta medios masivos locales.

Evaluación del Programa de Microcrédito. El Programa de Microcrédito en términos de procesos, actividades, resultados e impactos es una oportunidad de mejora enorme. Por un lado, las evaluaciones de impacto son un argumento de gestión muy fuerte para instituciones interesadas en apoyar proyectos de inclusión social y construcción de paz; por otro, es en el análisis de las evaluaciones donde se pueden encontrar nuevas oportunidades de mejora para garantizar la sostenibilidad.

En esta línea, es importante extraer lecciones de las relaciones contractuales con la Alcaldía y demás instituciones relacionadas, de modo que se

puedan hacer propuestas de mejora o de desarrollo de nuevas iniciativas, a partir de la experiencia de Merquemos Juntos. Esta siempre es una vía importante para inyectarle capacidad financiera al programa.

4.3. RECOMENDACIONES

Frente a las oportunidades de mejora, se pueden formular las siguientes recomendaciones:

Gobierno corporativo. Se recomienda incluir nociones de gobierno corporativo para la toma de decisiones de la organización, lo cual incluye el diseño e implementación de manuales como un código de ética o de mejores prácticas de la asociación alineados con los objetivos que siempre han tenido las socias fundadoras y que valoran con justificado orgullo.

Entre los mecanismos es necesario que se hagan evidentes las relaciones de afinidad y confianza que existen con los posibles usuarios del crédito, en los escenarios de discusión, de modo que se mitiguen los riesgos inherentes al conflicto de intereses.

El fortalecimiento de los órganos de decisión puede incluir la opción de vincular a personas externas a la organización que contribuyan con una mirada más amplia y desapasionada a analizar las alternativas en el proceso de toma de decisión.

Renovación de liderazgos. Es importante generar posibilidades para que beneficiarios del Programa tengan la oportunidad de acceder a ser asociados. Si bien por ahora la intención es sanear las finanzas antes de vincular a nuevos asociados, una estrategia en ese sentido se puede delinear desde ahora.

Esto tiene que ver también con la articulación de los diferentes instrumentos que tiene Merquemos Juntos para cubrir diferentes necesidades de la comunidad. Así como varios usuarios del crédito para pequeños empresarios aspiran a ser asociados, varios jóvenes que han accedido al crédito educativo pueden convertirse en asociados, dando la oportunidad de vincular personas con sensibilidad social, interés en la comunidad y con ideas nuevas para crecer y permanecer en el tiempo.

La llegada de nuevos asociados está ligada además con mecanismos democráticos de participación en las decisiones. Si el gobierno corporativo es sólido como ya se sugirió, más personas pueden sentirse atraídas de vincularse y aportar a la Asociación.

Gestión de recursos. Aprovechar el gran reconocimiento que tiene Merquemos Juntos, puede ser una palanca para que más usuarios accedan al crédito y para gestionar nuevos recursos que permitan incrementar el fondo.

Para ello, puede contribuir el reconocer su actividad como una modalidad de negocio social. Esto le puede ayudar tanto a presentar su iniciativa en términos valorados por posibles cooperantes, como a establecer parámetros para evaluar, de forma más precisa, las incidencias finales del Programa.

También se sugiere desarrollar una estrategia concreta de generación de alianzas o de fortalecimiento de las existentes, en varios frentes. Por una parte, para aumentar la capacidad financiera del Programa, se pueden presentar proyectos de banca de negocios (microempresarios), a aquellas entidades competentes que eventualmente desarrollarán programas y proyectos en el marco del desarrollo del acuerdo de paz (posconflicto).

Por otra parte, se pueden constituir alianzas con universidades con miras a actualizar y/o comprar un *software* que permita una mejor asistencia del Programa de Microcrédito; y también para ampliar el rango de la capacitación que se ofrece a los usuarios.

Para fortalecer los procesos de gestión de recursos se recomienda actualizar los sistemas operativos con los que cuentan, pues la sistematización de las actividades del Programa de Microcrédito se instala en un *software* que inició con el programa mismo, sin que se efectuaran, en el transcurso del tiempo, actualizaciones o la evaluación de la compra de un sistema que permita mantener los datos, elaborar gráficas, identificar impactos y calcular datos globales.

