

**Capital Social y Desarrollo Económico Local:
Posibilidades y Límites de OVOP en Colombia**

Autora: Nathalia Calderón Gómez

Director: Sergio Montero

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister
en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo**

**Universidad de los Andes
Centro Interdisciplinario de Estudios Sobre Desarrollo - CIDER
Mayo, 2017
Bogotá**

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	4
2. Revisión de Literatura: Evolución de las teorías de desarrollo territorial	9
2.1. <i>Visión técnico-infraestructural (1930 - 1940)</i>	9
2.2. <i>Visión económica (1950 - 1970)</i>	11
2.3. <i>Visión endógena y descentralización (1980 – 1990)</i>	12
2.4. <i>Visión de competitividad y gobernanza (1990 - actualidad)</i>	13
3. OVOP en el contexto colombiano	16
4. OVOP y la construcción de capital social en Colombia.....	19
4.1. <i>Asociatividad</i>	21
4.2. <i>Liderazgo</i>	26
4.3. <i>Gestión del conflicto</i>	30
5. Conclusiones y recomendaciones	34
Referencias	39

Lista de Abreviaciones

ADOM - Asociación de Orfebres Momposinos

ASOQUESO - Asociación De Productores de Queso Paipa

ASOJUNTAS - Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal

ASOMOM - Asociación de Orfebres del Municipio de Mompo

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

DNP – Departamento Nacional de Planeación

FARC - Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia

GAI – Grupo de Artesanos Independientes

JICA – Agencia de Cooperación Internacional del Japón

OECD - Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo

OVOP - One Village One Product

SGP - Sistema General de Participaciones

SGR – Sistema General de Regalías

SUDENE - Superintendencia para el Desarrollo de Nordeste Brasileño

TVA - Tennessee Valley Authority

Resumen

OVOP Colombia es una alternativa de fomento del desarrollo local que se basa en productos o servicios propios de los territorios. Sin embargo, en una sociedad fragmentada como la colombiana, el proyecto enfrenta desafíos importantes para promover la construcción de capital social y lograr transformaciones económicas y sociales en el territorio. Desde un enfoque de gobernanza, el trabajo analiza si OVOP fomenta la construcción de capital social al interior de las comunidades colombianas partiendo del estudio de tres variables específicas: asociatividad, liderazgo y gestión del conflicto. A partir de iniciativas focalizadas, el análisis identifica para cada uno de los escenarios: 1) resultados positivos y herramientas que fomentan la confianza y fortalecen la asociatividad en Mompox (Bolívar); 2) ausencia de mecanismos efectivos para transitar a un liderazgo colectivo en Susa (Cundinamarca) y 3) espacios de concertación sin superar las divisiones al interior de la comunidad en el Guamo (Tolima). El resultado del análisis se deriva en una serie de recomendaciones para que OVOP fomente la articulación entre los actores locales al interior de las comunidades colombianas como uno de los determinantes del éxito y sostenibilidad del proyecto.

Palabras clave: OVOP, Desarrollo económico local, Capital social, Asociatividad, Liderazgo, Gestión del conflicto.

1. Introducción

Las crecientes disparidades al interior del territorio colombiano hacen necesaria la estructuración de iniciativas que promuevan el desarrollo los territorios, especialmente aquellos con altos niveles de pobreza e inequidad. En lugar de dinámicas convergentes de desarrollo y crecimiento, las disparidades son cada vez más marcadas entre regiones y al interior de ellas (Araújo, 2014; Galvis y Meisel, 2010; Moncayo, 2008). A pesar de experimentar una leve recuperación en el índice de pobreza pasando del 28.6% en el 2014 al 27.8% en el 2015, según el informe de la CEPAL (2015), el país se vio significativamente afectado por la desaceleración económica y sus efectos en la caída de los precios de las materias primas. De acuerdo con el Banco Mundial (2015), lo anterior se vio reflejado en un bajo crecimiento económico, pasando del 4.6% al 3.1% entre el 2014 y el 2015.

En este contexto, OVOP se presenta como una alternativa que promete impulsar el desarrollo de los territorios colombianos adaptándose a su heterogeneidad y permitiendo que sus habitantes sean artífices de su desarrollo. Los avances de OVOP Colombia se vienen gestionando desde 2008¹ y mantienen el enfoque y los principios del movimiento originario construido en Japón, convirtiéndose en una de las principales estrategias para fortalecer el desarrollo local. Particularmente, en el escenario actual de post-acuerdo², OVOP constituye un intento por promover el desarrollo local y la construcción de paz, a través de transformaciones no sólo económicas sino también sociales e institucionales dirigidas a mejorar las capacidades territoriales para el desarrollo.

¹ A comienzos del año 2014, OVOP Colombia se configura oficialmente como un modelo alternativo de desarrollo local. No obstante, desde el 2008 se viene promocionando el proyecto en el país y en el 2010 fueron seleccionadas 12 iniciativas consideradas las de mayor potencial para hacer parte de ésta estrategia en el escenario colombiano. Durante el 2015, los esfuerzos se concentraron en hacer seguimiento a los planes de acción nacional bajo el liderazgo del Comité Nacional OVOP. En la actualidad se encuentra en una fase técnica hasta el 2018, año en el cual se espera concluir el proyecto y consolidarlo como un mecanismo que contribuya a la construcción de un modelo de desarrollo local incluyente en el país (OVOP Colombia, 2015).

² El gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), firmaron el acuerdo definitivo para dar fin al conflicto armado el 24 de noviembre de 2016.

El concepto de OVOP surgió en la prefectura de Oita, Japón en 1979 como un modelo de desarrollo local. Pronto comenzaría a ser adoptado por muchos gobiernos locales en Japón como estrategia para promover la industria local, particularmente los productos agrícolas. Esta idea sería difundida paulatinamente en muchos países de Asia, los cuales se encontraban inmersos en un proceso acelerado de industrialización. Las políticas dirigidas a favorecer éste proceso generalizado en el continente evidenciaron muchos problemas relacionados con la existencia de brechas de ingreso entre lo urbano y lo rural, congestión de las grandes ciudades y asuntos ambientales. OVOP se presentó entonces como una estrategia para dar solución a éstas problemáticas, con la particularidad de centrar su atención en las comunidades locales y con el potencial para contribuir significativamente con políticas de desarrollo regional, la revitalización de sociedades rurales, la reducción de brechas de ingreso, el alivio de la pobreza y la expansión de oportunidades laborales (Igusa, 2006). De esta forma, el movimiento empezó a tener gran impacto en Japón y otras regiones del continente asiático, hasta llegar a tener aceptación en diferentes países del mundo dado su potencial para impulsar el desarrollo local.

A diferencia de otras iniciativas de desarrollo local, OVOP no ofrece fondos de cooperación sino que su intervención se realiza a través de asistencia técnica, capacitación y coordinación con entidades (JICA, 2015). Pero la novedad del proyecto no se encuentra exclusivamente en esta particularidad. El valor agregado de OVOP y su aproximación con el desarrollo local se puede entender a través de sus tres principios orientadores. El primero de ellos, *“local yet global”* (origen local e impacto global), consiste en diferenciar productos locales por su valor social e identitario para transformarlos en productos competitivos y reconocidos, que reflejen el orgullo de la cultura local (OVOP Colombia, 2015). El segundo principio, autonomía y creatividad, destaca la importancia de las iniciativas locales y la capacidad de autogestión de las comunidades mediante el desarrollo de productos y servicios diferenciados que impliquen un aprendizaje continuo (DNP y JICA, 2012; OVOP Colombia, 2015). El tercer principio, formación de recursos humanos, busca el aprovechamiento del recurso humano y una concientización en los actores locales en relación con el desarrollo de su territorio, enfatizando que el producto o servicio es el medio y no el fin. Con este principio se pretende

mejorar capacidades de liderazgo, trabajo en equipo y solidaridad (DNP, 2010; Igusa, 2006; OVOP Colombia, 2015).

OVOP también adquiere relevancia en un contexto contemporáneo de gobernanza. Este concepto se basa en la idea de un mayor protagonismo de actores no gubernamentales en las decisiones de política pública, las cuales se llevan a cabo a través de redes y asociaciones entre actores del gobierno, el sector privado y la sociedad civil (Montero, 2015). En un escenario de gobernanza, el desarrollo local consituye un proceso más social que económico, el cual trasciende de la gestión local de recursos y requiere de la articulación de actores y capital social (Gallichio, 2004). En este sentido, el éxito OVOP como estrategia de desarrollo local depende del grado de articulación entre los diferentes actores que tienen incidencia en el desarrollo: 1) entre los diferentes niveles de gobierno: municipal, departamental y nacional y 2) entre los actores locales al interior de las comunidades. Este trabajo se centra en este último aspecto que involucra la dimensión horizontal de la gobernanza, el cual requiere niveles de capital social para alcanzar objetivos colectivos que de otra forma no serían alcanzados.

Aunque todavía no existe un consenso sobre que es realmente el capital social (Durstun, 2003; Fukuyama, 2003; Flores de la Vega y Rello, 2003), es comunmente aceptado que existen varios factores o componentes que influyen sobre el mismo (Flores de la Vega y Rello, 2003). En este trabajo voy a entender el capital social como “el contenido de ciertas relaciones sociales —que combinan actitudes de confianza con conductas de reciprocidad y cooperación—, que proporciona mayores beneficios a aquellos que lo poseen en comparación con lo que podría lograrse sin este activo” (Durstun, 2003; p. 147). La complejidad de la estructura social hace que el contenido de las relaciones sociales o los componentes que influyen sobre el capital social sean diversos (Flores de la Vega y Rello, 2003). A partir de mi trabajo de campo y revisión de literatura, elegí tres variables como eje central del análisis: asociatividad, liderazgo y gestión del conflicto³. Estas variables permiten

³ Estas variables fueron empleadas por Laguyás y Romis (2015) como parte de sus temas clave para el desarrollo y sostenibilidad de mecanismos de gestión público privada y proyectos de desarrollo económico territorial. De acuerdo con los autores, el capital social facilita la cooperación entre los actores territoriales y el sostenimiento

una comprensión del territorio a partir de las relaciones sociales que se tejen entre los actores locales al interior de las comunidades y determinan su grado de articulación en terminos de capital social

Construir capital social no es una tarea fácil y no resulta claro como lograrlo en territorios donde es prácticamente inexistente. Por ejemplo, Fukuyama (2003) afirma que los programas de desarrollo enfrentan un reto mayor en sociedades como la colombiana que carecen de capital social: “La situación más difícil de abordar [*en*] aquellas sociedades que carecen por completo de confianza social, las que lamentablemente no son pocas en el mundo de hoy. En algunos casos, como Colombia, la desconfianza es el resultado del conflicto y quiebre social.” (p. 42). De forma similar, Sudarsky (2001) señala que no es posible entender las dificultades para construir capital social sin abordar las raíces históricas de la realidad del país: “El estudio del capital social debe poder establecer cuál es el acervo de él en una sociedad con tantos problemas” (p. 20). Además de la crisis de legitimidad a finales de los años 80 producto de elementos presentes en la realidad colombiana como narcotráfico, clientelismo y corrupción, de especial importancia es el impacto negativo de la violencia sobre el capital social, fundamentalmente a nivel de comunidad (McIlwaine y Moser, 2001). En el caso de Colombia, a pesar de ser reconocida como una de las democracias más estables y antiguas de América Latina, también es conocida por su historia de más de 50 años de intenso conflicto (McIlwaine y Moser, 2001). Antes de 1990, el conflicto armado afectó principalmente poblaciones marginales en áreas rurales y para finales de esta década se registraron 132 grupos guerrilleros, 100 organizaciones paramilitares operando en cerca de 300 municipalidades con 35.000 muertes cada año como resultado de la confrontación armada entre el ejército, paramilitares y guerrilla (Ferreira y Segura, 2000).

