TRAMAS DE PODER Y ONGs: EL CASO DE LA FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN COOPERATIVA – FECOOP, VALLE DEL CAUCA.

LESLIE STEWART ALONSO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA
CALI
2015

TRAMAS DE PODER Y ONGs: EL CASO DE LA FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN COOPERATIVA – FECOOP, VALLE DEL CAUCA.

LESLIE STEWART ALONSO

Trabajo de grado realizado para optar al título de Magister en Sociología

Directora: María del Carmen Castrillón
Profesora Asociada – Departamento de Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA
CALI
2015

Tabla de Contenido

ÍNDICE DE TABLAS 4

ÍNDICE DE FIGURAS 4

ÍNDICE DE GRÁFICAS 4

ÍNDICE DE MAPAS 4

INTRODUCCIÓN 6

1. CAPÍTULO I: PODER, TRAMAS DE PODER Y EMPODERAMIENTO EN LAS ONG: APROXIMACIONES CONCEPTUALES 12

1.1.PODER 12
1.2.EMPODERAMIENTO 17
1.3.ORGANIZACIÓN 22
1.4.PODER, EMPODERAMIENTO Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES 31
1.5. PERSPECTIVA TEÓRICO ANALÍTICA 34

2. CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE FECOOP Y SUS RELACIONES ORGANIZACIONALES 36

2.1. CONTEXTO DE ORIGEN, MISIÓN Y EVOLUCIÓN DE SUS ACTIVIDADES 36
2.2. LA ORGANIZACIÓN Y SUS PROGRAMAS 41
2.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, RELACIONES LABORALES Y PERFIL DEL PERSONAL 51
2.4. REDES DE RELACIONES DE FECOOP 54

3. CAPITULO III: PRINCIPALES TRAMAS DE PODER EN LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES DE FECOOP 64

3.1. TRAMAS INTERNAS DE PODER 65
3.2. TRAMA EXTERNA DE PODER 73
3.3. ALGUNAS ARTICULACIONES ENTRE TRAMAS INTERNAS Y EXTERNAS DE PODER 83

4. CAPÍTULO IV: EL EMPODERAMIENTO DESDE LAS PERSPECTIVAS DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN 93

4.1. NOCIONES GENERALES DE LOS ACTORES SOBRE EMPODERAMIENTO 96
4.2. EMPODERAMIENTO Y PROCESOS COGNITIVOS 98
4.3. EMPODERAMIENTO Y PROCESOS PSICOLÓGICOS 101
4.4. EMPODERAMIENTO Y PROCESOS ECONÓMICOS 102
4.5. EMPODERAMIENTO Y PROCESOS POLÍTICOS 104
4.6. PERSPECTIVAS EMERGENTES SOBRE EMPODERAMIENTO 106

CONCLUSIONES 118

ANEXOS 123

BIBLIOGRAFÍA 129

Índice de Tablas

Tabla 1: Características personas entrevistadas (2010) 11
Tabla 2: Programas de Fecoop – 2010 42
Tabla 3: Proyectos y campañas educativas realizadas – 2010 43
Tabla 4: Personal de Fecoop 51
Tabla 5: Confluencias y tensiones entre tramas internas y externas 84

Índice de Figuras

Figura 1: Perspectiva teórico - analítica 35
Figura 2: Organigrama de Fecoop 51
Figura 3: Densidad organizacional en las relaciones organizacionales de Fecoop 54
Figura 4: Trama interna de poder de Fecoop 65
Figura 5: Trama externa de poder de Fecoop 74

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Estructura de la Federación Nacional de Cafeteros 56
Gráfica 2: Distribución de aportes organizaciones financiadoras – 2010 61
Gráfica 3: Financiación de Fecoop 2009-2010 87
Gráfica 4: Tasas de asistencia escolar urbanas y rurales, 2005 - Valle del Cauca 114

Índice de Mapas

Mapa 1: Área cafetera del Departamento del Valle del Cauca 58

Agradecimientos

A los directivos, asesores y tutores de la Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP por compartir de manera abierta sus perspectivas y reflexiones conmigo. A ellos mi reconocimiento por los esfuerzos que realizan por mejorar la calidad de la educación en la zona rural del Departamento del Valle del Cauca.

A los profesores de la Maestría por ayudarme a comprender el mundo de la sociología y las implicaciones de la investigación en ciencias sociales, y en especial a mi directora, la profesora María del Carmen Castrillón por sus muy valiosas orientaciones y su apoyo incondicional.

A Karem Sánchez de Roldán por el entusiasmo y rigor con el que compartió sus percepciones y experiencia en el estudio de las organizaciones desde la sociología. A ella mi profunda admiración y agradecimiento por darme el impulso y la claridad que necesitaba para culminar este proceso.

A Francia Thorné de Valcárcel por la inestimable huella que ha dejado en mi formación y por haberse ofrecido generosamente a revisar el estilo y redacción de la última versión de este trabajo.

A mi esposo Karim García por acompañarme incansable y pacientemente en esta travesía y por ayudarme en la elaboración de las figuras que enriquecieron el análisis en esta investigación. A mis hijas Amelia y Emma García quienes a través de esta experiencia comprendieron el valor del esfuerzo y la educación en sus pequeñas vidas.

A mis padres y hermanos, amigos y compañeros de trabajo por darme el ánimo, la esperanza y la confianza para no desfallecer, seguir adelante y cumplir con las metas que uno se traza en la vida. Muchas gracias.

Introducción

No se puede desconocer que en las últimas décadas las organizaciones no gubernamentales (ONG) están teniendo un protagonismo en nuestra sociedad y que un buen número de ellas, desde su naturaleza y la misión que se plantean, se están proyectando hacia diversos contextos sociales, económicos, políticos y culturales con el propósito de impulsar el desarrollo o hacer aportes significativos hacia un ideal de sociedad más equitativa y pacífica. Sin embargo, el auge e influencia de las ONG no ha ido a la par de un aumento significativo en la investigación acerca de cómo conceptualizarlas y entenderlas como fenómenos sociales e históricos. Lo anterior plantea la necesidad de realizar mucha más elaboración teórica en torno a las ONG, pues un avance en este sentido puede contribuir a una reflexión y comprensión más sólida de las ONG y su lugar en nuestra sociedad.

Entre todos los temas posibles de análisis y en el ánimo de realizar esfuerzos hacia una aproximación teórica de las ONG, el presente estudio se enfoca en un aspecto vital del funcionamiento de estas organizaciones: *sus tramas de poder*. El propósito del presente estudio es analizar cómo estas organizaciones estructuran y al mismo tiempo hacen parte de tramas de poder que determinan su quehacer, modelan su visión e influyen en las actividades que desarrollan. Si bien estas organizaciones estructuran tramas de poder hacia las poblaciones que sirven, ellas mismas son afectadas por éstas. El problema de investigación que se intenta abordar en este estudio es por lo tanto comprender cuáles son los elementos más predominantes a través de los cuales se expresan las tramas de poder de una ONG y de qué manera se distribuyen, adaptan y transforman en su accionar. Se busca de forma particular comprender de qué manera estas tramas de poder inciden en las perspectivas que los actores de la organización tienen sobre el "empoderamiento", término usado con frecuencia para describir el propósito que anima las acciones de las ONG que trabajan por el desarrollo.

Aquí es importante aclarar las razones para el uso del término "trama". Existen dos acepciones de la palabra que ilustran el sentido en que se usa en el presente estudio. "Trama" puede significar el "conjunto de hilos que, cruzados y enlazados con los de la urdimbre, forman una tela" y también "argumento o enredo de una obra literaria"[1]. En el contexto de este estudio, trama se refiere entonces a ese conjunto de relaciones que se entrelazan e influencian en la configuración del poder en una ONG. Pero por otro lado, trama hace referencia también a la manera como se desarrolla o manifiesta el contenido de esos conjuntos de relaciones de poder desde las perspectivas de los actores que hacen parte de una ONG.

El poder es aquí entendido en su sentido estrictamente relacional, partiendo de la manera como Weber lo concibe, es decir, como "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (Weber, 2004:43). Al mismo tiempo, Foucault resulta de suma importancia, al identificarle al poder un carácter de ubicuidad, pues de acuerdo con este autor

[1] Definiciones consultadas en el sitio web de la Real Academia Española: http://lema.rae.es/drae/?val=trama (fecha de consulta: septiembre de 2015)

el poder está por doquier "porque se está produciendo a cada instante, en todos los puntos, o más bien en toda relación de un punto con otro" y es dinámico antes que estático pues el poder "se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles" (Foucault, 2012:89-90). De allí la necesidad de percibir y analizar las vicisitudes del poder en el ámbito concreto de las tramas singulares de relaciones de fuerza que se configuran en el ambiente interno y externo de una organización no gubernamental. Las elaboraciones teóricas de Weber y Foucault serán por tanto un referente en el análisis de las tramas de poder en el presente estudio.

Se quiere por tanto analizar cuáles son algunos los elementos más predominantes que expresan el contenido de estas tramas en una ONG, tanto en el conjunto de relaciones de poder que se dan al interior de la organización ("tramas internas de poder"), como en el conjunto de relaciones de poder que establece una organización con otras organizaciones ("tramas externas de poder"). Aquí es importante mencionar que en este estudio se afirma que las organizaciones se hallan incorporadas en "sistemas de relaciones más amplias" y por lo tanto se ven influenciadas por los ambientes en las que se encuentran inmersas. Estos ambientes penetran en la organización, creando "los lentes a través de los cuales los actores contemplan el mundo y las categorías de la estructura, acción y pensamiento" (Powell y DiMaggio, 1999:48).

Además, se quiere comprender cómo el "empoderamiento", término muy propio del lenguaje de las ONG, puede constituir una manera de describir y representar el poder. En este contexto también preguntarse si a través del contenido de las perspectivas que los actores de la ONG tienen sobre el empoderamiento se está apuntando a sostener y afianzar las tramas de poder existentes o a generar un real cambio social. Es decir, hasta qué punto están dispuestos los actores de la organización a que las personas con quienes trabajan incrementen su poder para participar en el cambio social, la cual constituye la definición más crítica que sobre empoderamiento se sostiene en las ciencias sociales. Autores como Friedman (1992) hablan del empoderamiento como una estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo y pone énfasis en tratar de reparar la historia de exclusión del poder económico y político a la vasta mayoría de la población, pues su objetivo a largo plazo es transformar la sociedad, incluidas las estructuras de poder.

Bebbington (2001) plantea que se sabe poco de las relaciones entre las ONG y las sociedades de las cuales son parte. Existen investigaciones de las relaciones entre ONG y organizaciones populares, de la relación ONG-Estado, pero hay pocos estudios de otras relaciones entre las ONG y otros actores, o de las relaciones que tejen las relaciones entre el personal de las ONG y otros grupos o categorías sociales (familia, clase, etnicidad, etc.). También se sabe poco de los efectos acumulados de la presencia de las ONG en diferentes espacios geográficos y sociales. Estos efectos "podrían incluir cambios en ideas, actitudes hacia la modernidad, valores, relaciones sociales, relaciones de poder, etc." (Bebbington, 2001: 4). Se coincide con este autor en la necesidad de generar más investigación etnográfica de las ONG "tanto de su vida interna como de su forma de relacionarse con las poblaciones con las cuales trabaja y con su entorno social e institucional" (Bebbington, 2001:6), pues sin esta información nuestro entendimiento de las ONG queda restringido.

Al realizar una búsqueda bibliográfica es posible encontrar algunos estudios que hacen referencia al estudio de las relaciones de poder en las organizaciones no gubernamentales, en particular en los estudios sobre desarrollo. Estos estudios hacen referencia a la presencia o ausencia de poder en las organizaciones no gubernamentales, a las razones de las asimetrías de poder que pueden existir entre diversas ONG y a las maneras como las agencias donantes pueden ejercer dominación y control sobre las ONG. También se encuentran estudios que plantean análisis críticos de los esfuerzos fallidos de algunas ONG por contribuir al empoderamiento de grupos de mujeres y de los factores que pueden impulsar o inhibir el empoderamiento de diversos grupos sociales.

Si bien estos estudios no consideran o exploran en detalle las maneras como se configuran las diversas tramas de poder que operan al interior y exterior de una ONG y la manera como estas se afectan e influyen en el accionar de la organización, como se leerá más adelante, hacen aportes valiosos al presente estudio. Las ONG pueden ser una fuerza que influencia relaciones políticas y sociales, así como concepciones y prácticas en las poblaciones con quienes trabaja. Si sus actores no son conscientes de las tramas de poder que operan en su accionar al desarrollar sus programas de intervención, pueden inadvertidamente reforzar las mismas inequidades que se habían propuesto reducir y por tanto sus anhelos de trabajar por el empoderamiento de las poblaciones verse limitado. Se debería dar atención a que en los esfuerzos por promover el empoderamiento, el cumplimiento acrítico de ciertas metas no vaya a legitimar las mismas estructuras que están obstaculizando el empoderamiento de las personas. Además, recordar que mientras los individuos estén inmersos en estructuras opresivas, el anhelo de incrementar el poder para el cambio social no será pleno.

Para ilustrar el problema de investigación se realizó un estudio de caso de una organización no gubernamental, el de la Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP. La escogencia de esta fundación radica en varias razones. La Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP, es una entidad creada en 1977 por iniciativa de las Cooperativas de Caficultores agremiadas en el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, que lleva más de tres décadas desarrollando programas educativos en las zonas rurales del Departamento del Valle del Cauca, fomentando los valores y el arraigo por el sector rural, así como la consolidación de organizaciones empresariales y comunitarias. Sus programas abarcan un área de influencia comprendida por 25 de los 42 municipios que conforman el Departamento del Valle del Cauca. Es por tanto una ONG consolidada, que lleva varios años de trabajo y que tiene un área de influencia significativa en el Valle del Cauca.

Además, es una organización que al ser creada por el gremio cafetero, uno de los más importantes y jerárquicos gremios de nuestro país, constituye un caso interesante de análisis que permite hacer explícitas las tramas de poder que proyecta y en las que está inscrita. El periodo de estudio en que se realizó el estudio de caso (2009/2010) coincide también con una crisis en la producción de café en Colombia y con un espacio de tiempo en el que en el Valle del Cauca disminuyó el área cultivada de café en un 12,43%, junto a otros departamentos del país. Al considerar que la misión de Fecoop es liderar con calidad la educación integral de la zona cafetera del Valle del Cauca para promover el empoderamiento de las poblaciones, y en particular el bienestar de la familia cafetera, se presenta una oportunidad para observar cómo

esta crisis influye en la manera como los actores de la organización articulan sus perspectivas sobre el propósito de sus programas de intervención.

FECOOP también pertenece a una red de aproximadamente 30 organizaciones con la cual la investigadora tiene contacto a través de su vinculación laboral. El periodo de estudio comprende los años 2009 y 2010, tiempo en el cual la investigadora pudo participar en diferentes espacios de capacitación y discusión de la organización. Así, tuvo la oportunidad de interactuar de manera regular con los miembros de la organización y observar las distintas dinámicas que se desarrollan en la misma.

La pregunta de investigación que se plantea en este estudio es la siguiente: ¿De qué manera las tramas de poder implicadas en la ONG Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP - inciden en la perspectiva que los actores de la organización tienen sobre el empoderamiento?. El objetivo general de este estudio es por tanto analizar cómo las tramas de poder implicadas en la ONG Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP- inciden en la perspectiva que los actores de la organización tienen sobre el empoderamiento. Se identificaron tres objetivos específicos: a) Describir las relaciones organizacionales de Fecoop; b) Identificar las principales tramas de poder de Fecoop y c) Describir la perspectiva que los diferentes actores de la organización tienen sobre el empoderamiento a través de sus programas de intervención.

Para esta investigación se utilizaron dos fuentes: la entrevista cualitativa y la revisión de los archivos de la organización. Se realizó un estudio de caso de una sola organización y los datos se recogieron en un solo periodo de tiempo, entre 2009 y 2010. Las fuentes y el periodo de estudio se acoge a la propuesta de Sills (1975) quien plantea que para el estudio de las organizaciones se requieren fundamentalmente: fuentes de datos, número de unidades organizacionales que se estudian y cohorte temporal (Sills, 1975:503).

Para el primero y segundo objetivos específicos de este trabajo de investigación se realizó una revisión documental de algunos de los archivos de la organización con el propósito de contrastar los discursos contenidos en sus enunciados de misión, o enunciados conceptuales en los que enmarca su acción, con las prácticas que se reflejan en sus informes de labores. Dentro de los archivos analizados se incluyeron el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Funcionamiento, el documento de Presentación Institucional e Informes anuales de labores que incluían informes de gestión e informes financieros. Debido a la conexión tan estrecha de esta organización con el gremio cafetero también se analizaron los informes anuales de labores del Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca y se visitaron los sitios web de las Cooperativas de Caficultores del Departamento y la Federación Nacional de Cafeteros.

Se complementó esta revisión documental con nueve entrevistas semi-estructuradas a la directora ejecutiva, así como a los asesores y tutores (ver Tabla No.1) de dos de los cinco programas que desarrolla Fecoop. Los dos programas escogidos fueron Alfabetización, Básica Primaria y Básica Secundaria con metodología CAFAM y el Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT. Esta decisión se tomó debido a que estos dos programas son los de mayor influencia en la población a la que sirve, pues en el desarrollo de los mismos tiene contacto

regular con estudiantes, tutores, padres de familia, instituciones educativas, organizaciones de base, etc. En los tres programas restantes[2] Fecoop solo interactúa con los maestros de las instituciones educativas.

Estas mismas entrevistas semi-estructuradas permitieron abordar el tercer objetivo específico de identificar las perspectivas que los actores de la ONG tienen sobre el empoderamiento. Se complementó esta información con una revisión de algunos documentos impresos y en línea de las organizaciones creadoras de los dos programas antes mencionados, en los que se describe la filosofía y metodología que orienta a los mismos y la manera como abordan el empoderamiento de las poblaciones.

La estructura de este escrito es la siguiente: En el primer capítulo, se plantean los principales referentes conceptuales que guiaron la investigación: poder, trama de poder, empoderamiento y organización. También se desarrolla el estado del arte sobre el estudio de las relaciones de poder en las organizaciones no gubernamentales. En el segundo capítulo se caracteriza a FECOOP como organización, teniendo en cuenta cuatro aspectos que aparecieron como relevantes en la revisión documental y en las entrevistas realizadas para describir sus relaciones organizacionales. En primer lugar, se describe el contexto en el que surgió FECOOP, la misión que ha guiado su acción y la manera como sus actividades han evolucionado en los últimos 30 años aproximadamente. Luego se habla de sus principales frentes de trabajo, orientados principalmente hacia el ámbito de la educación, así como de la naturaleza de su estructura administrativa, las relaciones laborales y el perfil de quienes trabajan con la Fundación. Por último, se mencionan algunas de las redes de relaciones interinstitucionales más importantes en las que está inmersa y las implicaciones que éstas tienen para la misión que se ha propuesto desarrollar.

En el tercer capítulo, se intenta describir la manera como las principales tramas de poder se configuran en las relaciones organizacionales de FECOOP y el contenido que expresan a través de palabras, características y elementos comunes que emergen en las voces de los actores y en las inferencias de la investigadora, fruto de la revisión teórica. El capítulo termina analizando de qué manera las tramas internas y externas de poder se afectan e influencian mutuamente en los procesos organizacionales más esenciales de Fecoop. En el cuarto capítulo, se presentan algunas perspectivas generales que los actores de la ONG tienen sobre el empoderamiento en el contexto específico de los dos programas de intervención: Alfabetización, Básica Primaria y Básica Secundaria con metodología CAFAM y el Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT. Se organizan los hallazgos alrededor de los procesos psicológicos, cognitivos, económicos y políticos que en la revisión teórica comprenden el empoderamiento y se muestran las presencias/ausencias y convergencias/diferencias que emergen en las voces de los actores desde sus distintos lugares organizativos.

Por último, se plantean las conclusiones, en las cuales se recogen los hallazgos de este estudio y se indican algunas de sus implicaciones. Se consideran también las limitaciones del estudio y sugerencias para próximas investigaciones.

[2] Escuela Nueva, Escuela y Café, y Vocacionales Agrícolas.

La siguiente tabla describe algunas de las características principales de las personas entrevistadas en este estudio:

Tabla 1: Características personas entrevistadas (2010)

Cargo	Género	Edad	Formación	Año de vinculación
Directora ejecutiva	Femenino	54	Técnica agropecuaria, economista y especialista en administración	1985
Asesora programa Alfabetización	Femenino	44	Licenciada en Pedagogía, especialista en docencia	2001
Asesor programa SAT	Masculino	36	Licenciado en educación rural	1995
Asesora programa SAT	Femenino	49	Derecho penal	2004
Tutora programa Alfabetización	Femenino	45	Licenciada en educación	2010
Tutora programa Alfabetización	Femenino	42	Técnica en secretariado ejecutivo comercial y tecnóloga en sistemas de información.	2010
Tutora programa Alfabetización	Femenino	41	Normalista superior, técnica en pre-escolar	2010
Tutor programa SAT	Masculino	32	Bachiller	2001
Tutora programa SAT	Femenino	28	Técnica en ingeniería ambiental	2009

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas realizadas a los miembros de Fecoop en el año 2010.

1. Capítulo I: Poder, tramas de poder y empoderamiento en las ONG: Aproximaciones conceptuales

En este capítulo se intenta explorar las diversas maneras como se ha definido la noción de poder en las ciencias sociales. La exploración de esta noción no pretende ser exhaustiva, pues son innumerables los aportes que variados autores han realizado en la construcción de la misma. Lo que se espera es hacer un recorrido por algunos de los autores más reconocidos en la elaboración de esta noción (Weber, 2004; Giddens, 2001; Bobbio, 2000; Canetti, 2000; Mann, 1991; Crozier, 1977; Arendt, 2005; Foucault, 2012) y detenerse en aquellos cuyas elaboraciones permiten aproximarse a comprender las razones por las que en este estudio se decide usar el término de tramas de poder. Siendo que el problema de investigación que se intenta abordar en este estudio es comprender cuáles son algunos de los elementos a través de los cuales se expresan las tramas de poder de una ONG, en especial comprender de qué manera estas tramas inciden en las perspectivas que los actores de la organización tienen sobre el "empoderamiento", se analizan las conexiones entre las nociones de poder y empoderamiento. Con este propósito se recurre también a autores reconocidos en los estudios de género y desarrollo, campo en el cual se han analizado estas conexiones con profusión.

Además se explora la noción de organización, haciendo un acercamiento a sus tipologías y las diversas perspectivas teóricas con las cuales se ha abordado en las ciencias sociales, terminando con un análisis breve del surgimiento de las llamadas organizaciones no gubernamentales en el contexto mundial y latinoamericano. Las elaboraciones teóricas de Powell y DiMaggio (1999) y Bozeman (1998) en el estudio de las organizaciones se abordan en más detalle en el contexto específico de las ONG para proveer un entorno conceptual más adecuado en el estudio de las tramas de poder y la manera cómo se expresan. A continuación, a manera de estado del arte, se describen algunos de los principales planteamientos de estudios encontrados sobre el estudio de las relaciones de poder en el contexto de las ONG, que abordan el tema desde diversas perspectivas. Por último, se sintetiza la perspectiva analítica de esta investigación a través de una figura que intenta operacionalizar las nociones abordadas.

1.1.Poder

En su significado general la palabra poder "designa la capacidad o posibilidad de obrar, de producir efectos, y puede ser referida tanto a individuos o grupos humanos como a objetos o fenómenos de la naturaleza" (Bobbio, 2000:1190). Sin embargo, en el sentido social, en la vida del hombre en sociedad, la idea de poder se plantea como la capacidad genérica de obrar en "capacidad del hombre para determinar la conducta del hombre: poder del hombre sobre el hombre" (Bobbio, 2000:1190). El poder social no se concibe entonces como una cosa o la posesión de algo, sino esencialmente como una relación entre hombres.

Los términos que generalmente designan el poder abarcan una amplia categoría de relaciones humanas. Entre estos términos se hallan: poder, influencia, autoridad, persuasión, disuasión, inducción, coacción, compulsión, fuerza y otros similares. Sin embargo, en el nivel más general, los términos de poder que se usan en la ciencia social moderna se refieren a

"subconjuntos de relaciones entre unidades sociales tales que los comportamientos de una o más unidades (las unidades que responden, R) dependen en algunas circunstancias del comportamiento de otras unidades (las unidades que controlan, C)" (Sills, 1975:295).

De acuerdo con lo anterior, una de las nociones de poder que tal vez haya influido más en el pensamiento de los científicos sociales y políticos es el de Max Weber (2004). Para este autor el poder tiene justamente un carácter esencialmente relacional[3], y lo define como "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (Weber, 2004:43). Sin embargo, Weber considera que este concepto de poder es "sociológicamente amorfo" pues puede incluir una gama amplia de posibilidades. Por esta razón, prefirió ser más preciso y adherirse al concepto de dominación que tiene que ver con la posibilidad de que un mandato sea obedecido.

Para este autor toda dominación requiere de un cuadro administrativo y procura fomentar la creencia en su legitimidad. Dependiendo de la clase de legitimidad, varían el tipo de obediencia, el cuadro administrativo que la garantiza y el carácter del ejercicio de dominación. De acuerdo con Weber, existen tres tipos puros de dominación legítima: a) *racional*, que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal); b) *tradicional*, que yace en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional); y c) *carismático*, que se apoya en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática) (Weber, 2004:172).

El campo en el cual el estudio del poder adquiere el papel más importante es el de la política, campo al cual justamente Weber dedicó su análisis. En este campo el poder ha sido analizado e investigado con la mayor continuidad y riqueza de métodos y resultados. Esto se haya ligado al hecho de que la ciencia política como disciplina empírica se ocupa del estudio de la configuración y reparto del poder. Las diferencias entre los sistemas políticos o los cambios dentro de una misma sociedad pueden ser interpretados como "diferencias en la forma en que el poder se distribuye entre los diferentes individuos, grupos u otras unidades" (Sills, 1975:293).

En línea con este pensamiento de poder como dominación, Giddens (2001) habla del poder como la "capacidad que tienen los individuos o los miembros de un grupo de lograr sus objetivos o de impulsar sus intereses" (Giddens, 2001:871). Para este autor, el poder es un aspecto omnipresente en toda relación humana y considera que muchos conflictos sociales son luchas por el poder concebido en estos términos.

[3] A diferencia de autores como Maquiavelo que hablaba del poder como atributo del soberano, entendido como el individuo gobernante de un Estado o Marx que planteaba el poder como atributo de las clases sociales dominantes.

De acuerdo con Bobbio (2000), en el ejercicio del poder se distinguen dos tipos de poder. En primer lugar, el poder actual, que constituye el poder efectivamente ejercido, en donde se produce una relación entre comportamientos. En segundo lugar, el poder potencial, que constituye el poder como posibilidad en el sentido de capacidad de determinar los comportamientos ajenos. Sin embargo, las percepciones o imágenes sociales del poder ejercen influencia sobre los fenómenos del poder real. Por ejemplo, la imagen que un individuo o grupo tengan acerca de la distribución del poder en la sociedad a la que pertenecen determina en gran manera su comportamiento en relación con el poder (Bobbio, 2000:1195).

Para Crozier (1977), el poder no es un atributo, como una propiedad, que opone a los que tienen y a los que no tienen. Para este autor las relaciones de poder no son una sumatoria cero, donde unos siempre ganan y otros siempre pierden. El poder es en cambio una "dimensión irreductible e ineluctante de lo instituido, tanto del movimiento como de la estabilidad, en resumen, de la acción social" (Crozier, 1977:11). El poder para Crozier no es algo atribuido a un individuo que detente una posición superior en la jerarquía organizacional. De ahí la probabilidad de que el poder recaiga en unos o en otros según la situación, por tanto el poder no es igual a jerarquía, pues aquellos cuyo marco de acción sea más amplio tendrán más poder. En este marco de ideas, este autor presenta una visión diferente acerca de la brecha entre dirigentes y ejecutantes, ya no descrita como polaridad. El poder no es una sumatoria cero. Lo que se busca es ganar, ganar.

El poder no sería asimilado por quien reposa sobre una autoridad establecida, pues el poder "no es un simple reflejo y producto de una estructura de autoridad, así sea organizacional o social" (Crozier, 1977:12) porque, como se mencionó anteriormente, para Crozier el poder no es un atributo. El poder no es algo de lo que podemos apropiarnos. Para Crozier el poder no es "una propiedad sobre la cual podríamos apropiarnos de los medios como otras veces hemos creído poder apropiarnos de los medios de producción por la racionalización" (Crozier, 1977:12). El poder no está ligado por tanto a los medios de producción, pero tampoco a una identificación en términos de clase social. Los actores manejan recursos que no siempre son materiales y que les permiten disponer de ciertos márgenes de poder para negociar.

No hay apropiación del poder por la simple razón de que se trata de una relación que, como tal, "es inseparable de la interacción humana y que ninguna construcción de acción colectiva puede hacer desaparecer sin suprimir su fundamento: la autonomía de los individuos" (Crozier, 1977:12). Para este autor el poder puede analizarse siempre como un embrión de acción colectiva que implica negociación e integración, pues "el poder constituye un mecanismo cotidiano de nuestra existencia social que utilizamos continuamente en las relaciones con nuestros amigos, nuestros colegas, nuestra familia, etc." (Crozier, 1977:13).

Canetti (2000) aborda el poder resaltando otras dimensiones. Este autor plantea que el término poder deriva de una vieja raíz gótica, magan, que quiere decir "poder, ser capaz" (Canetti, 2000:331) y distingue sus ámbitos: la fuerza, la rapidez, el valor de la pregunta y respuesta, el secreto, el sentenciar, enjuiciar, así como el poder del perdón. Para este autor todo poder vigila, da esperanza, mantiene un interés destructivo y se desenvuelve en un

determinado espacio. Estos elementos constituyen para Canetti el cuerpo mismo del poder. Mann (1991) también plantea que el poder se despliega en un espacio pero resalta la multiplicidad de relaciones que lo comprenden. Este autor parte de la premisa de que "las sociedades están constituidas por múltiples redes socioespaciales de poder que se superponen e intersectan" (Mann, 1991:14). Entre estas redes figuran como esenciales las que el autor denomina como "las cuatro fuentes del poder social": las relaciones ideológicas, económicas, militares y políticas. Estas interactúan socialmente a modo de planos superpuestos y que, al ser organizaciones y medios institucionales para alcanzar objetivos humanos, tienen la ventaja de depender sólo de los medios de organización que posea cada una para alcanzar esos objetivos. Para Mann los problemas centrales con relación al poder se refieren a la organización, el control, la logística y la comunicación, es decir a la capacidad para "organizar y controlar a personas, materiales y territorios, y el desarrollo de esa capacidad a lo largo de la historia" (Mann, 1991:14-16).