En general, es importante hacer la divulgación del Programa tanto con los posibles cooperantes como con los usuarios. Para ello se recomienda consultar a los grupos de interés, en especial los beneficiarios, para conocer sus opiniones y sus recomendaciones para optimizar el Programa de Microcrédito y avanzar en la puesta en marcha de mejoras para su proyección.

Esta consulta, además, puede ser complementada con un estudio de identificación de perfiles ocupacionales de los beneficiarios y de las comunas que permitan no solo ampliar la cobertura crediticia, sino también cualificar los procesos de formación, de modo que sean atractivos para más usuarios, que sean pertinentes para los que ya han participado en procesos previos, y para contribuir a mejorar las condiciones de la comunidad, vía generación de capacidades en las personas.

Al final, este tipo de consultas permitirá diseñar nuevos productos o mecanismos que amplíen el portafolio de servicios del Programa de Microcrédito, lo cual, a su vez, facilitará el diseño de estrategias de comunicación dirigidas a los grupos de interés que permitan avanzar en la financiación y mantenimiento del Programa. Una de las posibles líneas es impulsar con mayor ahínco las mujeres microempresarias, y a través de este programa específico gestionar recursos y financiamientos de entidades acordes con este tipo de iniciativas, mejorando de paso las finanzas del Programa. Esto, sin embargo, debe tener un enfoque diferenciador en los servicios y ventajas de Merquemos Juntos, pues uno de los mayores competidores en el mercado del microcrédito es la Fundación de la Mujer.

También pueden ampliarse los montos de los créditos para aquellos microempresarios que han tenido un buen manejo de cartera, aunque estas modalidades requerirían garantías formales para proteger el patrimonio del Fondo.

Un análisis interno de las situaciones que ya ha vivido el Programa de Microcrédito también permitiría crear protocolos o planes de contingencia, que permitan atender las problemáticas del Programa que han sido recurrentes o que tengan alta probabilidad de ocurrir.

Por último, es necesario ser más agresivos y creativos con la estrategia de venta de los equipos de la planta de procesamiento de lácteos, para recuperar parte de la inversión con destino al Fondo de Microcrédito.

CONCLUSIONES

El desarrollo del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos tiene la capacidad de presentar la incidencia concreta en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de la comunidad. El proceso iniciado por la Asociación ha logrado, a través de la iniciativa, empeño y empoderamiento de sus fundadoras y de todos aquellos que de una u otra manera se han involucrado con el mismo, transformar vidas y realidades de las comunas, así como escenarios de conflicto y amenazas emergentes.

Con un trabajo arduo en el marco de la legalidad, estas mujeres lograron hacerle frente a la violencia que amenazaba su entorno, su comunidad y, en particular, a sus hijos, quienes estaban abocados a engrosar las estadísticas generadas por todos los fenómenos de violencia que se presentaban en las

comunas nororientales de la ciudad de Barrancabermeja, entre ellos homicidios, desaparición forzada y reclutamiento de menores. También enfrentaron el estigma que cargaban las comunas nororientales de Barrancabermeja y que las excluía de las demás dinámicas económicas, sociales, políticas y culturales de la ciudad.

La violencia estaba ligada con las condiciones de exclusión. En esta medida, estas mujeres también supieron enfrentar otras necesidades altamente sentidas por los habitantes de la comuna con los programas formulados e implementados, entre ellos, el primero, el mercado comunitario que dio origen a su nombre, y luego, los créditos de emergencia otorgados a las asociadas, la olla comunitaria, la panadería, la tienda escolar y los créditos estudiantiles.

Por su parte, el crédito a microempresarios que, dadas las condiciones del entorno, no tenían oportunidades para generar o mejorar sus ingresos, ni podían acceder a un crédito y, en consecuencia, se veían obligados a recurrir a los llamados préstamos “gota a gota”, es quizás la estrategia que da cuenta de manera más integral de la contribución al mejoramiento de las condiciones de la comuna.