En un país fragmentado socialmente como Colombia (Escobar, 1998; Fukuyama, 2003; Gonzáles, Ramírez y Vázquez, 2005), la construcción de capital social es a la vez un desafío

de los procesos de desarrollo territorial para aumentar la productividad local y generar crecimiento inclusivo. En su guía para la práctica, parten de la premisa que es imprescindible entender la relación entre los distintos actores locales (gobiernos, sector privado y sociedad civil) y apoyarlos en procesos colectivos para la gestión del desarrollo económico de sus territorios.

como una necesidad. Por esta razón, resulta relevante el estudio de iniciativas como OVOP que se enmarcan en una visión contemporánea de desarrollo y por lo mismo no han sido exploradas a profundidad desde la academia. Precisamente, con el ánimo de profundizar en los alcances de esta iniciativa, el propósito de este trabajo de grado es *analizar si OVOP favorece la construcción de capital social al interior de las comunidades colombianas*. De manera específica éste trabajo se propone: i) identificar los principales marcos teóricos que desde los años treinta del siglo XX han explicado cómo se debería planear o intervenir para fomentar el desarrollo de los territorios y reducir las desigualdades territoriales; ii) analizar el proyecto a partir del estudio de tres variables en tres escenarios específicos: asociatividad (Mompox), liderazgo (Susa) y gestión del conflicto (El Guamo); iii) proponer unas recomendaciones para que el proyecto fomente la construcción de capital social al interior de las comunidades colombianas y de esa forma logre contribuir de manera más efectiva al desarrollo local de los territorios .

Con un enfoque cualitativo, el análisis propuesto utiliza fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias corresponden a entrevistas realizadas a oficiales y funcionarios de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón en Colombia (JICA) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), así como a artesanos orfebres del municipio de Mompox (Bolívar). Por su parte, las fuentes secundarias se basan en la revisión de informes, diagnósticos y documentación del proceso OVOP Colombia. Además de esta primera sección introductoria, este trabajo se encuentra estructurado en cinco secciones adicionales. En la segunda sección se realiza una revisión de los principales marcos teóricos que han intentado explicar como se debe intervenir para fomentar el desarrollo y reducir las desigualdades territoriales desde los años treinta del siglo XX hasta el enfoque contemporáneo de desarrollo. En la tercera sección se presentan algunas particularidades del contexto colombiano en el que se enmarca la iniciativa. La cuarta sección ofrece un análisis del proyecto como estrategia de desarrollo económico local a través de las tres variables seleccionadas. Finalmente, en la quinta sección se presentan las conclusiones y recomendaciones en base al análisis.

2. Revisión de Literatura: Evolución de las teorías de desarrollo territorial

El proyecto OVOP es un modelo de desarrollo económico local que pretende generar transformaciones sociales, económicas e institucionales en las comunidades rurales, especialmente vulnerables y con problemas de pobreza e inequidad. En el marco en el que se inserta OVOP, resulta relevante estudiar la evolución de las teorías que han intentado explicar las desigualdades territoriales y han definido la forma de planear o intervenir el problema a lo largo de la historia. Al respecto, varios autores coinciden en afirmar que las primeras acciones en materia de políticas públicas de desarrollo territorial se producen en los años treinta del siglo XX entre los países con mayores niveles de desarrollo, como respuesta a las grandes disparidades territoriales generadas al interior de las naciones (Albuquerque, 2014; Riffo, 2013). A partir de este momento, las acciones de política sufren grandes transformaciones y evolucionan de acuerdo con el contexto histórico y los aportes teóricos que intentan explicar directa o indirectamente la concentración de desarrollo en determinados territorios a nivel nacional y subnacional. De esta forma, el territorio⁴, entendido como un espacio con una identidad construida socialmente, adquiere cada vez más importancia y se convierte en un elemento central en temas relacionados con los procesos económicos y sociales que explican el desarrollo.

Teniendo en consideración la importancia de una conceptualización analítica que permita identificar los factores determinantes y las dinámicas del desarrollo territorial, en la presente sección se realizará una revisión histórica de los principales marcos teóricos que explican cómo se debería planear o intervenir en el territorio para fomentar el desarrollo de ciudades y regiones.

2.1. Visión técnico-infraestructural (1930 - 1940)

Entre las primeras iniciativas de política regional se encuentra la experiencia norteamericana de la “Tennessee Valley Authority” (TVA), un organismo público descentralizado fundado

⁴ Schejtman y Berdegú (2004) definen el territorio como “una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados” (p. 4).

en 1933 en el contexto de la Gran Depresión. Su propósito principal era promover el desarrollo del territorio mediante la producción de energía eléctrica y la atracción de actividades económicas que permitieran impulsar el desarrollo de la región (Riffo, 2013). A partir de una combinación entre inversión pública y la movilización de la iniciativa privada, la TVA impulsó la navegabilidad y la construcción de presas en el río Tennessee y la producción y distribución de energía eléctrica, permitiendo la atracción de actividades industriales y la utilización agrícola en grandes extensiones de tierra, así como la repoblación forestal y el ordenamiento de parques naturales (Alburquerque, 2014). La experiencia de la TVA sería posteriormente exportada con éxito a varios países de América Latina, entre ellos Perú con la Corporación Santa Perú (1943), México con la Comisión de Tecapatepec (1947), Brasil con la Comisión del Valle de San Francisco (1948) y Colombia con la Corporación del Valle del Cauca (1954) (Mattos 1990; Riffo, 2013). Estas iniciativas se traducirían en los primeros esfuerzos de planeación regional moderna en América Latina (Chapple, Montero y Sosa, 2012).

En Europa otro caso representativo tiene lugar en Italia, donde la TVA sirvió como experiencia para el desarrollo de una estrategia pionera en materia de desarrollo territorial. Se trata de la “Cassa per il Mezzogiorno”, creada en 1950 como una agencia especial orientada a impulsar el desarrollo del sur del país liderada por el economista italiano de formación keynesiana Pasquale Saraceno. Aunque las estrategias de desarrollo territorial tuvieron poco éxito en el sur del país, esta experiencia logró posicionar el problema de desarrollo de la región a nivel nacional y sería utilizada años después dentro de las experiencias latinoamericanas de desarrollo territorial (Alburquerque, 2014; Riffo, 2013).

Bajo la influencia de la TVA y la Cassa, se crea en Brasil la Superintendencia para el Desarrollo de Nordeste Brasileño (SUDENE) en 1959, impulsada y dirigida por el economista cepalino Celso Furtado. Considerada la que sería la institución más representativa en las discusiones latinoamericanas sobre política regional en los años siguientes, la SUDENE tenía como estrategias fundamentales la promoción de la industrialización de la región del Nordeste y el mejoramiento de las condiciones de producción agrícola. La SUDENE no aportó mecanismos efectivos para impulsar el

desarrollo socioeconómico del Nordeste de Brasil, sin embargo, logró posicionar el atraso de la región como un tema de importancia para el desarrollo del país (Caldas, González & Bisneto, 1999; Riffo, 2013).

Posterior a estas experiencias en América Latina, desde una visión de infraestructura e ingeniería, y basadas en casos de vanguardia en Estados Unidos y Europa, se produce una transición a una visión de desarrollo que sitúa a las ciudades como eje central de los paradigmas de desarrollo económico (Chapple, Montero y Sosa, 2012).

2.2. Visión económica (1950 - 1970)

En un contexto de reconstrucción de las economías tras la Segunda Guerra Mundial, aparecen diferentes intentos para explicar las disparidades regionales producto de las nuevas dinámicas de industrialización polarizada y urbanización masiva (Manet, 2014). A partir de una interpretación económica, surgen varias aproximaciones en la década de los cincuenta y sesenta que tendrían gran influencia en las acciones de política regional en América Latina. Por una parte se encuentran las teorías de centro-periferia y de la dependencia impulsadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), como parte de una corriente de pensamiento que supone que el nivel de desarrollo que alcanza una región es el resultado que ocupa en un sistema jerarquizado de relaciones asimétricas y de dominación definidas por factores externos. Esta corriente de pensamiento postula la existencia de un orden mundial con unos países centrales que, en alianza con las élites de los países de la periferia, se enriquecen a costa del atraso de estos últimos. Este tipo de relaciones desiguales de dominación se trasladaría a los distintos territorios a nivel subnacional (Costamagna, 2015; Moncayo, 2001).

Por otra parte, pero en la misma línea de pensamiento del enfoque anterior, se encuentran las teorías de la causación circular acumulativa y el desarrollo desequilibrado propuestas por Myrdal y Hirschman respectivamente, quienes intentan identificar las causas que determinan la concentración de desarrollo en ciertas regiones urbanizadas. La teoría de Myrdal defiende la intervención del Estado al atribuir la intensificación de las desigualdades nacionales y

regionales al libre juego de las fuerzas de mercado. Según Myrdal, el crecimiento tiende a beneficiar acumulativamente a las economías con mayores niveles de desarrollo en perjuicio de las más atrasadas (Manet, 2014; Myrdal y Sitohang, 1957). El planteamiento de un crecimiento desequilibrado fue compartido por Hirschman, quien afirma que los efectos de polarización acentúan el atraso de las regiones a partir de varios factores como la migración de mano de obra calificada hacia regiones avanzadas, la competitividad en contra de los productos locales de las regiones rezagadas y los términos de intercambio en condición de desventaja derivados del comercio exterior (Blanco, 2013; Hirschman, 1958; Riffo, 2013).

El planteamiento de región desde una visión económica se fortalece con la teoría de los polos de crecimiento de Perroux y Boudeville. En palabras de Perroux (1963) “el crecimiento no se presenta en todas partes al mismo tiempo, al contrario, se manifiesta en ciertos puntos o polos de crecimiento con intensidades variables y se propaga por diversos canales y con efectos finales variables dentro del conjunto de la economía” (p. 2). De acuerdo con Albuquerque (2014), el concepto de ‘polos de desarrollo’ fue utilizado como parte fundamental en las estrategias de política regional en América Latina con el fin de reproducir en territorios con menores niveles de desarrollo condiciones similares a las que se producían en territorios más desarrollados.