Es interesante analizar también la manera como Hannah Arendt (2005), filósofa política alemana, entiende las relaciones de poder. La conceptualización que ella hace del poder está en abierta contraposición con la tradición del pensamiento político. Esta autora, en vez de pensar en el poder como la capacidad de dominación del hombre sobre el hombre, entiende que el poder se "corresponde a la capacidad humana no simplemente para actuar sino para actuar concertadamente". Para Arendt (2005) el poder "...nunca es una propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y sigue existiendo mientras que el grupo se mantenga unido" (Arendt, 2005:60). Aunque admite que los gobiernos utilizan el poder para alcanzar sus metas, afirma que "la misma estructura del poder precede y sobrevive a todas las metas. Así que el poder, lejos de ser el medio para llegar a un fin dado, llega a ser la condición para que un grupo de personas piense y actúe en términos de la categoría de medios y fines" (Arendt, 2005:48).

Afirma que en la tradición del pensamiento político se entiende el poder como "la eficacia de imponer la voluntad de uno sobre los otros" por lo que no es posible distinguir entre poder y violencia, pues una voluntad impuesta por las armas gozaría de poder. Por eso muchos teóricos han considerado el poder como violencia institucionalizada y han hablado de los usos legítimos de la violencia. En este contexto, Arendt (2005) entiende que la naturaleza del poder es completamente distinta, e incluso opuesta, a la de la violencia. Observa críticamente que "la actual equivalencia de poder y violencia proviene de la idea de que el gobierno es el dominio del hombre sobre el hombre por medio de la violencia" (Arendt, 2005:49), por eso, para sustentar una noción de poder como no dominación, debe remontarse a la tradición de la polis griega, cuyo concepto central no es el de gobierno sino el de isonomía, entendida como la igualdad entre los ciudadanos para participar activamente en los asuntos públicos de la asamblea.

El poder no se sustenta en la relación de mando-obediencia que supone la noción de gobernar, sino más bien en el apoyo o rechazo que los ciudadanos prestan a sus instituciones, fundamentalmente a través de las opiniones, y de ahí la centralidad de la isonomía, pero también a través de otras formas de expresión, tales como las manifestaciones, las protestas, las rebeliones, entre otras. En este sentido, "todas las instituciones políticas son manifestaciones y materializaciones del poder; se petrifican y decaen en el momento en que el

pueblo deja de respaldarlas" (Arendt, 2005:39). Esta autora "...niega la violencia como forma de poder; por el contrario, plantea que ésta aparece donde el poder ha desaparecido o se encuentra en peligro de desaparecer"(Rodríguez, 2010:29).

Las siguientes palabras de Arendt (1993) manifiestan de manera clara y resumida la forma como aborda la noción de poder: "El poder sólo es realidad donde la palabra y acto no se han separado, donde las palabras no están vacías y los hechos no son brutales, donde las palabras no se emplean para velar intenciones sino para descubrir realidades y los actos no se usan para violar y destruir, sino para establecer relaciones y crear nuevas realidades" (Arendt, 1993:223, citado en Rodríguez, 2010:31). En esta noción podemos encontrar una "visión positiva", pues como plantea Rodríguez (2010) esta noción de poder permite interpretar la complejidad de la vida cotidiana en contextos donde coexisten la violencia y a la vez construcciones ingeniosas para resistirla, "...de encuentro, de colectividad, manteniendo la memoria y resistiendo al olvido" (Rodríguez, 2010:32).

En línea con las contribuciones de varios de los autores anteriores, Foucault (2012) plantea que el análisis en términos de poder no debe postular la soberanía del Estado, la forma de la ley o la unidad global de una dominación pues estas constituyen formas terminales. Plantea que el poder se debe comprender por "la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del campo en el que se ejercen, y que son constitutivas de su organización" (Foucault, 2012:89). Este autor destaca el carácter dinámico del poder y su ubicuidad, pues el poder se está produciendo a cada instante y "se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles" (Foucault, 2012:90). El poder constituye el efecto de conjunto que se dibuja "a partir de esas movilidades, el encadenamiento que se apoya en cada una de ellas y trata a su vez de fijarlas" (Foucault, 2012:89). Es así como la red de relaciones de poder termina por construir un "espeso tejido" que atraviesa los aparatos y las instituciones, sin localizarse exactamente en ellos.

Para Foucault (2012) las relaciones de poder no están en posición de exterioridad con respecto a otro tipo de relaciones como los procesos económicos o de generación de conocimiento, pues son inmanentes, resultan de los efectos propios de las desigualdades y desequilibrios y constituyen sus condiciones internas; desempeñan por tanto un papel productor. El poder viene de abajo, no hay una oposición "binaria y global" entre dominadores y dominados, sino que las relaciones de fuerza múltiples sirven de soporte a "amplios efectos de escisión que recorren el conjunto del cuerpo social" (Foucault, 2012:90). Las relaciones de poder son intencionales y no subjetivas, pues no hay poder que se ejerza sin una serie de miras y objetivos. Donde hay poder hay puntos de resistencia y estos desempeñan el papel "de adversario, de blanco, de apoyo, de saliente en el que sujetarse" (Foucault, 2012:92).

Como lo plantea Guareschi (2005), para Foucault las vicisitudes del poder deben ser percibidas "en el ámbito concreto de las *tramas singulares de relaciones*, en las más diversas relaciones de fuerza". Las grandes resistencias deben por tanto ser percibidas como "codificaciones que intervienen en una *trama de relaciones de poder* que se despliegan en otro lugar – en los múltiples núcleos conflictivos donde se ejercen relaciones de fuerza – promoviendo distribuciones, realineamientos, selecciones" (Guareschi, 2005:381).

Del carácter relacional e inmanente del poder, que se resaltan en los planteamientos de los autores anteriores, en especial de las aportaciones de Weber (2004) y Foucault (2012), es que surge en este estudio una manera particular de analizar el poder en el contexto de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Se usa, por lo tanto, el término "trama" para hacer referencia a ese conjunto de relaciones que se entrelazan e influencian en la configuración del poder en un espacio particular: el de las ONG. Trama también hace referencia a la manera como se despliega el contenido de esos conjuntos de relaciones de poder desde las perspectivas de los actores que hacen parte de la ONG. Una de las maneras en que se despliega ese contenido, se argumenta en el presente estudio, es a través de las perspectivas de los actores de la ONG sobre el empoderamiento. Por lo tanto, el propósito de la siguiente sección será hacer un recuento breve de los principales autores y estudios que abordan la noción de empoderamiento y explicar la manera como esta se relaciona con la noción de poder.

1.2.Empoderamiento

De acuerdo con Rowlands (2005), el poder viene siendo objeto de numerosos debates en todas las ciencias sociales (Bachrach y Baratz,1970; Lukes, 1974; Foucault, 1980; Giddens, 1984; Hartsock,1985 y 1990; Boulding, 1988). Esta autora plantea que la mayor parte de los marcos conceptuales que se usan para entender el poder no son "neutrales". Es decir, no hacen referencia ni a la manera como realmente se distribuye el poder dentro de una sociedad, ni tampoco a como las dinámicas de poder afectan el género, la raza, la clase u otro factor de opresión. Este asunto es tratado por varias teóricas feministas. Rowlands (2005) plantea que de manera convencional el poder se define en relación con la obediencia el 'poder sobre', pues se considera que ciertas personas tienen control o influencia sobre otras. Si uno se remite al análisis de género se muestra que "el 'poder sobre' lo ejercen predominantemente los hombres sobre otros hombres, los hombres sobre las mujeres, y los grupos sociales, políticos, económicos o culturales dominantes sobre los que están marginados" (Rowlands, 2005:1), es decir el poder como instrumento de dominación.

Para esta autora, la definición de poder en términos de dominación y obediencia contrasta con aquella otra que define el poder en términos "generativos". Plantea que un aspecto de esta definición de poder es "el tipo de liderazgo que surge del deseo de ver que un grupo alcanza todo aquello que de lo que es capaz, donde no hay conflicto de intereses y es el propio grupo el que fija su agenda colectiva de trabajo" (Rowlands, 2005:1-2). Esta manera de concebir el poder no es de suma cero pues el aumento de poder de una persona no disminuye necesariamente el de la otra.

En línea con este pensamiento está lo planteado por Craig y Mayo (1995), y Korten (1987), pues ellos distinguen entre dos tipos de poder: poder como la "suma variable" o "suma positiva" y poder como la "suma cero". El primer tipo de poder es "generador", ya que "...asume que todos los individuos tienen poder y éste se suma al del resto de la comunidad con el objetivo de alcanzar un bien común" (citado en FRIDE, 2006:2). Por otro lado, el

segundo tipo de poder implica que para que un grupo gane poder, otro inevitablemente debe perderlo.

Rowlands (2005), por su parte, plantea que existen cuatro tipos de poder: a) Poder sobre: es la habilidad de una persona o grupo de hacer que otra persona o grupo haga algo en contra de sus deseos; b) Poder para: es la capacidad para crear o generar nuevas posibilidades y acciones sin dominar; c) Poder con: es el poder colectivo que resulta ser mayor a la suma de los poderes individuales de quienes conforman este colectivo; d) Poder desde dentro: este poder alude al poder interior que tienen las personas, es decir al poder espiritual.

De estas últimas tres maneras alternativas de concebir el poder emerge para la autora el término de "empoderamiento", como ese "poder para", el cual se logra "...aumentando la capacidad de una persona de cuestionar y resistirse al 'poder sobre'"(Rowlands, 2005:1-2). El empoderamiento es para esta autora "...algo más que el simple hecho de abrir el acceso a la toma de decisiones" o de "...introducir dentro del proceso de la toma de decisiones a las personas que se encuentran fuera del mismo", sino que debe "...incluir los procesos que llevan a las personas a percibirse a sí mismas con la capacidad y el derecho a ocupar ese espacio decisorio" (Rowlands, 2005:2-3). Por tanto, esta noción se superpone a las otras categorías de poder identificadas.

En esta concepción de empoderamiento pueden identificarse tres dimensiones: a) la personal, como desarrollo del sentido del yo, de la confianza y la capacidad individual; b) la de las relaciones próximas, como capacidad de negociar e influir en la naturaleza de las relaciones y las decisiones, y c) la colectiva, como participación en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación (Rowlands, 1997 citado en Murguialday, Pérez y Eizaguirre, 2015:2).

Karlberg (2004), antropólogo norteamericano, plantea otra consideración al explorar la noción de poder. El afirma que el concepto de poder debe diferenciarse del "contexto sociocultural" en el que se expresa, y que es indispensable separar en el análisis las dimensiones distributivas y relacionales de poder. Para este autor la noción contemporánea de poder responde a un contexto sociocultural moderno que él llama "la cultura de la competencia" que responde a las dimensiones de la sociedad occidental que se ha expandido por todo el mundo.

El autor intenta generar una noción de poder más amplia que considere una gama más grande de relaciones sociales. En este contexto, Karlberg (2004) se refiere a la emergencia de la noción alternativa de poder, el "poder para", la cual se diferencia de la noción clásica de poder "contra" (dominación, conflicto) al definir poder como una capacidad, como el ser capaz de realizar una acción o entablar una relación. Esta capacidad puede usarse tanto para ejercer control de unos sobre otros como también para establecer relaciones mutualistas de cooperación y colaboración. En este sentido, la noción de poder es independiente de la relación social que se establece con su uso.

Además este autor plantea que es importante abordar el asunto de la distribución de poder. Lo que sucedería en una situación en que se presenta una distribución desigual de poder sería

muy diferente si esta se presenta bajo una relación adversaria o mutualista de poder. Bajo una relación adversaria, claramente sería una situación de dominación que profundiza la desigualdad. En cambio, bajo una relación mutualista la situación llevaría a una relación de "empoderamiento asistido". Lo mismo ocurre cuando existe un balance de poder. Bajo una relación adversaria, la situación llevaría a la profundización de la desigualdad, pues la competencia entre grupos con similar nivel de poder generalmente lleva a la apatía y la frustración. Bajo una relación mutualista, la situación podría evolucionar hacia un "empoderamiento mutuo".

Ahora bien, la noción de "empoderamiento" parece ser un término ampliamente usado para hacer referencia al poder en el contexto de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo y es es un término nativo a la organización que forma parte de este estudio. Parece entonces importante hacer un breve repaso sobre el origen y uso de esta noción, para luego hacer una aproximación sociológica al mismo.

Hacia 1990 y en un breve lapso de tiempo, el término "empoderamiento" comenzó a acuñarse tanto en las estrategias de las organizaciones no gubernamentales como en las políticas de los donantes. Surgió por la necesidad de dar una "...concepción más humana a las intervenciones de los donantes y poder así hacer frente a las críticas que recibían los programas de ajuste estructural y la ortodoxia neoliberal" y además con el fin de "...ser un instrumento capaz de realizar un profundo cambio político y cultural de las políticas de desarrollo vigentes" (FRIDE, 2006:2). Pues los debates que surgieron en la escuela de la modernización y de la dependencia centraban "...la causa del subdesarrollo en la relación entre el poder y la pobreza", por tanto se encontraba que "...una reforma estructural y una distribución más equitativa del poder eran los únicos medios para romper el círculo de la pobreza" (FRIDE, 2006:2-3).

Sin embargo, el origen del término "empoderamiento" se encuentra en el enfoque de educación popular desarrollado por Paulo Freire a partir de los años 60 y en los enfoques participativos del campo del desarrollo de los años 70. Sin embargo, la popularidad del término se dio con la obra de Carolina Moser (1989) sobre el análisis de género. Aunque su mayor desarrollo teórico se ha dado con relación a las mujeres, el empoderamiento se ha aplicado a distintos ámbitos y ha adquirido una amplia utilización en los estudios sobre el desarrollo, el trabajo comunitario y social, y la cooperación para el desarrollo. También se usa en el campo educativo, el de la salud y el de la gestión empresarial.

Rowlands (2005) explica que las profundas diferencias que existen en las diversas maneras en que puede entenderse el poder, hace que "...personas y organizaciones tan alejadas políticamente como las feministas, los políticos occidentales y el Banco Mundial hayan adoptado el concepto con tanto entusiasmo" (Rowlands, 2005:1-2). Es así que el uso de este término se ha vuelto confuso y polémico en nuestros días, y por eso es necesario explicitar lo que significa empoderamiento para cada cual.

Se pueden identificar tal vez dos grandes maneras de concebir la noción de empoderamiento. La primera supone un proceso que lleva a una forma de participación pero que no cuestiona

las estructuras existentes. El empoderamiento significa "...incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo, así como tener más espíritu emprendedor para crear microempresas y empujarse a uno mismo en la escala social". También puede implicar el "...mejorar el acceso tanto a los mercados como a las estructuras políticas, con el fin de poder participar en la toma de decisiones económicas y políticas" (Murguialday, Pérez y Eizagirre, 2015:1-2).

La segunda, que se enmarca en la visión de los grupos de mujeres y otros movimientos sociales, el empoderamiento sería "...una estrategia que propicia que las mujeres, y otros grupos marginados, incrementen su poder, esto es, que accedan al uso y control de los recursos materiales y simbólicos, ganen influencia y participen en el cambio social". Por tanto el empoderamiento puede incluir "...un proceso por el que las personas tomen conciencia de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otras personas, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y estar en condiciones de influir en ellas" (Murguialday, Pérez y Eizagirre, 2015:1-2).

Desde los estudios sobre el desarrollo, que es tal vez el campo más relevante para el caso de las organizaciones no gubernamentales, las siguientes se consideran como las definiciones más importantes:

El Banco Mundial (2005) considera el empoderamiento como "la expansión de los recursos y capacidades de los pobres para participar, negociar, influir, controlar y exigir que las instituciones que afectan a sus vidas les rindan cuentas" (Banco Mundial, 2005 citado en FRIDE, 2006:4).

Friedman (1992) habla del empoderamiento como una "estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo" y pone énfasis en tratar de "reparar la historia de exclusión del poder económico y político a la vasta mayoría de la población" (Friedman, 1992 citado en FRIDE, 2006:4), pues su objetivo a largo plazo es transformar la sociedad, incluidas las estructuras de poder.

Ghita Sen (1997) define el empoderamiento como un cambio en las relaciones de poder, pues para este autor el poder tiene dos aspectos centrales: control de los recursos (control externo) y control de la ideología (control interno). El empoderamiento incluye estos dos tipos de controles y afirma que raramente se puede dar sin recurrir a ambos. Además plantea que el empoderamiento sólo será sostenible si el individuo logra alterar la percepción de sí mismo y tomar control de su vida.

Para Rowlands (1997) el empoderamiento significa la habilidad de tomar decisiones en aspectos que afectan la vida de una persona y lo entiende de forma tridimensional: personal, desarrollar el sentido del yo y la confianza; relacional, capacidad para negociar e influir en la naturaleza de la relación; y colectiva, trabajo conjunto para lograr un impacto más amplio del que se podría haber alcanzado de forma independiente.

Kabeer (2001) vincula el empoderamiento directamente con el desempoderamiento. El empoderamiento por tanto es "el proceso por el cual aquellos a los que se les ha negado la posibilidad de tomar elecciones la adquieren" (Kabeer, 2001 citado en FRIDE, 2006:5). Para esta autora el empoderamiento se refiere por tanto a "un aumento de la capacidad de los individuos para tomar decisiones estratégicas en un contexto donde previamente esa posibilidad no existía" (Kabeer, 2001 citado en FRIDE, 2006:5).

Al haber terminado el recorrido por los autores que hablan sobre el empoderamiento en los estudios sobre el desarrollo, parece pertinente plantear aquí la aproximación sociológica que Berardi, García y Sabatovich (2010) hacen a esta noción. Estas autoras plantean que en las últimas décadas es evidente el surgimiento de dos tendencias indisociables referidas tanto a Estados, comunidades, grupos sociales, organizaciones, etc.: integración y desintegración. Estas son producto o provocan un análisis de las maneras en que se configuran las relaciones o las "redes de convivencia" en cada nivel, en las que sujetos y estructuras están en mutua interacción. La noción de "empoderamiento" puede entenderse como aquella que se traduce en acciones que buscan la integración pero al mismo tiempo la validación de aquellos actores sociales involucrados, quienes comprenden que los problemas sociales son tanto privados como públicos. También como aquel proceso enfocado en el desarrollo de capacidades, de confianza, que permite a los sujetos "un substancial protagonismo, así como una visión tanto de sí mismos como del entorno que los impulsa a generar cambios" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3).

El empoderamiento constituye el asociar "poder" con la capacidad transformadora de los sujetos para alterar el curso de los acontecimientos. No "poder" en términos de dominación sobre otros pares sino poder como "incremento de posibilidades de acceso a la información, a los derechos, al desarrollo de capacidades, poder sobre el control de recursos materiales e intelectuales" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3). Pues si bien el poder se interpreta como la capacidad de tener una conducta dominante en los procesos, en este caso "esa promoción que se procura, producto de la horizontalidad relacional, es la que asegura que será un poder para la participación y (…) para la integración" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3).

Desde una perspectiva weberiana, el empoderamiento podría interpretarse como producto de una relación social, en la cual no importa el grado de poder, sino que interesa sí cómo se adquiere. Debido a que la relación social estructura toda organización social, esta puede producir "una modificación de la conducta" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:5). Tal modificación de la conducta emerge cuando el "poder" se asocia con la capacidad transformadora de los sujetos para alterar el curso de los acontecimientos, para participar en el cambio social. Si como lo plantea Foucault (2012), el poder tiene un carácter dinámico, es inmanente, no se posee, sino que se ejerce y genera, todos los miembros en una relación social pueden ejercer un margen de poder. Es decir, de establecer arreglos, más o menos simétricos que permitan en mayor o menor medida realizar las capacidades de todos los individuos o grupos.

En este sentido, y en el contexto de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, el empoderamiento puede darse en la medida que los actores de la ONG desarrollen un elevado nivel de conciencia acerca de cómo las tramas de poder influencian su accionar y estén dispuestos a aceptar que determinados grupos de personas tomen conciencia de sus capacidades para contribuir al cambio social. Es por esto que en este estudio por tanto se aborda la noción de empoderamiento como el proceso que se sitúa en la intersección entre el sujeto y la estructura, en esa zona dinámica en la cual se desarrollan interacciones y se potencia el accionar de los sujetos. En este marco de ideas, resulta por tanto relevante remitirse a la noción de organización para comprender el entorno conceptual en que las tramas de poder pueden desarrollarse y desplegarse en una ONG. Ese es el propósito de la siguiente sección.

1.3.Organización

Rodríguez (2009) plantea que uno de los desafíos de usar la noción de organización es que alude a fenómenos y procesos diversos. Así, en esta diversidad ubica dos grandes tendencias: La primera constituye la planteada por algunos pensadores clásicos como Durkheim, Weber, Marx, Tönnies, entre otros, que conciben la organización como la conformación social propiamente dicha, es decir, "...el ordenamiento en general de una sociedad que define cómo se relacionan los individuos, los grupos, la manera como se establecen e interactúan las instituciones; precisa la forma como se articulan las personas en contextos sociales concretos"(Rodríguez, 2009:122).

En esta primera tendencia pueden identificarse distintas perspectivas teóricas como por ejemplo las planteadas por Lucas y Ruiz (2002), Scott y Mitchell (1978): las teorías clásicas (la organización como espacio de dominación), neoclásicas (en la organización existen sistemas de poder, influencia y decisión que ignoran las conductas humanas, las interacciones y los conflictos internos) y modernas (el análisis de la teoría general de los sistemas en las organizaciones).

La segunda tendencia se refiere a la noción de organización como "...unidades sociales que se configuran al interior de las sociedades en diversos escenarios que van desde el vecindario, el barrio, la comunidad, y en las sociedades modernas incluyen el ciber-espacio, la empresa y lo transnacional, entre otros" (Rodríguez, 2009:122). En esta segunda tendencia también pueden encontrarse diversas perspectivas teóricas: evolucionista, interaccionista, funcionalista y la perspectiva de conflicto.

Rodríguez (2009) identifica las siguientes características como comunes a las distintas definiciones de organización planteadas por diversos autores desde distintos modelos, temas y disciplinas (Ruiz, 2007; Benson, 2007, Velázquez, 2005; Chester, 2005; Morales y Abad, 1998; González, 1995; Torres, 2002; Blau, 1970; Méndez, Zorrilla y Monroy, 1993; Lucas y Ruiz, 2002): "...siempre se refieren a colectividades, lo que implica un grado de asociatividad que en todo caso incluye un nivel de acercamiento y de intercambio entre unos y otros, que puede ser de cooperación, solidaridad, competencia o conflicto"; ".... la existencia de fines, objetivos y/o una misión común a los miembros que integran dicho colectivo"; "... la

existencia de la organización, es producto de un ejercicio de cálculo racional, motivado por el análisis de costo-beneficio y por una lógica de incentivos a los que se puede aspirar haciendo parte de la misma"; "la necesidad de adaptarse al entorno, así como la existencia de un cuerpo normativo (autoridad, división y cumplimiento de funciones, etc.), que en palabras de Weber (1944) se corresponde con la autoridad burocrática" (Rodríguez, 2009:125).

Es importante anotar que la noción de organización se ha abordado generalmente desde el campo de la administración, lo que implica que en la mayoría de los casos el análisis de la dinámica de las organizaciones "se equipare" al análisis de la dinámica empresarial. De este modo aunque todas las organizaciones comparten la condición de ser un colectivo, al analizar las organizaciones no empresariales, se evidencia que no es lo lucrativo el "factor de cohesión preponderante", pues por el contrario "(...) es la ayuda representada en acciones de diversa índole que no necesariamente buscarían rentabilidad; aparentemente no es el cálculo racional, no son los beneficios fríamente calculados y pensados en clave de lucro los que motivarían la organización" (Rodríguez, 2009:128).

Así entonces, cuando se sitúa por fuera del campo administrativo la noción de organización, de acuerdo con Rodríguez (2009) "(...) comienza a ser asumida desde un contexto de política social (local e internacional), de programas, proyectos e iniciativas sociales y al parecer, su uso se inscribe más en razones del orden práctico dejando de lado las reflexiones teóricas" (Rodríguez, 2009:127). En este sentido, existen por lo menos tres maneras en que las organizaciones han sido abordadas desde esta perspectiva: "como un conjunto de acciones filantrópicas, voluntarias", "como acciones realizadas desde el tercer sector" y "como acciones promovidas desde la sociedad civil y concretamente desde organizaciones de la sociedad civil" (Rodríguez, 2009:127).

De manera general Rodríguez (2009) intenta acercarse a una tipología de las organizaciones de la sociedad civil. Plantea que existen dos tipos de organizaciones: Las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de base. Las organizaciones de base se definen como aquellas "(…) de carácter social o político más cercanas a la comunidad a la que sirven (…) están integradas por personas de la misma comunidad (...) poseen un carácter más local (...) su capacidad de gestión es débil y generalmente no cuentan con profesionales dentro de su equipo" (Rodríguez, 2009:130). Las organizaciones de base pueden ser asistidas por organizaciones mayores (un partido político, una ONG, o federaciones o confederaciones de organizaciones o secciones de organizaciones nacionales o regionales).

Las organizaciones no gubernamentales aparecen como entidades que "(...) brindan apoyo directo a las organizaciones de base (...) estarían conformadas por personas externas a la comunidad, mayoritariamente profesionales y se apoyarían en las organizaciones de base mediante donaciones, capacitación o asesoramiento. Cuentan con estructuras organizacionales que les permiten tomar forma de fundaciones" (Rodríguez, 2009:130).

De acuerdo con De Piero (2005) las ONG "(...) se sustentan en la transferencia de tecnología, a partir del saber profesional; las organizaciones comunitarias, en cambio, se sustentan en el saber de la práctica"(De Piero, 2005 citado en Rodríguez, 2009:131). Para Navarro (1994) las

ONG o "de apoyo" tienen una mayor tendencia a ser "...entidades de desarrollo cívico que provee servicios de soporte a grupos locales en desventaja - individuos u hogares rurales o urbanos - . Poseen capacidad para ser institución intermediaria. Una ONG promueve vínculos entre los beneficiarios y los distantes entes gubernamentales, donantes e instituciones financiadoras" (Navarro, 1994 citado en Rodríguez, 2009:131). De acuerdo con estos planteamientos, las ONG tendrían un papel de intermediación y las organizaciones de base de servicio directo.

Al hablar del sector no gubernamental, Bustelo (1998) además identifica dos vertientes: la neoconservadora y la progresista. En la vertiente neoconservadora se asume que la sociedad por medio de sus "(...) expresiones organizativas tiene un potencial notable para resolver problemas concretos de una manera efectiva, potencial, que se basa en el interés de las comunidades en los problemas que los afectan y en la necesidad de una prestación 'eficiente' de servicios sociales"(Bustelo, 1998:62). Esto refleja un enfoque de política social asociado principalmente al modelo de economía abierta en el que se propicia "(...) un proceso que parece 'administrativo', simple, de relaciones costo-eficiencia y desprovisto de significación social, económica o política"(Bustelo, 1998:62).

En la vertiente progresista se postula "(...) un retorno a la 'Sociedad Civil' ya que desde la misma, y a través de sus distintas formas organizativas, lanza la hipótesis de que existe una gran 'capacidad' para realizar el valor de la equidad, que ha sido el objetivo histórico de la política social, así como impulsar relaciones de solidaridad, cooperación cívica y expansión de ciudadanía" (Bustelo, 1998:63). Se piensa además que "la descentralización y la participación de los ciudadanos organizados autónomamente y comprometidos 'concretamente' con los grupos más necesitados fortalece los procesos de democratización, evita la discrecionalidad autoritaria de los funcionarios y la toma de decisiones sobre bases del puro cálculo político-electoral" (Bustelo, 1998:63).

En la vertiente neoconservadora el énfasis está en la organización de redes sociales como "mallas de contención de la pobreza", la "minimización de costos" y "mayor eficiencia"; en la vertiente progresista el énfasis está en la constitución de "actores sociales", la generación de "movimientos sociales" y en el dar una nueva dirección al desarrollo centrándolo más "...sobre las preocupaciones humanas, la participación popular y un sentido superior de justicia" (Bustelo, 1998:63).

Por otro lado, Jiménez (1997), en un estudio de aproximación a la realidad de las ONG en Cali, distingue las organizaciones no gubernamentales de carácter asistencialista de las organizaciones de carácter democrático o de desarrollo. Las primeras se limitan a la realización de actividades o al cumplimiento de un servicio particular. Las segundas buscan constituirse como factor de desarrollo local, regional o nacional. Por esta razón, él decide incluir el vocablo D a estas últimas, el cual hace referencia unas veces a Democráticas pero la mayoría de las veces a de Desarrollo. Para Jiménez, las ONGD son “aquellas organizaciones que se proponen abiertamente la construcción de una idea de desarrollo mediante el manejo dinámico de sus recursos en función de resultados perennes en grupos específicos de la población o en sectores de población en general” (Jiménez, 1997:2).

Bebbington (2001) hace también unas anotaciones importantes en el estudio de las ONG. Plantea que las ONG han sido generalmente conceptualizadas como organizaciones "distintas y separadas de sus estados y otras estructuras y organizaciones sociales", cuando en la práctica ha habido "muchas redes sociales que cruzan estas divisiones institucionales" (Bebbington, 2001:5). Este autor plantea que en la investigación sobre las ONG se ha explorado muy poco sobre estas redes y sus implicaciones para el comportamiento de las instituciones de la sociedad. Otra limitación es que las ONG han sido conceptualizadas como actores de desarrollo y no tanto como fenómenos sociales que hay que entender en relación con un conjunto de otras relaciones sociales.

Además, este autor plantea que un sesgo "conceptual" que afecta el estudio de las ONG actualmente es la tendencia a verlas como partes de la sociedad civil, y a la sociedad civil como un conjunto de organizaciones que no son del mercado ni del estado. Esta tendencia nos lleva a hacer líneas demasiado rígidas y distintas entre el estado, el mercado y la sociedad civil. Hay mucha porosidad en las divisiones entre estas esferas institucionales, a tal punto que "no es evidente que esta conceptualización estado/mercado/sociedad civil es la más útil o idónea para entender la sociedad, o "en términos más específicos "el rol y la posición de las ONG en esta sociedad" (Bebbington, 2001:6). A consecuencia de los puntos anteriores, este autor considera que hay muy poco trabajo teórico sobre las ONG, lo cual está relacionado con el problema de la unidad de análisis: el hecho de que la etiqueta ONG incluye organizaciones de todo tipo.

En este contexto, y para poder tener una mirada más amplia de lo que constituyen las organizaciones no gubernamentales como fenómeno social, en este punto resulta importante aproximarse a la historia y evolución del surgimiento de estas organizaciones en el contexto mundial y particularmente en el de América Latina. Esto se hará de manera muy breve, pues la literatura sobre este tema es bastante extensa.

Para Bebbington (2001), el fenómeno actual de las ONGs tiene su origen en la quiebra del estado benefactor y en la nueva estructura de relaciones que se establece entre cada estado y el sistema mundial. Los estados quedan cada vez más mutuamente comprometidos, y más incapaces de solucionar la diversidad de expresiones locales de los procesos globales. Los gobiernos recurren o pretenden recurrir a la sociedad civil, pero "sin perder control", y las organizaciones de la sociedad civil buscan espacios de acción, "sin quedar subordinadas". Las ONGs son esa instancia intermedia que parece surgir.