Como primera medida están las contribuciones directas en términos de generación de oportunidades, pero también están las ganancias derivadas de un ejemplarizante e incansable trabajo diario orientado a aportar a los problemas de la ciudad y de la comuna. Las mujeres asociadas a Merquemus Juntos, sin proponérselo, dan testimonio de esto, pero también han incorporado a la filosofía de los créditos el esfuerzo personal y comunitario, y las manifestaciones personales de los solicitantes, relacionadas con el respeto, la equidad, la solidaridad y la convivencia pacífica como punto de referencia y de valoración. Por esta vía, además de “combatir” los fenómenos de violencia presentes en las comunas, contribuyen también a derrotar la cultura del dinero “fácil” y de la ilegalidad, que tanto ha permeado en la zona. En franca oposición a las condiciones que el ambiente trataba de imponer, la mayoría relacionadas con fenómenos ilegales, las mujeres de Merquemus Juntos dieron ejemplo de verticalidad y resistencia, pero también de efectividad, lo que de contera logró que la Asociación se diera a conocer en diferentes niveles de la comunidad, de la ciudad y más allá.

Cinco factores han sido claves para el logro de estos resultados. Por un lado, el liderazgo y el reconocimiento comunitario, por otro lado, la adaptación en la oferta de servicios a las condiciones del entorno, el papel que han

jugado los aliados estratégicos, la capacidad de gestión de la Asociación y, por último, la calidad de la estrategia diseñada para el Programa de Microcrédito.

El apoyo dado por los diferentes aliados de Merquememos Juntos permitió fortalecer las capacidades organizacionales de la Asociación, pero, sobre todo, brindó confianza y reconocimiento a la actividad que sin descanso adelantaba un grupo de mujeres que antes de eso, en su mayoría, no actuaban por fuera del ámbito de su hogar.

Precisamente, en términos de gestión, las fundadoras de Merquememos Juntos partieron de un conocimiento profundo de las realidades sociales y económicas de las comunas nororientales para orientar mejor sus estrategias de mitigación. Todas concurren en un esfuerzo colectivo orientado al bien común, basada en su capacidad de trabajo y de organización. Puede afirmarse que las primeras beneficiarias de las actividades de Merquememos Juntos fueron sus fundadoras, no por el acceso al fondo de solidaridad o a los paseos, sino por la reivindicación del papel que pueden jugar las mujeres por su comunidad, más allá de su hogar.

En esta línea, no pueden obviarse los cambios estructurales en sus núcleos familiares, en los cuales se presentó una disminución de la violencia intrafamiliar. Ello no hubiera sido posible sin la constancia e impulso permanente aplicado a los proyectos desarrollados por la Asociación, por los resultados concretos alcanzados y por el reconocimiento recibido –nacional e internacional– como promotoras de acciones basadas en la economía solidaria como estrategia de inclusión económica y social, y como elemento para la construcción de paz.

Por su parte, las características diferenciales del crédito de Merquememos Juntos, orientados todos a facilitar el acceso y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los usuarios son el tercer factor de éxito de la experiencia. Es importante recalcar de nuevo que solo con una política de requisitos elementales; con un esquema de diálogo permanente con los usuarios; con un proceso de enseñanza sobre el ahorro, el crédito y la inversión; y con una propuesta de costos mínimos, tanto en términos de intereses para los usuarios como de manejo administrativo del crédito, es posible asegurar los resultados y el reconocimiento alcanzados hasta ahora.

Este esquema de operación ha permitido generar valor social para los usuarios y para la comunidad, a la vez que genera valor económico suficiente para asegurar su sostenibilidad, derivando además la apropiación por parte de los clientes de una propuesta de valor económico, sobre los excedentes

del Programa. En otras palabras, cumple, con su función como empresa o negocio social.