2.3. Visión endógena y descentralización (1980 – 1990)

La necesidad de planteamientos alternativos que permitieran explicar las dinámicas de estructuras productivas cada vez más complejas en el territorio, conducen al surgimiento de las teorías de crecimiento endógeno como una nueva aproximación del desarrollo regional. Estas teorías, inicialmente elaboradas por Romer, Lucas y Rebelo critican la condición exógena del cambio tecnológico de los modelos neoclásicos y plantean que el crecimiento es un proceso endógeno del sistema económico y que el cambio tecnológico tiene lugar dentro del proceso de producción, como respuesta de los agentes económicos ante las señales de precios. En términos generales, esto significa que el crecimiento se produce a través de procesos endógenos de la economía, entre ellos la formación de capital humano y la promoción del cambio tecnológico para incrementar la productividad de la fuerza de trabajo,

más que a partir de efectos exógenos como la inversión extranjera (García, 2007). El modelo de desarrollo local endógeno entiende los procesos de desarrollo como dinámicas del cambio social a partir de elementos que no son exclusivamente económicos. En este sentido, Manet (2014) señala que esta visión de pensamiento “revaloriza la incidencia de lo geográfico sobre lo económico, aceptando una visión más compleja de la interrelación entre el espacio y la estructura social, factores que resaltan las particularidades de las formas de organización de la producción en las localidades” (p. 39).

Esta forma de organización implica una participación activa, no sólo del Estado sino también de los gobiernos locales en el desarrollo del territorio. La importancia del nivel local se enmarca en los procesos de descentralización de finales de la década de 1980 y comienzos de 1990 en América Latina, los cuales surgen como respuesta a situaciones de crisis económica y a la ausencia de políticas desde el nivel central para hacer frente a estas situaciones (Albuquerque, 2004). En este contexto, las ciudades y regiones subnacionales en América Latina adquieren cada vez más importancia en el diseño y planeación de su propio territorio. De acuerdo con la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD), los nuevos modelos de gestión pública se orientan hacia un enfoque “*bottom-up*” en donde el rol de los niveles subnacionales cobra mayor importancia, reemplazando la visión sectorial del nivel nacional en la formulación de políticas públicas a partir de los enfoques “*top-down*” (OECD, 2014).

2.4. Visión de competitividad y gobernanza (1990 - actualidad)

En un escenario descentralizado, los múltiples retos que supone la globalización conducen a repensar el papel de los territorios en un contexto cada vez más complejo y cambiante. Para el caso de América Latina, a partir de la década de 1990 se comenzó a incorporar en varios países un enfoque de corte territorial desde una perspectiva local y regional en las políticas de desarrollo productivo, con el fin de crear y mejorar las capacidades competitivas de los sistemas productivos locales (Silva, 2005).

Entre los efectos de este enfoque se resaltan los beneficios de las aglomeraciones o clusters desarrollados por Michel Porter, los cuales promueven la competitividad a partir de la interacción geográfica de empresas e instituciones (Porter, 1998). De acuerdo con Porter, los clusters promueven un comportamiento que es pro-competitivo y los define como “concentraciones geográficas de compañías interconectadas, especializadas en suministros y proveedoras de servicios, firmas en sectores relacionadas e instituciones asociadas (...) en un campo específico que compiten, pero también cooperan” (Porter, 2000 p. 15). Así mismo, señala la importancia de la proximidad geográfica como fuente de información, relaciones especiales, incentivos y otras ventajas en términos de productividad que son más difíciles de alcanzar a distancia. Por consiguiente, el estado de los clusters envía señales importantes en relación con el potencial productivo de una economía y las posibles restricciones para su futuro desarrollo (Porter, 2000).

Además de las interacciones entre las empresas, surge una visión que otorga especial importancia al papel institucional y a las redes que se tejen con otros actores sociales para impulsar el desarrollo industrial (Garay, 1998; Hernández, 2001). Se trata del enfoque de competitividad sistémica de la CEPAL, el cual reconoce que no es suficiente utilizar las capacidades de las empresas a nivel micro o de un contexto favorable para estimular la economía a nivel macro (Ferrer, 2005; Hernández, 2001). Adicional a los mencionados niveles micro y macro, la competitividad sistémica también involucra un nivel meta relacionado con patrones de organización política y económica y factores socioculturales, y un nivel meso para promover la interacción entre agentes privados y públicos para fomentar la competitividad (Garay, 1998; Ferrer, 2005; Hernández, 2001)

A comienzos del año 2000, Scott y Storper critican las teorías convencionales de desarrollo que dejan de lado aspectos fundamentales de la geografía económica, haciendo un llamado al reconocimiento de la región como unidad orgánica de la realidad económica (Scott y Storper, 2007). Con esta visión, las regiones adquieren un rol activo dentro del proceso de desarrollo tanto en las economías más avanzadas como en las partes menos desarrolladas del mundo. De acuerdo con Borja (1977), para el caso específico de las ciudades, éstas se pueden entender como “actores sociales complejos y multidimensionales” en la medida que exista una

articulación entre las diferentes instituciones políticas y la sociedad civil, que se realiza a través de una acción colectiva y conjunta de éstos agentes.

La creciente importancia de los territorios como construcción social (Schejtman y Berdegue, 2004) en los procesos de desarrollo en un contexto cada vez más descentralizado, coincide con la aparición del concepto de gobernanza hacia comienzos del siglo XXI como solución para reemplazar las antiguas formas jerárquicas y como una “tercera vía” que permite superar problemas relacionados con las estructuras verticales de escenarios centralizados (Jessop, 1998). La transición hacia un escenario de gobernanza permite nuevas oportunidades para que las comunidades más vulnerables y marginadas participen y tengan injerencia en las decisiones que afectan su desarrollo. En este contexto, se produce una institucionalización de la participación ciudadana que abre espacios de acercamiento entre la sociedad civil y las autoridades públicas, otorgándole a los primeros la posibilidad de incidir en decisiones que tradicionalmente habían sido exclusivas del Estado (Velásquez, 2011). En otras palabras, se abre la posibilidad para que una variedad de actores o ‘sujetos activos’ puedan dar forma e influenciar los nuevos espacios que se abren para ellos (Taylor, 2007).

Las dinámicas de gobernanza implican la acción colectiva, el liderazgo y la existencia de valores compartidos que conduzcan a los actores a colaborar entre sí para alcanzar un objetivo socialmente deseado (Chapple y Montero, 2016). En este sentido, el capital social, entendido como el contenido de ciertas relaciones sociales que involucran confianza con elementos de reciprocidad y cooperación (Durstun, 2003), adquiere un rol importante al conducir a la mejora de actividades de colaboración para una gobernanza efectiva (Oh y Bush, 2016). Es necesario precisar que la acción colectiva no es exclusiva entre actores locales, también surge a partir de intereses homogéneos entre el sector público y el privado, lo que implica normas compartidas de confianza y cooperación como medio para asegurar una adecuada sinergia entre las partes (Evans, 1996).

A pesar de las oportunidades que ofrece, la gobernanza puede presentar limitaciones para manejar aspectos como la diversidad de actores, problemas particulares del territorio y el contexto cultural de las regiones rurales (Chapple y Montero, 2016). Una visión crítica de

esta nueva tendencia la presenta Harvey (1989) al afirmar que el nuevo fenómeno de urbanización “es a la vez producto y condición de un continuo proceso social de transformación en la más reciente fase del desarrollo capitalista” (p. 3) y que ésta tendencia se basa en la construcción de un espacio físico más que en el mejoramiento de las condiciones del territorio en términos de sus objetivos políticos y económicos.

Por otra parte, así como existen fallas de mercado y del estado, también existen fallas en la gobernanza, las cuales se asocian con problemas para redefinir objetivos y a posibles desacuerdos y conflictos entre las partes (Jessop, 1998). Ante estas fallas de gobernanza, Jessop (1998) propone una “metagobernanza”, que involucre el diseño de instituciones y la generación de alternativas que permitan una coherencia relativa de los diferentes objetivos, horizontes temporales y espaciales de los mecanismos de gobernanza. De acuerdo con el autor, la metagobernanza incluye una redefinición del papel del estado, quien en lugar de ser la autoridad soberana o un participante más, es quien proporciona las reglas básicas para la gobernabilidad, asegura la compatibilidad de los diferentes mecanismos de gobernanza y actúa como mediador ante las disputas que puedan surgir.

3. OVOP en el contexto colombiano

Como estrategia que persigue la autonomía y el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades, OVOP es coherente con el proceso de descentralización que se viene gestando en el país en las últimas décadas. En un esfuerzo por profundizar la autonomía territorial, la Constitución de 1991 abrió espacios para fortalecer las capacidades de los territorios, convirtiéndolos en promotores de su propio desarrollo. Particularmente, los departamentos y municipios tienen cada vez más injerencia en el aumento de la competitividad local y cuentan con mecanismos de participación ciudadana y recursos propios para impulsar el desarrollo de sus territorios (Castro, 2010; Restrepo y Cárdenas 2003; Velásquez, 2011).

Así mismo, en un contexto contemporáneo de gobernanza, los actores del nivel local son los protagonistas del proyecto y juegan un papel importante en el desarrollo de sus territorios. El gobierno nacional, por su parte, no es un ente aislado en este proceso y tiene como

responsabilidad garantizar las condiciones para que los actores locales puedan maximizar el desarrollo en su territorio. En este escenario, OVOP Colombia se forja como:

“Una estrategia de desarrollo local pensada para el mediano y largo plazo, orientada a generar transformaciones económicas y sociales en un territorio determinado y que propende por la autonomía de los territorios para desarrollar productos propios o únicos. Una herramienta de política a través de la cual los gobiernos (nacionales, departamentales y locales) pueden incentivar el desarrollo de iniciativas asociadas al movimiento, a través del soporte técnico y el estímulo permanente de las propuestas de las comunidades locales” (OVOP Colombia, 2015; p. 23).

Para contextualizar el proyecto en Colombia, hay que resaltar que el país no sólo se caracteriza por tener una geografía heterogénea y una gran diversidad y riqueza de recursos naturales y humanos (McIlwaine y Moser, 2001). También presenta grandes disparidades socio-económicas en sus territorios y brechas de ingreso como consecuencia de múltiples problemáticas persistentes a lo largo de la historia del país, entre ellas trampas de pobreza, conflicto armado y corrupción. De acuerdo con el informe social de la CEPAL (2015), entre 1993 y el 2004 Colombia se situó como el país que captura la mayor participación del 1% más rico en el ingreso total, en comparación con otros países de América Latina y regiones en el mundo. Según el mismo informe, en el 2010 este segmento concentraba el 20,5% del ingreso total del país, con un coeficiente de Gini del 0,55.

En este contexto se sitúan las primeras iniciativas del proyecto OVOP en el país. El Gobierno le otorgó un enfoque territorial a su Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014 “Prosperidad para todos”, el cual incluía entre sus pilares la convergencia y el desarrollo regional. Además, el propósito de este nuevo enfoque radicó en el interés del gobierno nacional por garantizar el acceso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). De esa manera, se iniciaría la carrera de Colombia por convertirse en un país de renta media⁵.

⁵ El 22 de octubre de 2010, el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos solicitó formalmente el ingreso de Colombia como miembro de la OCDE, la cual fue aceptada para ser estudiada por parte de la Organización.