De acuerdo con Revilla (2002), el nacimiento de las ONG como concepto y su reconocimiento internacional "se dio en el espacio de cooperación internacional para designar a un conjunto de actores que se distinguían del resto por su carácter 'no gubernamental'" (Revilla, 2002:15). Aunque el origen de estas organizaciones se remonta a una forma de relación que se estableció entre sociedades del Norte y del Sur, su significado y su acción se han ido trasladando a las sociedades de procedencia. En la actualidad, se pueden identificar tres niveles en los que actúan las ONG: la escala nacional, la escala internacional y la escala supranacional, donde se vuelven mediadoras de organismos internacionales. De alguna

manera la concepción de ONG se ha ido transformando gradualmente de "vínculo de cooperación" a "agente de desarrollo" y se las percibe en la actualidad como organizaciones que propician el desarrollo social tanto en el Norte como en el Sur.

De acuerdo con Ritchey (1992), el surgimiento de las ONG a partir de los años sesenta ayudó a "formar el cuadro de instituciones y actividades extragubernamentales que los latinoamericanos llaman la sociedad civil" (Ritchey, 1992:27). Se las identificó como organizaciones que actúan simultáneamente como "amortiguador entre el Estado y el ciudadano común, y como púlpito privilegiado desde el cual el ciudadano se hace oír al unir su voz a otras que comparten sus preocupaciones" (Ritchey, 1992:27).

Hours (2006) describe el "tercermundismo" como la cuna ideológica de las ONG, el cual se fundaba en un mito central, el de la *figura del tercer mundo como actor mesiánico de la historia, a partir de su despojo y opresión*. Plantea que la "militancia asociativa" de las décadas de 1960 y 1970 se constituyó sobre este núcleo ideológico. Se aceptó que el estado nacional emancipado del colonialismo era el vector de la emancipación y desarrollo del Sur. Se trataba entonces de una cooperación participativa para luchar contra la explotación capitalista y colonialista, y que tendía a "...relacionar minorías surgidas de sociedades civiles del Norte con minorías del hemisferio Sur para transformarlas, de este modo, en una mayoría en progreso" (Hours, 2006:119).

De acuerdo con este autor, la difusión del término ONG en la década de 1970 se da en una atmósfera "anti-estatal neo-izquierdista, libertaria y espontánea". El autor describe así el marco en que se impulsan los esfuerzos de las ONG en esa época: "El contexto neocolonial de entonces y el tipo de desarrollo (grandes proyectos) dan paso a una visión alternativa constituida por iniciativas asociativas que buscan desprenderse del Estado neocolonial y de los Estados locales dependientes, dirigiéndose directamente a las poblaciones a través de sus incipientes sociedades civiles, que pasan a ser el objetivo elegido para la solidaridad activa de las ONG" (Hours, 2006:129).

Sin embargo, en los años 80, con el boom del mercado humanitario se puso fin al tercermundismo, pues como plantea Hours (2006) nace en Francia el "charity business" o "mercado de buenos sentimientos" que a través de las asociaciones de urgencia comienzan a "vender" al público las "míseras imágenes de las grandes catástrofes naturales o políticas" para favorecer un "humanismo sin fronteras". Hacia finales de la década de los 80, esta corriente anti-tercermundista, haciendo una lectura universalista de los derechos humanos, preconizó las recetas del neoliberalismo económico y la afirmación del anti-estatismo. La separación entre ONG de desarrollo (tercermundistas) y ONG de urgencia (de marketing y catástrofes) quedó disuelta durante esta época, pues las primeras se vieron obligadas a desarrollar un "discurso humanitario" para no desaparecer. Es así como el término "humanitario" se volvió confuso pues comenzó a comprender tanto hambrunas y catástrofes políticas como proyectos de desarrollo.

De acuerdo con este autor, el mesianismo tercermundista da paso a la administración de situaciones humanitarias en las cuales lo operativo recibe prioridad y no el estudio de las

causas. Pues desde la óptica neoliberal, no es la búsqueda de justicia entre el Norte y el Sur lo que debe recibir atención, sino una administración eficiente de la intervención de urgencia, a pesar de que sus efectos sean más temporales que duraderos. El Norte y el Sur no constituyen más entidades separadas sino partes "competitivas" en un mundo globalizado. Como afirma Hours: "Los hombres del Sur dejaron de ser los actores "heroicos" de una mitología productiva para pasar a ser los cuerpos heridos de víctimas que buscan calorías y transfusiones" (Hours, 2006:137). La 'ardua' tarea de las ONG se convierte entonces, en "curar las heridas producidas por la economía mundial en su periferia (tanto en el Norte como en el Sur)" en el contexto del "retroceso de las prerrogativas de los Estados, en beneficio del sector privado y multilateral" (Hours, 2006:139).

Este autor afirma que sus observaciones se refieren a las grandes tendencias de las ONG más visibles. Sin embargo, el no descarta que todavía existen organizaciones que de manera más discreta trabajan por una 'pedagogía del desarrollo a largo plazo', pero plantea que estas serán cada vez más marginadas debido a la rapidez en que se despliegan los procesos globales actuales. Afirma también que las ONG tanto del Norte como del Sur podrían constituir "(...) una fuente importante de cuestionamiento de las normas socio-económicas a partir de la reivindicación de la equidad, como exigencia compartida por una mayoría de ciudadanos en la mayoría de los Estados" (Hours, 2006:139).

Bustelo (1998) afirma que los procesos de privatización, descentralización y desrregulación que han llevado a la reducción del papel y funciones del Estado han conducido a una "revalorización" de la sociedad civil, en el sentido de su potencial para asumir de manera más eficiente "crecientes funciones sociales". Esto implica "(...) una transferencia de funciones, responsabilidades y recursos financieros por la vía de los subsidios a los usuarios/beneficiarios organizados en una gran constelación de asociaciones no gubernamentales". Desde un análisis económico tradicional del sector público el imperativo sería entonces privatizar los sectores "productivos" del Estado y transferir a la sociedad civil los gastos "improductivos" asociados a los servicios sociales en los cuales es casi imposible "recuperar los costos"(Bustelo, 1989:62). Bustelo plantea que este es un asunto no solo de eficiencia económico-administrativa, sino más bien de la tradición en política social en América Latina.

Usando la imagen de "abrazo vital" y "abrazo mortal" usada por Sartori y Bobbio (1988) para interpretar la relación conflictiva entre democracia y capitalismo, habla de las relaciones entre Estado y las organizaciones no gubernamentales: "(...) o se trata de un 'abrazo mortal' en donde los organismos no-gubernamentales se transforman mediante el clientelismo, la cooptación política y la dependencia asistencial en *organismos neo-gubernamentales* , o de lo contrario, se trata de un 'abrazo vivificador', posibilitador y habilitante de nuevas propuestas de relacionamiento social a partir de la constitución de una esfera pública y del desarrollo de una autonomía política y económica que posibilite la realización de los derechos y responsabilidades de ciudadanía" (Bustelo, 1998:71).

En la misma línea de pensamiento, Montaño (2006) plantea que el crecimiento del mal llamado "tercer sector" no constituye un fenómeno "(...) aislado, ni es compensación del

alejamiento estatal de las respuestas a las secuelas de la 'cuestión social'". Es por el contrario, "...un fenómeno integrado, complementario, forma parte del mismo proyecto neoliberal que, por un lado, reduce el papel del Estado en la intervención social, redireccionando su modalidad de acción (ahora, contrariamente al modelo welfariano, precario, focalizado y desconcentrado), que, por otro lado, crea una demanda lucrativa para los servicios privados y que, finalmente, estimula la acción voluntaria y filantrópica de un 'tercer sector' dócil y supuestamente substitutivo de la acción estatal (...)"(Montaño, 2006:254).

Para Montaño (2006) este fenómeno constituye una alteración de un patrón de respuesta social a la "cuestión social" y no el desarrollo de las organizaciones de un sector "en detrimento de la crisis de otro". Esta alteración de respuesta social incluye "...la desresponsabilización del Estado, la desoneración del capital, y la autorresponsabilización del ciudadano y de la comunidad local para esta función (típica del modelo neoliberal o funcional a éste)" (Montaño, 2006:236-237).

Nogueira (2003) plantea que en este proceso de que la sociedad civil "se proyecte, gane nuevas formas y asuma nuevos encargos", esta se expande pero también se fragmenta. Pues no se trata de "...mera diversificación o pluralización - que serían señales de fuerza-, sino de pérdida de cohesión: ella se congestiona de acciones y movimientos, mas no consigue ubicarse como espacio de unificación y agregación". Esta fragmentación hace que la sociedad se vuelva impotente pues "no se estructura como base de avances sociales sustentables ni consigue funcionar como factor de garantía de políticas públicas democráticas". El que la sociedad civil se vuelva espacio de recomposición social depende de esfuerzos políticos que promuevan unificaciones y agregaciones superiores (Nogueira, 2003:4-5).

Habiendo hecho un repaso muy breve de algunos autores que hablan del fenómeno del surgimiento de las ONG y ganado percepciones valiosas para entenderlo, parece importante entonces retomar la manera como se puede abordar la conceptualización de las organizaciones no gubernamentales. Al analizar los datos empíricos de esta investigación, se hizo evidente que adentrarse en cualquier estudio sobre las ONG, implica en primer lugar desprenderse de un supuesto dudoso que permea los discursos sobre la sociedad civil en nuestro medio: que la ONG constituye "un sujeto unitario con una lógica única". Lo que es imprescindible reconocer es la "amplia variedad" y "heterogeneidad de acciones" que se engloban en la sociedad civil (Revilla, 2002:32-33). Por esto resulta tan complejo su estudio y caracterización si no se recurre a otras categorías de análisis.

Definir lo "no gubernamental" (por tanto "apolítico") y "no lucrativo" como el espacio en que estas organizaciones actúan no constituye una categoría apropiada de análisis. Lo "no gubernamental" puede llevar a pensar en la ausencia de vinculación con lo estatal, reduciendo el espacio de lo público al espacio de la acción del Estado. La negación de lo público le permitiría adquirir a la ONG la definición de actor antiestatal[4]. Sin embargo, las ONG son bastante públicas en sus acciones y objetivos, si entendemos lo público desde una óptica más

[4] Esto ha levantado varias polémicas, porque de alguna manera justifica la retirada del Estado y la aplicación de políticas neoliberales. Es la crítica que más se está difundiendo respecto de la acción de estas organizaciones (Revilla, 2002:20).

amplia que el Estado, aceptando la participación de la sociedad en la "producción de lo público". Además, en la práctica, no se puede hablar de las ONG como totalmente desvinculadas de lo estatal. Las ONG colaboran en gran medida con agencias gubernamentales en su acción, y no se puede negar la influencia y restricción que estas pueden llegar a tener sobre las organizaciones.

Lo "no gubernamental" se ha asociado con su vocación apolítica. Sin embargo, si concebimos la política más allá de la afiliación a un partido político (aunque los partidos políticos también constituyen ONGs) como las acciones relacionadas con el ejercicio del poder, es decir "como las acciones que organizan la sociedad y que, por lo tanto, definen las normas, los asuntos, las instituciones y los actores que pueden intervenir" es evidente que las acciones de las ONG tienen significados políticos (Revilla, 2002:17). Su relación con la política puede darse tanto en términos de las implicaciones políticas de sus acciones así como en su contribución a la participación política de los ciudadanos. Y por último, aunque las ONG apelan a su carácter no lucrativo[5] para diferenciarse de la lógica empresarial, no puede negarse la influencia creciente de la empresa privada en sus procesos administrativos, en la definición de sus objetivos y de las poblaciones con quienes deciden trabajar, en especial en el marco de las acciones de responsabilidad social empresarial. Como plantea Bozeman (1998), las ONG escapan por tanto a la tipología ortodoxa de lo gubernamental, lo privado y lo social. En el estudio de caso que comprende este trabajo, fue muy difícil ubicar a Fecoop en algún espacio de esta tipología.

El concepto de Bozeman (1998) de organización pública, aquella que combina orientaciones y objetivos de carácter público y privado, resultó ser muy útil al momento de aproximarse a analizar a Fecoop como organización. Bozeman argumenta que hoy en día hay una necesidad creciente de explicar la complicada morfología que han adquirido las organizaciones gubernamentales, privadas y sociales, así como las relaciones que se establecen entre cada una de ellas "en el marco de una sociedad poscapitalista sellada por la turbulencia ambiental, el cambio rápido, el crecimiento de la complejidad y la incertidumbre, y las constantes condiciones de crisis" (Bozeman, 1998:7).

Bozeman plantea que recientemente ha aparecido una especie de organizaciones "sui generis" que escapan a "la tipología ortodoxa de lo gubernamental, lo privado y lo social". El autor las identifica, por citar algunos términos, como organizaciones híbridas, cuasipúblicas, cuasigubernamentales, organizaciones no gubernamentales. A veces se habla también de ellas como el "sector borroso", "el tercer sector", "el sector no lucrativo". (Bozeman, 1998:8). Para algunos autores las organizaciones híbridas combinan orientaciones y objetivos de carácter público y privado.

Bozeman plantea que "la invasión de competencia de una organización a otra no es un fenómeno aislado" pues también "se aprecia un préstamo en las técnicas de administración que emplea cada una de ellas". Sin embargo, quizá la peculiaridad más importante de las

[5] "…cuando las ONG se definen como no lucrativas están apelando más a la forma de la propiedad o a la procedencia social de los participantes que al objetivo de la acción, solo así puede entenderse que en este mismo espacio se incluya, como tantas veces se hace, la acción de cooperativas y microempresas" (Revilla, 2002: 21).

organizaciones híbridas es que “al conjuntar organizaciones de los tres tipos”, éstas reúnen en sus procesos y estructuras objetivos de carácter público” (Bozeman, 1998:10).

Bozeman introduce entonces el concepto de “organizaciones públicas”, el cual “intenta captar los cambios en las estructuras, los ambientes y los objetivos que envuelven a las organizaciones gubernamentales, sociales y privadas” (Bozeman, 1998:8). De acuerdo con este autor, la existencia de “organizaciones públicas” es resultado de un desarrollo histórico propio de las sociedades capitalistas, en donde lo público “está en un proceso de disputa y redefinición constante” (Bozeman, 1998:11). Una sola frase expresa el mensaje central del autor “algunas organizaciones son gubernamentales, pero todas las organizaciones son públicas”. La interacción tan complicada en que se hallan inmersos amplios sectores sociales hace que “lo público” sea competencia de todos. Así, por ejemplo, el problema de la contaminación ambiental es tan grave en algunas ciudades que la “autoridad política” (el Estado) interviene en los procesos esenciales de las organizaciones (privadas) y las afecta en su quehacer global” (Bozeman, 1998:19). Por lo tanto, hablar de las organizaciones no gubernamentales como organizaciones públicas tal vez sea más preciso al tratar de describir su quehacer.

El concepto de organización pública cobra mucha relevancia cuando el objeto de estudio son las relaciones de poder en una organización. Bozeman (1998) plantea que las organizaciones modernas independientemente del sector o tipo “…están influidas tanto por la autoridad política como por la económica, y ejercen de manera simbólica ambas formas de autoridad" (Bozeman, 1998:130). De acuerdo con este autor, existe cierta "mezcla" de autoridad pública y privada que influye en el comportamiento de estas organizaciones, y lo principal en este contexto consiste en determinar "...la combinación de autoridades dentro de la organización, así como el impacto de configuraciones particulares de autoridad sobre su comportamiento" (Bozeman, 1998:130). Al tratar de caracterizar a Fecoop como organización en el contexto de las relaciones de poder, resulta inadecuado simplemente hablar de ella como una organización no gubernamental, resulta más adecuado describirla en términos de las proporciones de poder económico y político que influencian su quehacer, su estructura, sus recursos, sus metas, etc.

En este marco de ideas, otra perspectiva teórica que complementa esta manera de acercarse a Fecoop como organización, en el contexto de las relaciones de poder, es la planteada por Powell y DiMaggio (1999). Estos autores afirman que las organizaciones se hallan incorporadas en “sistemas de relaciones más amplias”, lo cual implica que se ven influenciadas por los ambientes en las que se encuentran inmersas. Los ambientes organizacionales se componen de “elementos culturales, esto es, de creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizar” (Powell y DiMaggio, 1999:68). La reproducción institucional se produce por las demandas de “poderosos actores centrales, como el Estado, las profesiones, o agentes dominantes dentro de las áreas organizacionales” (Powell y DiMaggio, 1999:68), que restringen y limitan la conducta humana. Sin embargo, las instituciones “no sólo son limitaciones sobre la agencia humana; son primero y ante todo producto de las acciones humanas. En realidad, las reglas se construyen mediante un proceso de conflicto y prueba” (Powell y DiMaggio, 1999:68). Como lo plantea Rivas (2003), las instituciones por tanto “(…) articulan y desarticulan, estructuran y

desestructuran, integran y desintegran, promueven y restringen nuestras conductas, nuestras reglas, códigos, tradiciones, etc." (Rivas, 2003:40).

Para fines de este estudio se abordará entonces la noción de organización no solo como un constreñimiento creado que limita la agencia humana, sino como susceptible de diseño. Además se hará referencia al concepto de "organización pública" en el sentido que lo plantea Bozeman tomando en cuenta la porosidad que existe entre las relaciones entre Estado, mercado y sociedad civil, y la mezcla de autoridad política y económica que influye en el accionar de las organizaciones.

1.4.Poder, empoderamiento y organizaciones no gubernamentales

Gran parte de los estudios sobre las relaciones de poder se ha dado en el campo de la ciencia política. Como plantea Ruiz (2004) en la ciencia política "...el poder se ha analizado profusamente en la esfera de lo macro, al tomar a la sociedad en su conjunto y al centrarse especialmente en el estudio del fenómeno del poder en el gobierno, en el Estado, en los partidos políticos..."(Ruiz, 2004:15). Para este autor, la ciencia política de manera paradójica ha dejado de lado el estudio de lo micro, es decir, el estudio del poder en el interior de las organizaciones sociales; aunque afirma que la sociología y las ciencias de la administración han "subsanado" este vacío al crear una teoría de la organización, donde el poder ha tenido un papel sumamente importante en la comprensión de la dinámica de las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de investigaciones que existen en sociología sobre relaciones de poder en las organizaciones se abordan desde el campo administrativo, particularmente desde el mundo de las empresas[6].

De acuerdo con Ruiz, la teoría organizacional se ha caracterizado por el debate que ha caracterizado las teorías sobre el poder. Este debate se ha articulado alrededor de la corriente funcionalista, que presenta el poder como un modelo de interacción y de intercambio entre individuos o grupos que actúan y negocian entre ellos, y la crítica, que afirma que los individuos operan en límites estructurales definidos y determinados previamente a su actuación. Es decir, un debate entre estructura y acción, pues la funcionalista ha sostenido una concepción relacional del poder y la crítica ha defendido la idea de la existencia de una dominación estructural que limita previamente a los individuos.

Ruiz plantea que en la postura funcionalista, Weber y Parsons "desempeñaron un papel fundamental como pilares del estudio del poder en los conjuntos organizados". En la postura crítica se resalta la tradición foucaultiana, que plantea que la dominación se caracteriza por la existencia de la vigilancia y las disciplinas que se ejercen "sobre diferentes ámbitos de la organización" y la tradición marxista en donde la dominación "se considera el resultado del modo de producción capitalista" (Ruiz, 2004:23). Sin embargo, Ruiz plantea que hacia los años 90 la corriente funcionalista se fortaleció y tomó protagonismo en el estudio del poder en las organizaciones.

[6] Ver Crozier, 1977; Perrow, 1992; Morgan, 1995; Mayntz, 1998; Murillo, 2009.

Ruiz afirma que en la última década el pensamiento posmoderno ha influenciado los estudios sobre la organización y que esta nueva corriente busca transformar diametralmente la idea de una organización racional como la pretendía Weber, la cual se había privilegiado en los estudios modernos. Según los autores posmodernos "la modernidad fracasó en la medida en que quiso imponer un solo y único modelo de realización de los individuos, así como una sola forma de organización" (Ruiz, 2004:65). A diferencia de concebir la organización como un conjunto uniforme de objetivos que funcionan con base en una división jerárquica y especializada del trabajo, la organización posmoderna "(…) entroniza la rotación en los puestos y el crecimiento de las capacidades de los miembros de la organización en la resolución de una gama importante de problemas y situaciones de trabajo" (Ruiz, 2004:66). En la organización posmoderna, entonces, el poder se encuentra diseminado. Aunque el presente estudio no se enmarca en una corriente específica, el recorrido que hace Ruiz sobre el estudio del poder en las organizaciones permitió a la investigadora recoger las contribuciones de tres autores claves: Weber, Foucault y Powell y DiMaggio.

Con estas perspectivas en mente, se decidió realizar una búsqueda bibliográfica de estudios que hacen referencia específica a las relaciones de poder en las organizaciones no gubernamentales. En los estudios sobre desarrollo fue donde se encontraron la mayoría de las investigaciones sobre este tema. Un conjunto de estos estudios hacen referencia a la presencia o ausencia de poder en las organizaciones no gubernamentales y las implicaciones y efectos que esto puede tener en su entorno social; a las maneras como las agencias donantes pueden ejercer dominio y control sobre las ONG; y a las razones de las asimetrías de poder que pueden existir entre diversas ONG. A continuación se comparten brevemente algunos de los planteamientos de estos estudios.

Michael (2004) realiza un estudio de caso de ONGs en tres países de Africa y plantea que estas ONG no tienen poder, es decir "la habilidad de una ONG para fijar sus propias prioridades y ejercer influencia sobre otros para lograr sus fines", por tanto propone estrategias para "empoderar" estas organizaciones. Afirma que la falta de poder que caracteriza a estas organizaciones es uno de los factores que socava el desarrollo en Africa. Usa como marco de referencia a algunas ONGs de Asia y América Latina que, de acuerdo con la autora, han podido voltear el balance de poder a su favor. Identifica cuatro factores que permiten a las ONG adquirir poder y volverse sostenibles: 1)ocupar un nicho o espacio específico, 2) ganar una relativa independencia financiera, 3) mantener sólidas relaciones con la comunidad internacional de desarrollo y 4) involucrarse en las dimensiones políticas del desarrollo.

Elbers y Schulpen (2012) analizan las asimetrías de poder dentro de las asociaciones entre agencias de ayuda privadas del Norte y ONG del Sur. Basándose en un estudio de caso comparativo de las asociaciones entre tres agencias de ayuda privadas y sus socios en Ghana, India y Nicaragua, examinan cómo el diseño institucional de las asociaciones afecta el "espacio de maniobra" de los socios locales. Entre sus hallazgos encuentran que las agencias de ayuda privadas establecen unilateralmente las reglas que rigen las asociaciones, basándose en sus propias normas, valores y creencias. Reith (2010), con base en la experiencia de una ONG del Reino Unido que trabaja en Uganda, explora cómo se manifiesta el poder a través

del control y el flujo de fondos en las alianzas donante - ONG. La autora sostiene que las ONG financiadas por donantes enfrentan muchos retos que reproducen esta desigualdad de poder. Bostromed y Hallstrom (2010) analizan asimetrías de poder estructural de tres ONG sociales y medioambientales en el establecimiento de normas globales e identifican cuatro tipos de poder: de monitoreo, social, cognitivo y simbólico.

Kwiatkowski (2005) analiza cómo las ONG han sido una fuerza significativa que ha influenciado relaciones políticas y sociales, así como concepciones, prácticas e identidades culturales en Filipinas, centrando su análisis en una ONG que trabaja en el campo de la salud. Aborda las maneras en que esta ONG interactúa con una comunidad nativa "confrontando y negociando la modernidad" en la arena del cuidado de la salud. Plantea que a través de los discursos y prácticas de la ONG, su personal puede estar de manera inadvertida, reforzando inequidades existentes experimentadas por miembros de la comunidad, como inequidades culturales y de género.

A pesar de que los estudios anteriores no consideran o exploran en detalle las maneras como se configuran las diversas tramas de poder que operan al interior y exterior de una ONG y la manera como estas se afectan e influencian el accionar de la organización, las aportaciones de este último estudio resultan relevantes para el problema de investigación abordado en este trabajo. Las ONG pueden ser una fuerza que influencia relaciones políticas y sociales, así como concepciones y prácticas. Si sus actores no son conscientes de las tramas de poder que operan en su accionar al desarrollar programas de intervención pueden inadvertidamente reforzar las mismas inequidades que se habían propuesto reducir y por tanto sus anhelos de trabajar por el empoderamiento de las poblaciones verse limitado.

Un segundo conjunto de estos estudios hacen referencia a las relaciones de poder en términos "generativos", recurriendo a la noción de "empoderamiento". Aquí los estudios van desde análisis críticos de los esfuerzos fallidos de algunas ONG por contribuir al empoderamiento de grupos de mujeres, hasta el análisis de factores que pueden impulsar o inhibir el empoderamiento de diversos grupos sociales.

Fernando (1997), en un estudio en Bangladesh sobre el empoderamiento de las mujeres a través de programas de generación de ingresos por cuenta del micro-crédito, muestra cómo los intereses de las mujeres están siendo incorporados y subordinados a las prioridades de la corriente actual de desarrollo en maneras que son perjudiciales a las aspiraciones radicales del proyecto de empoderamiento de las ONG. Demuestra que el ampliamente documentado éxito de las microempresas es el resultado de las actividades de las mismas instituciones que se consideran opresivas a las mujeres. En este proceso, las ONG contribuyen a legitimar aún más a las mismas instituciones que sus microempresas desean transformar. Leach y Sitaram (2002), en un estudio similar, documentan el impacto que el proyecto de microcrédito tuvo en el estatus económico y social de un grupo de mujeres durante un periodo de tiempo y resalta las consecuencias negativas de excluir a los familiares hombres de jugar algún rol significativo. Sugiere maneras en las cuales el proyecto podría haber sido más inclusivo a los hombres mientras empodera a las mujeres al mismo tiempo.

Pérez (2008), analiza el papel que juega la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) en el empoderamiento de mujeres chontales de Tabasco, México, identificando los factores que lo impulsan o inhiben. La autora concluye que a pesar de algunas carencias en la forma de operar de la institución, algunas mujeres han desarrollado habilidades autogestionarias, se han apropiado de sus proyectos, se han capacitado en el manejo de los mismos y en el tema de los derechos de las mujeres. Plantea la importancia de incorporar la perspectiva de género de manera explícita para contribuir de manera más efectiva con su empoderamiento.

Courville y Piper (2004), al analizar la relación entre las nociones de esperanza y agencia en el contexto del activismo por los derechos de los migrantes y la creación de relaciones alternativas de mercadeo a través de sistemas de certificación social y ambiental, exploran la relación entre esperanza y agencia con un énfasis en el poder, tanto generativo como coercitivo en el contexto de las ONG. Encuentran que los grupos poderosos pueden despojar la esperanza pero también la esperanza puede ser usada para movilizar varios grupos marginados para encontrar una voz colectiva, que eventualmente lleva hacia el empoderamiento.

Un último estudio analiza en el contexto colombiano la dinámica entre poder y violencia. Rodríguez (2010) analiza las iniciativas, propuestas y procesos generados por mujeres víctimas de violencia política pertenecientes a procesos organizativos del centro y norte del Valle del Cauca de Colombia, frente a las acciones de violencia ejecutadas por diversos actores (legales e ilegales). Plantea que los procesos organizativos a los que pertenecen las mujeres se mueven en una lógica de opuestos: "...en primer lugar, las acciones violentas los des-estructuran y a su vez influyen en construcciones incipientes de poder, entendido en términos de Arendt como potencialidad, consenso y colectividad; pero en la medida que tanto las organizaciones como los colectivos, continúan inmersos en contextos de violencia e impunidad, se inhibe la realización de la acción conjunta, de tal manera que no se logra una construcción de pleno poder" (Rodríguez, 2010:p23).

Los estudios de Fernando (1997) y Rodríguez (2010) levantan puntos relevantes de reflexión en el presente estudio. Se debería dar atención a que en los esfuerzos por promover el empoderamiento, el cumplimiento acrítico de ciertas metas no vaya a legitimar las mismas estructuras que están obstaculizando el empoderamiento de las personas. Además, recordar que mientras los individuos estén inmersos en estructuras opresivas, el anhelo de incrementar el poder para el cambio social no será pleno.

1.5. Perspectiva teórico analítica

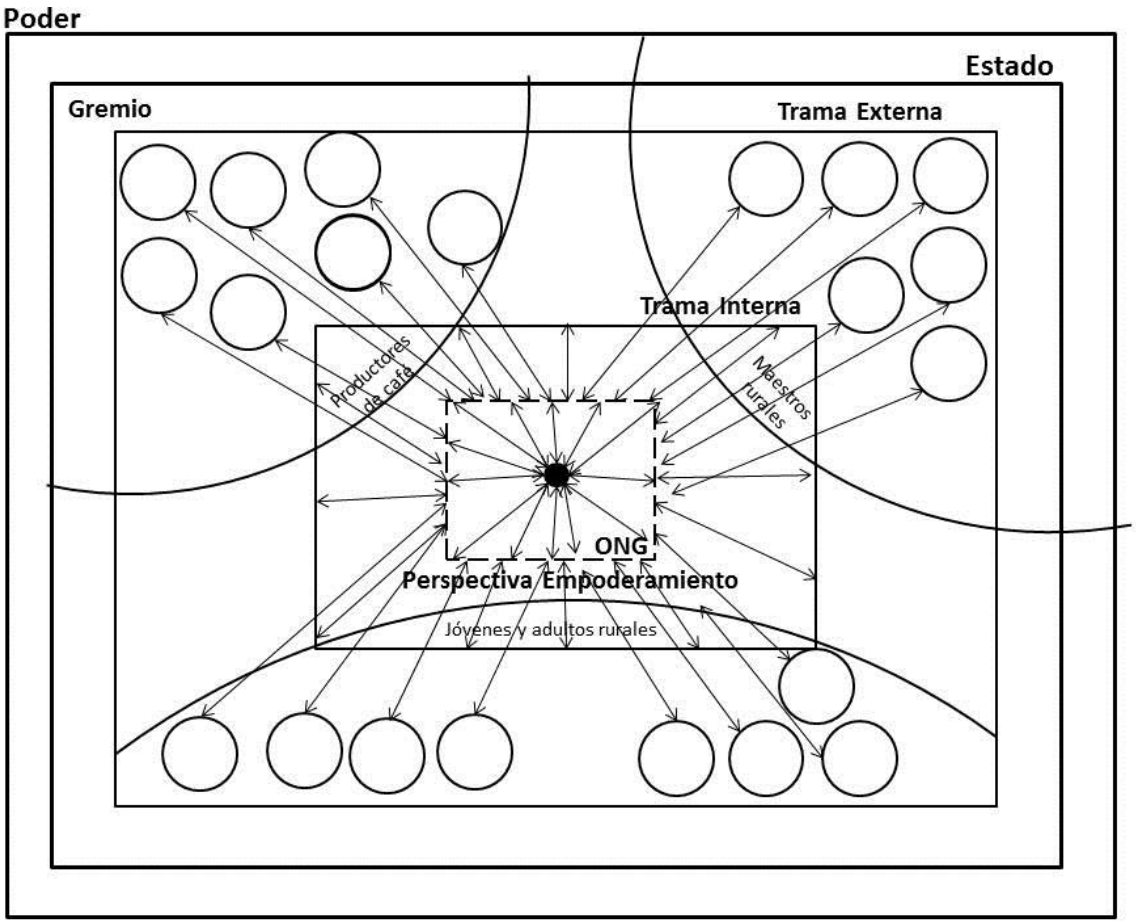
Después de haber analizado las principales nociones teóricas que orientan este estudio, se hace indispensable plantear ahora cuál será la perspectiva teórico analítica para abordar el problema de investigación. El centro de análisis en este estudio es la ONG y sus tramas de poder. En primer lugar, las tramas internas de poder atraviesan las estructuras, acciones y perspectivas de los actores y se proyectan hacia el ámbito del empoderamiento, donde los actores concretizan y materializan sus ideas, decisiones, acciones y discursos, y en el cual la

misión, las estrategias y el espacio de acción de la organización encuentran expresión. En este ámbito de empoderamiento la organización y sus actores trabajan con productores de café, con jóvenes y adultos rurales, con familias cafeteras y con maestros rurales.