Al final, los beneficios del Programa se han traducido en mejores niveles de inclusión social, en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias y de la comunidad, en contrarrestar el fenómeno de los agiotistas, en mejorar el imaginario sobre las comunas nororientales de Barrancabermeja, y en contribuir a tener un clima de sana convivencia en la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDÍA DE BARRANCABERMEJA. (s.f.). *Alcaldía de Barrancabermeja*. Obtenido de: www.barrancabermeja.gov.co:https://www.barrancabermeja.gov.co/institucional/paginas/institucional.aspx.
- ANDERSON, M. y OLSON, L. (2003). *Confronting War: Critical Lessons for Peace practitioners*. En B. Paladini Adell, Módulo 5: *Construcción de Paz, transformación de conflictos y enfoque de sensibilización a los contextos conflictivos*. (pág. 21). Bogotá: PIUPC.
- ANZIL, F. (04/02/2011). *Foros de economía – Economía de Enclave*. Obtenido de: <http://www.econlink.com.ar/foros/economia-enclave>
- ASHOKA. (s.f.). *Negocios sociales*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata. Obtenido de: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf.
- ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO MERQUEMOS JUNTOS. (s.f.). *Asociación de Desarrollo Comunitario Merquememos Juntos*. Obtenido de: www.etpbarranca.org/merquememosjuntos/http://www.cerac.org.co/assents/pdf/CERC_WPI9.pdf.
- ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO MERQUEMOS JUNTOS DE LOS BARRIOS NORIENTALES DE BARRANCABERMEJA. (s.f.). *Sede de la ADC Merquememos Juntos en el barrio Versalles de la Comuna 5 de Barrancabermeja*. Obtenido en: <http://www.etpbarranca.org/merquememosjuntos/Archivos/index.html>
- ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO MERQUEMOS JUNTOS DE LOS BARRIOS NORIENTALES BARRANCABERMEJA. (04/10/2010). *Informe de seguimiento - Informe n.º 1 Código del Convenio 009/10. Desarrollar y fortalecer la ocupación productiva a través de un programa de crédito, capacitación y asesoría dirigido a los comerciantes y pequeños empresarios del municipio de Barrancabermeja*.
- ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO MERQUEMOS JUNTOS DE LOS BARRIOS NORIENTALES BARRANCABERMEJA. (12/04/2015). *Informe de seguimiento No. 36,*

Código del Convenio 009/10. Desarrollar y fortalecer la ocupación productiva a través de un programa de crédito, capacitación y asesoría dirigido a los comerciantes y pequeños empresarios del municipio de Barrancabermeja.

BARRANCABERMEJAVIRTUAL.COM. (2017). *Nuevo POT para Barrancabermeja será presentado en octubre de 2018*. Obtenido de: <https://barrancabermejavirtual.net/wp/2017/10/02/pot-sera-presentado-octubre-2018/>

BARRERA, E. (2007, julio - diciembre). La empresa social y su responsabilidad social. *Revista INNOVAR*, 17 (30) pp. 59-76.

BARRIOS, F. (2012, mayo). *Masacre del 16 de mayo de 1998: una estrategia de control social en Barrancabermeja, un municipio con historia de acción social colectiva* (19). Bogotá: Cerac.

BCABJA.COM. (2015). El puente elevado. Obtenido de: <http://ii.wp.com/bcabja.co/wp-content/uploads/2015/07/el-puente-elevado.jpg>

BERNAL, D. (2014). *Historia de la Organización Femenina Popular en Barrancabermeja: 1958 – 2008*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

CALDERINI, M.; GARRONE, P. y SOBRERO, M. (2003). *Corporate Governance, Market Structure and Innovation*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (1993, julio). *Plan de Acción para Barrancabermeja y su área de influencia* (Documentos Conpes 2662 – UDT). Bogotá: DNP.

DUARTE, M. (2008). Barrancabermeja. Disponible en <http://www.movimientodevicitimas.org/~nuncamas/images/stories/zona5/BARRANCABERMEJA.pdf>

ECOPETROL. (2011). *Ecopetrol*. Energía limpia para el futuro. 60 años. Bogotá: Villegas Editores.

ECOPETROL. (09/11/2014). *Ecopetrol*. Obtenido de www.ecopetrol.gov.co:http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra_empresa/quienes_somos/lo_que_hacemos/refinacion/complejo_barrancabermeja.