A comienzos del año 2010, el Gobierno Nacional realizó una convocatoria⁶ a través del DNP para que los gobiernos municipales, en ejercicio de su rol como promotores del desarrollo económico y social de sus territorios, identificaran ideas con potencial para ser desarrolladas en el marco de OVOP. Aunque cada uno de los escenarios en los que se desarrollan las iniciativas presenta dinámicas particulares en términos geográficos, sociales y económicos, se trata de territorios con graves problemas de desarrollo, incluyendo pobreza e inequidad.

Recientemente en el nuevo PND 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, OVOP Colombia es considerado como una herramienta para la promoción del desarrollo local sostenible que puede ser replicado en otras zonas del país y busca fortalecer la cohesión social y la autonomía económica de las comunidades. El PND destaca lo siguiente:

“Se consolidarán procesos de desarrollo local en marcha basados en el Movimiento OVOP (Un Pueblo, Un Producto), estrategia cuyo principal objetivo es fortalecer el orgullo y la identidad de las comunidades mediante productos o servicios únicos y propios, resultando del aprovechamiento de potencialidades de los recursos con los que cuentan los territorios y el trabajo y esfuerzo de los actores locales, públicos y privados” (DNP 2014; p. 129).

Adicionalmente en el 2016, durante el segundo mandato del presidente Juan Manuel Santos (2014-2018), Colombia alcanzó la firma definitiva del acuerdo de paz con el grupo guerrillero de las FARC para dar fin al conflicto armado en el país. Después de cuatro años de negociaciones, el gobierno nacional y el grupo armado acordaron reformas estructurales en temas álgidos relacionados con: i) fin del conflicto, ii) víctimas, iii) solución al problema de las drogas ilícitas, iv) reforma agraria, v) participación política e vi) implementación, verificación y refrendación del acuerdo. En el actual escenario de post-acuerdo, OVOP se consolida como un mecanismo que contribuye a la construcción de la paz a través de transformaciones económicas y sociales en el mediano y largo plazo: “La meta superior le

⁶ Se presentaron un total de 200 iniciativas de 27 de los 32 departamentos del país. Como resultado de la convocatoria, fueron seleccionadas 12 iniciativas consideradas las de mayor potencial para hacer parte de ésta estrategia en el país (DNP, 2010; DNP y JICA, 2012).

apunta a fortalecer la cohesión social y la autonomía económica de las comunidades para revitalizar los territorios y contribuir a la paz en Colombia” (OVOP Colombia, 2015).

4. OVOP y la construcción de capital social en Colombia

La complejidad de las relaciones sociales conduce a abordar una gran cantidad de elementos y temas que aparecen con frecuencia en los estudios sobre capital social: redes, confianza, normas sociales, proactividad, entre otros. (Flores de la Vega y Rello, 2003; Sunkel, 2003). Para el propósito del análisis específico de OVOP y la construcción de capital social al interior de las comunidades colombianas, en esta sección se abordan tres elementos: 1) asociatividad, 2) liderazgo y 3) gestión del conflicto. En primer lugar, las asociaciones de las comunidades constituyen el foco de intervención del proyecto, las cuales requieren fortalecer los lazos de confianza y cooperación entre sus miembros, además de cierto grado de certeza en relación con su sostenibilidad. En segundo lugar, se requiere liderazgo colectivo para permitir que todos los actores locales al interior de las comunidades tengan incidencia en las decisiones y se generen estrategias compartidas a partir del consenso. Finalmente, una adecuada gestión del conflicto permite exponer diferencias y lograr concertación entre las partes ante las posibles disputas que se puedan presentar. Estas variables permiten analizar el grado de articulación al interior de las comunidades en términos de confianza, reciprocidad y cooperación y determinan en gran medida el éxito y la sostenibilidad de OVOP para el fomento del desarrollo local a partir de la generación de capital social.

Sin embargo, desarrollar asociaciones sostenibles, liderazgos colectivos y mecanismos efectivos de resolución de conflictos al interior de las comunidades constituye un reto mayor en Colombia. La fragmentación y quiebre social, en gran parte consecuencia del impacto que ha tenido el conflicto armado en el país, se refleja en elementos culturales y dinámicas sociales que obstaculizan la construcción de capital social. Zabala (2016) describe la asociatividad cooperativa rural en Colombia como un proceso “relativamente caótico, con dificultades para combinar lo social con lo económico y resolver sus carencias a través de procesos de integración” (p. 80) y señala problemáticas como la creación de asociaciones sin perspectivas futuras, la ausencia de un ideal transformador y la falta de cooperativismo entre

los miembros. Por su parte, el DNP (2015) destaca el individualismo “entendido como la atomización y poca cooperación en torno a los intereses y acciones comunes” (p. 10) como un elemento cultural que constituye un obstáculo para la construcción de tejido social en las comunidades colombianas.

Aunque es muy pronto para determinar si OVOP Colombia constituye o no un caso exitoso en la promoción del desarrollo local, es posible identificar algunos elementos en relación con las dinámicas entre distintos actores locales y los alcances del proyecto para superar dificultades y fomentar la construcción de capital social. Para saber cómo fomentar el capital social en los territorios es necesario entender primero las dinámicas particulares que surgen a partir de las relaciones que se tejen entre los actores locales (Laguyás y Romis, 2015). A continuación, se identifican algunos hallazgos focalizados en Mompox, Susa y La Chamba en terminos de los tres elementos mencionados que representan dificultades para el buen funcionamiento de las iniciativas OVOP y la forma como interviene el proyecto para que las comunidades esten en capacidad de generar capital social.

Tabla 1: Iniciativas OVOP Colombia en Mompox, Susa y El Guamo

Territorio	Iniciativa OVOP	Sector o Subsector	Descripción
<i>Mompóx - Bolívar</i>	Joyería en Filigrana	Turismo y artesanías	La iniciativa busca el mejoramiento de canales de comercialización de la joyería en filigrana, técnica de más de 230 años de tradición. A la iniciativa de filigrana se han ido adhiriendo actividades de ebanistería y bordados artesanales. Así mismo hay un trabajo conjunto con los representantes del sector turístico de Mompox como respuesta a la necesidad de involucrar a toda la comunidad.
<i>Susa - Cundinamarca</i>	Producción limpia	Agricultura	Alternativa de alimentación sana a partir de la producción orgánica que contribuye a reducir el desdoblamiento de la zona rural. Cuenta con la participación de jóvenes y adultos mayores. La iniciativa esta orientada a la promoción y comercialización de productos agropecuarios y artesanales para ofrecer productos saludables a los consumidores.
<i>El Guamo - Tolima</i>	Artesanía de la Chamba	Artesanías	La iniciativa esta dirigida a la difusión y comercialización de las artesanías de La Chamba a partir de la asociatividad y el involucramiento de los jóvenes de la comunidad. Las artesanías cuentan con más de 300 años de tradición en las manufacturas a partir del barro heredada de los indígenas Pijaos. Las artesanías se destacan por su singularidad técnica y por su excelente calidad.

Fuente: OVOP Colombia (2008, 2015 y 2015a)

4.1. Asociatividad

El creciente interés en vincular formas de asociatividad con el desarrollo territorial se relaciona con la posibilidad de utilizar la acción colectiva para que actores locales y pequeños productores se constituyan en agentes de cambio en sus territorios (Johnson y Shaw, 2014; Agarwal, 2010). Las asociaciones ofrecen la posibilidad para que los grupos participen y tengan incidencia en su desarrollo, aprendiendo el potencial de trabajar colectivamente para mejorar su calidad de vida y la de su comunidad. Al promover la interacción entre sus miembros, las asociaciones permiten aprovechar el conocimiento de cada uno y participar en la supervisión entre pares, fortaleciendo no sólo la actividad económica sino la confianza

entre los participantes y los lazos al interior de la comunidad. Además de fomentar la creación de capital económico y humano, las asociaciones permiten construir capital social para el fortalecimiento de redes en el logro de objetivos colectivos, convirtiéndolas en un modelo deseable para el desarrollo local de las comunidades (Majee y Hoyt, 2011).

El concepto de redes, más específicamente el de redes horizontales, se encuentra determinado por su carácter asociativo. Una asociación se define como un grupo de personas organizadas entorno a un objetivo común (Montero, 2015). A diferencia de otras formas de empresas privadas, las asociaciones se caracterizan por su conexión con la comunidad, valores arraigados, ética y principios democráticos (OIT, 2010). De acuerdo con Montero (2015), las asociaciones cuentan con distintos grados de densidad - cantidad de actores involucrados - y con distintos grados de sostenibilidad - la posibilidad de que la red pueda mantenerse en el tiempo de manera funcional y cohesionada. En este último aspecto, juegan un papel importante diferentes elementos, entre ellos mecanismos efectivos de gestión de conflicto, misión y visión claros, adaptación a nuevas demandas y tecnologías, entre otros. Este tipo de redes pueden surgir de manera orgánica a partir de una estructura ‘bottom up’ o de manera impositiva de una estructura ‘top down’ (Montero, 2015a).

En los territorios colombianos donde se adelantan iniciativas OVOP es común la falta de asociatividad y cooperativismo al interior de las comunidades. Superar esta situación es uno de los principales desafíos del proyecto, el cual se concibe explícitamente como: “Una vía para revitalizar pueblos tanto en lo económico como en lo social, que busca cambiar la conciencia en los habitantes, de modo que sientan orgullo por sus recursos y se animen a trabajar de manera colaborativa y asociada” (p. 23). Así mismo, la importancia de la asociatividad para el proyecto se identifica en su definición de las iniciativas como asociaciones involucradas en la promoción del desarrollo local: “Las organizaciones y/o asociaciones de las comunidades reconocidas por el Comité Nacional de OVOP⁷, quienes a

⁷ El Comité Nacional OVOP es la instancia encargada de apoyar las iniciativas a través de su fortalecimiento y empoderamiento. Se encuentra conformado por: DNP, JICA Colombia, Ministerio de Comercio, Ministerio de Agricultura, SENA, Ministerio de Cultura, APC Colombia, DPS, Artesanías de Colombia, y Organizaciones Solidarias (OVOP Colombia, 2015)

través de productos, servicios e ideas propias o únicas de su territorio, promueven el desarrollo local” (OVOP, 2015; p. 36).

Un ejemplo representativo de la renuencia por parte de la comunidad hacia procesos de asociatividad se presenta en Mompo, escenario en el que se adelanta la iniciativa de elaboración de Joyas en Técnica de Filigrana, donde persiste un descontento generalizado y falta de confianza hacia procesos de asociatividad entre los artesanos orfebres. De acuerdo con el diagnóstico de Artesanías de Colombia y Gestando (2013), Mompo cuenta con dos asociaciones de orfebrería: la Asociación de Orfebres Momposinos (ADOM) constituida por 36 miembros y la Asociación de Orfebres del Municipio de Mompo (ASOMOM), conformada más recientemente a propósito de la convocatoria de OVOP e integrada por 52 miembros. Distintas prácticas de corrupción y beneficios particulares e inequitativos atribuidos por miembros de las mesas directivas al interior de estas asociaciones, resultaron en un sentimiento de escepticismo y desconfianza en relación con los procesos colectivos de asociatividad. Uno de los orfebres dedicado a la joyería en filigrana afirma que ha dejado de creer en la asociatividad a raíz de experiencias poco favorables en estas asociaciones:

“ADOM no ha caminado como debe caminar (...) cuando la mesa directiva de una asociación, y estoy referenciando a ADOM, procura un interés personal, entonces los demás asociados se decepcionan y ya van perdiendo la credibilidad en la asociatividad (...) se pierde todo un proceso, toda una historia, porque dos o tres se aprovecharon. Recuperar esto es mucho más difícil que hacer una nueva asociación” (Entrevistado 1, 2016).