Este ámbito de empoderamiento está intrínsecamente conectado a las fuerzas que generan las tramas externas de poder de la ONG, es decir el conjunto de relaciones en que se configura el poder hacia el exterior, en interacción con otras organizaciones: financiadoras, creadoras de programas, de soporte y apoyo, con intereses afines. A su vez, estas organizaciones se ven influidas por tramas que trascienden sus límites, en este caso aquellas relacionadas con el gremio cafetero y el Estado. El Estado a su vez es el garante, el delegador, el que regula, el legitima las relaciones y el que financia. Y finalmente la inmanencia y la ubicuidad del poder, pues el poder es el contexto mayor en que todo lo anterior se despliega.

La siguiente figura sintetiza la perspectiva teórico analítica que orienta este estudio.

Figura 1: Perspectiva teórico – analítica



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas y la revisión teórica y documental.

2. Capitulo II: Caracterización de Fecoop y sus relaciones organizacionales

En este capítulo se tratará de caracterizar la Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP, tomando en cuenta cuatro aspectos que aparecieron como relevantes en la revisión documental y en las entrevistas realizadas. En primer lugar, se describirá el contexto en el que surgió FECOOP, la misión que ha guiado su acción, y la manera como sus actividades han evolucionado en los últimos 30 años, aproximadamente. Luego se hablará de sus principales frentes de trabajo, orientados principalmente hacia el ámbito de la educación, así como de la naturaleza de su estructura administrativa, las relaciones laborales y el perfil de quienes trabajan con la Fundación. Por último, se mencionarán algunas de las redes de relaciones interinstitucionales más importantes en las que está inmersa y las implicaciones que estas tienen para la misión que se ha propuesto desarrollar. En el desarrollo del capítulo se ha recurrido a documentos institucionales tanto físicos como en línea, a una entrevista realizada a la directora de la Fundación debido a su larga trayectoria en la misma. Asimismo, se referencian diversos autores y documentos que intentan complementar y enriquecer la descripción de esta organización.

2.1. Contexto de origen, misión y evolución de sus actividades

La Fundación para la Educación Cooperativa – FECOOP nace por iniciativa de las Cooperativas de Caficultores agremiadas en el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca. Obtiene personería jurídica mediante resolución No. 4356 de noviembre 21 de 1977 emitida por la Gobernación del Valle del Cauca. Describe su naturaleza y tipo, como una organización "privada de carácter mixto", es decir que en su patrimonio tienen participación recursos tanto públicos como privados.

Para entender el origen de Fecoop es necesario entender a quienes le dieron nacimiento. En los estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros[7] se establece que entre las funciones principales de los Comités Departamentales de Cafeteros está el de promover el desarrollo de cooperativas de caficultores. Para abordar este hecho, es importante recurrir brevemente a la historia de las cooperativas en general en nuestro país y América Latina, y la manera cómo se conceptualizan, para poder contextualizar las razones por las que las cooperativas de caficultores del Valle del Cauca agremiadas en el Comité Departamental de Cafeteros, encuentran oportuno el surgimiento de Fecoop.

El auge del cooperativismo en América Latina se produjo durante la segunda mitad del siglo XX debido a diversas influencias y hechos políticos que permitieron la apertura de nuevos espacios de desarrollo y expansión, tales como la Iglesia Católica, inmigrantes europeos, los mismos Gobiernos Nacionales y la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID). En 1927, el Gobierno colombiano, mediante una Ley de Emergencia, "promovió la búsqueda de alternativas para resolver la situación económica, de alimentación y de otros problemas que enfrentaba el país" (OIT, 2012:49) y es así como políticos y líderes presentan alternativas

[7] Los estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros pueden encontrarse en su sitio web: www.federaciondecafeteros.org (fecha de consulta: mayo 2015).

mediante el desarrollo del cooperativismo en el país. En la década de 1930 surge la primera ley cooperativa, así como las primeras cooperativas de consumo, ahorro y crédito y agropecuarias, integradas por "sectores obreros que buscaban defender el poder de compra de sus ingresos por medio de la cooperación"(OIT, 2012:64). En Colombia y América Latina las cooperativas surgen y se reconocen no solo como una entidad creada "por la capacidad organizativa y participativa de la población para resolver problemas de trabajo, subsistencia y calidad de vida" sino como "una respuesta popular ante las condiciones imperantes de un sistema excluyente e inequitativo existente" (OIT, 2012:32).

En 1959 la Federación Nacional de Cafeteros decide impulsar las cooperativas de caficultores, a quienes se les encarga la compra de café con financiación del Fondo Nacional del Café[8] (Robledo, 1998:167). En este caso las cooperativas de caficultores surgen no solo por el interés de los productores de poder trabajar en condiciones más favorables sino como parte de una estrategia organizativa del gremio cafetero en Colombia.

Una cooperativa se puede definir como "…una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada"[9]. Veamos cómo este enunciado se traduce en el caso de una de las cooperativas de caficultores del Valle del Cauca cuando habla de sus propósitos: "Como empresa solidaria (…) encamina sus esfuerzos en promover el desarrollo socioeconómico dentro de su radio de acción, a partir de procesos y programas dirigidos a los asociados en aras de recuperar el arraigo al campo y la cultura cafetera, e involucrarlos en el alcance de una caficultura competitiva con la garantía del pago de un precio justo, que genera al caficultor y su familia rentabilidad, sostenibilidad y bienestar, y a la región desarrollo social, económico y ambiental"[10].

Todas las empresas existen de alguna manera para responder a los intereses de sus miembros. Sin embargo, a diferencia de las empresas tradicionales donde estos intereses se identifican con los de sus inversionistas, en el caso de las cooperativas sus excedentes deben quedar subordinados a otros intereses, a intereses de beneficio colectivo. Las cooperativas de caficultores encuentran en la creación de Fecoop una manera de poder invertir sus excedentes

[8] Este Fondo es una cuenta parafiscal que se nutre de la contribución que pagan los caficultores, de las ventas de café y de las regalías por uso de la marca. La Federación lo administra por medio de un contrato firmado y renovado cada diez años, entre el gobierno nacional y el gremio. Los recursos de este Fondo deben ser usados para beneficio de los caficultores. La originalidad de este fondo es que " (…) en épocas de crisis de malos precios, el Fondo paga un precio de sustentación por encima del real del mercado, lo que representa una ventaja mayor para los cafeteros colombianos (…) En épocas de bonanza el Fondo acumula para las épocas de crisis" (Rodríguez, 1997:86).

[9] Definición encontrada en el sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI Américas): www.aciamericas.coop. El propósito de esta Alianza es promover un marco legal adecuado e igualitario para las cooperativas en América Latina, con base en la Recomendación 193 de la OIT. Ha promovido el fortalecimiento de la capacidad propositiva de las mismas respecto a su participación en la elaboración de políticas públicas relacionadas con este sector (fecha de consulta: mayo de 2015).

[10] Extraído del sitio web de la Cooperativa de Caficultores del Sur Occidente del Valle CAFIOCCIDENTE: www.cafioccidente.com (fecha de consulta: mayo de 2015).

en actividades que beneficien a los caficultores, sus familias y su entorno, en este caso a través de la educación.

Otra de las funciones principales de los Comités Departamentales de Cafeteros, enunciadas en los estatutos de la Federación Nacional de Cafeteros, es la de orientar los servicios de extensión y educación, y gestionar con entidades locales y el gobierno departamental obras, programas y acciones que beneficien a los caficultores de la región. El Comité Departamental de Cafeteros, por su parte, ve en la creación de Fecoop no solamente una manera de delegar ciertos aspectos de sus funciones relacionadas con la educación de los caficultores y sus familias en aspectos directamente relacionados con el fortalecimiento y sostenibilidad de la producción del café, sino también de aumentar su capacidad de gestión, al crear una organización no gubernamental que pueda gestionar y captar recursos de otras entidades públicas y privadas para el desarrollo de programas educativos que contribuyan al bienestar de la familia cafetera.

Para el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, los procesos educativos de la población rural tienen "... un gran significado en el alcance de los objetivos de mejorar la calidad de vida, la productividad y el establecimiento de una caficultura sostenible" (Comité Departamental de Cafeteros, 2010:24). Es en este contexto que el Comité, a través de FECOOP, desarrolla diferentes programas de fortalecimiento a la educación rural. En su Proyecto Educativo Institucional, FECOOP describe su misión en las siguientes palabras "... fomentar la cultura cafetera y el amor por el campo, mediante el desarrollo de programas educativos y de asistencia técnica para las familias cafeteras de la zona rural del departamento del Valle del Cauca" (Fecoop, 1998:38). Como se puede ver, esta misión guarda estrecha coherencia con la visión del Comité Departamental de Cafeteros.

FECOOP es por tanto una institución que se ha especializado en educación y ha hecho presencia en la zona rural del Departamento del Valle del Cauca por más de 30 años. En sus comienzos FECOOP actuó como una entidad dedicada a la Educación Cooperativa pero con el tiempo fue enfocando sus esfuerzos en el desarrollo de programas educativos que contribuyeran a mejorar la calidad de la educación en la zona rural del departamento. La evolución del trabajo de esta organización puede describirse en cinco etapas, de acuerdo con lo planteado en documentos institucionales y por la directora de la organización. A continuación se describen estas etapas:

1. FECOOP inició como un centro de educación en el corregimiento de Albán, municipio de El Cairo. Allí se impartía educación en cooperativismo, administración cooperativa, mecanografía y otros cursos dirigidos a agricultores cafeteros, sus familias y empleados del gremio cafetero.

2. Posteriormente la Fundación fue convertida en el área de educación cooperativa de otra organización creada por el Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, CENCOA (Central de Cooperativas Agrarias) en Cali con un programa básico de capacitación en Cooperativismo destinado a directivos de entidades cooperativas (Gerentes, Consejo de Administración, Juntas, Comités de Educación) y empleados de empresas cooperativas. De la siguiente manera describe la directora de FECOOP el trabajo de la fundación en esa época:

"...cuando las personas ingresan a las cooperativas deben tener una formación alrededor del cooperativismo, entonces FECOOP era como el área de educación de CENCOA que brindaba esa educación a los socios de las cooperativas, que eran los caficultores. Los caficultores en el Departamento estaban organizados en cinco cooperativas, entonces se necesitaba quién estuviera dándoles a ellos la capacitación. Entonces FECOOP se encargó de todos esos procesos de formación, más que todo direccionados a la formación cooperativa: cómo ser socio y para que ser socio y cuáles eran las ventajas de ser socio y cómo se manejaban los procesos de participación en la cooperativa, todas esas cosas que se manejan en una cooperativa, así nació FECOOP básicamente con ese enfoque."

3. En abril de 1988 se suscribe un Convenio entre el Comité Departamental de Cafeteros, el Departamento del Valle y FECOOP, a través del cual se fortalecen los programas de asistencia técnica y educación en diferentes zonas cafeteras del Valle del Cauca bajo el objeto concreto de "...fomentar procesos formativos en todos los aspectos de la vida del ser humano vinculado con actividades del agro, mediante acciones directas de promoción social, asesoría y asistencia técnica, organización empresarial y comunitaria, buscando el desarrollo integral de la familia cafetera" (Fecoop, 1998:5). A partir de este hecho y mediante la resolución No. 0935 de la Secretaría de Educación del Departamento, FECOOP "...inició el Proyecto de Renovación Curricular para los grados 6 a 9, desarrollando e implementando un nuevo currículo académico el cual propende por una nueva educación, más participativa, fundamentada en el 'aprender haciendo' a través del método de proyectos" (Fecoop, 1998:5). Esto dice la directora acerca de esta nueva etapa:

"...Ya poco a poco el Comité de Cafeteros fue encontrando que a través de FECOOP podía ir llevando a cabo otros programas educativos y fue como amarrándolo también al área de educación del comité de Cafeteros; entonces le fue entregando a FECOOP como funciones que tenía el área de educación del Comité, sobre todo en lo que tenía que ver con el acercamiento a las escuelas, con la formación de personas en la comunidad para ejecutar diferentes programas, con la presencia pues había que ser constantes con muchos programas. Todo era más fácil por intermedio de FECOOP que permanecía más en la zona y así fue como se le fueron entregando, entregando, entregando programas hasta que FECOOP se convirtió en el área de educación del Comité. Hoy en día el Comité de Cafeteros no tiene un área de educación, todo lo que tiene que ver con educación se lo pasó a FECOOP".

4. Más adelante, bajo el amparo de la legislación que señala que los municipios habrán de financiar los diferentes servicios, entre ellos principalmente la educación, FECOOP y el Comité Departamental de Cafeteros, suscribieron convenios con los respectivos municipios donde funcionan las Concentraciones de Desarrollo Rural para que participen directamente en la cofinanciación de estos centros educativos. En estas palabras describe la directora de la fundación la dinámica del funcionamiento de la institución hasta esta etapa y el trabajo con las Concentraciones:

"FECOOP tuvo como una época larga, digamos de unos 15 años más o menos, que era una Fundación digamos muy estable en el sentido de que solamente manejaba los programas del Comité, entonces tenía asegurado también el recurso y tenía asegurado el programa. Yo pienso que casi por unos 15 años fue una época sin muchos altibajos, muy tranquila. Por ejemplo, el Comité le dijo a FECOOP usted va a manejar las concentraciones, ese programa

> vocacional que vale tanta plata, por ejemplo éramos unos 117 empleados, era grande pero era el Programa Vocacional Agrícola, ahí teníamos todos los maestros de las vocacionales, todos los rectores, todo el personal administrativo pero también teníamos los agrónomos que daban el servicio de extensión; teníamos un poco de gente pero eso estaba asegurado, así que era muy puntual el trabajo que se hacía y era también el recurso asegurado para eso a través de los convenios con la Gobernación, con el Comité, con los Municipios y todo eso estaba tranquilo, pero yo creo que más o menos los diez últimos años ha sido una época de sube y baja, ya cuando nos salimos de ese esquema y empezamos a meternos en otro esquema."

Y así continúa describiendo la directora el trabajo hasta esta etapa de FECOOP, esta vez como un proceso "cerrado":

> "(...) entonces FECOOP inició un proceso que primero fue muy cerrado porque se dedicó solamente a ejecutar los programas de educación del Comité de Cafeteros, entonces los recursos que tenía la fundación eran solamente los recursos que le transferían el Comité, así que estuvo mucho tiempo muy cerrado prácticamente. Por eso de pronto siendo esta una Fundación que ya lleva unos 33 años era muy poco conocida porque solamente era muy dedicada a hacer lo que el Comité tenía que hacer (...)".

5. A partir de mediados de los años 90, FECOOP emprende otra etapa en la cual cambia gradualmente la dinámica de su trabajo, al buscar "aliados" que le permitan recurrir a otras fuentes de financiación y desarrollar programas que respondan cada vez más a las necesidades de la familia cafetera y de la educación rural en el departamento. Así se refiere la directora a la transición a esta nueva etapa:

> "(...) en la medida en que Fecoop se fue metiendo más y más a conocer la realidad rural, a conocer las necesidades, empezó a mirar la posibilidad de empezar a buscar otras alianzas, a buscar otros recursos (…) los últimos 10 años de FECOOP han sido unos años de mucho posicionamiento, pues empezamos a presentar proyectos de Cooperación Internacional a traer recursos de la Cooperación Internacional, a traer otros aliados para los programas y nos fuimos como expandiendo, como metiéndonos..."

Y luego explica las razones por las que deciden desarrollar otros programas como Escuela Nueva, Escuela y Café, Sistema de Aprendizaje Tutorial -SAT-, y Alfabetización:

> "(...) buscando cómo apoyar integralmente a la familia [cafetera], vimos posible apoyar la educación de los niños, desde la escuela primaria. Era entrarnos a apoyar Escuela Nueva, a fortalecer el trabajo de los maestros, a buscar darles muchos más elementos de trabajo, a mejorar las condiciones del aula (…) Pero si queríamos también fortalecer los procesos de producción, de relevo generacional, entonces era de meternos con un proyecto que tenemos de Escuela y Café. Así desde la escuela estamos mirando que el maestro no solamente enseñe las áreas sino que también enseñe sobre proyectos productivos y que le creen esa vocación desde la escuela al niño para ser productor, para ser administrador de su finca (…) Entonces por qué llegamos al SAT, ah, porque nos encontramos que en las zonas más lejanas se quedaba mucha gente sin estudiar, que los niños terminaban su quinto de primaria y se quedaban. Era una población que en algunas partes se volvían solamente trabajadores pero en otras zonas esa población joven era presa muy fácil de otros grupos (…) y por qué llegamos a ofrecer alfabetización, porque es que los procesos de desarrollo se nos estancaban con esta población

> que no sabía leer y escribir, o que no tenía ningún grado de educación, entonces era como identificar todas esas necesidades de la familia cafetera, ver cómo podíamos llegar a cada uno de ellos y con qué programas".

La directora afirma que en esta etapa hubo un "cambio de esquema" y describe las ventajas y desventajas de esta nueva dinámica para la fundación:

> "Así que cuando empezamos a abrirnos a otros aliados, a buscar otros programas, empezamos a vivir como más altibajos, de pronto unos años muy buenos en que hubo muy buenos recursos para varios programas pero igual otros años digamos de crisis, crisis porque ya disminuye la posibilidad de otros aliados. Sin embargo, yo creo que eso ha permitido mucho que la Fundación se posicione y con ese posicionamiento ha sido más fácil encontrar aliados (...) Disfrutamos de un buen reconocimiento por parte de las Alcaldías Municipales, de las administraciones municipales, entonces creo que económicamente no estamos en el mejor momento pero si en la parte de reconocimiento y de identificación de una organización que está haciendo mucho por la educación rural".

2.2. La organización y sus programas

Fecoop se concibe como una organización del gremio Cafetero que realiza alianzas con el sector público y privado para "…fomentar el desarrollo local de las comunidades rurales, con procesos formativos mediante acciones directas de educación formal, educación para el trabajo y el desarrollo humano; afianzando valores, arraigo por el sector rural y consolidando las organizaciones empresariales y comunitarias"[11].

La manera como Fecoop cumple con este propósito es a través de la implementación de una serie de programas educativos que gozan de un buen reconocimiento en el país y que han sido desarrollados por otras organizaciones. También desarrolla programas, proyectos y campañas educativas que han surgido bajo las políticas y objetivos del gremio cafetero. La Tabla 1 resume sus principales programas con sus correspondientes objetivos, así como la población y municipios atendidos por los mismos. La Tabla 2 describe los proyectos y campañas educativas que han llevado a cabo. Las dos tablas toman como referencia los datos estadísticos del año 2010, contenidas en el informe anual de labores de Fecoop del mismo año.

[11] Extraído del documento de presentación institucional de Fecoop.

Tabla 2: Programas de Fecoop – 2010

Programa	Objetivo	Población	Municipios
Escuela Nueva	Ofrecer una educación con equidad y calidad, para la población escolar de básica primaria, de la zona rural del Departamento, mediante la actualización y el fortalecimiento del Sistema Escuela Nueva. Cuyas actividades principales son la capacitación de maestros, el acompañamiento a la gestión institucional, las dotaciones del aula de clase y el seguimiento a los logros esperados, el trabajo con padres de familia y organizaciones de base y el establecimiento de alianzas de cooperación intersectorial.	95 escuelas rurales 2.696 estudiantes beneficiados 168 maestros capacitados 11 redes de maestros conformadas	La Victoria, Cartago, La Unión, Obando, Ulloa, Vijes, Yotoco. La Cumbre, Restrepo, Argelia, Ansermanuevo, Versalles, Buga, Dagua, Ceilán/Bugalagrande, El Àguila, Sevilla, El Cairo.
Escuela y Café	Fomentar en los niños y jóvenes la identidad y el arraigo por su región, reconociendo la importancia de la caficultura y la seguridad alimentaria, estableciendo el relevo generacional con una visión empresarial y de participación en la organización gremial y el desarrollo comunitario. Este programa se trabaja tranversal al programa Escuela Nueva, permitiendo una contextualización de la educación desde los saberes propios de los niños y sus familias.	81 docentes capacitados	Yotoco, La Victoria, Ulloa, Obando.
Alfabetización, básica primaria y básica secundaria para adultos – metodología CAFAM	Brindar a jóvenes y adultos la oportunidad de iniciar el desarrollo de destrezas de lecto-escritura (alfabetización), iniciar o continuar aprendizajes básicos (educación básica primaria). Ofrecer continuidad de la educación básica y media para lograr así una formación académica que le permita obtener el título de bachiller. El programa pretende obtener, desde la educación: el fortalecimiento del individuo como ser participante del desarrollo; la familia como núcleo principal en la formación integral del ser y de la sociedad como sistema integrador cuyo grado de desarrollo está ligado directamente al nivel educativo de sus ciudadanos.	678 jóvenes y adultos 29 tutores capacitados	Argelia, Bolívar, Dagua, Darién, El Águila, Ginebra, Jamundí, La Cumbre, Palmira, Restrepo, Riofrío, Sevilla, Trujillo, Yotoco, Yumbo.
Sistema de Aprendizaje Tutorial - SAT	Ofrecer oportunidades de educación básica secundaria y media técnica a jóvenes y adultos ubicados en las zonas rurales más apartadas del Departamento, que por circunstancias de trabajo, distancias, orden público, entre otros, no han podido mantenerse en el sistema educativo. Se trabaja mediante un sistema tutorial semipresencial, que permite a los estudiantes avanzar a su ritmo de aprendizaje, sin descuidar las labores de producción de sus fincas.	964 estudiantes 31 tutores capacitados	Ansermanuevo, Argelia, El Águila, Ulloa, Bugalagrande, Ginebra, Restrepo, Vijes, El Dovio, Roldanillo, Versalles, Florida, Jamundí, La Cumbre, Dagua, Guacarí.
Vocacionales Agrícolas	Fomentar en los niños y jóvenes la identidad y el arraigo por su región, reconociendo la importancia de la caficultura y la seguridad alimentaria, estableciendo el relevo generacional con una visión empresarial y de participación en la organización gremial y el desarrollo comunitario.	9 instituciones educativas 5.388 estudiantes beneficiados	Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Caicedonia, El Águila, La Cumbre –Bitaco, Restrepo, Sevilla, Trujillo.

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Fecoop de los años 2009 y 2010.

Tabla 3: Proyectos y campañas educativas realizadas – 2010

Proyecto/Campaña	Objetivo	Población	Municipios
Proyecto de fortalecimiento y certificación de las competencias laborales a grupos de mujeres dedicadas a la producción de colinos de café	Proveer capacitación técnica – pedagógica en germinadores de café, llenado y encarrilado de bolsa de almácigo, enchapolado (almácigo). En convenio con el SENA certificar a las participantes en la norma de producción de colinos con criterios de calidad.	15 mujeres	Sevilla y Bolívar
Campaña de manejo y control de la Roya del café	Despertar en los caficultores un mayor sentido de pertenencia y arraigo hacia el gremio cafetero, recordar la problemática que produce la Roya, sensibilizar hacia la necesidad de implementar un plan de renovación tecnificada con variedades resistentes, comprender cómo identificar los niveles de infección que pueden tener en su cafetal para así elegir el tipo de control adecuado para combatirlo, evaluar el estado actual de sus bombas de aspersión y la necesidad de calibrar adecuadamente estos equipos para economizar dinero, producto y cuidar el medio ambiente.	4.716 caficultores	Sevilla, Dagua, El Águila, Jamundí, Yotoco, Ansermanuevo, Trujillo, Alcalá, Argelia, Ulloa, Caicedonia, Cartago, Yumbo, Tuluá, Bugalagrande, Obando, Bolívar, La Unión, Ginebra, La Victoria, El Cairo, Guacarí, Restrepo, Versalles, Toro, El Dovio, Vijes, Calima, Buga, Andalucía, Cali, Florida, San Pedro, Pradera, Cerrito, Roldanillo, Riofrío, La Cumbre, Palmira.
Campaña buenas prácticas en cosecha de café	Reconocer la importancia que tiene la labor del recolector dentro de la cadena productiva del café; identificar los indicadores de recolección: eficiencia, eficacia, calidad y evaluación de las pérdidas; recordar la problemática que produce la Broca y enfatizar el papel fundamental que cumplen como recolectores para su control; reflexionar frente a las pérdidas que se generan al no realizar bien su labor como recolectores.	45 fincas 1.278 recolectores	Trujillo, Ulloa, Caicedonia, Alcalá, Sevilla, Obando, El Águila, Ansermanuevo, Riofrío, Cartago.

Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de Fecoop del año 2010.

Adentrarse en comprender en más profundidad los programas que desarrolla Fecoop implica ir más allá de sus fronteras, pues Fecoop implementa programas, como se mencionó anteriormente, que han sido creados por otras organizaciones y cada uno tiene su propia historia, propósito, filosofía y metodología. Esto nos permite comprender las razones por las cuales Fecoop los está desarrollando y la manera como los ha adaptado para responder a sus objetivos y políticas. A continuación se explora brevemente cada uno de los programas.

Escuela Nueva[12]

Es un modelo pedagógico que fue diseñado en Colombia a mediados de los años setenta por un grupo de profesionales que luego conformaron la Fundación Escuela Nueva – Volvamos a la Gente, con el propósito de ofrecer la primaria completa y mejorar la calidad y efectividad de las escuelas del país. Su enfoque inicial fueron las escuelas rurales, especialmente las multigrado (escuelas donde uno o dos maestros atienden todos los grados de la primaria simultáneamente), por ser las más necesitadas y aisladas del país. Sin embargo, muchos de sus principios, elementos y estrategias se han introducido en escuelas urbanas marginales y en

[12] La descripción del modelo Escuela Nueva fue tomado y adaptado del sitio web de la Fundación Escuela Nueva -Volvamos a la Gente: www.escuelanueva.org (fecha de consulta: mayo de 2015).

la básica secundaria en escuelas rurales. Escuela Nueva inspiró la nueva ley de educación y varias reformas educacionales de orden internacional. En 1987 el Ministerio de Educación Nacional adopta la Escuela Nueva como política nacional y como la estrategia para universalizar la educación primaria rural en el país.

En los 80´s y 90´s, Escuela Nueva tuvo un impacto sobre el mejoramiento de la calidad de la educación, permitiendo que Colombia se caracterizara por lograr la mejor educación rural primaria en América Latina, después de Cuba; siendo el único país donde la escuela rural obtuvo mejores resultados que la escuela urbana, exceptuando las megaciudades. Este fue el resultado del Primer Estudio Internacional Comparativo realizado por el LLECE (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación) de la UNESCO en 1998. Adicionalmente, en 1989 Escuela Nueva fue seleccionada por el Banco Mundial como una de las 3 reformas más exitosas en los países de desarrollo alrededor del mundo que impactó las políticas públicas. Y en el 2000, el informe de Desarrollo Humano de Naciones Unidas la seleccionó como uno de los tres mayores logros del país.

Escuela Nueva transforma la escuela convencional y la manera de aprender, pues el punto de partida de su propuesta conceptual y metodológica es el "nuevo paradigma" de aprendizaje de una "nueva escuela", que pretende mejorar la efectividad y calidad de la educación. Ha puesto en práctica principios válidos de teorías modernas de aprendizaje a través de estrategias concretas y sencillas que pueden ser aplicadas en cualquier contexto. Ha demostrado que las prácticas de enseñanza convencionales "trasmisivas, memorísticas y pasivas" pueden cambiarse masivamente hacia un nuevo paradigma pedagógico basado en el aprendizaje cooperativo, personalizado, participativo y constructivista. El modelo Escuela Nueva ha logrado modificar el modelo educativo convencional, centrado en el docente, hacia un modelo participativo y colaborativo centrado en el estudiante; donde se toma la escuela como la unidad fundamental de cambio para mejorar la cobertura, calidad y equidad de la educación.

El Modelo trabaja con cuatro componentes interrelacionados que se integran y operan de manera sistémica: el curricular y de aula, comunitario, de capacitación y seguimiento y el de gestión. Promueve un aprendizaje activo, participativo y colaborativo, un fortalecimiento de la relación escuela-comunidad y un mecanismo de promoción flexible adaptado a las condiciones y necesidades de la niñez. Se dinamiza mediante guías de aprendizaje o textos interactivos para los niños, bibliotecas escolares, centros de recursos o rincones de aprendizaje y la organización de un gobierno estudiantil. Escuela Nueva ha incrementado la retención escolar, disminuido tasas de deserción y repetición y ha demostrado mejoramientos en logros académicos, así como en la formación de comportamientos democráticos y de convivencia pacífica.

El modelo de Escuela Nueva se encuentra establecido en las escuelas primarias públicas de la zona rural del departamento del Valle del Cauca. Sin embargo, las escuelas presentan varias dificultades relacionadas con la falta de guías de aprendizaje, materiales adecuados, capacitación y seguimiento a los maestros, elementos sin los cuales el modelo como sistema no puede funcionar apropiadamente. Fecoop entonces decide actualizar y fortalecer Escuela

Nueva en algunas de las instituciones educativas públicas de la zona rural del Departamento, a través de las siguientes acciones: capacitación a docentes en la metodología; conformación de Microcentros Institucionales y Red de Maestros Municipal, como estrategia que permite la sostenibilidad y fortalecimiento del Programa; acompañamiento en el proceso de implementación de la metodología en el aula; implementación y fortalecimiento de Gobiernos Estudiantiles; conformación de Escuela de Padres; y alianzas con organizaciones y gobiernos municipales para la dotación de mobiliario y guías de aprendizaje a las escuelas involucradas.

Escuela y Café[13]

Está sustentado en el modelo pedagógico de Escuela Nueva. Mediante la utilización de materiales o módulos de autoinstrucción desarrollados por Fecoop, se propicia en el niño el desarrollo de aprendizajes activos, se le fomenta la investigación y la creatividad; se le ayuda a construir su propio conocimiento y propicia en él actitudes y valores de cooperación, participación y liderazgo.

Busca fomentar en los niños y niñas la identidad y el arraigo por su región, reconociendo la importancia de la caficultura y la seguridad alimentaria, estableciendo el relevo generacional con una visión empresarial y de participación en la organización gremial y el desarrollo comunitario. Este programa se trabaja de manera tranversal al programa Escuela Nueva, permitiendo una contextualización de la educación desde los saberes propios de los niños y sus familias.