ETPBARRANCA (s.f.). Barrancabermeja Viva y Solidaria: Quiénes somos. Obtenido de: <http://www.etpbarranca.org/Archivos/Quienes.html>

FESCOL. (2011). Premio Nacional de Paz. (Diploma. Comunicación personal). Recuperado de http://www.fescol.org/index.php?option=com_content&view=article&id=32:premio-de-paz&catid=18:proyectos-y-alianzas&Itemid=19

- FISAC, R.; MORENO, A.; MATAIX, C. y PALACIOS, M. (2011). La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 17, p. 6.
- GALTUNG, J. (1976). *Peace, war and defense*. Leiden: BRILL.
- GARCÍA, M. (2006). *Conflictos, poderes e identidades en el Magdalena Medio 1990-2001, Barrancabermeja ciudad en permanente disputa*. Bogotá: CINEP y Colciencias, pp. 246-306.
- GARCIADUEÑAS, P. (25/11/2014). *Expok*. Comunicación de sustentabilidad y RSE. Obtenido en: www.expoknewa.com:http://www.expoknews.com/que-caracteristicas-tieune-un-negocio-social.caso-toks/.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016a). Entrevista realizada a Luis Enrique García Pico, beneficiario del programa de microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016a). Entrevista realizada a Adriana Rugeles, directora Programa de Responsabilidad Social de Tipiel S.A., el 21 de noviembre de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016b). Entrevista realizada a Antonio Torres Caicedo y Aurora Rangel Ardila, beneficiarios del Programa de Microcrédito de la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016c). Entrevista realizada a Carlota Ruizdías y Alicia Uribe, socias de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016d). Entrevista realizada a Hernando Fonseca González, beneficiario del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016e). Entrevista realizada a Nelson Quiroga, ex funcionario de la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, el 17 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016f). Entrevista realizada a Rodrigo Sarmiento, ex director de la Fundación Compartir, el 25 de octubre de 2016.
- GÓMEZ, A. (2016g). Entrevista realizada a Rosalba Beltrán, socia de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 17 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. y LOZANO, J. (2016a). Entrevista realizada a Adriana Rugeles, directora Programa de Responsabilidad Social de Tipiel S.A., el 11 de marzo de 2016.

- GÓMEZ, A. y LOZANO, J. (2016b). Entrevista realizada a Guillermina Hernández, presidente y fundadora, y Lucía García, tesorera de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 17 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A. y LOZANO, J. (2016c). Entrevista realizada a Guillermina Hernández, presidente y fundadora de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 14 de octubre de 2016.
- GÓMEZ, A. y LOZANO, J. (2016d). Entrevista realizada a Lucía García, tesorera de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 21 de abril de 2016.
- GÓMEZ, A. y LOZANO, J. (2016e). Entrevista realizada a María Serpa, abogada de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 14 de octubre de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016b). Entrevista realizada a Carlos Mauricio Vargas, director del Fondo Rotativo de Fomento, Capacitación y Crédito, Forcap de la Alcaldía Municipal de Barrancabermeja, el 17 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016c). Entrevista realizada a Jesús Castellanos, beneficiario del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016d). Entrevista realizada a Omar Villabona, funcionario de la Unidad Municipal de Apoyo Técnico Agropecuario, Umata, de la Alcaldía de Barrancabermeja, el 17 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016e). Entrevista realizada a Pascual Silva, miembro del Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016f). Entrevista realizada a José Nivelso Arias, asesor comercial de la Asociación de Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016g). Entrevista realizada a Algeria Cisneros, beneficiaria del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- GÓMEZ, A.; LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016h). Entrevista realizada a Luz Miriam Badillo, administradora del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.