Frente al escenario problemático de asociatividad experimentado en Mompo, surge el Grupo de Artesanos Independientes (GAI) integrado por miembros de ADOM y ASOMON. Uno de los líderes y miembro del grupo afirma que se trata de una iniciativa distinta si se compara con otros proyectos, en los que era frecuente que las entidades se limitaran a otorgar recursos sin generar las herramientas necesarias para su adecuada administración y aprovechamiento:

“Normalmente las agremiaciones, las asociaciones casi siempre cuando reciben

fortalecimiento reciben los recursos y luego no saben cómo administrarlos. Este es un proyecto piloto que ha sido totalmente lo contrario, primero las entidades nacionales y JICA se fijaron en tomar una parte de la población que tenía ciertas virtudes y que no había sido atendida y que necesitaba mostrar su trabajo, sus artesanías. Hicieron una convocatoria y de ahí nació la conformación de este grupo de joyeros independientes (Entrevistado 2, 2016).

JICA y Artesanías de Colombia, como entidades promotoras, desempeñan un papel clave en la sostenibilidad del grupo, principalmente a partir del fomento de la autogestión y la adquisición de responsabilidades con el paso del tiempo:

“Poco a poco hemos venido recibiendo responsabilidades y eso hace que sintamos que tenemos un papá y una mamá que son estas dos entidades y poco a poco hemos ido creciendo con ellos hasta que ya vamos sintiendo que cada vez el grupo va asumiendo más responsabilidad hasta que pueda por fin despegar solo, a eso estamos apuntándole” (Entrevistado 2, 2016).

Uno de los principales retos de esta iniciativa es recuperar la confianza de los artesanos en la asociatividad, teniendo en cuenta las experiencias pasadas poco satisfactorias en otras asociaciones. Dos herramientas propuestas por OVOP permiten, además de fomentar la autogestión, fortalecer los lazos de confianza entre los artesanos. La primera de ellas es el grupo de auto-ahorro, que consiste en una especie de banco donde los artesanos se reúnen cada 15 días para realizar un ahorro a partir de un objetivo común, por ejemplo alguna actividad o feria en la que quieran participar. Los artesanos se rotan de manera concertada para administrar los recursos y todos aportan de acuerdo con unas reglas definidas por ellos. En relación con esta iniciativa, uno de los artesanos afirma lo siguiente:

“Tenemos unas reglas iniciales que fueron dirigidas por las personas que venían de JICA pero ya en estos momentos nosotros tenemos el control de ese grupo, cuando iniciemos este segundo ciclo ya tenemos una meta y es la compra de materia prima para la producción de fin de año y ya tenemos reglas que vamos a ir cambiando y añadiendo para este nuevo ciclo, entonces digamos que en un principio nosotros recibimos esta formación pero poco a poco nos van soltando y poco a poco vamos llevando a la práctica lo que vamos aprendiendo”

(Entrevistado 2, 2016).

La segunda herramienta consiste en mecanismos de rendición de cuentas (*accountability*), que permite abrir un espacio para que los representantes que participan en distintas ferias y actividades realicen una retroalimentación a sus compañeros sobre su experiencia y los resultados que obtuvieron. Un experto de JICA destaca la importancia de una adecuada rendición de cuentas para el buen funcionamiento del grupo:

“Es la forma de evitar lo que siempre pasa en las otras asociaciones y en las anteriores ferias (...) porque normalmente el que no va a Bogotá no recibe esa doble vía, el representante si puede saber todo, pero el que se queda que es el que envía el producto, no conoce esa retroalimentación por parte de los clientes” (Funcionario JICA, 2016)⁸.

Al igual que en Mompo, en varios territorios en los que se adelantan iniciativas OVOP es frecuente el rechazo y falta de confianza por parte de la comunidad hacia procesos de asociatividad (Artesanías de Colombia y Gestando, 2013). Para el caso de Mompo, la intervención de OVOP ha favorecido la formación de un grupo de artesanos que rompe con los esquemas de asociatividad que tradicionalmente se venían desarrollando entorno a la actividad de la filigrana y ha permitido que sus miembros recuperen la confianza en la asociatividad. Específicamente, las estrategias del grupo de auto-ahorro y rendición de cuentas han logrado que los artesanos trabajen colectivamente y se sientan vinculados en las decisiones, a la vez que fomentan vínculos y relaciones de confianza entre ellos. Así mismo, la posibilidad de continuar con las actividades de manera independiente, sin un continuo apadrinamiento de las entidades promotoras, motiva a los artesanos a trabajar colectivamente por un objetivo común y tener cierto grado de certeza sobre su sostenibilidad. Aunque se trata de un grupo de reciente formación que no se encuentra constituido legalmente, el GAI representa un caso exitoso de asociatividad en el que el proyecto ha desempeñado un papel clave en la generación de herramientas para la autogestión y la construcción de capital social entre sus miembros.

⁸ Esta cita fue verificada con el entrevistado.

4.2. Liderazgo

Las iniciativas de desarrollo económico local exitosas requieren la presencia de actores catalizadores capaces de influir en otros y responder con una perspectiva de largo plazo (Estensoro y Franco, 2015). Sin embargo, cuando el líder utiliza su posición para imponer sus intereses por encima de los de la comunidad y los beneficios tienden a concentrarse, se produce un debilitamiento del capital social: “se pierde la confianza y el espíritu de cooperación, y se empieza a diluir la visión de proyecto colectivo” (Flores de la Vega y Rello, 2003; p. 221).

En consecuencia, el liderazgo no puede reducirse a una sola persona sino que requiere más de un individuo visionario que logre hacer las cosas de manera colectiva, se trata de un proceso colaborativo al que se puede referir como liderazgo compartido (Sotarauta, Horlings y Liddle, 2012). De acuerdo con Karlsen y Larrea (2012) el liderazgo compartido es un proceso en el que muchos actores interdependientes participan y ejercen influencia unos a otros. En este proceso, ninguno de los miembros tiene el poder para dar instrucciones a los otros sino que los actores interdependientes tienen que colaborar con el fin de alcanzar objetivos que de otra manera no serían alcanzados. De acuerdo con Karlsen y Larrea (2012), comenzar un proceso no es fácil y la siempre adhesión formal de los miembros de la red no garantiza la emergencia de un liderazgo compartido. Para que este tipo de liderazgo pueda surgir y evolucionar, es necesario del compromiso de los actores que participan en las redes, el cual se expresa a través de la motivación de los individuos y está relacionado con la cultura y la estructura social de la región (Karlsen y Larrea, 2012).

La importancia del liderazgo en OVOP se evidencia en uno de los tres principios orientadores del proyecto: el desarrollo de los recursos humanos. De acuerdo con OVOP (2015), este principio implica que: “El eje de desarrollo son las personas, por lo que la formación del recurso humano para la gestión del desarrollo local y la generación de productos es muy importante. Esto implica un liderazgo poderoso (líderes comunitarios), trabajo en equipo, solidaridad” (p. 12). Así mismo, entre los ejes estratégicos de desarrollo local se encuentra el fortalecimiento de los líderes de las comunidades para aumentar la capacidad territorial:

“Los líderes de las comunidades son el motor del desarrollo local para dirigir a la población a la ejecución de las acciones concretas. A veces, el futuro de las comunidades depende del liderazgo con pensamiento global y acto local” (p. 30).

En los territorios Colombianos es frecuente la presencia de líderes individuales y negativos que persiguen intereses personales y se perpetúan con frecuencia en el tiempo. De acuerdo con el diagnóstico de Artesanías de Colombia y Gestando (2013), en el caso de la iniciativa de Susa “Productos limpios con sabor a campo”, el presidente de la Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal (Asojuntas), a través de la cual se presentó la iniciativa OVOP, manifestó su preocupación sobre la monopolización del proyecto por parte de una familia en el municipio, impidiendo que existan canales efectivos de comunicación y que las decisiones sean concertadas entre la comunidad:

“Se evidencia que no existe comunicación al momento de tomar las decisiones, no se socializan las propuestas y las decisiones se toman de manera individual (...), además, dicen manifestar de manera pública que es un negocio de familia el cual no se puede mover ni modificar sin su consentimiento” (Artesanías de Colombia y Gestando 2013; p. 161).

Esta situación ha representado problemas para generar consenso y estrategias colectivas entre la comunidad, especialmente de mercadeo y ventas, que permitan sacar adelante el producto y generar confianza entre los productores, restando atención al fomento del turismo como uno de los ejes centrales del proyecto en el municipio: “[La iniciativa] ha quedado estancada en la comercialización de productos de unos pocos líderes sin que se atienda el problema real para fomentar e incentivar el turismo” (Artesanías de Colombia y Gestando, 2013). De acuerdo con el diagnóstico de Artesanías y Gestando, la monopolización del proyecto genera desconfianza entre la comunidad y falta de interés, lo que ha impedido direccionar la iniciativa como se planteó en un comienzo por la misma comunidad:

“En cuanto al proyecto OVOP se denota desinformación general de las mismas personas del comité municipal, quienes no ven con buenos ojos que una familia o una persona sea la dueña y ‘representante’ del proyecto, el cual ha sido considerado como propio y además que se le

hayan involucrado otros componentes (comercialización de aromáticas y compotas) que de igual manera son iniciativa de la familia (...). Hay desinterés en trabajar (...) Aunque las iniciativas OVOP son planteadas por la misma comunidad, es importante involucrar a los sectores que pueden realmente materializar cada proyecto, esperando que el liderazgo sea participativo. En este caso, es evidente un monopolio de la idea, y por lo mismo se desdibujó el horizonte original de la misma” (Artesanías de Colombia y Gestando, 2013; p. 163, 164 y 168).