Por medio de este programa Fecoop brinda sensibilización y capacitación técnica y pedagógica a los docentes frente a la implementación del mismo. Proporciona a los docentes las guías de aprendizaje de Escuela y Café y los acompaña en el establecimiento de germinadores y almácigos de café, que se establecen en las escuelas junto con los niños. A su vez los docentes llevan a cabo proyectos supervisados con los niños, en los cuales ellos aplican lo aprendido en sus propias fincas con sus familias.

Alfabetización, Básica Primaria y Bachillerato con metodología CAFAM[14]

Es una estrategia pedagógica semipresencial, flexible y abierta, cuya metodología y contenidos fueron desarrollados por la Caja de Compensación Familiar CAFAM. Su objetivo es brindar a los jóvenes y adultos la oportunidad de iniciar el desarrollo de destrezas de lectoescritura (alfabetización), iniciar o continuar aprendizajes esenciales (post-alfabetización), para alcanzar desempeños de calidad en su entorno familiar, laboral y comunitario. Además, ofrecerle al adulto oportunidades para desarrollar destrezas y adquirir conocimientos fundamentales como prerrequisitos para una capacitación laboral, y promover desarrollos socio-afectivos en los jóvenes y adultos para que fortalezcan la conciencia de la propia dignidad, enriquezcan la personalidad e impulsen la integración social, como base para

[13] La descripción sobre el programa Escuela y Café fue tomada y adaptada del Proyecto Educativo Institucional y el documento de Presentación Institucional de Fecoop.
[14] La descripción sobre el programa de Alfabetización, Básica Primaria y Bachillerato con metodología CAFAM fue tomada y adaptada del sitio web de CAFAM www.cafam.com.co (fecha de consulta: mayo de 2015), del Proyecto Educativo Institucional y el documento de Presentación Institucional de Fecoop.

la construcción de la paz. Por último, ofrecer continuidad de la educación básica hacia etapas más avanzadas, que les permitan a los jóvenes y adultos tener una formación académica y obtener el título de bachiller.

Desde 1981, la Caja de Compensación Familiar desarrolla este programa con el nombre de Educación Continuada para Adultos como una respuesta a los bajos niveles educativos de la población colombiana y a la necesidad social de incorporar a la gente del país a la vida nacional mediante una educación que potencie la participación, la responsabilidad y la integración social.

El programa que se inició para la población trabajadora afiliada a CAFAM en las instalaciones del Colegio de CAFAM, hoy está siendo implementado en gran parte del territorio nacional a través de La Federación Nacional de Cafeteros, Cajas de Compensación, Organizaciones de Servicio Social, Comunidades Religiosas, Secretarías de Educación Departamentales, Programas de la Presidencia de la República, Alcaldías, Colegios, Empresas, e Instituciones de Rehabilitación Social que en su conjunto llegan a aproximadamente a 65.000 jóvenes y adultos colombianos.

El programa es abierto, pues no se exigen requisitos académicos de ingreso, es decir, no se solicitan certificados de estudios. El participante ingresa al programa mediante una prueba diagnóstica que determina la etapa de iniciación de acuerdo con los conocimientos que posea. Es flexible, ya que el participante fija sus metas académicas y avanza a su propio ritmo según sus capacidades y esfuerzo. Es semi-escolarizado, pues el participante asiste solamente 4 a 8 horas semanales al centro ya que tiene la posibilidad de estudiar en forma independiente en los distintos módulos de instrucción. Se basa en el autoaprendizaje, ya que al participante se le capacita y propicia el desarrollo de la habilidad para el autoaprendizaje, proceso que asume apoyado en los módulos de instrucción especialmente diseñados. Tiene materiales propios, pues el programa cuenta con materiales de aprendizaje especialmente diseñados para esta población y que soportan el proceso metodológico de aprender a aprender.

Según Fecoop, las experiencias en educación de adultos en la zona rural han demostrado la importancia de este programa en el aumento de la autoestima de la gente, la mayor integración que se logra en la familia y la comunidad, y los efectos favorables por el incremento de la productividad en los cultivos. Adicionalmente, Fecoop promueve la participación de los estudiantes en organzaciones de base y ánima a los estudiantes a unirse mediante actividades de servicio comunitario.

Fecoop selecciona a los docentes, quienes deben demostrar un elevado compromiso con el trabajo comunitario. Los capacita a los docentes en la filosofía y metodología del programa en la etapa de Complementaria (grados 6° y 7°), de Áreas Básica (grados 8° y 9°) y Áreas Avanzadas (grados 10° y 11°). Suministra los materiales de aprendizaje para los jóvenes y adultos. Vincula a jóvenes y adultos que culminaron la Etapa Fundamental (Básica Primaria), al Programa de Educación Continuada, en las Etapas de Complementaria, de Áreas Básica y Áreas Avanzadas. Brinda orientación y asesoría a los docentes en la gestión educativa que desarrollen con los jóvenes y adultos. Establece un sistema de seguimiento sobre los logros y

avances del programa para entregar resultados en torno a la eficiencia en la acción educativa con los jóvenes y adultos. El certificador del Programa es CAFAM, quien trabaja en convenio con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT[15]

El Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT) es un programa de educación formal pero desescolarizado que surgió de los esfuerzos iniciados en 1974 por la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias - FUNDAEC, para contribuir con el progreso de las regiones rurales. El Sistema ha desarrollado una metodología que hace posible que cualquier individuo – joven o adulto – de la más remota región campesina pueda tener acceso a la educación secundaria. Además, esa manera creativa de socializar los beneficios de la educación, se complementa con unos contenidos que, en forma novedosa también, organizan el conocimiento relevante, mucho del cual se genera en las experiencias que FUNDAEC realiza en las distintas áreas del desarrollo rural. De lo anterior se deduce que el SAT no surgió por sí mismo como un programa educativo aislado, sino dentro de un esfuerzo de desarrollo global, junto a la búsqueda simultánea de alternativas para la producción primaria y secundaria, y de esquemas de organización comunitaria que garantizasen no sólo el éxito de los proyectos económicos sino el progreso sostenido de las comunidades.

En el SAT se combinan una serie de características de orden conceptual y práctico que le dan carácter de innovación educativa. El SAT despierta en el estudiante un interés muy grande por la investigación, lo que lo induce a estudiar a fondo los problemas de su comunidad y a apoyarse en la ciencia para irles buscando soluciones con alta motivación y compromiso. En el programa se integran constantemente la teoría con la práctica, rescatando de esta manera el verdadero papel de la escuela frente a la comunidad. Se genera una armoniosa fusión de saberes, del saber tradicional con el conocimiento moderno, se integran actividades abstractas con actividades concretas, se integran áreas del conocimiento, cuando la capacidad o actitud que se trate de ayudar a fortalecer en el estudiante lo requieran y se busca fundir en una sola, la dimensión intelectual del ser humano con su dimensión espiritual, una espiritualidad que se refleja constantemente en la práctica de valores humanos universales, y en la participación activa en la búsqueda y construcción de una sociedad mejor.

En el SAT las relaciones pedagógicas no son las tradicionales sino las de un grupo de personas que trabajan juntas en pos de un objetivo común. Estudiantes y tutor desafían juntos problemas concretos y enfrentan un estilo de encuentro que abre el camino al autoaprendizaje. Al interior del grupo SAT, que es al mismo tiempo un grupo de vecinos que comparten posibilidades y problemas, aprender a dialogar es tanto objetivo educativo como medio de formación. El ser tutorial permite que el estudiante avance a su propio ritmo – por lo tanto, es abierto y flexible.

[15] La descripción sobre el programa SAT fue tomada y adaptada del sitito web de FUNDAEC www.fundaec.org (fecha de consulta: mayo de 2015) y del documento de Presentación Institucional de Fecoop.

En el programa el tutor pertenece a la misma comunidad o región, por lo que es mayor su compromiso y conocimiento de la realidad. El Sistema facilita que el estudiante no tenga que desplazarse largas distancias ni desligarse de su medio socio-cultural. Integra el estudio con el trabajo y la promoción de la comunidad, con espíritu de servicio. Dispone de textos propios, fruto de procesos de investigación-acción sobre la realidad rural. Son textos elaborados para que el estudiante, con la guía de su tutor, se comprometa en un proceso de validación del conocimiento y de construcción de conocimientos nuevos. No requiere para su funcionamiento de una gran infraestructura. Se aprovechan las instalaciones físicas existentes en las comunidades.

El SAT comprende tres niveles, de dos años de duración cada uno: Impulsor, Práctico y Bachiller en Bienestar Rural. Cada nivel es terminal en el sentido de que los egresados son competentes para desempeñarse en sus propias comunidades en distintos grados de actividad. El Impulsor, por ejemplo, trabaja en el nivel de mejoramiento de los proyectos productivos dentro de sus propias unidades productivas o las de sus vecinos. El Práctico, además de la capacidad anterior, puede organizar distintos tipos de actividades para el bien común (proyectos de salud, medio ambiente, trabajo con niños, recreación, producción en solidaridad). Estos dos niveles se homologan por ley con la básica secundaria. En el nivel de Bachiller, los egresados están capacitados para participar en organizaciones más complejas y desarrollar iniciativas de largo plazo en aspectos tanto productivos como organizativos. Los grupos estudian 16 horas semanales en los niveles de impulsores y prácticos y 20 horas semanales en los niveles de bachiller.

Hoy en día el programa goza de amplio reconocimiento en los ámbitos de la educación y el desarrollo y se encuentra aprobado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y otras instancias departamentales. En Honduras, Nicaragua, Ecuador y Brasil, el SAT ha sido aprobado igualmente por las autoridades educativas de esos países.

FECOOP ha establecido un convenio con FUNDAEC para el desarrollo de este programa. Para Fecoop el objetivo es contribuir en el desarrollo integral de las comunidades rurales cafeteras del Departamento a través de la implementación del Programa de Educación básica secundaria y Media técnica formal orientado hacia actividades agropecuarias, agroindustriales y de bienestar rural y la formación de líderes que propicien bienestar y progreso social y económico de las comunidades. La población estudiantil está conformada en su mayoría por jóvenes y adultos que oscilan entre los 13 y 45 años, son agricultores o hijos de agricultores, pequeños propietarios, jornaleros y/o administradores de fincas. La población atendida vive en zona rural dispersa, con dificultades de orden público y condiciones especiales que no les permiten acceder a los programas de educación normal en las escuelas y /o colegios de la zona de residencia. Los grupos de estudio SAT funcionan en Núcleos Veredales (convergen estudiantes de varias veredas), concertados entre la comunidad y las alcaldías. FECOOP tiene autorización de la Secretaría de Educación para certificar a los estudiantes.

Cada grupo de 20 estudiantes cuenta con un tutor, en lo posible de la misma zona, quien es cualificado y capacitado por FECOOP, FUNDAEC, EL SENA y otras instituciones que desarrollan programas que contribuyen al enriquecimiento pedagógico, metodológico y administrativo del programa; igualmente se le capacita en el manejo de los proyectos

pedagógicos productivos y en estrategias de trabajo con la comunidad. Fecoop brinda seguimiento, acompañamiento y asesoría constante a los tutores y grupos SAT.

Fecoop espera que al finalizar el programa el estudiante esté en capacidad de: crear sus propios proyectos empresariales agropecuarios y/o agro industriales; realizar investigaciones a nivel de tecnologías apropiadas a la zona, con el fin de propiciar una mayor productividad; liderar procesos productivos empresariales; involucrase en procesos de participación social, política y ciudadana que determinan el rumbo de su comunidad; convocar y orientar a la solidaridad e integridad con la comunidad y con su entorno ambiental; promover valores y principios universales que convoquen a la tolerancia, al diálogo, a la transparencia, la autonomía, la equidad, la justicia, el respeto a la vida y la democracia. Fecoop ha visto que las posibles labores que el egresado de este programa puede desempeñar son: promotor comunitario, promotor agropecuario, tutor SAT, agente de salud, alfabetizador.

Fortalecimiento al Programa Vocacional Agrícola[16]

Para entender el papel de Fecoop en el fortalecimiento al Programa Vocacional Agrícola que imparten las Instituciones Educativas Rurales del Departamento conocidas como "Concentraciones", es importante remitirse brevemente a su origen, propósitos y componentes.

El Comité Departamental de Cafeteros, hace más de cinco décadas, fue el pionero de la Educación Vocacional Agrícola en la zona cafetera del Valle del Cauca. Para el Comité, la niñez y las juventudes rurales son un valioso potencial humano que debidamente educado puede contribuir al desarrollo y bienestar del gremio cafetero. El Comité siempre ha sido consciente de la necesidad de formar nuevas generaciones de agricultores para que continúen con la misión de hacer una caficultura cada vez más tecnificada y productiva.

Es así como el Comité Departamental de Cafeteros, velando por mejorar en forma considerable el nivel educativo de la familia cafetera, creó Concentraciones de Desarrollo Rural en zonas cafeteras del Departamento, algunas propias y otras en Convenio con el Ministerio de Educación Nacional y la Gobernación del Departamento.

Este servicio educativo se viene ofreciendo a través de doce Concentraciones Rurales Agrícolas, ubicadas a lo largo y ancho de la zona cafetera del Departamento. Cinco de estos centros son propiedad del Comité Departamental de Cafeteros, a cuyo cargo está la administración y el presupuesto y, sirven a los municipios de Sevilla, Restrepo, Alcalá, Trujillo y Argelia; seis, en Convenio con el Ministerio de Educación Nacional, en Santa Marta, El Águila, El Placer-Ansermanuevo, La Selva-Ginebra, Quebradagrande-La Unión,

[16] La descripción de este programa fue tomada y adaptada del Proyecto Educativo Institucional y el documento de Presentación Institucional de Fecoop, así como del Informe Anual de Labores de 1988 del Comité Departamental de Cafeteros.

Bitaco-La Cumbre y la Marina-Tuluá; y una, en convenio con la Secretaría de Educación del Departamento, localizada en el corregimiento de Primavera, municipio de Bolívar.

En las Concentraciones se desarrollan fundamentalmente tres aspectos que de manera coordinada y articulada conforman el programa de Educación Vocacional Agrícola:

-Enseñanza académica y agropecuaria: Se procura que exista correlación e integración entre estos dos tipos de enseñanza, en tal forma que el estudiante se prepare para resolver problemas de la vida rural de manera racional.

-Proyectos agropecuarios dirigidos y supervisados: Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, se utiliza con éxito la metodología de proyectos, cuyo lema es "aprender haciendo". Es la integración equilibrada de la teoría y la práctica. Para la aplicación efectiva de dicha metodología, los estudiantes deben desarrollar proyectos dirigidos y proyectos supervisados, los cuales deben tener una función didáctica y además ser rentables. Los proyectos dirigidos son adelantados en la finca de la Concentración bajo la orientación del profesor de Agropecuarias.

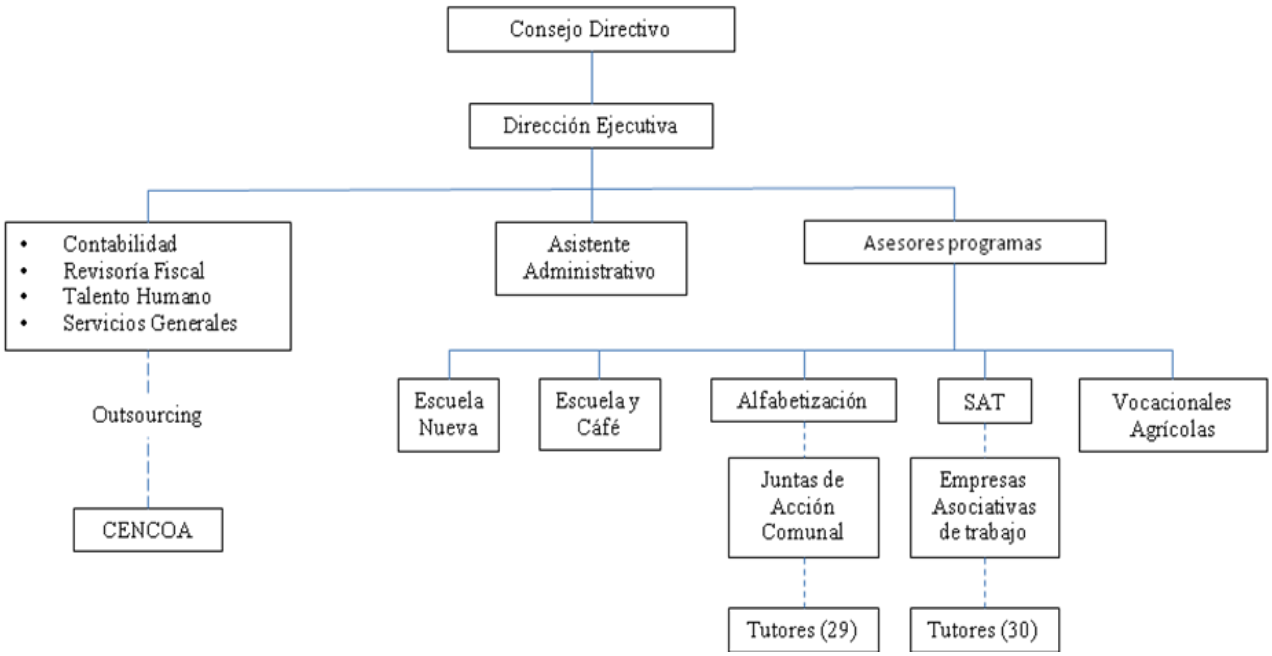
-Asociación de Futuros Agricultores de Colombia: Organización juvenil que agrupa a los estudiantes de Agricultura Vocacional y busca que los jóvenes adquieran experiencia en liderazgo rural, de tal forma que al egresar puedan comunicarse con los adultos e impulsar en las comunidades el desarrollo de aspectos técnicos, sociales, éticos y rurales que dignifiquen la vida del campo. Además, la Asociación de Futuros Agricultores, autogestiona proyectos agropecuarios rentables en café, ganadería, apicultura, piña, gusano de seda, almácigos de café, viveros de cítricos, etc.

El papel de Fecoop se centra entonces en fortalecer el programa a través de gestión administrativa, capacitación de maestros, apoyo a la formación de relevo generacional y nueva caficultura, y sostenimiento de proyectos pedagógicos productivos como estrategia para mejorar la calidad de vida del caficultor y su familia. En el informe anual de 2010, Fecoop habla por ejemplo de los siguientes como algunos de los principales logros obtenidos en este trabajo: "capacitación y sensibilización a un grupo de 180 estudiantes de las Vocacionales Agropecuarias de los municipios participantes en el programa de relevo generacional, hijos de caficultores, en temas de liderazgo, emprendimiento y actualidad cafetera, que les permita proyectarse como futuros empresarios del campo"; "taller de socialización y motivación hacia el proyecto con la participación de 10 rectores"; "estudio y análisis de los documentos y temáticas del curso, por parte de los directivos y docentes en sus instituciones educativas, utilizando la plataforma virtual que el Ministerio de Educación Nacional ha dispuesto para el presente proyecto piloto en el Valle del Cauca"; "construcción de la ruta para el fortalecimiento de la educación agropecuaria" (Fecoop, 2010:5).

2.3. Estructura administrativa, relaciones laborales y perfil del personal

A continuación se presentan dos cuadros para ilustrar la estructura administrativa de Fecoop. En el Cuadro 1 se presenta de manera resumida su organigrama y en el Cuadro 2 la composición de su personal.

Figura 2: Organigrama de Fecoop



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista a la directora ejecutiva (2010).

Tabla 4: Personal de Fecoop

Cargo	Número de personas
Directora Ejecutiva	1
Asistente Administrativa	1
Auxiliar servicios generales	1
Asesores	10
Tutores SAT	30
Tutores Alfabetización	29
Total	72

Fuente: Informe anual de Fecoop del año 2010.

De acuerdo con lo planteado en su Proyecto Educativo Institucional, la fundación describe su estructura organizacional como "plana" que corresponde a unas ".relaciones horizontales, más

que a unas de tipo vertical descendente" (Fecoop, 1998:87). La fundación tiene en su estructura un Consejo Directivo conformado por un representante del Comité Departamental de Cafeteros y representantes de cada una de las cinco Cooperativas de Caficultores del Valle del Cauca: Cooperativa de Cafeteros del Norte del Valle CAFENORTE, Cooperativa de Caficultores del Centro del Valle, Cooperativa de Caficultores del Sur Occidente del Valle CAFIOCCIDENTE, Cooperativa de Caficultores de Sevilla CAFISEVILLA y la Cooperativa de Caficultores de Caicedonia CAFICAICEDONIA. Tiene además una dirección ejecutiva, un asistente administrativo y asesores para el desarrollo de los distintos programas. En estos cargos se desempeñan doce personas y tienen una relación laboral directa con FECOOP. De estas 12 personas ocho son mujeres y cuatro son hombres. Para la contabilidad, revisoría fiscal, talento humano y servicios generales, Fecoop tiene un contrato de outsourcing con CENCOA (Central de Cooperativas Agrarias).

Los asesores son profesionales de la educación en diversas áreas que han sido capacitados en los distintos programas. La asesoría que se brinda en cada uno de los programas está organizada alrededor de tres componentes. Un primer componente es el de capacitación, que comprende por ejemplo la capacitación de los tutores en el programa SAT o la capacitación de los maestros rurales en el programa de Escuela Nueva. El segundo componente es el de dotación, en el que se identifican las necesidades de dotación que existen en cada uno de los programas y de acuerdo a los recursos disponibles se hacen llegar a las comunidades rurales. El tercer componente es el pedagógico que constituye el seguimiento a los procesos de enseñanza - aprendizaje en los distintos programas.

En el programa SAT y de Alfabetización, la contratación de los tutores se hace de manera indirecta. En el caso del programa de Alfabetización, en el que trabajan alrededor de 29 personas, en su mayoría docentes, FECOOP brinda un auxilio a las Juntas de Acción Comunal para que éstas paguen a los tutores en las veredas. En el caso del programa SAT, que cuenta con un grupo de trabajo de aproximadamente 30 personas, los tutores se contratan a través de dos empresas asociativas de trabajo. Los tutores son generalmente bachilleres que se identifican en las veredas por su liderazgo y a quienes se les acompaña en su proceso de formación. En el caso de Escuela Nueva y Escuela y Café, FECOOP trabaja con docentes que están siendo contratados por el Estado. En todo el personal que trabaja con los programas un 60% son mujeres y un 40% son hombres.

A continuación la directora a través de distintos ejemplos describe la naturaleza de la estructura administrativa de FECOOP. Explica que en la estructura administrativa aunque hay unos cargos definidos, en la acción cotidiana de la organización estos se diluyen pues el trabajo se hace en equipos de trabajo pensando cómo las fortalezas de cada persona pueden ser usadas:

> "Tenemos los capacitadores, tenemos los asesores, tenemos quien vaya al campo, es un equipo que se mide para todo, entonces va a donde tiene que ir. Esa es también una condición muy interesante del equipo, donde tengamos que ir allá vamos, allá llegamos; entonces pienso que es eso, no tenemos como ese canon que hay de la administración tan cerrado, entonces no es que yo, o sea no me corresponde o yo soy el director y yo no hago ese tipo de cosas".

"Aprovechamos mucho las potencialidades de la gente, yo pienso que ese también es como un punto muy importante de la administración, aquí se aprovechan mucho las potencialidades de la gente, entonces en todo el equipo hay alguien que es muy bueno en determinada cosa, entonces eso lo potencializamos y lo volvemos que se vaya por todos los grupos, que esté en todas las capacitaciones, que les enseñe a los demás, eso permite que cada vez como que el trabajo que cada uno hace sea más rico en todos los elementos".

También explica que aunque existen unos procedimientos administrativos claros y definidos que son rutinarios, la administración se construye todos los días con la experiencia de todos:

"(...) igual como cualquier organización tenemos nuestros manuales de funciones, nuestros procedimientos pues que los tenemos que hacer porque como toda organización tiene que tener esos procesos y se cumplen todos esos procesos (…) pero son muy rutinarios entonces a veces ya hasta se nos olvida que por allá están los mamotretos de los manuales de funciones, se vuelve rutinario".

"(...) entonces pienso que ha sido como una administración construida por todos, yo personalmente soy como de un pensamiento muy abierto en administración (…) todo el tiempo se está construyendo, aquí no hay una cosa que diga que esta administración es así y no, todo el tiempo se está construyendo, se está construyendo con la experiencia, con la experiencia de la gente (...) ".

En el siguiente extracto también enfatiza la naturaleza "abierta" de la administración de la organización, en donde lo que se privilegia es el cumplir con el propósito del trabajo y no el seguir procedimientos administrativos demasiado estructurados:

"(...) la sensibilidad que hay en el equipo del trabajo que se realiza, yo pienso que aquí nosotros hacemos un trabajo muy bonito en el sentido de que uno siente que está haciendo mucho por la gente, entonces entre menos complicada sea la estructura para poder llegar allá yo creo que más fácil nos permite mostrar los resultados y hacer ese trabajo (…) mucho en tantos cánones y a veces en tantas tramitologías y cosas que hay que hacer, no, yo pienso que es más una administración muy abierta, muy clara, muy transparente (...) el trabajo que hacemos cualquiera lo puede mirar, cualquiera lo puede ver y el resultado es allí muy transparente, muy evidente (...)".

De la siguiente manera la directora describe el perfil de las personas que trabajan con FECOOP:

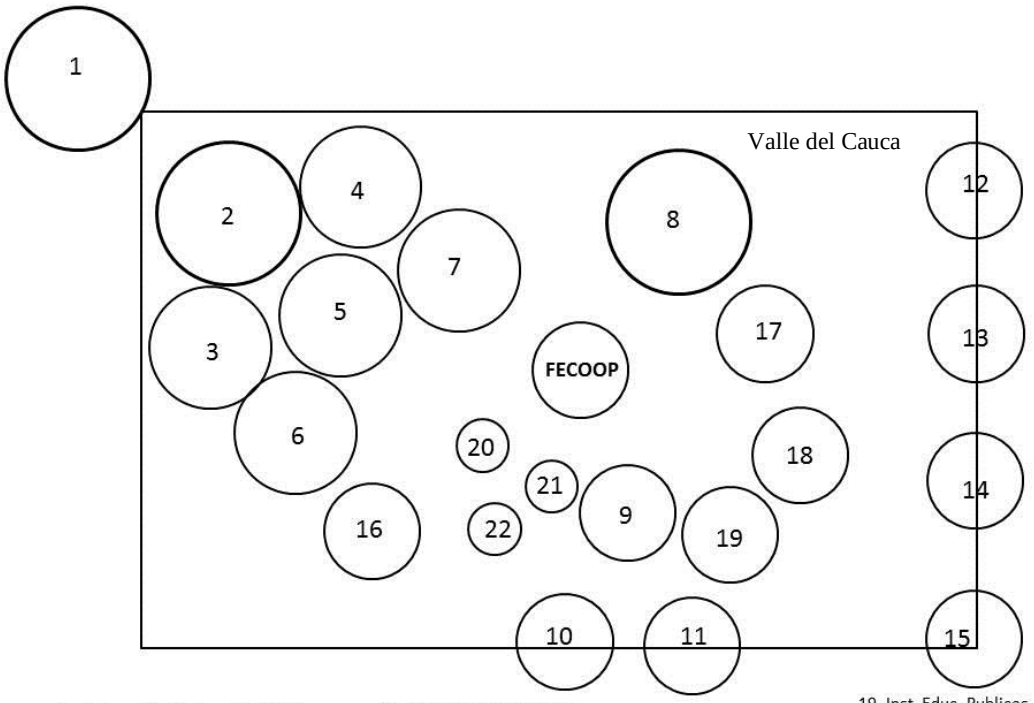
"Bueno, aquí nosotros tenemos como una política del ingreso de la gente, primero es una gente que esté muy sensibilizada frente al trabajo y a la educación rural (…) a veces nosotros no buscamos mucho la formación profesional o especializada, buscamos más ese tipo de gente muy sensibilizada con la educación, unas personas dispuestas a muchas cosas porque en esto de la educación rural un asesor nuestro se tiene que meter al monte la mayoría de tiempo para llegar a los grupos, es una persona que esté muy dispuesta a eso, que conozca los que significa llegar a una zona rural (…) tener de pronto que quedarse en una comunidad rural, entonces buscamos es ese perfil más que el perfil de la gente muy profesional, gente muy sensibilizada con el programa".

2.4. Redes de relaciones de Fecoop

De acuerdo con Rivas, las instituciones son en sentido amplio "…las reglas, normas, costumbres de operación del sistema; son al mismo tiempo las redes que sirven para enlazar y encauzar institucionalmente las relaciones de intercambio económico, social y político entre los subsistemas o distintos componentes del sistema" (Rivas, 2003:39).

En ese sentido, Fecoop se halla conectada a múltiples redes institucionales y sus relaciones de intercambio influencian diversas dimensiones de su trabajo. La siguiente figura nos muestra una aproximación al mapa de relaciones de Fecoop, en el que se resalta la densidad organizacional en la que está implicada. Se puede observar en esta la diversidad de organizaciones con las que Fecoop interactúa; siendo muy clara la elevada interacción de lo público y lo privado.

Figura 3: Densidad organizacional en las relaciones organizacionales de Fecoop



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas y la revisión documental.

El tamaño de las esferas representa el mayor o menor grado de influencia que tienen las organizaciones sobre Fecoop. Se resaltan en mayor tamaño las organizaciones del gremio cafetero: la Federación Nacional de Cafeteros, el Comité Departamental de Cafeteros y las Cooperativas de Caficultores. Estas organizaciones tienen un elevado grado de influencia ideológica y económica sobre Fecoop. La Gobernación del Valle también aparece con una esfera de tamaño mayor, pues es la que regula y legitima las relaciones de Fecoop, y le provee financiación en un porcentaje muy significativo. Le siguen en influencia mayor o menor otras

organizaciones públicas y privadas que tienen relaciones de colaboración, financiación, provisión de materiales educativos, soporte y servicios, etc. con Fecoop. El cuadro que enmarca las esferas representa el espacio en que se generan estas relaciones: el Departamento del Valle del Cauca. Las esferas tocando o cruzando los bordes del cuadro indican que la actuación de estas organizaciones se da a nivel nacional.

Bozeman (1998), al hablar de la teoría multidimensional de lo público plantea que las organizaciones modernas independientemente del sector o tipo "…están influidas tanto por la autoridad política como por la económica, y ejercen de manera simbólica ambas formas de autoridad" (Bozeman, 1998:130). De acuerdo con este autor, existe cierta "mezcla" de autoridad pública y privada que influye en el comportamiento de estas organizaciones, y lo principal en este contexto consiste en determinar "...la combinación de autoridades dentro de la organización, así como el impacto de configuraciones particulares de autoridad sobre su comportamiento" (Bozeman, 1998:130). Si lo público y privado en una organización puede describirse en términos de mezcla de autoridad, entonces igualar de manera convencional lo público y lo privado con el estatuto legal formal resulta. Es por eso que al tratar de caracterizar a Fecoop como organización, sería inadecuado simplemente hablar de ella como una organización no gubernamental. Como el mapa anterior nos lo muestra, resultaría más adecuado describirla en términos de las proporciones de poder económico y político que influencian su quehacer, su estructura, sus recursos, sus metas, etc. Este tema se tratará en el capítulo 3 al describir las principales tramas de poder en las relaciones organizacionales de Fecoop.