- HERNÁNDEZ, E. (28/01/2015). *Crónica de la Refinería y sus trabajadores en Barrancabermeja*. Obtenido de: https://barrancabermejavirtual.net/index.php?option=com_content&view=article&id=2256:cronica012815&catid=53:historia&Itemid=128
- LÓPEZ, F. (2013). *De los enclaves económicos y la economía de enclave: "Pacific Rubiales es Colombia"*. XXIX Congreso Latinoamericano de Sociología, ALAS (p. 5). En CALVO PÉREZ. Santiago de Chile: Red de Sociología de la Universidad Chilenas, Socioed, Asociación Latinoamérica de Sociología, Alas.
- LOZANO, J. (2016). Entrevista realizada a María Elvira Miranda y Gladys Miranda Santos, socias de Merquemos Juntos, el 17 de junio de 2016.
- LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016a). Entrevista realizada a Hercilia López, beneficiaria del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- LOZANO, J. y RIVAS, A. (2016b). Entrevista realizada a Dioselina Blanco, beneficiaria del Programa de Microcrédito de la Asociación para el Desarrollo Comunitario Merquemos Juntos, el 18 de junio de 2016.
- MARTÍNEZ, S. (s.f.). Protesta popular en Barrancabermeja. Disponible en: http://www.academia.edu/209180/Protesta_Popular_en_Barrancabermeja
- MESA, M. (2008, julio-diciembre). Sociedad civil y construcción de la paz: una agenda inconclusa. *Pensamiento Propio*, 28. Fundación Cultura de Paz.
- MOLINA, L. (2008). Barrancabermeja: segregación socio espacial y desequilibrios funcionales. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 2 (1), pp. 332-347.
- NÚÑEZ, J. (24/04/2014). *Hechos y momentos de Barrancabermeja a sus 92 años de existencia*. Obtenido de: http://barrancabermejavirtual.com/joomla2011/index.php?option=com_content&view=article&id=1204:jorgeo42114&catid=54&Itemid=139
- OBSERVATORIO DEL PROGRAMA PRESIDENCIAL PARA LOS DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO. (2001). *Panorama actual de Barrancabermeja*. Bogotá: Observatorio del Programa Presidencial para los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
- ORGANIZACIONES SOCIALES DE BARRANCABERMEJA. (2000). Comunicado de prensa a la opinión pública. Facsímil.

- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PROGRAMA DE DESARROLLO Y PAZ DEL MAGDALENA MEDIO. (2015). El Programa. Obtenido de: <http://www.pdpmm.org.co/index.php/el-programa>.
- PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE NACIONES UNIDAS (2009). *Desarrollo de capacidades*. Texto básico del PNUD.
- RED PACTO GLOBAL COLOMBIA. (2014). Cuarto Congreso del Pacto Global “Arquitectos de un Mundo Mejor”. Memorias del Congreso. Capítulo Construcción de Paz (pp. 69-70).
- RETTBERG, A. (2003). Diseñar el futuro los dilemas de la construcción de paz. *Revista de Ciencias Sociales*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- PÉREZ, Ó. I. y ROMERO, M. C. (2016). Responsabilidad social. En Ó. PÉREZ. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (pp. 33 – 49). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Semana*. (08/03/1999). Las dos Barrancas. Obtenido de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/las-dos-barrancas/38754-3>.
- SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. (2016). 12° Informe de evolución de las tarifas de los servicios financieros.
- TAPIAS, C. (02/01/2012). De la concesión de mares y la troco hasta Ecopetrol. *Revista Credencial Historia*, 266. Recuperado de: <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/febrero2012/concesion-de-mares-petroleo>
- TIPIEL. (2014). Informe de Sostenibilidad. Obtenido de: http://www.tipiel.com.co/wp-content/uploads/2015/11/Informe_Sostenibilidad2014_interactivo_final.pdf
- VIRTUAL PRO. (24/08/2011). Ecopetrol celebra 60 años con los colombianos. Obtenido de <http://www.revistavirtualpro.com/noticias/ecopetrol-celbra-con-los-colombianos-60-años-de-historia>.
- WACQUANT, L. (2001). *Parias urbanos marginalidad en la ciudad a comienzos del milenio*. Buenos Aires: Manantial.
- YUNUS NEGOCIOS SOCIALES COLOMBIA. (s.f.). *¿Qué son los negocios sociales?* Obtenido en <http://yunusnegociossociales.co/>