OVOP es consciente de esta problemática e interviene con una metodología que transita de la teoría a la práctica. La parte teórica consiste en un taller de liderazgo realizado de manera conjunta entre JICA y Organizaciones Solidarias, en el que se abre un espacio para que los artesanos identifiquen algunos aspectos conceptuales relacionados con el liderazgo y que sirva como preparación previa para la fase práctica. En esta última parte, dirigida también por las dos entidades, se realiza un intercambio de pares con la iniciativa de Queso Paipa, en la que el proyecto identifica prácticas exitosas de liderazgo en la comunidad. Estas prácticas incluyen rotación de la presidencia en la cooperativa de queso, asignación de roles y responsabilidades específicos e integración de todos los productores en la toma de decisiones. Con esta experiencia, los productores de Susa pueden conocer de primera mano las dinámicas de asociatividad de estos últimos y los beneficios del liderazgo colectivo para la comunidad:

“Realizamos un intercambio de líderes entre Susa y Paipa, entonces llevamos 10 personas de Susa que eran líderes en diferentes sectores (artesanos, lecheros, etc) y los llevamos a Paipa. Allí reunimos a los líderes que eran por ejemplo Rodrigo Vásquez, los de Asoqueso Paipa. Primero ellos les mostraron sus productos, los llevaron a una finca, les enseñaron a hacer queso y luego les dijeron a los de Susa: “nosotros hemos logrado progresar porque queremos tener un liderazgo compartido, rotar la presidencia de la cooperativa de queso, integramos a todos, damos responsabilidades, asignamos roles” (...) Antes de hacer este intercambio hacemos una preparación previa donde primero hablamos con los de Susa, de manera conjunta con Organizaciones Solidarias hicimos un taller de liderazgo para que ellos identifiquen en que consiste un líder positivo y un líder negativo. Después de esto lo que

hicimos fue: ustedes ya entendieron este tema ahora vamos a hacer una parte práctica que es ir a Paipa” (Funcionario JICA, 2017)⁹.

De acuerdo con un experto de JICA (2017), OVOP procura hacer este tipo de intercambios de experiencias entre iniciativas porque es más probable que escuchen y aprendan de un par productor que puede enfrentarse situaciones similares a que lo hagan de un funcionario o experto que llega de la capital. Así mismo, resalta la importancia de estas experiencias para la comunidad: “Estos intercambios los consideramos de suma importancia porque es el medio a través del cual una comunidad le cuenta a otra sus lecciones aprendidas, sus fracasos, sus éxitos y como hacen ellos para superar este tipo de problemas que quizás en la otra no se dan”¹⁰.

A pesar de los esfuerzos de OVOP para que la comunidad supere la situación de liderazgo unitario, persiste la falta de participación e inclusión social por parte de la comunidad. De acuerdo con el informe OVOP (2016) el proyecto reconoce que continua la concentración de la iniciativa y no se registran mayores avances en términos de participación e inclusión social, por lo que los retos de OVOP incluyen identificar nuevos liderazgos colectivos y fortalecer este aspecto en la comunidad:

“El principal reto es aumentar la participación comunitaria incluyendo a más actores de la comunidad y del municipio en la iniciativa, pues actualmente el trabajo se concentra solo en un grupo de productores. Sumado a esto, se debe aumentar la participación y la inclusión no solo para la producción, sino para realizar actividades dirigidas a fortalecer este aspecto.” (OVOP, 2016; p. 19)

La presencia de liderazgos individuales y negativos que monopolizan las iniciativas constituye una dificultad para el buen funcionamiento de OVOP. Como ocurre en el municipio de Susa, la monopolización del proyecto por parte de una familia de productores representó un estancamiento de la iniciativa al impedir el desarrollo de estrategias colectivas

⁹ Esta cita fue verificada con el entrevistado.

¹⁰ Esta cita fue verificada con el entrevistado.

en temas relacionados con mercadeo y ventas, presentando dificultades para la comercialización del producto. Así mismo, la falta de interés y apropiación del proyecto es atribuida a la desconfianza por parte de los productores, quienes no sienten que el proyecto sea realmente participativo como se estableció en un comienzo. A pesar de emplear metodologías como el taller de liderazgo y el intercambio de pares, los esfuerzos no han sido suficientes y aún se requieren estrategias adicionales para construir capital social a partir de la identificación de nuevos líderes territoriales y canales efectivos de comunicación entre los mismos productores.

4.3. Gestión del conflicto

El conflicto es inherente a las relaciones sociales donde interactúan actores con intereses, posiciones y puntos de vista distintos. A nivel de comunidad, el conflicto se caracteriza por involucrar personas heterogéneas que adquieren incidencia social, a visiones contrarias en relación con el conflicto y su resolución y a la existencia de algún tipo de organización o liderazgo entre las partes (Camps, 2000). Sin embargo, el conflicto no es per-se una situación negativa, por el contrario, puede representar una oportunidad para generar transformaciones e innovación a partir del consenso (Estensoro y Franco, 2015a). Si los cambios se basan en lo acordado entre los participantes, aumentará el sentimiento de pertenencia y consecuentemente, el interés por conseguir los objetivos establecidos (Estensoro y Franco, 2015a).

Aunque el conflicto puede conducir a transformaciones deseables en la comunidad, la incapacidad para gestionarlo puede impedir que los participantes se involucren de manera efectiva y representar un riesgo para la sostenibilidad de los procesos colectivos (Estensoro y Franco, 2015a). Para evitar que las redes y el capital social resulte debilitado y fragmentado por cuenta los conflictos, es necesario gestionarlo permitiendo que los actores asuman responsabilidades en asuntos comunitarios y que adopten una visión colectiva de su realidad (Camps, 2000). Para Karlsen y Larrea (2012), el conflicto debe explicitarse a partir de un proceso de diálogo de las diferencias para no paralizar los procesos o llegar situaciones de estancamiento. Una forma de explicitar el conflicto es a partir de la mediación como propone

Hernández (2003), que consiste en un proceso en el que las partes en disputa recurren de manera voluntaria a una tercera persona imparcial o mediador para llegar a un acuerdo satisfactorio. Esta alternativa pretende superar visiones unilaterales en relación con la disputa que las partes consideran como propias (Hernández, 2003).

La importancia de generar mecanismos de resolución de conflictos no está explícita entre los lineamientos y herramientas conceptuales del proyecto. Sin embargo, la relevancia de la convivencia, asociatividad e inclusión comunitaria, se justifican a partir de tres aspectos: 1) el mejoramiento de la convivencia con factores que coadyuven a la paz, 2) recuperación de los valores humanos y asociativos y 3) mejoramiento de la participación en las decisiones y la inclusión comunitaria construyendo su propio desarrollo (OVOP, 2015). De acuerdo con OVOP, la creación de una marca territorial se basa en las características únicas de los territorios y ayuda a la paz, la unión y armonía en la comunidad (OVOP, 2015).

Las confrontaciones internas en las comunidades rurales de América Latina son un factor recurrente de la estructura de la comunidad (Bahamondes 2001; Dirvetí, 2003) y Colombia no es la excepción. En el caso de la iniciativa “Artesanías de la Chamba” en el Guamo, se presentan diferencias entre dos asociaciones: Organización Artesanal Corartechamba y Tradiciones de Mi Tierra. En este caso las rivalidades obedecen a diferentes oportunidades de comercialización de productos al interior del sector artesanal y a la ausencia de mecanismos de comunicación que permitan superar estas diferencias. Por ejemplo, no todos los artesanos cumplen con los estándares de calidad exigidos por las entidades para la comercialización de artesanías, ocasionando que se comercialicen los productos de ciertos artesanos y se excluya al resto. En este caso, los conflictos entre las asociaciones son exacerbados con la llegada de entidades relacionadas con la iniciativa OVOP, quienes promueven prácticas de comercio injusto en el sector artesanal al priorizar la comercialización de productos de Corartechamba por encima de los de Tradiciones de Mi Tierra. Mientras Corartechamba tiene mayor protagonismo en la iniciativa, Tradiciones de Mi Tierra se siente relegada al percibir que no tiene las mismas oportunidades de comercialización del producto y que sus ventas se limitan al ámbito local con los turistas que visitan la vereda:

“La falta de canales efectivos y neutrales de comunicación entre las asociaciones ha generado una disparidad en la producción y comercialización de estas asociaciones, dándole protagonismo a la asociación Corartechamba en el municipio, relegando a Tradiciones de Mi Tierra a ventas menores y localizadas en la vereda, para los turistas que visitan con el interés específico de comprar artesanías. Esto también porque el almacén de esta última asociación es el más visible y ubicado más estratégicamente en la entrada a la vereda y sobre la vía principal” (Monserrate y Serrano, 2016; p. 12).

Esta situación no sólo incrementa las rivalidades entre unos y otros sino que profundiza la situación de pobreza de muchos artesanos. De acuerdo con Monserrate y Serrano (2016): “(...) en esta vereda la actividad económica principal, sino la única, es la artesanía, y por esto se debe tener atención prioritaria para no seguir generando brechas insuperables de pobreza y rivalidad que reproduzcan el comercio injusto” (p. 13).

En relación con los mecanismos de resolución de conflictos empleados por OVOP para superar estas dificultades, un experto de JICA (2017) asegura lo siguiente: “Buscamos que cuando se generan este tipo de divisiones en la comunidad, entre grupos, la invitación se hace a toda la vereda, a todos los artesanos. Nunca excluimos a nadie, miramos como a partir de actividades en común los hacemos a trabajar en equipo”¹¹. Ejemplo de ello es un taller de resolución de conflictos en la Chamba que incluía una jornada de perdón entre los artesanos, en la cual el párroco de la vereda tuvo un rol decisivo:

“En Colombia el sector eclesiástico es un actor muy importante porque nuestras comunidades son muy católicas. En el caso de la Chamba, con la ayuda del padre, la gobernación y OVOP, se realizó un taller de resolución de conflictos que incluía una jornada de perdón. Entre las reglas iniciales se encuentran no utilizar malas palabras, pedir la palabra, todo con respeto. Esas normas son las más importantes y eso lo enseñamos en todos los talleres, exponer las diferencias y luego buscar soluciones entre todos. Que mejor que el padre porque es una

¹¹ Esta cita fue verificada con el entrevistado.

figura de autoridad, el sector eclesiástico es un aliado muy importante en la resolución de conflictos” (Funcionario JICA, 2017)¹².

Aunque OVOP facilitó un espacio para que la comunidad exponga sus diferencias y llegue a acuerdos a partir del diálogo, aún queda pendiente atender el problema de fondo, es decir que el proyecto no reproduzca oportunidades desiguales de comercio para los productores y profundice las disputas entre las asociaciones de artesanos. De acuerdo con Artesanías de Colombia y Gestando (2013): “No existe un acompañamiento, seguimiento o retroalimentación del trabajo que realizan los artesanos y demás asociaciones en cuanto a la estrategia OVOP, situación que genera problemas y atrasa los procesos que están dispuestos en el desarrollo de la iniciativa” (p. 64).

La ausencia de mecanismos de resolución de conflictos genera divisiones e impide que la comunidad trabaje de manera colectiva para alcanzar objetivos comunes. En el caso del Guamo, la división en la comunidad ha impedido que todos los artesanos se beneficien de manera equitativa con la iniciativa: mientras Corartechamba tiene el protagonismo en la iniciativa, Artesanías de Mi Tierra se siente rezagada al no contar con las mismas oportunidades para la venta y comercialización de productos. OVOP interviene con espacios como talleres de resolución de conflictos que han permitido a los artesanos exponer sus diferencias y crear canales de comunicación. Así mismo, la intermediación de un actor estratégico como el sector eclesiástico, ha permitido que la comunidad cuente con un facilitador imparcial que además es una figura de autoridad para la comunidad. Sin embargo, promover canales de comunicación no es suficiente si el proyecto es precisamente quien genera y acentúa las rivalidades entre los artesanos. En el caso del Guamo, OVOP no está garantizando oportunidades igualitarias y condiciones justas de comercio en el sector, fracasando en superar las divisiones que impiden la construcción de capital social que requiere el proyecto para alcanzar resultados exitosos de desarrollo local.