Sin embargo, en lo descrito hasta este punto, resulta evidente que una de las redes de relaciones institucionales que más influencia a Fecoop tiene que ver con las instituciones del gremio cafetero, más específicamente con la Federación Nacional de Cafeteros, el Comité Departamental de Cafeteros y las Cooperativas de Caficultores del Valle del Cauca. Por lo tanto, es sumamente importante comprender esta red de relaciones, pues como mencionamos al comienzo de este capítulo, dichas organizaciones dieron origen a Fecoop. Sin embargo, Fecoop también se halla inmersa en una red de relaciones con otras organizaciones que es importante analizar. Se intentará comenzar este análisis en la siguiente sección.

FECOOP, el Comité Departamental del Valle del Cauca, las Cooperativas de Caficultores y la Federación Nacional de Cafeteros

Para comenzar a hablar de esta red de relaciones, es necesario, en primer lugar remitirse a comprender, aunque sea de manera breve, al gremio Cafetero en nuestro país. La Federación Nacional de Cafeteros constituye el principal gremio de Colombia y tiene presencia en todas las zonas donde se produce café en el país. Considera como su "eje central" al "productor de café y su familia" y describe su visión en los siguientes términos: "Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo"[17].

[17] Extraído del sitio web de la Federación Nacional de Cafeteros www.federaciondecafeteros.org (fecha de consulta: mayo de 2015)

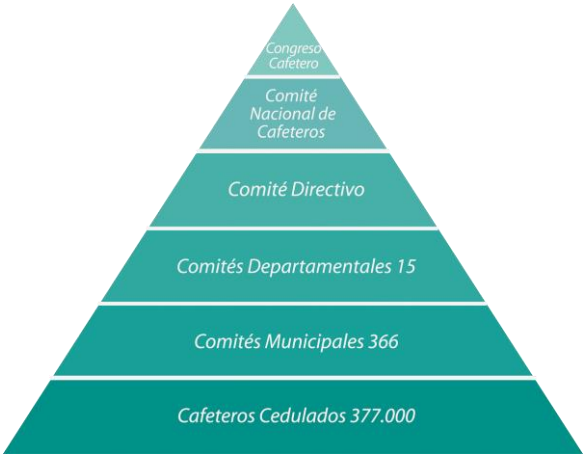
En el sitio web de la Federación Nacional de Cafeteros se describe de la siguiente manera el origen y naturaleza de esta organización:

> "En 1927 los cafeteros colombianos se unieron con el fin de crear una organización que los representara nacional e internacionalmente, y que velara por su bienestar y el mejoramiento de su calidad de vida. Así nació la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), considerada hoy como una de las ONG rurales más grandes del mundo. Nuestra Federación es una entidad sin ánimo de lucro, y no está afiliada a ningún partido político"[18].

La FNC se concibe a sí misma como ONG, pero cuando entramos a analizar con más detalle su naturaleza y estructura nos damos cuenta de que resulta bastante complejo describirla con precisión. Para autores como Robledo (1998), en la FNC se concentran tres papeles bien distintos, o como lo plantea este autor es una organización con "triple personalidad". En su acción cumple al mismo tiempo papeles de entidad gremial, agente estatal y grupo financiero. En lo gremial ha sido "…obvio su papel como representante de los productores en reclamos ante el Estado y en la creación de aparatos económicos que podrían definirse, en general, como de 'tipo cooperativo', para atender las realidades de la producción y comercialización del café" (Robledo, 1998:174). En su papel de agente estatal se resalta "…el poder decisivo de presidentes y ministros en sus orientaciones, el privilegio que tiene de administrar recursos definidos por la ley como públicos, los propios de las representaciones diplomáticas y el muy conocido de importante ejecutor de obras públicas en las zonas cafeteras" (Robledo, 1998:174). Y como grupo financiero privado "…baste decir que bajo su dirección hay inversiones de distinto origen en cerca de ciento cincuenta empresas del país, con activos totales valorados en 1995 en más de 2.400 millones de dólares" (Robledo, 1998:174).

En la Gráfica 1 se resume la estructura o los órganos gremiales de la FNC:

Gráfica 1: Estructura de la Federación Nacional de Cafeteros



Fuente: Gráfica extraída del sitio web de la Federación Nacional de Cafeteros: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/que_hacemos/representacion_gremial/organos_gremiales_de_la_federacion_de_cafeteros/ (fecha de consulta, mayo de 2015).

[18] Extraído del sitio web de la Federación Nacional de Cafeteros www.federaciondecafeteros.org (fecha de consulta: mayo de 2015)

Como se menciona en el sitio web de la FNC, su estructura la componen los representantes de los productores elegidos por los mismos cafeteros para que los representen en los Comités Departamentales de Cafeteros (15) y los Comités Municipales de Cafeteros (366). Las elecciones cafeteras se realizan cada cuatro años y los representantes departamentales son a su vez los delegados de su departamento al Congreso Nacional Cafetero, máxima autoridad de la organización.

El Congreso Nacional Cafetero estudia los problemas de la caficultura en el país, propone soluciones, adopta las iniciativas para un mejor desempeño de la organización cafetera, aprueba los presupuestos y políticas de ejecución de los mismos. El Comité Nacional de Cafeteros está conformado por representantes del Gobierno colombiano (Ministros de Hacienda, Agricultura, Comercio Exterior y el director de Planeación Nacional) y de los departamentos cafeteros (un representante de cada uno de los 15 departamentos cafeteros, elegido por cada Comité Departamental de Cafeteros y aprobado por el Congreso Nacional de Cafeteros).

El Comité Nacional es el órgano de concertación de la política cafetera del país entre el gremio y el Gobierno, define las políticas y programas financiados con recursos del Fondo Nacional del Café. El Comité Directivo está conformado por un representante de cada uno de los 15 Comités Departamentales de Cafeteros y se encarga de dar seguimiento a los asuntos gremiales y administrativos de la FNC y delega su ejecución en la administración de la FNC (Gerencia general). La existencia de este Comité Directivo asegura "la gestión autónoma de la FNC, separando al gobierno de sus negocios internos" pues la cogestión "se mantiene sólo para el manejo de los recursos del Fondo Nacional del Café" (Rodríguez, 1997:69).

Los Comités Departamentales de Cafeteros funcionan en los departamentos cuya producción de café sea superior al 2% del total de la producción nacional. Sus miembros representan a los cafeteros de sus regiones de origen y transmiten sus inquietudes, prioridades y necesidades al gremio, y comunican las decisiones tomadas a nivel nacional y regional. Los Comités Departamentales son los encargados de coordinar las labores del servicio de extensión a nivel departamental.

Los Comités Municipales de Cafeteros funcionan en los municipios que poseen al menos 440 cafeteros cedulados y su producción anual de café es igual o superior a 60.000 arrobas de café pergamino. Están encargados de la organización y representación de los cafeteros a nivel local y son elegidos por los productores del respectivo municipio. Identifican las necesidades y fortalezas de su comunidad para presentar proyectos y gestionar recursos ante el Comité Departamental de Cafeteros. Por último, los "cafeteros federados" son aquellos cultivadores permanentes que poseen un predio con un área sembrada igual o superior a 0,5 hectáreas y con al menos 1.500 árboles de café y son acreditados con la cédula cafetera inteligente (quienes no cumplan con estas condiciones pueden obtener la tarjeta cafetera inteligente y acceder a los servicios de la organización). Ellos pueden elegir o ser elegidos en las elecciones cafeteras.

El Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca se creó en el año de 1928. Desde su creación, este Comité promovió la organización del gremio en el Departamento y de los Comités Municipales. También fomentó el desarrollo de las Cooperativas de Caficultores, las cuales garantizan al productor "…la compra de la cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado a través de sus 42 puntos de compra" y facilitan "…el acceso a crédito y demás herramientas para el desarrollo de la caficultura y el bienestar de la población cafetera"[19]. A lo largo de estos años el Comité además ha implementado estrategias para el mejoramiento del cultivo a través de: Programas de Competitividad, Reconversión de la Caficultura, Fomento de Buenas Prácticas de Beneficio y Postcosecha, Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades, Gestión Empresarial, Sostenimiento de Cafetales, Café y Maíz y Seguridad Alimentaria y Nutricional. El café se cultiva en 39 de los 42 municipios del Valle del Cauca. En el Departamento existen 67.579 hectáreas cultivadas con café, 23.438 caficultores y 26.094 fincas cafeteras[20].

Mapa 1: Área cafetera del Departamento del Valle del Cauca



Fuente: Mapa extraído del sitio web del Comité Departamental de Cafeteros: http://valle.federaciondecafeteros.org (fecha de consulta: mayo de 2015).

Como se mencionó al comienzo de esta sección, poder entender la red de relaciones entre Fecoop y el gremio cafetero, implicaba en primer lugar acercarse a comprender este gremio en el país y en el Valle del Cauca. En segundo lugar, comprender también lo que ha significado la producción de café para el Valle del Cauca en términos de su desarrollo económico y social.

[19] Extraído de http://valle.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestro_comite/category/118 (fecha de consulta: mayo de 2015).
[20] Datos provistos para septiembre 2014 en: http://valle.federaciondecafeteros.org/fnc/nuestros_cafeteros/category/118 (fecha de consulta: mayo de 2015)

Al respecto parece pertinente incluir aquí un extracto de un estudio realizado por el CIDSE sobre este tema:

> "No hay duda, la industria azucarera fue la protagonista esencial en la definición del patrón de desarrollo del Valle del Cauca (…) Pero en este proceso, la actividad cafetera no fue tan solo un actor complementario. El café creó el escenario: El sistema de transporte que integró internamente al territorio vallecaucano, que lo articuló con los mercados externos y el nacional y que le sentó las bases de una floreciente actividad mercantil, resultó de esta actividad (…) Como actor directo, el café recreó el Valle rural y lo creó en buena parte de su territorio; a través de su propia producción, promovió su poblamiento y contribuyó a la creciente expansión de la producción agrícola, al mismo tiempo que alimentaba toda la actividad mercantil urbana, transporte, comercio, financiero, etc. La localización geográfica del territorio, el sistema de transporte, convirtieron a su vez al departamento en uno de los principales centros de trilla y almacenamiento de café, actividades que también contribuyeron al proceso de urbanización de la región y a la conformación de distintos epicentros regionales (Cartago, Tuluá, Buga). Fue así un factor decisivo en la generación de un proceso de desarrollo espacial más equilibrado" (CIDSE, s/f:6-7).

Así como el café contribuyó a crear el escenario para el patrón de desarrollo económico y social del Valle del Cauca y a recrear y crear el Valle rural, en el mismo estudio se menciona que forzó al gobierno departamental a enfocar su mirada en las necesidades del Valle rural:

> "...por estar orientadas hacia los sectores rurales, las inversiones del CD [Comité Departamental] tienen ya un efecto distributivo. En efecto, como bien se conoce, los sectores rurales presentan los más bajos índices de calidad de vida y es allí en donde un mayor porcentaje de la población sufre de necesidades básicas insatisfechas. Además, son estos sectores los que menores beneficios reciben del Estado en términos de las inversiones en obras. En estas circunstancias, las inversiones del CD [Comité Departamental] así como las realizadas por el departamento a través de los convenios, tienen un alto efecto distributivo. Incluso, puede pensarse que estos convenios fuerzan al departamento a invertir en los sectores rurales" (CIDSE, s/f:20).

Es en este contexto amplio en que se puede comprender mejor la compleja red de relaciones que Fecoop tiene con el gremio cafetero y en la cual está inmersa. Desde esta perspectiva, se puede ver en Fecoop una de las expresiones de responsabilidad social empresarial del Comité Departamental de Cafeteros: la preocupación por la educación de la familia cafetera. También se puede entender la relación de poder que se configura, pues Fecoop tiene que moverse en un marco donde los objetivos y políticas del gremio cafetero estén salvaguardados[21].

La relación de Fecoop con el gremio cafetero tiene su expresión no solo en términos de metas, objetivos y políticas. El Comité Departamental de Cafeteros y las Cooperativas de Caficultores no solo hacen parte del Consejo Directivo de Fecoop, sino que aportan un

[21] Así lo muestra el siguiente extracto de una entrevista a la directora de Fecoop: "Yo pienso que la organización empezó inicialmente pensando que solamente era para capacitar en cooperativismo, pero cuando nos metimos y empezamos a ver las necesidades de esas personas y ya empezamos como a entender un poquito más la política educativa del mismo Comité de Cafeteros y de la Federación Nacional de Cafeteros, nos tenía que llevar a ir buscando programas que pudiéramos afectar a todos los miembros de la familia [cafetera]."

porcentaje muy significativo de los recursos que financian la totalidad de los programas, proyectos y campañas educativas que desarrolla. La suma de los aportes de estas organizaciones representa aproximadamente el 60% de los ingresos[22] totales de Fecoop para el sostenimiento de sus actividades.

Aunque esta red de relaciones tiene un peso muy grande sobre la organización, no es la única red de relaciones en la que está inmersa. Analizar estas otras redes de relaciones es el propósito de la siguiente sección.

Fecoop y otras redes de relaciones

Al hablar de Fecoop y su relación con otras organizaciones, parece apropiado dividir estas relaciones en cuatro grandes grupos: las relaciones que tiene Fecoop con organizaciones que le proveen recursos para el desarrollo de sus programas con el propósito de impactar la población objetivo de dichas organizaciones, las relaciones que tiene Fecoop con las organizaciones creadoras de los programas que desarrolla, las relaciones que tiene con organizaciones que le proveen soporte y apoyo en sus procesos administrativos y de programas, y las relaciones con redes de organizaciones que trabajan en temas de interés para Fecoop .

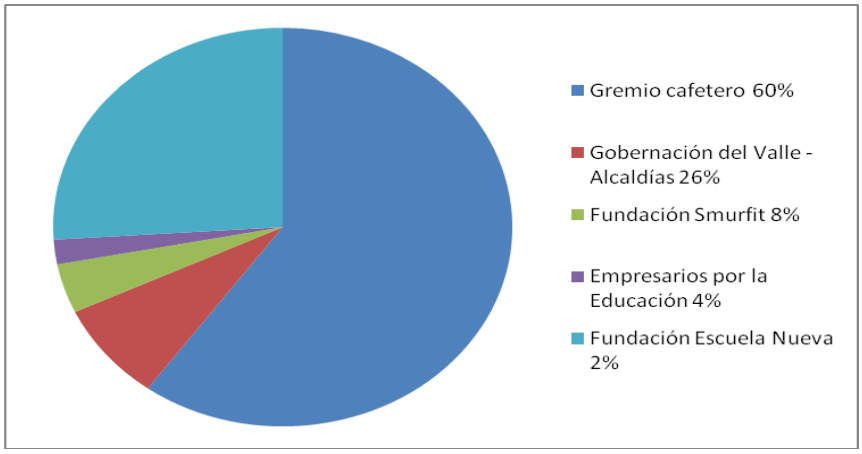
En el primer grupo, el cual se denominará "organizaciones financiadoras", se encuentran organizaciones gubernamentales y fundaciones empresariales: el gobierno departamental y las alcaldías municipales, la Fundación Smurfit – Cartón de Colombia, Empresarios por la Educación y la Fundación EPSA. En el segundo grupo, el cual se denominará "organizaciones creadoras de programas", se encuentran la Fundación Escuela Nueva – Volvamos a la Gente, FUNDAEC y CAFAM. En el tercer grupo, que se denominará "organizaciones de soporte y apoyo", se encuentran CENCOA (Central de Cooperativas Agrarias), las Empresas Asociativas de Trabajo, Instituciones Educativas Rurales, Juntas de Acción Comunal, SENA y las Cooperativas de Caficultores. En el cuarto y último grupo, que se denominará "organizaciones con intereses afines", se encuentran la Confederación Nacional de ONG, Coreducar y la Mesa de Educación Rural del Valle del Cauca.

a) Organizaciones financiadoras

Para tener una idea del peso relativo que tiene cada una de estas organizaciones en la financiación de los programas que Fecoop desarrolla, se incluye aquí la siguiente gráfica:

[22] Cifra calculada con base en los Informes anuales de Fecoop de los años 2009 y 2010.

Gráfica 2: Distribución de aportes organizaciones financiadoras – 2010



Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual de Fecoop, 2010.

Como ya se había mencionado anteriormente, las organizaciones del gremio cafetero son las que aportan el 60% de los recursos para el desarrollo de todos los programas, proyectos y campañas educativas que Fecoop implementa. Luego le sigue la Gobernación del Valle y algunas Alcaldías Municipales con un 26%, la Fundación Smurfit con un 8% y Empresarios por la Educación con un 4%. Aunque en la gráfica aparece un aporte del 2% por parte de la Fundación Escuela Nueva, es importante aclarar que estos recursos no son ingresos que se aportan a Fecoop sino el equivalente al costo de capacitación a maestros como contraparte de la compra por parte de Fecoop de materiales educativos (guías de aprendizaje).

La Gobernación del Valle y las Alcaldías aportan la mayor parte del monto equivalente al 26% para el desarrollo del programa SAT en el Departamento. Estas organizaciones gubernamentales han financiado a Fecoop desde finales de 1995, a través de contrataciones de expansión de cobertura. El monto restante se destina al desarrollo de Escuela Nueva. La población objetivo de estas entidades gubernamentales son los jóvenes y adultos que viven en la zona rural dispersa y los docentes de las Instituciones Educativas públicas de los municipios no certificados del Departamento.

La Fundación Smurfit – Cartón de Colombia financia a Fecoop para el desarrollo del programa de Alfabetización, Básica Primaria y Básica Secundaria con metodología CAFAM. La población objetivo son los trabajadores de la empresa Cartón Colombia, así como sus familias y la comunidad circundante al área de influencia de esta empresa, en el marco de sus programas de responsabilidad social empresarial. La Fundación Empresarios por la Educación financia el programa Escuela Nueva en el Departamento y la población objetivo son los docentes de las Instituciones Educativas. Esta Fundación agremia a varias empresas importantes del sector privado del país y en el marco de su responsabilidad social, aporta a la educación para formar a niños y jóvenes capaces de hacer de las regiones un buen lugar para vivir, trabajar, crecer y desarrollarse plenamente[23]. Trabaja de manera articulada con el Minsiterio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación en varios Departamentos del país.

[23] Extraído de http://fundacionexe.org.co/?page_id=2515 (fecha de consulta: mayo de 2015).

b) Organizaciones creadoras de programas

La relación de la Fundación Escuela Nueva – Volvamos a la Gente, FUNDAEC y CAFAM guardan varias similitudes con Fecoop. En primer lugar, estas organizaciones fueron las encargadas de capacitar al personal de Fecoop en la filosofía, metodología y manejo de los textos educativos o guías de aprendizaje de los programas Escuela Nueva, SAT y Alfabetización, Básica Primaria y Básica Secundaria para jóvenes y adultos. Cuando el personal de Fecoop adquirió la capacidad de entrenar a otros en todos los componentes de estos programas, estas organizaciones solo ofrecían capacitaciones ocasionales y asesoría cuando Fecoop la solicitaba. En segundo lugar, estas organizaciones proveen a Fecoop los textos educativos o guías de aprendizaje para el desarrollo de los programas y tienen distintos acuerdos o convenios para la adquisición de los materiales, capacitación, asesoría y derechos de uso de tecnología. En tercer lugar, Fecoop hace parte de distintas redes de instituciones relacionadas con el desarrollo de estos programas, por lo que mantiene comunicación regular con estas organizaciones y otras afines.

Por otro lado, Fecoop se encuentra realizando alianzas con universidades de la región para explorar posibilidades de brindar acceso a la educación superior a los jóvenes bachilleres del departamento.

c) Organizaciones de soporte y apoyo

En esta categoría se agrupan aquellas organizaciones que brindan soporte y apoyo en diversos aspectos de los procesos administrativos y de programas de Fecoop. CENCOA tiene un contrato de outsourcing con Fecoop para el manejo de la contabilidad, revisoría fiscal, talento humano y servicios generales. Las dos Empresas Asociativas de Trabajo creadas por los tutores del Programa SAT tienen un contrato con Fecoop para el pago de los tutores por sus servicios educativos. Las Juntas de Acción Comunal y las tesorerías de las Cooperativas de Caficultores colaboran con Fecoop a través de convenios para el pago de los tutores del programa de Alfabetización, Básica Primaria y Básica Secundaria con metodología CAFAM. Las Instituciones Educativas Rurales y sus sedes colaboran con Fecoop para el préstamo de salones de clase para el desarrollo de las sesiones de estudio de los grupos de los programas de Alfabetización y SAT, para el desarrollo del programa Escuela Nueva y Escuela y Café, y el fortalecimiento a las Vocacionales Agrícolas. El SENA establece convenios con Fecoop para brindar capacitación y certificación a los estudiantes, tutores y asesores de SAT, así como a grupos de caficultores en distintas dimensiones de la producción agropecuaria.

d) Organizaciones con intereses afines

Fecoop, como ONG, hace parte de la Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales – CCONG-, organización nacional creada para "…asociar, fortalecer y representar organizaciones no gubernamentales y promover su auto-regulación para que, de manera organizada, dentro del marco constitucional y legal, aporten a la visibilidad y

consolidación del sector, fomentando la democracia y la construcción de bienes públicos para superar la exclusión en todas sus dimensiones"[24].

Fecoop también hace parte de la Corporación Nacional para la Educación Rural - Coreducar, una institución que surgió en 1999 con el propósito de reunir inicialmente a todas las ONG encargadas de la ejecución del programa SAT en el país para representarlas en los niveles nacionales (tanto públicos como privados) e internacionales para gestionar recursos gubernamentales, privados y de cooperación internacional. Actualmente esta Corporación reúne no solamente a ONG que desarrollan el programa SAT sino también otros modelos flexibles tutoriales en las zonas rurales de varios departamentos de Colombia. Coreducar describe hoy su objetivo como el de "…apoyar la gestión, servir de representación nacional y regional, de coordinación de proyectos de interés para el área rural"[25].

Por último, Fecoop hace parte de la Mesa de Educación Rural del Valle del Cauca que fue creada hace algunos años, en el contexto del Congreso de Educación Rural, por la necesidad de "…generar procesos participativos regionales y nacionales que llamaran a la discusión sobre la construcción de una política pública para la educación rural"[26].

En el pasado, Fecoop también perteneció a la Red de Educación de Adultos de América Latina y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa. Además participó en el proyecto de "...creación del Centro de Desarrollo Cooperativo junto con otras entidades de grado superior y la Universidad del Valle..."(Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, 1998:95).

Como vemos hasta aquí, Fecoop también se halla inmersa en otras redes de relaciones que ejercen influencia sobre la manera como la organización se percibe, que restringen o expanden su radio de acción por la presencia o ausencia de financiación, que moldean su comprensión sobre lo que significa la educación en las zonas rurales, que la conectan con otras organizaciones en otros contextos con las que comparte intereses comunes y con el discurso que evoluciona acerca de cuáles son las políticas más adecuadas para la educación rural en nuestro país.

[24] Extraído de http://ccong.org.co/ccong/quienes-somos/quienes-somos_22 (fecha de consulta: mayo de 2015).

[25] Tomado y adaptado de una Ficha de Registro del Sistema de Aprendizaje Tutorial SAT como innovación educativa y del sitio web de Coreducar: www.coreducar.org (fecha de consulta: mayo de 2015).

[26] Tomado del sitio web de la Corporación para la Educación Integral y el Bienestar Ambiental – La Ceiba: http://www.corpoceiba.org.co (fecha de consulta: mayo de 2015).

3. Capitulo III: Principales tramas de poder en las relaciones organizacionales de FECOOP

Como se mencionó en los primeros dos capítulos de este trabajo, el término "trama" busca describir el conjunto de relaciones que se entrelazan e influencian en la configuración del poder en una organización, entendiendo el poder de manera relacional, considerando la perspectiva de Weber quien lo define como "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad" (Weber, 2004:43). Esta disposición relacional del poder se enriquece con la perspectiva dinámica que Foucault tiene sobre el mismo, pues para este autor el poder "se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles" (Foucault, 2012:90), asumiendo la característica de inmanencia y ubicuidad. Las elaboraciones teóricas de Weber y Foucault serán por tanto un referente en el análisis de las tramas de poder en el presente capítulo. También se hizo uso del término "trama" para describir la forma en que se despliegan esos conjuntos de relaciones desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Al adentrarse en las entrevistas realizadas a los miembros de la organización, uno de los primeros aspectos que se resalta es que las tramas de poder y su contenido adquieren ciertas especificidades de acuerdo con el contexto o la situación que se describa. Es decir, si el contexto es el conjunto de relaciones de poder que se configuran al interior de la organización o el conjunto de relaciones de poder que se construyen hacia el exterior en relación con otras organizaciones. Si bien en la práctica estas tramas se influencian y afectan continuamente, es pertinente hacer esta diferenciación para organizar el análisis de la evidencia empírica. Por esta razón se decidió usar la frase "tramas internas de poder" para designar el conjunto de relaciones de poder hacia adentro de la organización, y "tramas externas de poder" para describir las múltiples relaciones de poder de esta organización con otras.

Ahora bien, para expresar las diversas maneras como estas tramas se despliegan, se identificaron elementos característicos comunes que emergieron de las voces de los actores de la organización y de las inferencias de la investigadora fruto de la revisión teórica. Estos elementos comunes permitieron a su vez expresar las especificidades de las tramas internas y externas de poder. Son las siguientes: verticalidad, horizontalidad, autoridad, cooperación, competencia, conflicto, control y financiación. En este capítulo se analiza cómo estos elementos se despliegan primero en la trama interna de poder y luego en la trama externa. El capítulo termina describiendo las confluencias y tensiones que estos elementos presentan en la manera como las tramas internas y externas se afectan mutuamente. Además, de qué modo estas tramas se influencian en los procesos organizacionales más esenciales de Fecoop.

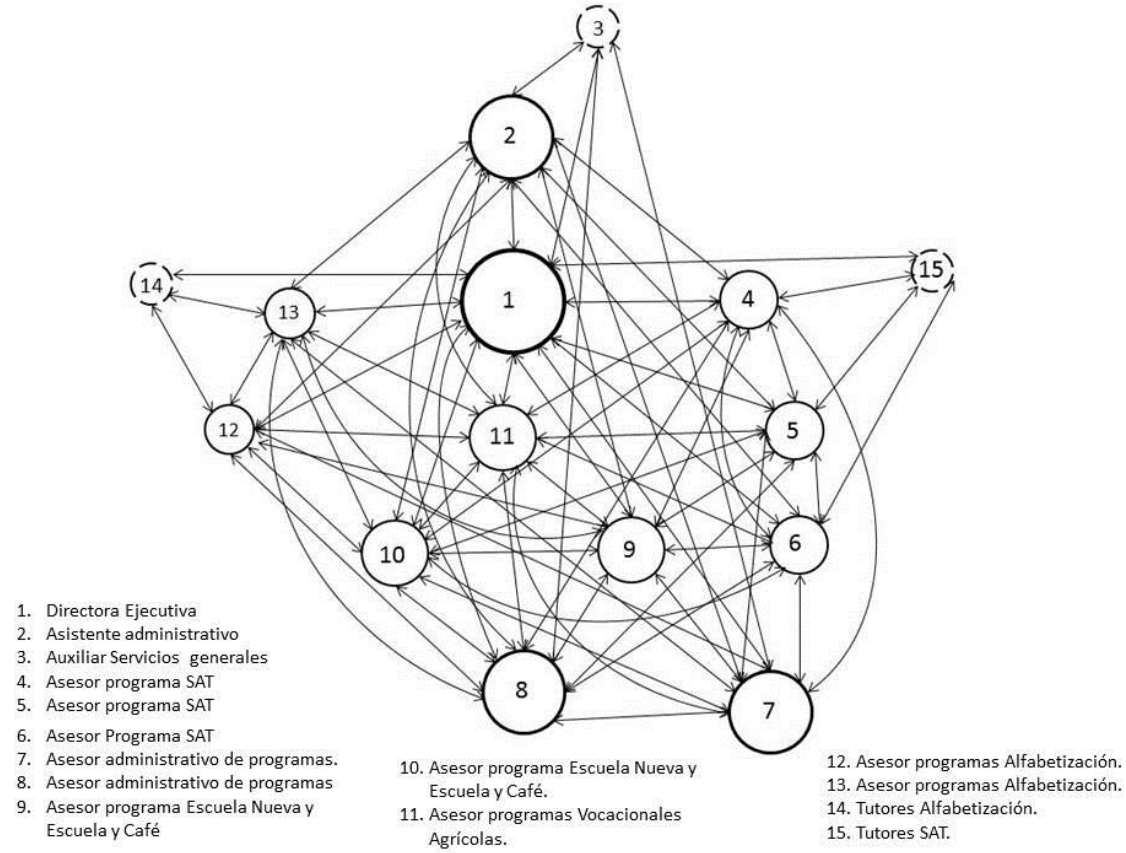
Las contribuciones de Powell y DiMaggio (1999) al estudio de las organizaciones desde la corriente del "nuevo institucionalismo" también proveen en este capítulo pistas a la manera como se puede concebir el entorno conceptual en que estas tramas se despliegan. La forma en que estos autores conciben las organizaciones aportan referentes importantes al análisis de la manera como se desarrollan las tramas en la ONG. Estos autores afirman que las organizaciones se hallan incorporadas en amplios sistemas de relaciones y que se ven

influenciadas por los ambientes en los que se encuentran inmersas. Los ambientes penetran en la organización, creando "los lentes a través de los cuales los actores contemplan el mundo y las categorías de la estructura, acción y pensamiento" (Powell y DiMaggio, 1999:48). Estos ambientes organizacionales se componen de elementos culturales, es decir de "creencias que se dan por hecho" y de reglas[27] que funcionan como patrones para organizar.

3.1. Tramas internas de poder

A continuación se presenta una figura que intenta mostrar las interacciones entre los actores que hacen parte de Fecoop, con el fin de iniciar el análisis acerca de cómo se expresa la trama de poder al interior de esta organización. Esta figura fue construida con base en las entrevistas realizadas a los actores de la organización. Las interacciones se identificaron cuando en las entrevistas los actores hacían referencias a relaciones de trabajo y colaboración con otros actores de la organización que denotaban el uso de poder. La figura no pretende ser exhaustiva ni completa, pero permite tener a la mano un mapa de orientación al cual hacer referencia en el desarrollo de la trama.

Figura 4: Trama interna de poder de Fecoop



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas y la revisión documental.

[27] Estas reglas constituyen no solo las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías, sino también las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimientos que "rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas" (Powell y DiMagio, 1999:20-21).

Como podemos observar, hay una intensa interacción entre los actores de la organización que denota un alto grado de cooperación. La trama es densa y no se identifican polos de relaciones de poder predominantes. Sin embargo, se pueden observar ciertas diferencias con respecto a la cantidad de interacciones entre los actores, lo cual se muestra en el tamaño mayor o menor de las esferas. La directora ejecutiva es quien tiene el mayor número de interacciones (14) pues se observa en continua interacción con todos los actores. La directora tiene un alto grado de influencia y control sobre los actores. Los que siguen en la mayor cantidad de interacciones son la asistente administrativa y los asesores de programas encargados de aspectos administrativos (12 interacciones). Luego están los asesores de los programas Escuela Nueva, Escuela y Café, Vocacionales Agrícolas (11 interacciones), los asesores del programa SAT (10 interacciones), los asesores del programa de Alfabetización (9 interacciones), los tutores de los programas SAT y Alfabetización (4 y 3 interacciones) y el auxiliar de servicios generales (4 interacciones).

Una mayor cantidad de interacciones puede denotar que el actor tiene más influencia en la organización, lo que es coherente con el organigrama de Fecoop presentado en el tercer capítulo. Sin embargo, resulta interesante constatar que existen ligeras diferencias en el número de interacciones entre asesores de acuerdo a los programas. También se puede observar que los asesores de los programas SAT y Alfabetización no comparten interacciones o relaciones de colaboración en el quehacer cotidiano de la organización. Se muestran además las interacciones de los asesores de los programas SAT y Alfabetización con su grupo de tutores correspondientes. Los tutores de estos dos programas y el auxiliar de servicios generales se muestran con esferas con líneas punteadas, pues los primeros son contratados a través de una EAT o las Juntas de Acción Comunal y el segundo por medio de un contrato de outsourcing con CENCOA, por lo que pertenecen formalmente a otras organizaciones.

Para darle contexto al análisis sobre la trama interna de poder, resulta pertinente referenciar nuevamente a DiMaggio y Powell (1999) quienes desde la corriente del "nuevo institucionalismo" consideran las organizaciones como las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, "(…) los constreñimientos u obligaciones creados por los humanos que le dan forma a la interacción humana (…) éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico" (DiMaggio y Powell, 1999:19). Estas reglas pueden ser de dos tipos: aquellas que expresan constreñimientos de carácter informal, es decir, "(...) prácticas sociales provenientes de una información socialmente transmitida y que forman parte de la herencia que llamamos cultura" y aquellas de carácter formal, ordenadas jerárquicamente, relacionadas con el mundo del derecho (DiMaggio y Powell, 1999:20).

Se podría considerar que en el caso de Fecoop aquellas reglas o prácticas sociales que provienen del mundo de la cultura, están justamente relacionadas con el campo en el que se inscribe esta organización: el de las organizaciones no gubernamentales. El campo de las ONG ha heredado histórica y culturalmente la práctica social de la solidaridad. Como lo plantea Diez Rodríguez (2002), en estas organizaciones el valor de la solidaridad constituye su "capital simbólico" y la fuente de su legitimidad. Revilla (2002) manifiesta que la especificidad de la acción que desarrollan las ONG, y que la hacen diferente de otras formas de acción colectiva, es que se articulan en torno a la "ayuda" como objetivo y a la

"solidaridad" como valor. Este par ayuda/solidaridad sustenta el "compromiso moral" que vincula a los individuos con la organización y que le da legitimidad a la misma.

En la trama interna de poder de Fecoop podemos observar la operación de lo que Collins (2004) plantea como el mecanismo central de toda interacción ritual: "acontecimientos que combinan un alto grado de enfocada atención mutua, es decir, un alto nivel de intersubjetividad, junto con un elevado nivel de sincronización emocional" los cuales resultan en "sentimientos de pertenencia, que están apegados a símbolos cognitivos; y resultan también en la energía emocional de participantes individuales, dándoles sentimientos de confianza, entusiasmo, y el deseo de actuar en lo que consideran un camino apropiado moralmente"[28] (Collins, 2004:42). Sentimientos como estos se pueden derivar de los relatos de las personas entrevistadas.

Por tanto, la manera cómo actúan y toman decisiones los miembros de la organización no tienen solamente un carácter racional y calculado. Como plantea North (1990), otro de los autores del "nuevo institucionalismo", la conducta humana es más compleja que "(...) los modelos de función utilitaria individual de los economistas", pues en realidad existen muchos casos en los que "(...) los hombres no maximizan simplemente la riqueza, sino que intervienen criterios como el altruismo o limitaciones autoimpuestas que modifican de manera sustancial los resultados de las elecciones que hace la gente" (North, 1990 citado en DiMaggio y Powell, 1999:17).

Las ideas mencionadas anteriormente nos permiten conceptualizar y comprender el ambiente organizacional en el que se despliega la trama interna de poder de Fecoop. A través de las palabras y el lenguaje usado por los actores de la organización y las inferencias realizadas por la investigadora fruto de la revisión documental, se identificaron algunos elementos característicos que denotan relaciones de poder en la trama interna de Fecoop: horizontalidad, verticalidad, autoridad, cooperación, competencia, conflicto, control y financiación. En esta sección se hace uso entonces de la polifonía de voces con las que hablan los actores desde sus distintos lugares organizativos para aproximarse a comprender la manera como se configura la trama interna de poder de Fecoop.

Horizontalidad

En su Proyecto Educativo Institucional Fecoop describe su estructura organizacional como "plana", es decir conformada por relaciones horizontales más que por unas de tipo vertical descendente. En numerosas oportunidades a lo largo de las entrevistas los actores de la organización hicieron referencia a este tipo de relaciones para describir sus dinámicas de trabajo:

> "...no manejamos como esa verticalidad como lo manejarían de pronto otras organizaciones, no, aquí es una cosa, es decir, yo veo a mi compañero tutor, asesor, nos vemos como un equipo (…) donde entre todos construimos una serie de elementos que nos permiten fortalecer el programa (…) todos aportamos desde el tutor que acaba de entrar hasta el tutor más antiguo en el programa le aporta al proceso de una manera muy horizontal. La misma directora del

[28] Traducción libre.

> programa abre los espacios para que todo el equipo participe, proponga, genere otros elementos para enriquecer la propuesta como tal (…)" (Asesor Programa SAT).
>
> "…hay como un vínculo más estrecho, ya uno no los ve como ése es el superior, es el director, hay que tenerle como ese miedo o ese respeto no (…) yo veo que en FECOOP todos estamos como en un mismo nivel y creo que es un beneficio porque uno no ve como esa barrera de que él es el director y tengo cierta distancia (…) ya uno ve a la demás gente como con el mismo nivel, pues uno como a todos tiene que respetarlos pero llega más, se comunica uno mejor (…)" (Tutora Programa Alfabetización).

En estos extractos, horizontalidad denota posibilidad de participación, de tomar parte en las decisiones que definen el rumbo y las acciones de la organización, de reconocer la contribución que cada actor puede hacer al desarrollo de la organización y sus programas. En esta relación se reconoce el papel de la directora ejecutiva en propiciar y abrir espacios que permitan la participación y la ayuda mutua. Horizontalidad está asociada también a sentimientos de respeto y confianza mutua entre los miembros de la organización.

Verticalidad

La presencia de relaciones horizontales sin embargo no quiere decir ausencia de relaciones verticales. En sus voces también se identificó la existencia de jerarquía y por ende de "verticalidad".

> "No, porque a pesar de que uno sabe que hay unas jerarquías (…) pues [las relaciones] son muy cercanas y nadie es desconocido para nadie, de todos modos cuando habla [la directora] (…) nosotros decimos habló la pluma blanca y cuando [ella] (…) habla es palabra de Dios, pero de todos modos es asequible, cariñosa y no es mucha la diferencia" (Asesora Programa SAT).
>
> "(…) hay un nivel de exigencia desde la dirección y todos debemos cumplir, entonces es eso, es como la política del cumplimiento en cadena y que eso no se puede perder porque nos quedaríamos cortos en el camino, sin perder obviamente la relación de amistad, de confianza (…)" (Asesor Programa SAT).

En estos relatos es evidente el reconocimiento de los actores de la existencia de una jerarquía en la organización, en especial se considera a la directora ejecutiva como quien detenta el grado mayor en esta jerarquía. Aunque en el contenido de esa relación hay amistad, confianza y sentimientos de tener metas compartidas, es claro que hay decisiones que toma la directora ejecutiva que se deben obedecer y que existen políticas que permiten el cumplimiento de ciertas obligaciones que todos los miembros de la organización comparten.

Autoridad

En la trama interna de poder la autoridad se infiere como algo que es necesario para el buen funcionamiento de la organización, pero una relación de autoridad cuyo contenido está basado en la confianza, la cooperación y la amistad. Los siguientes extractos aluden al contenido de esta relación de autoridad en distintos niveles de la estructura de la organización:

> "Bueno, hay que tratar de mantener una relación de autoridad de cierta manera para que las cosas se logren, no soy muy dado a manejar ese nivel de autoridad bruscamente pero si hay un nivel de exigencia (…) pero sin que se pierda la relación de confianza, de amistad, digamos de cercanía (…) que no se pierda la autoridad pero que se maneje una relación de confianza y de amistad fuerte..." (Asesor Programa SAT).

> "…se le enfoca mucho al tutor que no lo vea a uno como grande, mire yo soy su asesor o su asesora no me vea como el que vengo a mandarle, no, téngame en cuenta como amigo y como amiga para que me hable (…) pero igual hay momentos en que hay que darle el rango que ella tiene por que ella es asesora no tutora, pero en algunos espacios si somos como iguales (...)" (Tutor Programa SAT).

En estos extractos se reconoce que hay autoridad en la organización y que distintos actores juegan roles que denotan mayor o menor autoridad en la organización. Entonces si bien existe una relación de autoridad, que denota una asimetría de poder, su contenido tiene un fuerte componente de confianza y apoyo mutuo que se relaciona con la naturaleza y propósitos del trabajo que se plantea la organización.

Cooperación

En la *trama interna de poder* encontramos numerosos relatos acerca de la existencia de fuertes relaciones de cooperación al interior de la organización. Frases como el "apoyo mutuo" y el "nutrirse los unos a los otros" denotan la presencia de este tipo de relaciones. A manera de ilustración, a continuación se encuentran extractos de algunos de esos relatos:

> "Aquí entre nosotros como compañeros es muy increíble porque aquí cada uno tenemos una función, digámoslo así, pero si yo estoy haciendo algo y mi compañero está atariado yo dejo lo mío y le apoyo, o el conmigo o con el que sea (...) igual con los tutores, entre ellos hay muchísimo apoyo". (Asesora Programa Alfabetización).

> "…entonces nos nutrimos porque las estrategias que ellos muestran [los tutores] han sido tan bonitas que hasta uno mismo dice 'yo no hubiera sido capaz de hacerlo de esa manera' (…) entonces eso es nutrirse y afortunadamente Dios nos hizo diferentes, entonces, si él tiene una idea diferente no se la coartamos (…) y le aprendemos" (Tutor Programa SAT).

> "(…) y aquí en FECOOP (…) hemos tratado de que el que más sabe no es el que más se crea sino el que más sabe es el que le aporta a los que menos saben para que haya un equilibrio en el proceso de capacitación" (Tutor Programa SAT).

Los relatos anteriores muestran relaciones de cooperación desde distintas perspectivas. Aunque cada actor tiene una función definida, hay cruces de funciones entre los actores con el propósito de avanzar ciertas tareas. Se reconoce que cada actor tiene algo para contribuir al otro y al cooperar todos salen beneficiados. Por tanto, la experiencia y el conocimiento se comparten y esto permite que todos se "nutran". Otra perspectiva que ilustra relaciones de cooperación surgió de los relatos de los actores cuando hablan acerca del ambiente laboral y de la naturaleza de las relaciones interpersonales en su trabajo cotidiano:

> "Con relación al ambiente laboral, es un ambiente con mucha, mucha camaradería, hemos logrado con los tutores formar grupos de apoyo y de amistad, se han forjado muy buenas relaciones. Entre ellos mismos se llaman, a veces cuando tienen algún inconveniente se llaman (…) tuvimos el año pasado una compañera con una calamidad doméstica y entre todos estábamos en una capacitación y se juntó en un momentito mercado y se le mandó mercado. Si hay alguien enfermo inmediatamente a mí me llaman y me dicen fulana de tal está enferma entonces hacemos el correo, tenemos correo electrónico con la mayoría y así a través de mensajes de teléfono le mandamos apoyo, oraciones" (Asesora Programa Alfabetización).

> "Pienso que también nos hemos ido impregnando del programa, de querer abrir siempre los brazos y acoger como cuando uno quiere que lo acojan, entonces hacer sentir a la gente como uno quisiera que lo hicieran sentir a uno, y el trabajo en comunidad, es que yo digo que en serio aprende uno más como tutor que ellos como estudiantes (…) y yo pienso que todos los tutores de alguna u otra forma hemos sentido eso, somos más nosotros los bendecidos que ellos" (Tutora Programa SAT).

Estos relatos ilustran relaciones de cooperación que impregnan el ambiente laboral y lo trascienden. Se reflejan en muestras de solidaridad y preocupación por el bienestar del otro, y por las personas y comunidades con quienes los actores trabajan.

Competencia

Aunque a lo largo de las entrevistas no había referencias explícitas a relaciones de competencia al interior de la organización, se observó en algunas de las entrevistas que el nivel de colaboración y cooperación entre los dos programas educativos SAT y Alfabetización que se analizan en este estudio es bajo. Esto se manifiesta en la Figura No. 3 que se presentó para introducir la trama interna de poder. No se muestran interacciones entre los asesores y tutores de estos dos programas, aunque ellos si colaboran constantemente con los asesores de otros programas.

> "Educar [Alfabetización] es un programa que relativamente se maneja muy, o se ha venido manejando hasta ahora muy aparte, y si (…) maneja todo ese proceso de capacitación con sus asesores en su proceso allá muy independiente de lo que nosotros venimos manejando con SAT, la cercanía es muy mínima (…)" (Asesor programa SAT).

> "(…) con el de SAT nosotros las íbamos bien pero los muchachos (…) decían que había como una energía negativa y nunca sentí eso (…) será por lo que casi no se relacionan porque es que no nos vemos mucho" (Tutora programa Alfabetización).

Los siguientes relatos hacen referencia a las áreas en que estos dos programas han colaborado y podrían colaborar pero también dejan entrever una suerte de competencia que puede surgir entre los mismos al interior de la organización.

> "(…) porque CAFAM también tiene la modalidad de secundaría, pero en algunos casos la gente elige SAT, porque (…) creen que SAT les puede aportar más elementos para el desarrollo de sus comunidades (…) pero desconocemos mucho del proceso de seguimiento que hacen los asesores de Educar [Alfabetización], al igual que ellos desconocen de SAT.

> Ahora como que estamos empezando, yo creo que hacia allá vamos y es que vamos a tener que manejar todos el mismo lenguaje, esa ha sido una decisión desde la dirección" (Asesor Programa SAT).

> "Pues en algunas ocasiones hemos tenido el grupo SAT y el grupo de Alfabetización (…) es que el grupo de Alfabetización y básica primaria es la semilla para esos grupos SAT, ¿por qué? Porque ese adulto o ese joven aprende allí, pero ahí no tenemos la opción de hacer un bachiller CAFAM porque es muy costoso o porque no hay quien lo patrocine, pero si hay para quien patrocine el SAT en esa misma zona, entonces para que ellos pueden tener la secuencia" (Asesora Programa Alfabetización).

Se ve en estos relatos que la falta de cooperación obedece a la falta de capacitación y conocimiento de los asesores sobre los dos programas. Sin embargo, una dificultad radica en que los dos programas pueden atender poblaciones similares, pues ambos ofrecen educación secundaria para jóvenes y adultos, y pueden surgir tensiones a la hora de decidir cuál de los dos programas implementar en una comunidad. Esto puede ocasionar el entrar en una suerte de competencia dentro de la misma institución. Pero parece que las tensiones se sortean privilegiando el programa que tiene financiación en una zona específica.

Conflicto

En las entrevistas también se les preguntó a los miembros de la organización sobre cómo interactúan con el conflicto, el desacuerdo o las dificultades. En los relatos se describen situaciones en las que surgen diferencias y cómo deciden interactuar con ellas:

> "(…) que a veces tengamos algunas diferencias, las tenemos como cualquiera porque pues somos cada uno diferente dentro de la igualdad que tenemos de saber para donde vamos. Cada uno es diferente, pero nos sentamos, nos miramos a los ojos, nos gritamos, lloramos y nos abrazamos y seguimos haciendo con mucho amor todo lo que vamos a hacer" (Tutora programa SAT).

> "Los conflictos siempre se trabajan en el equipo; cualquier inconveniente que se presente lo manejamos el mismo equipo y generalmente tratamos de ir al fondo de lo que está produciendo el problema; la verdad es que muy pocas veces tenemos dificultades. A veces hay diferencias pero nunca han sido cosas que nos afecten en el desarrollo de los programas, porque inmediatamente como equipo también se busca la solución" (Directora Fecoop).

En los extractos anteriores se manifiesta la existencia de desacuerdos y conflicto al interior de la organización, pero también de actitudes hacia el diálogo para encontrar caminos de resolución y acuerdo. Los siguientes testimonios también expresan diversas situaciones de conflicto en el quehacer cotidiano del trabajo de los tutores:

> "(…) de pronto hay algunos roces pero son superables, porque el carácter de todos no es igual obviamente; por ejemplo un tutor, se sintió porque cuando le pidió la explicación no pudo dársela de la manera adecuada; entonces en su concepto sintió que no le quiso colaborar pero no era la intención del compañero sino que no tenía o el tiempo o las herramientas para hacerlo pero no, eso es superable, no es pues así que uno no se hable con un compañero" (Tutor programa SAT).

"(...) pero siempre el trato y como que concertar con la gente (…) entonces el grupo también es eso, porque en el grupo también se presentan muchos choques (…) que mi familia tiene problemas con la suya - y usted ahí parado en la mitad pensando, entonces es tratar de mediar, que concerten" (Tutora Programa SAT).

Se evidencia aquí que los actores interactúan con el conflicto con actitudes de concertación y de mediación, buscando que los desacuerdos no se conviertan en obstáculos para el adecuado desarrollo de los programas educativos.

Financiación

En muchos apartes de las entrevistas los miembros de la organización hacían referencia a este tema, como una relación de tensión recurrente para sus propias vidas, pues cuando la organización no puede acceder a financiación por parte de ciertos donantes, esto afecta enormemente su estabilidad laboral y los obliga a encontrar otras fuentes de ingresos:

"[la falta de financiación] (…) Eso nos ha obligado también a nosotros a ver otras posibilidades; hace mucho rato que venimos con la campaña que debemos liderar de alguna manera procesos o proyectos de carácter personal que nos permitan mantenernos; en la mayoría de pronto tienen algún proyecto, pero en mi caso yo no me desligo de la finca (…) allá manejamos un proyecto de caña panelera, café, entonces yo me mantengo también como muy ligado a esos procesos con mi familia y eso me genera algunos ingresos (…). Para los tutores que dependen totalmente de los ingresos del programa esto sí es complejo porque las crisis no se presentan una vez, generalmente anualmente o cada dos años cuando hay cambio de gobernantes, ahí está la dificultad pues hay que esperar a que se conozca el programa, que se les presente a los nuevos alcaldes, al nuevo Gobernador para poder iniciar pues la firma de los convenios" (Asesor Programa SAT).

En especial en el programa SAT, donde una de sus fuentes significativas de financiación es el gobierno departamental, esto ha llevado a la organización a buscar mecanismos que le permitan contratar a los tutores del programa sin comprometerse con su estabilidad laboral a largo plazo. Esto se manifiesta en la creación de Empresas Asociativas de Trabajo (EAT) a través de las cuales se contratan los tutores. Esto por supuesto, genera tensiones en las condiciones laborales de los tutores. Aquí surge otra tensión, la del compromiso moral con la misión de la organización y la necesidad de disponer de un sueldo para solventar la vida:

"(…) trabajar en mi comunidad significa mucho porque he crecido bastante, profesionalmente. Aunque no soy titulado, he aprendido mucho, al conocer lugares, conocer gente uno se nutre (…) a pesar de que mucha gente me dice no mire cuando hay dificultades por ejemplo de convenios (…) me dicen sálgase de ahí, busque otras opciones, yo digo sí, pero cuando voy a tratar de hacer la hoja de vida y digo no pero como me voy a salir de acá, como que lo reconsidero (…) y me dicen (…) eso no le da rentabilidad pero (…) yo pienso que más que el dinero es la parte de formación y (…) está bien, uno necesita dinero para sostenerse, y el año pasado fue muy difícil, pero más que el dinero que es algo material me interesa mi propio crecimiento, (…) yo quiero que mi comunidad, los estudiantes y la gente se fortalezca y esto ha hecho mucho por mi comunidad" (Tutor Programa SAT).

La presencia o ausencia de financiación crea por tanto tensiones en los actores al interior de la organización frente a su estabilidad laboral y a su compromiso a largo plazo con los objetivos de los programas de intervención de la organización.

Control

En los relatos de los actores no se encontraron muchas referencias a relaciones de control. Este está más bien relacionado con la idea de orden, en la manera como los actores pueden tomar iniciativa en los asuntos de la organización:

> "(…) hay también mucha libertad, no digamos libertad no controlada, pero si mucha libertad de la gente para que pueda innovar, para que pueda hacer cosas nuevas, entonces cada día los procesos se van retroalimentando" (Directora Fecoop).

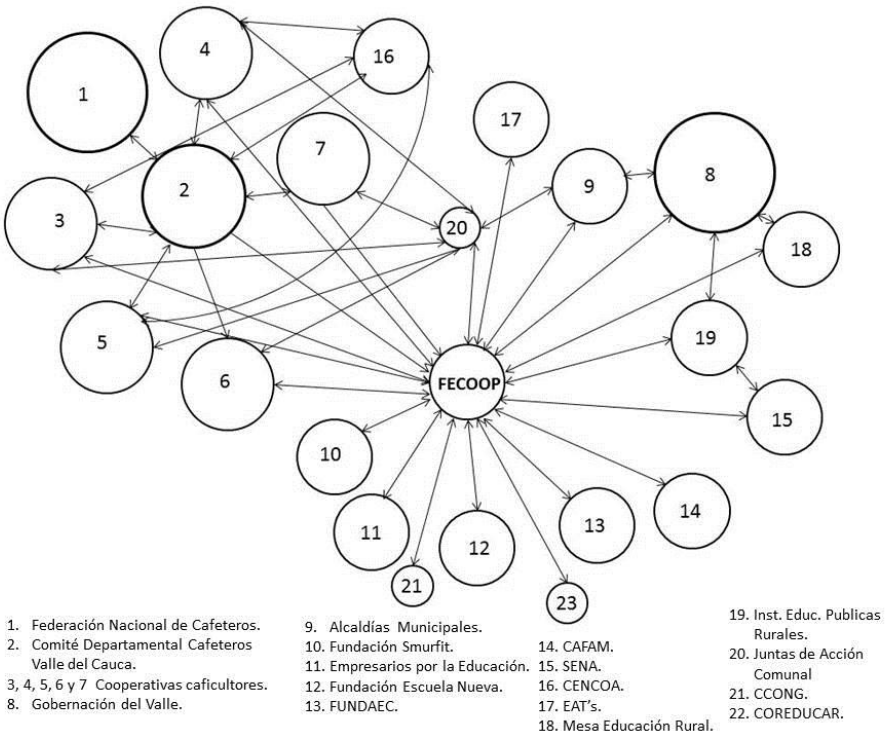
> "(…) la confianza que da (...) [la directora] para uno decir (...) yo quiero organizar la capacitación así porque creo que el tema (…) hágalo, defiéndase, usted a mí me sustenta después, entonces eso le da a uno confianza. Cuando le dan a uno esa confianza es más la responsabilidad de decir tengo que ser mucho más efectivo en lo que estoy haciendo porque me dieron el espaldarazo. Eso mismo se refleja en los tutores, muy comprometidos, apoyan, son serviciales o sea que eso se refleja" (Asesora Programa Alfabetización).

Existe libertad para la innovación y la creatividad, aunque hay control en el sentido de que esas iniciativas respondan a los propósitos y políticas de los programas de intervención de la organización. El ambiente de confianza además promueve una suerte de control interno en el actor, para no defraudar esa confianza depositada en él o ella y volver su trabajo más efectivo. Sin embargo, la gran cantidad de interacciones que existen alrededor de la directora, como se veía en la Figura No. 4, expresa una suerte de control que asegura que los actores cumplan con las funciones que les han sido asignadas.

3.2. Trama externa de poder

A continuación se presenta una figura que intenta presentar un mapa muy general de la trama externa de poder de Fecoop. Esta figura fue construida con base en las entrevistas realizadas a los actores de la organización y la revisión documental. No pretende ser exhaustiva pero si un intento por mostrar las organizaciones con quienes Fecoop interactúa hacia el exterior y vislumbrar posibles polos de poder en esta trama.

Figura 5: Trama externa de poder de Fecoop



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas y la revisión documental.

Los tamaños en las esferas que representan distintas organizaciones obedecen al peso relativo que estas tienen en la financiación, metas y estructura de Fecoop. Tomando como referencia lo discutido en el tercer capítulo con relación a la caracterización de Fecoop y sus principales relaciones organizacionales, las instituciones cafeteras y el gobierno departamental son representados como los que tienen mayor influencia sobre Fecoop y por lo tanto se representan con las esferas de mayor diámetro. Les siguen en diámetro esferas que representan otras organizaciones financiadoras, creadoras de programas y proveedoras de materiales, organizaciones de soporte y apoyo, y luego, en menor tamaño, organizaciones con intereses afines. En este mapa es posible contemplar con claridad dos polos de poder. En primer lugar y con mucha fuerza, las instituciones del gremio cafetero que muestran un intenso polo de poder, y en segundo lugar, el gobierno departamental. Esta mirada general a la trama externa de poder constituye una buena introducción para acercarse a comprender la manera como esta trama se configura y despliega.

En este punto resulta pertinente retomar los aportes de Powell y DiMaggio (1999). Si bien la reproducción institucional puede asociarse "(…) con las demandas de poderosos actores centrales, como el Estado, las profesiones, o agentes dominantes dentro de las áreas organizacionales", estos autores afirman que las instituciones no sólo son "limitaciones sobre la agencia humana" son ante todo "producto de las acciones humanas" pues las reglas que dan forma a la organización se construyen mediante un proceso de conflicto y prueba (Powell y DiMaggio, 1999: 68). Es por las razones anteriores que las instituciones continuamente y al mismo tiempo "…articulan y desarticulan, estructuran y desestructuran, integran y

desintegran, promueven y restringen nuestras conductas, nuestras reglas, códigos, tradiciones, etc." (Rivas, 2003:40).

A lo largo del análisis de esta trama, se hace evidente el poder que pueden ejercer las organizaciones que hacen parte de los polos de poder en el diagrama presentado anteriormente en términos, por ejemplo, de la definición de metas de la organización, de como la presencia o ausencia de financiación se puede usar como mecanismo de control y manipulación, de cómo la financiación puede ser un recurso de poder que limita las acciones de la organización pero cómo, al mismo tiempo, la organización puede encontrar maneras de resistir las barreras o limitaciones que se le impongan en el terreno de lo financiero. Igualmente como generar o construir poder al resistir las acciones de los grupos armados ilegales, por ejemplo, mediante la participación comunitaria. Por último, se ve que en la interacción con otras organizaciones como por ejemplo las instituciones educativas, una relación de competencia puede gradualmente irse transformando en una de cooperación a través de la construcción paulatina de la confianza.

Verticalidad

Cuando se recurre a la *trama externa de poder* encontramos relaciones de verticalidad que responden a la naturaleza de Fecoop como una organización del gremio cafetero:

> "(…) entonces FECOOP inició (...) un proceso que primero fue muy cerrado porque se dedicó solamente a ejecutar los programas de educación del Comité de Cafeteros y casi los recursos que tenía la fundación eran solamente los que le transferían el Comité para que llevara a cabo esos programas (…) Entonces ya nos salimos como de ese esquema (…) cuando yo llegué a la fundación me parecía una fundación muy limitada a estar solamente a lo que hacía el Comité, si el Comité tenía plata estábamos bien, si el Comité no tenía plata entonces (…) Y no haga más nada, sobre todo en ese sentido no hacer más nada (…) Entonces ya cuando empezamos a abrirnos a otros aliados, a buscar otros programas, empezamos a vivir como más altibajos, de pronto unos años muy buenos en que resultaron muy buenos aliados pero igual otros años digamos de crisis (…) porque ya de pronto no hay la posibilidad de otros aliados". (Directora Fecoop)

En el extracto, verticalidad se expresa en seguir las instrucciones de otros, limitarse a ejecutar sus decisiones sin posibilidad de participación en ellas. Sin embargo, aquí se evidencia también cómo la organización reacciona frente a la verticalidad en búsqueda de participación en las decisiones del rumbo de la organización que se expresa en "la búsqueda de otros aliados", en la cooperación con otros y en tener más autonomía en sus decisiones.

Horizontalidad

Aunque en las entrevistas a los actores no emergen referencias explícitas a relaciones horizontales, se puede inferir de los siguientes relatos una suerte de relación horizontal que implica el poder interactuar con "aliados", en este caso con organizaciones que brinden financiación a Fecoop para ampliar su rango de acción, en maneras más abiertas y menos restrictivas:

> "(…) en la medida que [Fecoop] se fue metiendo más y más a conocer la realidad rural, a conocer las necesidades, empezó a mirar la posibilidad de empezar a buscar otras alianzas (…) eso ha permitido mucho que la Fundación se posicione (…) [y sea] más fácil encontrar aliados (…) los últimos 10 años (…) empezamos (…) a traer otros aliados para los programas y nos fuimos como expandiendo" (Directora Fecoop).

Esta relación con "aliados" le permite a Fecoop juntar los esfuerzos de varias organizaciones interesadas en la educación de la zona rural del Departamento para financiar procesos completos de formación y capacitación en los municipios:

> "(…) ese es otro componente que trabajamos en Escuela Nueva, pues la verdad que es un proyecto de buscar muchos aliados porque hacer un proyecto así completo es caro, los costos son grandes, entonces lo que hacemos es buscar los recursos que se requiere, en este sentido hacemos un trabajo muy fuerte, a veces en el año alcanzamos a conseguir aliados para hacer el proceso completo en cuatro o cinco municipios; pero en esa forma ya en este momento en el Valle hemos cubierto el programa más o menos en unos 18 municipios buscando aliados para el proceso" (Directora Fecoop).

Horizontalidad en esta trama se expresa en términos de interactuar con otras organizaciones de maneras menos jerárquicas para juntar esfuerzos para financiar los programas educativos de Fecoop en los municipios del Departamento.

Autoridad

En la *trama externa de poder* la autoridad se expresa más en términos de volver coherentes las actividades de la fundación con los propósitos y visión del Comité Departamental de Cafeteros: "Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del café de Colombia como el mejor del mundo" (Comité Departamental de Cafeteros, Informe Social 2010).

La autoridad que esta organización ejerce se ilustra claramente en la misión de FECOOP: "... fomentar la cultura cafetera y el amor por el campo, mediante el desarrollo de programas educativos y de asistencia técnica para las familias cafeteras de la zona rural del departamento del Valle del Cauca" (PEI, p.38). La fundación puede establecer nuevas alianzas, desarrollar otros programas, pero el marco de su acción debe ser coherente con las directrices de esta organización, la cual a su vez responde a la autoridad ejercida por la Federación Nacional de Cafeteros. Esta relación de autoridad se ilustra en el siguiente extracto de una entrevista a la directora:

> "Yo pienso que la organización empezó inicialmente pensando que solamente era para capacitar en cooperativismo, pero cuando nos metimos y empezamos a ver las necesidades de esas personas y empezamos a entender un poquito más la política educativa del mismo Comité de Cafeteros y de la Federación Nacional de Cafeteros, empezamos a buscar programas que nos permitieran afectar a todos los miembros de la familia [cafetera]."