¹² Esta cita fue verificada con el entrevistado.

Tabla 2: OVOP y el fomento del Capital Social en Colombia

Variable	Dificultades	Intervención OVOP	Resultados para el fomento de Capital Social
<i>Asociatividad - Mompox</i>	Descontento generalizado y falta de confianza hacia procesos de asociatividad: <ul style="list-style-type: none"> Prácticas de corrupción y beneficios particulares al interior de las mesas directivas Entidades promotoras se limitan a otorgar recursos sin generar herramientas para la sostenibilidad de las asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo de auto-ahorro Rendición de cuentas 	OVOP ha favorecido exitosamente la sostenibilidad de la asociación y la confianza de los artesanos en procesos de asociatividad.
<i>Liderazgo - Susa</i>	Monopolización de la iniciativa por parte de una familia de productores. <ul style="list-style-type: none"> Decisiones individuales Ausencia de estrategias colectivas y concertación 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de liderazgo Intercambio de pares 	Persiste la falta de participación e inclusión social. Los esfuerzos de OVOP no han sido suficientes para transitar hacia un escenario de liderazgo colectivo.
<i>Gestión del Conflicto La Chamba</i>	Conflicto entre asociaciones Corartechamba y Artesanías de mi Tierra <ul style="list-style-type: none"> Oportunidades inequitativas para la comercialización y venta de productos. Ausencia de mecanismos de resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> Taller de Resolución de Conflictos – “Jornada de perdón” con el parroco de la vereda 	OVOP ha promovido espacios de comunicación y solución de diferencias. Sin embargo, genera y acentúa rivalidades entre los artesanos al promover situaciones inequitativas para la comercialización de productos

Fuente: Elaboración propia.

2

5. Conclusiones y recomendaciones

La construcción de capital social en una sociedad tradicionalmente dividida y fragmentada como la colombiana constituye un reto mayor para que OVOP tenga un impacto positivo en términos sociales y económicos. Desde una dimensión horizontal de la gobernanza, la interacción entre diferentes actores al interior de las comunidades determina el grado de cohesión social requerido para lograr una visión colectiva del territorio, sin lo cual es imposible pensar en el éxito de las iniciativas OVOP en el país. Es precisamente la articulación entre actores locales uno de los determinantes del éxito o fracaso de OVOP como estrategia de desarrollo económico local que logre potencializar las capacidades territoriales para el desarrollo.

A partir del análisis realizado en tres escenarios dónde se adelanta el proyecto, se identifica de forma generalizada una débil articulación entre los actores al interior de las comunidades, que se traduce en fallas de gobernanza: la falta de confianza hacia procesos de asociatividad en el caso de Mompo; liderazgos individuales que se apropian de la iniciativa, en el caso de Susa; y confrontaciones entre asociaciones y ausencia de consenso en la Chamba. La intervención del proyecto es fundamental para superar estas dificultades para construir capital social y aprovechar el potencial de los territorios para impulsar el desarrollo local.

Aunque en el caso de Mompo el proyecto ha contribuido exitosamente para que la comunidad recupere la confianza en la asociatividad, en los casos de Susa y la Chamba la intervención de OVOP no ha sido satisfactoria y se requieren mayores esfuerzos para superar la falta de articulación al interior la comunidad. Más allá de adaptarse a la realidad colombiana y las características particulares de las comunidades, el proyecto debe intervenir para fomentar la construcción de capital social en las comunidades locales, mejorando las condiciones de asociatividad de los territorios, promoviendo liderazgos colectivos y propiciando mecanismos de concertación y solución de diferencias. A partir del análisis realizado se derivan las siguientes recomendaciones para la intervención de OVOP en las comunidades colombianas:

1. Antes que crear asociaciones y formalizarlas, es importante generar herramientas para fortalecer la confianza entre sus miembros y garantizar la sostenibilidad de las mismas. En el caso de Mompo, las asociaciones eran producto de distintos proyectos de cooperación que llegaban al municipio y cuando se acababan los recursos las asociaciones llegaban a su fin. El proyecto debe continuar iniciativas al interior de las asociaciones como la rendición de cuentas por parte de los líderes o el grupo de auto-ahorro. Este tipo de estrategias, además de la adquisición de responsabilidades con el paso del tiempo, favorecen la construcción de capital social y constituyen mecanismos importantes para que los actores locales estén en capacidad de continuar con las actividades que realiza la asociación de manera sostenible, sin necesidad de un continuo apadrinamiento por parte de las entidades promotoras.

Así mismo, es posible construir capital social a partir de la sinergia entre el Estado y la sociedad civil. Esta sinergia se puede materializar a través de incentivos para la acción colectiva, específicamente para que las comunidades se agrupen o asocien a partir de objetivos comunes definidos por ellos mismos. Es frecuente que la falta de información respecto a los beneficios de estas formas de acción colectiva sean un obstáculo a la asociatividad, al igual que la ausencia de marcos regulatorios que garanticen procesos transparentes, acceso a información y rendición de cuentas al interior de las unidades productivas, independientemente de su grado de formalización.

2. El desinterés y falta de apropiación del producto por parte de la comunidad puede estar relacionado con falta de inclusión y liderazgos negativos que monopolizan los proyectos. Este fenómeno puede conducir a situaciones de estancamiento en las iniciativas, como ocurre en el municipio de Susa, donde la apropiación del proyecto por parte de un grupo de productores hace pensar que se trata más de un negocio familiar que uno que involucre a toda la comunidad. Para transitar hacia un escenario de liderazgo compartido, es necesario que el proyecto genere estrategias colectivas en relación con la comercialización y venta de los productos, a través de canales de comunicación que garanticen que este tipo de decisiones sean realmente participativas y concertadas entre la comunidad. Para impedir la presencia de liderazgos negativos que persisten en el tiempo, es pertinente que además de realizar talleres e intercambio de experiencias para fortalecer el liderazgo, el proyecto identifique nuevos líderes entre la comunidad, promueva prácticas como rotación de líderes de manera periódica en las mesas directivas o incentive líderes voluntarios sin ánimo de lucro¹³.

Los líderes comunitarios pueden ser el puente de comunicación entre la comunidad y los gobiernos locales para fomentar procesos participativos que reconozcan el aporte de la

¹³ Sandy Alcocer y José Antonio Rocha son líderes voluntarios sin ánimo de lucro en el GAI de Mompox – iniciativa de Joyería en Técnica de Filigrana. Este tipo de líderes no obtiene un beneficio económico adicional por su labor de liderazgo y su retribución es equitativa a la del resto de los artesanos. Los líderes voluntarios no tienen representatividad ni injerencia legal sobre la asociación. Su función como líderes está dirigida a motivar a sus compañeros, generar oportunidades de comercialización y ventas, representar a los artesanos en ferias y eventos, entre otros.

sociedad civil en las decisiones de política pública y un mecanismo para exponer las necesidades de las comunidades en términos de infraestructura o acceso a servicios básicos que obstaculizan las iniciativas de desarrollo local. Se trata de consolidar un círculo virtuoso entre instituciones fuertes que promueven las condiciones necesarias para el buen funcionamiento del proyecto y la generación de capital social en comunidades que tienen cierto grado de certeza y confianza en que se garanticen condiciones exógenas favorables para el éxito de las iniciativas.

3. Facilitar canales de comunicación como talleres de resolución de conflictos en el caso del Guamo, constituye un espacio valioso para que la comunidad exponga sus diferencias y llegue a acuerdos a partir del diálogo. Así mismo, la presencia de mediadores estratégicos como el párroco de la vereda, tiene un efecto deseable en la comunidad al constituir una figura imparcial y de autoridad que facilita el éxito de los espacios de concertación. Sin embargo, las entidades también pueden generar o acentuar conflictos en la comunidad con su intervención. Por esta razón, no es suficiente con generar espacios de conciliación si es precisamente el proyecto quien genera y acentúa las divisiones en la comunidad. Además de continuar espacios para exponer las diferencias y conciliar entre las partes, es necesario una retroalimentación efectiva por parte OVOP que permita a todos los artesanos acceder a las mismas oportunidades que ofrece el proyecto, por ejemplo para que todos cumplan con los requerimientos para la producción y venta de artesanías con altos estándares de calidad.

No es posible generar capital social en estrategias dirigidas a incrementar la productividad local como OVOP sin un trabajo conjunto de las distintas entidades involucradas para mejorar los procesos productivos y los estándares de calidad de los pequeños productores. Para este fin, es pertinente articular OVOP con la política pública de desarrollo productivo (CONPES 386), específicamente en temas de inclusión productiva, mejoramiento de estándares de calidad e inserción en los mercados domésticos. Es importante tener en cuenta que desde los distintos niveles de gobierno la implementación de la política de desarrollo productivo debe ofrecer oportunidades para la sofisticación del aparato productivo en el territorio y el acceso a financiamiento y

fortalecimiento de capacidades para el desarrollo empresarial (Departamento Nacional de Planeación, 2016, 8 de agosto).

A pesar de las dificultades para construir capital social, en un escenario de post-acuerdo, la experiencia OVOP a partir de redes de asociatividad y una visión común del territorio representa una alternativa de gran potencial para territorios especialmente vulnerables y afectados por la historia de conflicto armado en el país. El éxito de las iniciativas no sólo depende de las redes horizontales que se crean al interior de las comunidades, sino del nivel de articulación de todos los actores que tienen incidencia en el desarrollo del territorio. El capital social requerido para el éxito de OVOP como iniciativa de desarrollo local no se limita a las interrelaciones que pueden darse a nivel de comunidad sino que involucra redes verticales que exigen una adecuada coordinación interinstitucional. Finalmente, el análisis presentado se focalizó en iniciativas que ofrecen bienes tangibles como producto principal, por lo que sería interesante que futuras investigaciones incluyan también aquellas que ofrecen bienes intangibles como eventos y servicios dentro de su objeto de estudio. Aunque el análisis se centró en territorios colombianos, los hallazgos y recomendaciones derivados de este análisis constituyen lecciones que pueden ser replicadas en otros territorios en los que se adelante OVOP y otras iniciativas de desarrollo económico local. De esta forma, este trabajo espera contribuir a la mejora de este tipo proyectos de desarrollo local a partir del fomento del capital social en las comunidades, especialmente en territorios con gran fragmentación y quiebre social como Colombia.

Referencias

- Agarwal, B. (2010). Rethinking agricultural production collectivities. *Economic and Political Weekly*, 64-78.
- Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Alburquerque, F. (2014). Política regional y desarrollo territorial en América Latina y el Caribe. *Informe GEPEC*, 18(2).
- Araújo, E. (2014). Los cuadrantes del desempeño regional en Colombia (2000-2012). *Apuntes del CENES*, 33(57), 223.
- Artesanías de Colombia y Gestando (2013). Fortalecimiento e Implementación del Componente Asociativo como Estrategia de Sostenibilidad de la Estrategia OVOP Diagnóstico Empresarial de las Doce Iniciativas OVOP Resultado de la gestión adelantada por Gestando a través del Voluntariado. Recuperado de: <https://goo.gl/iJQJGm>.
- Bahamondes M. (2001). Evaluación y fortalecimiento del capital social campesino. Informe final de consultoría, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)/Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)/Proyecto de Desarrollo de Comunidades Campesinas y Pequeños Productores (PRODECOP), Santiago de Chile, enero.
- Banco Mundial (2015). Colombia: panorama general. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#2>
- Blanco, L. (2013). Hirschman: un gran científico social. *Revista de Economía Institucional*, 15(28), 47-64.
- Borja, J. (1997). Las ciudades como nuevos actores políticos. *Nueva Sociedad*, No 148, pp: 15-19.
- Caldas, A., González, R., & Bisneto, J. (1999). Desarrollo regional y local en iberoamerica. *Santiago de Compostela: Editora da Universidade de Santiago de Compostela*, 1, 450.
- Castro, J. (2010). Descentralización en Colombia y la transformación de Bogotá en La alternativa local: Descentralización y desarrollo económico. *Inter-American Development Bank*.
- Chapple, K., & Montero, S. (2016). From learning to fragile governance: Regional economic development in rural Peru. *Journal of Rural Studies*, 44, 143-152.
- Chapple, K., Montero, S., & Sosa, O. (2012). Evolving Regionalismos: Latin American Regions in the 21st Century (Editorial Introduction). *Regional Development Dialogue*.
- Camps, F. (2000). Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos. *Cuadernos de trabajo social*, (13), 231-252.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015). Panorama Social de América Latina. Documento informativo. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/panorama-social-america-latina-2015-documento-informativo>
- Costamagna, P. (2015). Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico ya la investigación acción en casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco. Universidad de Deusto.
- Gallichio, E. (2004). El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio?. *Cuadernos del CLAEH*, 27(89), 55-68.
- Departamento Nacional de Planeación DNP (2010). Memorias Seminario Nacional Movimiento OVOP: “Una Villa, Un Producto”. OVOP Camino al Progreso.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2014). Bases del Plan Nacional de Desarrollo

- (2014-2018). Versión para el Congreso. Recuperado de: <https://goo.gl/n2ngrj>
- Departamento Nacional de Planeación DNP y Agencia de Cooperación Internacional de Japón – JICA Oficina Colombia (2012). doi:10.1080/09614524.2015.1020763.
- Departamento Nacional de Planeación DNP (2015). Lineamientos de política pública para la asociatividad rural en Colombia: Rutas Para la Asociatividad Rural. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/Rutas-para-la-asociatividad-rural-en-Colombia.aspx>.
- Departamento Nacional de Planeación. (2016, 8 de agosto). *Política Nacional de Desarrollo Productivo* (Documento CONPES 3866). Bogotá D.C., Colombia: DNP.
- Dirvetí, M. (2003). Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*, 71, 397.
- Entrevistado 1 (2016). Filigrana en Mompox. Entrevista personal, 1 de julio de 2016. Entrevistado por Nathalia Calderón y Luisa Payán. Santa Cruz de Mompox.
- Entrevistado 2 (2016). Filigrana en Mompox. Entrevista personal, 1 de julio de 2016. Entrevistada por Nathalia Calderón, Anamaría Leño y Luisa Payán. Santa Cruz de Mompox.
- Escobar, L. (1998). El Estado colombiano en los noventa: entre la legitimidad y la eficiencia. *Revista de Estudios Sociales*, (01), 56-60.
- Estensoro, M. y Franco, S. (2015). Liderazgo. En N. Laguyás y M. Romis (Eds.), *Mecanismos de Gestión Público-Privada para el Desarrollo Económico Territorial: Una Guía para la Práctica*. (pp. 73-82). Washington DC: FOMIN/Banco Interamericano de Desarrollo.
- Estensoro, M. y Franco, S. (2015a). En N. Laguyás y M. Romis (Eds.), *Mecanismos de Gestión Público-Privada para el Desarrollo Económico Territorial: Una Guía para la Práctica*. (pp. 83-89). Washington DC: FOMIN/Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(1).
- Ferreya, A., & Segura, R. (2000). Examining the military in the local sphere: Colombia and Mexico. *Latin American Perspectives*, 27(2), 18-35.
- Flores de la Vega, M., & Rello, F. (2003). Capital social: virtudes y limitaciones. En: *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G*. 2194-P-2003-p. 203-227.
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. En: R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. Robison y S. Whiteford (comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 33 - 47). Santiago de Chile.
- Galvis, L., & Meisel, A. (2010). Persistencia de las desigualdades regionales en Colombia: Un análisis espacial. *Documentos de trabajo sobre economía regional*, 120.
- García, M. (2007). El crecimiento endógeno a partir de las externalidades del capital humano. *Cuadernos De Economía*, (46), 50.
- Garay, L. J. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. *Biblioteca virtual del Banco de la República*, 563-614.
- González, F., Ramírez, I., & Vázquez, T. (2005). Violencia política en Colombia: de la nación fragmentada a la construcción del Estado.
- Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler. Series B. Human Geography*, 3-17.
- Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. *Educación*, (32), 125-136.
- Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. *CEPAL*.

- Hirschman, A. (1958). The strategy of economic dynamic. *New Haven: Yale University*.
- Igusa, K. (2006). Globalization in Asia and Local Revitalization Efforts: a view from one village one product (OVOP) movement in Oita. *College of Asia Pacific Management, Ritsumeikun Asia Pacific University, Oita: Japan*, 58.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. *International social science journal*, 50(155), 29-45.
- JICA (2015). OVOP Colombia Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo – Una estrategia para el desarrollo local incluyente. [Brochure].
- Johnson, H., & Shaw, L. (2014). Rethinking Rural Co-Operatives In Development: Introduction To The Policy Arena. *Journal of International Development*, 26(5), 668-682.
- Karlsen, J., & Larrea, M. (2012). Emergence of shared leadership in the Basque Country. *Leadership and change in sustainable regional development*, 60, 212.
- Laguyás, N. & M. Romis (2015). Mecanismos de Gestión Público-Privada para el Desarrollo Económico Territorial: Una Guía para la Práctica. Washington DC: FOMIN/Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mattos, C. (1990). Paradigmas, modelos y estrategias en la práctica latinoamericana de planificación regional. *Pensamiento Iberoamericano. Desarrollo regional, nuevos desafíos*.
- Majee, W., & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and community development: A perspective on the use of cooperatives in development. *Journal of Community Practice*, 19(1), 48-61.
- Manet, L. (2014). Modelos de desarrollo regional: teorías y factores determinantes. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 23(46), 18-57.
- McIlwaine, C., & Moser, C. (2001). Violence and social capital in urban poor communities: perspectives from Colombia and Guatemala. *Journal of International Development*, 13(7), 965-984.
- Moncayo, E. (2001). Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial. CEPAL.
- Moncayo, E (2008). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿hacia un nuevo paradigma?. *Revista de economía institucional*, 5(8).
- Monserrate R. Rafael y Serrano Daniel (2016). La Chamba, Mompox y Tuchín. Diagnóstico del sector artesanal y las particularidades regionales en Colombia, artesanías en barro de Chamba, filigrana y caña flecha.
- Montero, S. (2015). Planeación y Gobernanza Regional en América Latina. *Estudios Jaliscienses*, 101, pp. 6-19.
- Montero, S (2015a). Redes. En Laguyás, N. & M. Romis (ed.), Mecanismos de Gestión Público-Privada para el Desarrollo Económico Territorial: Una Guía para la Práctica. (pp. 61 – 72) Washington DC: FOMIN/Banco Interamericano de Desarrollo.
- Myrdal, G., & Sitohang, P. (1957). Economic theory and under-developed regions. Londres, Inglaterra: *Duckworth and Co*.
- Observatorio de la Cooperación Internacional Colombia (2011). Colombia miembro pleno de la OCDE: ¿Un jugador de talla mundial? Recuperado de: <https://goo.gl/9sJzeZ>.
- OECD (2014), Job Creation and Local Economic Development, OECD Publishing, Paris. doi: <http://goo.gl/UdRfsR>.
- OIT- ILO (2010) ‘The Resilience of Social and Solidarity Enterprises: the Example of Co-operatives’, *Global Jobs Pac, Policy Briefs No 10*, ILO, Geneva.
- Oh, Y., & Bush, C. B. (2016). Exploring the Role of Dynamic Social Capital in Collaborative Governance. *Administration & Society*, 48(2), 216-236.
- OVOP Colombia ‘Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo’ (2008). Iniciativas OVOP Colombia.
- OVOP Colombia ‘Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo’ (2015). Documento Conceptual. Hacia un Modelo de Desarrollo Local Incluyente. Equipo del Proyecto OVOP.

- OVOP Colombia ‘Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo’ (2015a). Introducción de las iniciativas OVOP Colombia.
- OVOP Colombia ‘Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo’ (2016). Informe de avances. Inédito, Bogotá.
- Perroux, F. (1963). Consideraciones en torno a la noción de polo de crecimiento. *Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación*, 2(3-4).
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Restrepo, D., & Cárdenas, R. (2003). Descentralización, desarrollo e integración: crisis del centralismo y nuevos retos para las entidades territoriales. Becker, Alejandro y otros, (Eds.). *Ordenamiento Territorial: reivindicaciones de la descentralización para el desarrollo*. GTZ y Fescol. Bogotá.
- Riffo, L. (2013). 50 años del Ilpes: evolución de los marcos conceptuales sobre desarrollo territorial. Santiago: Ilpes.
- Schejtman, A., & Berdegue, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y temas rurales*, 1, 7-46.
- Scott, A. J., & Storper, M. (2007). Regions, globalization, development. *Regional studies*, 41(S1), S191-S205.
- Silva Lira, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Sotarauta, M., Horlings, L., & Liddle, J. (2012). Leadership and sustainable regional development. *Leadership and change in sustainable regional development*, 1-19.
- Sudarsky, J. (2001). *El capital social de Colombia*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.
- Sunkel, G. (2003). La pobreza en la ciudad: capital social y políticas públicas. En: *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*-LC/G. 2194-P-2003-p. 303-338.
- Taylor, M. (2007). Community participation in the real world: opportunities and pitfalls in new governance spaces. *Urban studies*, 44(2), 297-317.
- Funcionario JICA (2016). Entrevista personal, 2 de septiembre de 2016. Entrevistada por Nathalia Calderón.
- Funcionario JICA (2017). Entrevista personal, 20 de enero de 2017. Entrevistada por Nathalia Calderón.
- Velásquez, F. (2011). La institucionalización de la participación en Colombia: notas para su interpretación. doi: 10.5007/2175-7984.2011 v10n18p155. *Política & Sociedade*, 10(18), 155-186.
- Zabala, H. (2016). Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia. *Funlam*. Medellín.