Esta autoridad también se refleja en la manera como la fundación conceptualiza el desarrollo desde la perspectiva de pertenecer a un gremio, el gremio cafetero, y de ver sus esfuerzos educativos directamente relacionados con el desarrollo como posibilidad de expandir las actividades agrícolas y pecuarias en una región y de aumentar el arraigo al campo:

> "(…) en las zonas cafeteras buscamos que los niños empiecen a hacer empresarios del café, que empiecen a conocer todo el proceso productivo del grano, que en la escuela hagan sus germinadores, sus almácigos y (…) que empiecen a llevar plantas de café a sus fincas, sembrarlas en sus fincas pero donde ellos sean los propietarios (…) ese niño aspiramos que cuando termine su bachillerato ya sea dueño de la finca y que no piense en venderla, que empiece a quedarse allí conociendo el negocio y viviendo de ese negocio; pero igualmente en las zonas que no son cafeteras sino productoras de piña, que son productoras de ganado, que son productoras de caña de azúcar, la idea es que desde la escuela se empiece a interesar al niño por el sector productivo (...)" (Directora Fecoop).

Esta relación de autoridad es sumamente restrictiva y muestra las limitaciones del margen de poder a disposición de esta ONG.

Cooperación

En la *trama externa de poder* se encuentran también relaciones de cooperación que se expresan en relaciones de colaboración con el Estado, por ejemplo, en aras de mejorar la calidad de la educación rural en el Departamento:

> "Si estamos dándole ese apoyo a un sistema ya establecido, entonces los maestros [de Escuela Nueva] necesitan capacitación porque de pronto el Estado no se las está dando. En ningún momento nosotros estamos reemplazando al Estado, estamos fortaleciendo esos programas que tiene el Estado pero que de alguna forma están un poco quedados, entonces lo que hacemos es fortalecerlos. El programa de alfabetización, a pesar de que también es un programa del Estado, es un programa que no se atiende. Básicamente en este momento en las zonas rurales nosotros somos los únicos que estamos atendiendo la alfabetización rural, cuando los niveles de analfabetismo todavía son tan altos, y que definitivamente eso va muy ligado a los procesos de desarrollo de la gente". (Directora Fecoop)

También se encuentran relaciones de cooperación de la fundación con los resguardos indígenas del Departamento, pues uno de sus programas responde a las necesidades y visión de los pueblos indígenas:

> "(…) el IDEBI es el colegio de los indígenas, ellos decían que esa educación de blancos no la querían los resguardos indígenas, en este momento nosotros tenemos grupos en dos resguardos indígenas y están fascinados con el programa e incluso en uno de ellos están traduciendo los textos al Embera Chami, pues pienso que es otro buen logro que hemos tenido con las instituciones (…) lo que pasa es que el IDEBI tiene unos colegios en una zona, por ejemplo, en Florida y en otra zona y desde allá les toca venirse para acá y los resguardos quieren que se eduquen en su misma zona para que no haya desarraigo; entonces ahora ven que con el SAT es posible eso." (Asesora Programa SAT)

Las relaciones de cooperación se expresan en colaborar con otras organizaciones para complementar y fortalecer su trabajo, o responder a necesidades identificadas que los programas educativos de Fecoop pueden atender.

Competencia

En el caso del programa SAT, debido a que los grupos de estudiantes de este programa se encuentran adscritos a una Institución educativa pública, por razones de financiación y articulación, FECOOP tiene que trabajar en alianza con las instituciones educativas de la zona rural del Departamento, y trabajar de cerca con rectores y jefes de núcleo para que estén enterados de todo lo que se está haciendo con el programa.

En esta relación pueden surgir malos entendidos pues quienes trabajan con las Instituciones educativas pueden percibir que el programa está compitiendo con la educación pública, amenazando con disminuir el flujo de dinero del Estado hacia la institución por la pérdida de estudiantes. Además, debido a que el programa tiene un solo tutor que maneja todas las áreas, a diferencia de la educación pública donde hay un maestro por área, esto también puede causar rechazo y sospecha. Sin embargo, la política del programa es atender la población que la educación pública no puede cubrir y los tutores son capacitados para manejar el currículo del programa de manera integral. En esta relación la competencia va disminuyendo mientras las posibilidades de cooperación van aumentando, a medida que la confianza se construye gradualmente.

> "(…) anteriormente el programa era un lío con las instituciones educativas, nos veían como los enemigos del sector. 'No queremos SAT, ustedes no están autorizados'. No había claridad frente a la relación que se debía manejar, hoy día son las instituciones las que nos dicen vengan, necesitamos que nos apoyen esta zona porque son ustedes quienes les han dado viabilidad desde la Secretaría para que el programa se desarrolle, entonces creo que eso es diciente frente a la claridad que se tiene como institución frente a lo que tenemos en el entorno, hay credibilidad (…) por ejemplo nos están convocando a los tutores para que participemos de los procesos de capacitación con los docentes del sector" (Asesor Programa SAT).

> "(…) las instituciones educativas nos miraban como una competencia, que se van a llevar a los estudiantes. Muchos rectores han desacreditado el programa, que cómo así que un solo tutor para enseñar todo, que son tutores sin capacitación porque no son licenciados pero con resultados se ha demostrado que no se necesita ser licenciado, a veces los licenciados no tienen tanta capacidad como cuando se logra que un tutor asimile bien el programa. Pienso que en este momento estamos bien con las instituciones, una rectora en Guacarí le hizo toda la guerra que quiso y (…) cuando vio las ventajas, todo cambió. En este momento en Guacarí se abrieron cuatro cupos más pedidos por ella, cuando ella había prohibido a los padres de familia que metieran a sus hijos en el SAT y [ahora] (…) abrió cuatro grupos en unas comunidades donde ella no podía mandar a los estudiantes y vio que era una ventaja tener el SAT allá" (Asesora Programa SAT).

En el caso del programa de alfabetización, la fundación tiene que establecer convenios a nivel local, con la Alcaldía y con instituciones educativas para identificar la población y tener

acceso a espacios físicos (salones) en donde realizar las sesiones de estudio de los grupos. En este último aspecto se encuentran relatos de cómo el uso del espacio físico puede convertirse en una relación de competencia, pues quienes trabajan en la institución educativa pueden ver a los grupos del programa de alfabetización como amenaza, como quienes atentan contra la conservación y mantenimiento del espacio físico. Aquí otra vez la confianza se construye gradualmente.

> "(…) las personas de aquí de la institución al principio nos veían a nosotros como la gente rara, la gente que viene a dañar, nos ha pasado que nosotros no les podemos decir a las mamás que tienen niños que están aquí estudiando y son niños que salen a las 6 o 7, que tengan que mandarlos a sus casas solos, entonces ellos se quedan aquí (…) y por ejemplo los vigilantes, comienzan, vea esos niños que molestan (…) que no pueden ir al baño porque dañan los baños, que no pueden ir al parque porque dañan los árboles (…) por la noche las personas tratan de no utilizar los baños es por eso, porque aquí son muy celosos en ese sentido, entonces por eso yo digo que no hay como colaboración de que la gente venga a decir, bueno yo voy a colaborar para que la gente venga, se entusiasme"(Tutora Programa Alfabetización).

> "(...) cuándo nosotros llegamos aquí a la institución encontramos así como está este salón y ahorita está organizado (…) a nosotros en ocasiones nos ha tocado que barrer primero para poder ingresar al salón, o hay veces como no está tan sucio nos sentamos así y ya cuándo terminamos hacemos el aseo, que es lo que no tienen en cuenta ellos. Deberían decir, bueno los de la nocturna dejan aseado en el momento que ellos terminan y nos toca que traer al guarda y decirle mire guarda, vea como dejamos el salón barrido y organizado para poder que ellos vean y nos den el aval de seguir trabajando" (Tutora Programa Alfabetización).

Las relaciones de competencia en la trama externa se manifiestan a distintos niveles. Desde la manera en que como los programas educativos de Fecoop pueden entrar a competir con la educación pública del Departamento hasta manifestaciones más concretas relacionadas con el compartir espacios físicos.

Conflicto

La acción de los grupos armados ilegales puede afectar el desarrollo de los programas de la organización. Sin embargo, la manera como los actores reaccionan frente a situaciones de adversidad y su capacidad de articular la misión que guía su acción puede constituir una manera de resistir la violencia y promover construcciones incipientes de poder:

> "Tenía otro grupo arriba en una parte bien difícil donde se piensa que realmente es donde deben estar los programas, una vereda que vivió todo el conflicto de esta guerra entre paras y guerrilla; los estudiantes allá son las viudas y los huérfanos que quedaron en la vereda. Era comenzar a ver ese destello de esperanza, incluso hoy en día la sede educativa se llama "Destellos de Esperanza", (título de uno de los textos que estudian) porque fue como mirar cómo con el Programa SAT se creó toda la esperanza de volver a construir una comunidad, y es muy gratificante ver que realmente el programa es una realidad que podemos construir en toda zona, porque tuvimos casi un año en crisis económica por la contratación porque de todos modos para esto se necesita plata, por ejemplo, ese grupo en todo este tiempo, desde junio del año pasado hasta ahora, este grupo no paró, yo seguí con el grupo sin ninguna

> retribución ni nada, pero nosotros decíamos, hay una meta y tenemos que hacerla, la situación se pone difícil pero uno le sigue haciendo…" (Asesora Programa SAT).

La articulación de sus propósitos puede encontrar eco en la manera como los miembros de la organización describen su trabajo de resistencia a la guerra, de haberle "quitado una generación a las armas", de haber ayudado a los jóvenes a "intercambiar un fusil por un lápiz" y de generar procesos de participación comunitaria:

> "(…) hemos estado en las zonas de conflicto (…) y yo si pienso que hemos como logrado un respeto de estos grupos armados, de decirles nosotros estamos aquí, nosotros estamos es construyendo país no construyendo guerra, pienso que ya le hemos quitado una generación a las armas con este programa, sin necesidad de hablarles de este grupo o del otro, de este partido político o del otro, la gente ha entendido que tienen la opción de estudiar o de coger un arma y que el arma puede ser el lápiz o el fusil, y han querido quedarse con el lápiz (…) Es difícil, pues realmente yo he vivido situaciones que lo marcan a uno de sentir el miedo así en la piel (…) ahorita estaba hablando con una tutora de poner los salones bonitos y me dice - yo qué voy a hacer en mi salón si nosotros estamos en una caseta porque a la escuela le pusieron una bomba-, a veces estamos en esas zonas y nos toca enfrentamientos" (Asesora Programa SAT).

Control

Debido a que FECOOP es una organización que depende de recursos del Estado para el desarrollo de algunos de sus programas educativos en el Departamento, este hecho caracteriza una de las tramas de poder hacia el exterior, es decir la naturaleza de la relación que se establece entre FECOOP y el gobierno departamental. En esta relación de poder, el flujo de recursos económicos se usa para controlar, manipular y obtener beneficios particulares:

> "(...) porque desafortunadamente estamos en unas contrataciones, en unas cosas del estado tan corruptas, entonces cuando este tipo de administraciones son así tan transparentes, tan abiertas, tan de la gente y que saben que uno no juega a eso, nos limitan (...) porque cuando lo primero que nos dicen es mire lo que tenemos que hacer es que hay que sacar unos recursos (...) uno dice qué pesar porque desafortunadamente encuentran con quien hacerlo y desafortunadamente es un mundo de recursos que se pierden para la gente. Nosotros por ejemplo sabemos que en esto perdemos muchísimas posibilidades de captar recursos por eso, pero yo digo también eso nos hace actuar con mucha más tranquilidad, yo no sería capaz de estar tapando todo el tiempo (...) casi no nos sale el convenio (...) ahí está todavía en camino, llevamos como dos meses esperando a que lo firmen y me da la impresión que de pronto lo estén demorando por esa presión para que uno vaya y les diga mire yo si les cedo la plata para que lo firmen"(Directora Fecoop).

La corrupción y las relaciones clientelistas con el Estado pueden constituir una fuente significativa de control sobre el accionar de la ONG.

Financiación

La financiación de FECOOP proviene del Comité Departamental de Cafeteros, el gobierno departamental, las Alcaldías Municipales, la empresa privada y la cooperación internacional.

Cada programa que la fundación desarrolla puede tener una o varias de estas fuentes de financiación. En el caso del programa SAT, la financiación viene de tres fuentes: el Comité Departamental de Cafeteros, el Gobierno Departamental y las Alcaldías Municipales. En el caso de este programa la mayor parte del presupuesto viene del Gobierno Departamental. Debido al peso que este tiene en la financiación, cuando decide no proveerla, se produce una serie de efectos en la dinámica de la fundación, en su estructura a distintos niveles y en el desarrollo de los programas, como lo ilustran los siguientes relatos. En este caso la falta de financiación se traduce en una relación de poder que limita de manera significativa la actuación de la fundación.

> "Yo creo que cuando se dan esas situaciones difíciles a nivel económico el mayor golpe es la pérdida de la población que se tenía inicialmente en el proceso y que desertan, por ejemplo el año pasado teníamos alrededor de 1.000 estudiantes que se nos bajaron a 600 (…) es que la población finalmente es la que se ve más afectada en el proceso, entonces se nos pierden muchos de los estudiantes. A los tutores y asesores nos ha afectado este proceso porque económicamente dependemos de esos convenios (…) mientras esos convenios no se den, pues es una cadena, nos vamos todos desde asesores, tutores y finalmente estudiantes, padres de familia que están a la expectativa de que estos procesos se den" (Asesor Programa SAT).

> "Lo más difícil del programa ha sido el tema de las negociaciones, el tema de recursos porque desafortunadamente el programa SAT en el Valle del Cauca todavía depende de las decisiones políticas, de las decisiones de nuestros gobernantes, en algunos casos eso se tornó un poco y por no decir muy difícil porque hay años que nos quedamos sin recursos para el programa y eso implica pues que se tengan que parar los procesos. Ese es como el tema digamos el tema más difícil, pero a nivel interno la evolución que el programa ha tenido ha sido grande y hoy uno ve un programa muy estructurado" (Asesor Programa SAT).

> "Desafíos, siempre tenemos desafíos y es el recurso económico, a veces uno se derrumba ante esta situación, por ejemplo, lo que pasó el año pasado que fue una crisis muy tenaz que puso en riesgo la sobrevivencia misma del programa. Un programa donde habíamos entregado tanto, habíamos tenido tantos logros y habíamos demostrado que se podía hacer ese programa tan bien, logros de incluso de las pruebas del ICFES, sacar primeros puestos en el Departamento (…) y simplemente llegar y un cambio de gobernador decir, no, no me interesa (…) pero comenzar a ver pues muchos somos cabeza de hogar, se necesita ingresos en las familias y por mucho amor que se tenga se necesitaba dinero entonces algunos compañeros dijeron yo no puedo seguir, yo me retiro y esos grupos comenzaron a caerse (…) y uno ver que tantos jóvenes diciendo mire nosotros no tenemos más opción, nosotros trabajamos, nosotros no podemos ir a un colegio normal (…) y ver que no, los oídos son sordos, eso es una crisis horrible" (Asesora Programa SAT).

Sin embargo, aunque el tener o no recursos económicos puede limitar a la fundación, esta todavía tiene un margen de poder, que se expresa en capacidad para presionar, para conservar el liderazgo en las comunidades y para hallar maneras de seguir trabajando:

> "Es complejo porque muchas veces uno tiene que decirle a los grupos, miren debemos parar, presionen para que se pueda. El año pasado, por ejemplo los estudiantes de las comunidades tuvieron que organizarse por medio de la Junta Comunal para mandar derechos de petición a la Gobernación y decir mire por qué no tenemos esto, y después del derecho de petición (…)

las tutelas (…) las comunidades al ver la situación mandan a la Gobernación eso porque ven las necesidades de que el programa esté en esas comunidades" (Tutor Programa SAT).

"Pues yo pienso que la batalla que libramos el año pasado que fueron más de 600 derechos de petición que llegaron a la Gobernación, o sea, mover gente para que haga presión y era lo que decíamos, no era pensando en que sea FECOOP quien maneje o que sea yo como tutor sino que son los sueños de esta gente, qué van a hacer estas personas sin estudio, 1.000 personas en el Departamento de zona rural, campesinos que se queden manicruzados con un proceso" (Tutora Programa SAT).

"(…) el año pasado teníamos alrededor de 1.000 estudiantes, se nos bajó a 600, decíamos, bueno démonos por bien servidos que después de casi un año de ausencia contar con 600 estudiantes eso es una fidelidad muy tremenda, pero son estudiantes que están muy convencidos de que lo que se está haciendo es muy bueno y permanecen ahí, y siempre están ahí a la expectativa de cuándo arrancamos, qué posibilidades hay que nos apoyen el programa" (Asesor Programa SAT).

"(…) y sin embargo, tenemos una directora muy hábil, entonces no depende directamente de digamos del convenio de SAT como tal, pues hay otros procesos, Escuela Nueva apoyado por cooperación internacional, algunas alcaldías, ahí está el Comité de Cafeteros que desde allá le apoya a FECOOP con otros trabajos de carácter educativo como el tema de la roya (…) y nos han ido vinculando a esas otras actividades de carácter pedagógico, de carácter educativo y eso nos ha permitido de alguna manera económicamente mantener nosotros el proceso" (Asesor Programa SAT).

En el caso del programa de alfabetización con metodología CAFAM la financiación viene del Comité Departamental de Cafeteros y de la empresa privada, esta última con mayor participación. En este caso para el periodo de estudio no se observan mayores altibajos, la financiación no limita a la fundación sino que le permite expandir su influencia. Aquí es importante mencionar que en este caso hay una diferencia pues la financiación no depende de la voluntad política, del gobierno de turno, sino de la política de una empresa que se mantiene en el tiempo:

"(…) por ejemplo para la compañía Cartón Colombia que digamos que es en este momento es el principal, es con el que mayores grupos tenemos, porque primero ellos están certificándose permanentemente y una de las condiciones es que los trabajadores del campo, los que están en la zona rural tienen que tener su primaria o su bachillerato para hacerle las contrataciones, entonces le dan la oportunidad al trabajador para que se prepare para que continúe en la empresa, y la misma empresa fue muy despacio como con siete grupos, luego fueron nueve como dando ese espacio a ver si había la credibilidad, cómo era el manejo, si la gente iba, y ya cuando vieron que como que las cosas comenzaron a funcionar entonces ya decidieron ir para arriba" (Asesora Programa Alfabetización)

La presencia o ausencia de financiación puede convertirse tanto en una limitación determinante al accionar de la organización como en una forma de ampliar su influencia y rango de acción. Aquí la capacidad y pensamiento estratégico de los actores de la organización puede tener un papel importante en el manejo de esta tensión.

3.3. Algunas articulaciones entre tramas internas y externas de poder

Al aproximarse a describir la forma en que las tramas internas y externas se afectan e influencian, resulta útil remitirse a la manera como Diez Rodríguez (2002) concibe la organización no gubernamental como "campo social" es decir no como un espacio aislado sino como "...un conjunto de bordes imprecisos y trayectoria cambiante, siguiendo la metáfora de Bourdieu, semejante a una nube" (Diez Rodríguez, 2002:125). Un campo social que "Interactúa, se nutre, confronta o incorpora intereses y sujetos de otros campos en la medida en que se trata de relaciones sociales y en última instancia de poder" y que podría describirse como "...un fragmento de retícula que posee una estructura coherente en sí misma pero también múltiples conexiones, especialmente cuando no supone un espacio de confrontación" (Diez Rodríguez, 2002:125).

Bourdieu (2000) entiende el "campo social" como un "conjunto de relaciones o un sistema de posiciones sociales que se definen las unas en relación a las otras". La noción de campo social que utiliza este autor alude a "un 'espacio social específico' en el que esas relaciones se definen de acuerdo a un tipo especial de poder o capital específico, detentado por los agentes que entran en lucha o en competencia, que 'juegan' en ese espacio social" (Bourdieu, 2000:14). Para Diez Rodríguez (2002) esta categoría de análisis puede tener el potencial de desentrañar y entender el funcionamiento de algo que se nos presenta como una realidad concreta, evidente y natural: las organizaciones no gubernamentales.

El espacio social específico en el que se inscribe Fecoop está lleno de múltiples conexiones e influencias. Si retomamos la Figura No. 1 sobre la perspectiva teórico-analítica, observamos el espeso tejido de tramas de poder que atraviesan e influencian a Fecoop y que esta a su vez construye y proyecta. Los bordes de la ONG son porosos pues esta ejerce influencia sobre su ámbito de empoderamiento (familias cafeteras, productores de café, jóvenes y adultos rurales, maestros rurales) y a la vez se ve influenciada por las fuerzas de sus tramas externas, es decir, las relaciones de poder que establece con las organizaciones que la financian, la regulan, le proveen soporte, materiales y filosofías educativas, etc. Aquí se hace evidente la multiespacialidad del poder.

Sin embargo, la naturaleza de las tramas internas y externas tiene especificidades y tiene confluencias. Una mirada general a la Figura No. 4, nos permite constatar que la trama interna de poder es sumamente densa, compleja y requiere mayores elaboraciones para matizarla y comprenderla en su integralidad. Pero la densidad de su naturaleza nos indica un estado de continua interacción y por tanto de innumerables puntos que posibilitan que el poder se ejerza pero también se transforme. El denso tejido de la trama nos recuerda el carácter esencial del poder del que habla Foucault: su ubicuidad y omnipresencia en las relaciones. También nos recuerda el margen de poder a disposición de cada actor para reproducir o para transformar las relaciones del que hablaba Crozier. Aqui encuentran eco también los puntos de vista de Powell y DiMaggio acerca de las organizaciones no únicamente como restricciones sobre la conducta humana. Todo esto implica la posibilidad de establecer relaciones fuertes de cooperación en el sentido horizontal. Pero una mirada más detalladada a la trama nos permite ver que el tejido no es uniforme. Hay puntos de resistencia

y hay actores que detentan mayor influencia por estar ligados a un cuadro administrativo como lo diría Weber. Es decir, no se puede negar a su vez la existencia de jerarquías y de autoridad. Como se mencionaba en la sección sobre la trama interna, se puede ver el fuerte control que puede ejercer uno de sus actores (por ejemplo la directora ejecutiva) y la relaciones de verticalidad que pueden establecerse. Las organizaciones también pueden restringir las conductas de sus actores.

Una mirada general a la Figura No. 5 nos lleva a hacer una reflexión similar sobre las tramas externas de poder. En esta trama hay menor densidad y se observan relaciones más funcionales a las necesidades y propósitos de Fecoop. En estas relaciones cada organización tiene también un margen de poder, un espacio propio y una posibilidad de maniobra aun mayor para promover la competencia o la cooperación. El poder es inmanente a cada punto de intersección. Sin embargo, la trama de nuevo no es uniforme. Hay organizaciones con mayor influencia sobre Fecoop y su ámbito de empoderamiento. Entre estas se destacan la influencia ideológica y financiera del gremio cafetero, y también del Estado como garante y legitimador de estas relaciones. Las organizaciones también pueden restringir la conducta de otras organizaciones.

A continuación se presenta una tabla que resume los hallazgos principales de la manera como se configuran las relaciones de poder en las tramas internas y externas de Fecoop. Esta tabla comparativa nos permite visualizar las confluencias y las tensiones en la construcción del poder en esta ONG.

Tabla 5: Confluencias y tensiones entre tramas internas y externas

Relación/Trama	Trama interna de poder	Trama externa de poder
Horizontalidad	La participación de cada actor es indispensable y se da en un ambiente de confianza y respeto.	La participación se expresa en la búsqueda de aliados para alcanzar las metas de la ONG.
Verticalidad	Hay relaciones jerárquicas que implican el deber de obediencia pero en un ambiente de confianza y amistad.	Hay relaciones jerárquicas externas que limitan la participación pero la ONG busca encontrar otros aliados que restringan menos su participación.
Autoridad	Hay asimetría de poder pero esta se expresa en apoyo mutuo. Se considera necesaria para el buen funcionamiento de la organización.	La asimetría de poder es restrictiva, limita el margen de poder de la ONG. Misión y programas de intervención deben responder a directrices de un gremio productivo.
Cooperación	La experiencia, las responsabilidades y el conocimiento se comparten para el beneficio de todos. Hay relaciones de solidaridad que trascienden el ambiente laboral.	Complementar y fortalecer el trabajo de otras organizaciones para responder a sus necesidades y visiones.
Competencia	Programas de intervención pueden competir entre sí y afectar la eficacia de la ONG	Instituciones educativas públicas pueden ver en los programas de la ONG una amenaza a la financiación provista por el Estado y obstaculizar sus actividades.
Conflicto	Desacuerdos y conflicto pueden encontrar resolución en actitudes que inviten al diálogo y la concertación.	La capacidad de los actores de la ONG para resistir situaciones de conflicto y adversidad puede conducir a

		construcciones incipientes de poder en su ámbito de acción.
Control	Existe libertad para la innovación y la creatividad, pero estas deben responder a los propósitos y políticas de los programas de intervención. El ambiente de confianza promueve el autocontrol pero la jerarquía también ejerce control.	El flujo de recursos económicos externos, en este caso provenientes del Estado, puede ser usado para controlar, manipular y obstaculizar el trabajo de la ONG cuando hay corrupción y clientelismo.
Financiación	La ausencia de financiación en la ONG puede afectar las condiciones laborales y el compromiso a largo plazo de los actores.	La presencia o ausencia de financiación puede convertirse tanto en una limitación determinante al accionar de la organización como en una forma de ampliar su influencia y rango de acción. Aquí la capacidad y pensamiento estratégico de los actores de la organización puede tener un papel importante en el manejo de esta tensión.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las entrevistas a los actores de Fecoop.

La tabla anterior nos permite observar la relación recíproca que existe entre las tramas internas y externas de Fecoop, y los puntos en que los conjuntos de relaciones de poder de cada trama se intersectan e influencian. La horizontalidad se presenta en cada trama como una posibilidad para la participación. En la trama interna para participar en el desarrollo del accionar de la organización, en la trama externa en la búsqueda de aliados que permitan a la ONG cumplir sus metas.

La verticalidad presenta más restricciones para la participación en su trama externa, pero la ONG tiene un margen de poder para establecer relaciones menos restrictivas y jerárquicas. Sin embargo, la autoridad en la trama externa está fuertemente influída por los intereses de un gremio productivo, lo que a su vez pone restricciones sobre la autoridad que se ejerce en la trama interna de poder. A pesar de que la autoridad se exprese como apoyo mutuo al interior de la organización, la asimetría de poder hace que primen los intereses de quienes tienen más poder en la trama externa.

La cooperación parece presentarse con igual intensidad en las dos tramas. Sin embargo, cabe preguntarse si el peso de autoridad que prima en la trama externa puede afectar las decisiones de la organización sobre las elecciones de con quién decide cooperar. La competencia parece ser restrictiva en ambas tramas, para promover la eficacia de las acciones o el adecuado desarrollo de sus programas. Aprender a resistir el conflicto o a interactuar con él parece funcional a la construcción de poder. El control puede manifestarse de maneras distintas en cada trama. En la trama interna el control pareciera ser menos restrictivo porque hay confianza y libertad para innovar, sin embargo, esta debe ejercerse en el marco de los programas establecidos. En la trama externa el control se ejerce en sumo grado a través del flujo de fondos, y se convierte en una suerte de manipulación. Por último, la financiación es sumamente restrictiva en ambas tramas. Facilita o restringe la acción de los actores y de la organización.

En los párrafos anteriores se hacen evidentes las afirmaciones de Weber (2004) y Giddens (2001) acerca de cómo el poder puede implicar la probabilidad de imponer la propia voluntad aun contra toda resistencia y de cómo el poder se puede manifestar en la capacidad de los miembros de un grupo para lograr sus objetivos o impulsar sus intereses. Al mismo tiempo se hace evidente el carácter dinámico, productor e inmanente del poder como lo planteaba Foucault y la existencia de márgenes de poder como lo mencionaba Crozier (1977).

Por otro lado, como se mencionó en el segundo capítulo, Fecoop es una organización donde la mezcla de autoridad económica y autoridad política la influencian continuamente en distintas proporciones, y a su vez la misma organización ejerce de manera simbólica ambos tipos de autoridad sobre su entorno. Al considerar entonces la influencia de autoridad, Bozeman (1998) plantea que las organizaciones pueden considerarse tanto más o menos públicas, así como más o menos privadas, y cualquiera de ellas puede ser considerada en términos de su mezcla de autoridad: las proporciones de poder económico y político que influyen sobre ella. Sin embargo, como plantea Bozeman "una organización dada puede estar más influida por la autoridad política en algunos de sus procesos y comportamientos que en otros, y por lo tanto puede decirse que es más pública en algunos de sus procesos y comportamientos y menos en otros" (Bozeman, 1998:133). Para Bozeman todas las organizaciones son públicas porque la autoridad política afecta parte del comportamiento y los procesos de todas las organizaciones. Es decir, todas las organizaciones son públicas, pero algunas lo son más que otras.

Debido a la gran influencia que esta mezcla de autoridad tiene sobre el caso de Fecoop, cuando se analiza de qué manera las tramas externas e internas de poder interactúan y se influencian, se pensó apropiado describir las categorías que expresan relaciones de poder haciendo uso de los procesos más esenciales de la organización planteados por Barry Bozeman (1998): los procesos organizacionales, los procesos estructurales y los procesos de metas. De acuerdo con este autor, es en estos procesos donde la mezcla de autoridad económica y política se hace más evidente.

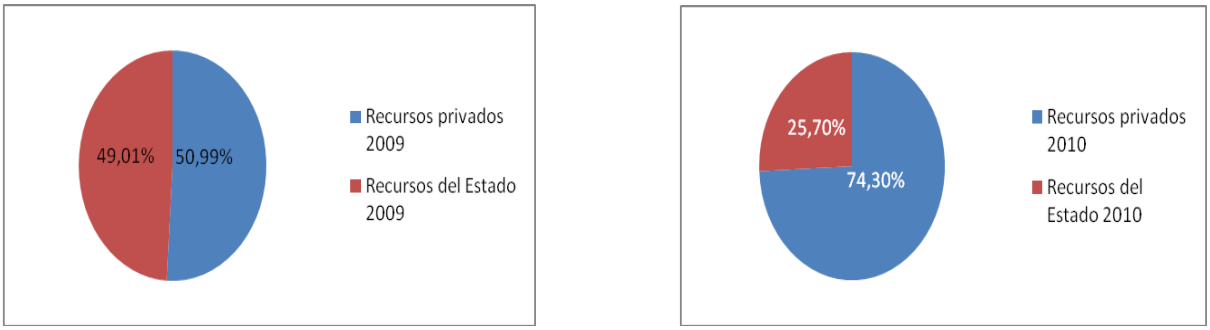
Procesos organizacionales

Bozeman (1998) identifica entre los procesos organizacionales esenciales, los procesos de recursos y control de recursos. Para este autor los procesos de recursos tienen primacía. Destaca la obtención y administración de los recursos financieros como una de las actividades más vitales de una organización, pues todas las actividades que lleva a cabo presuponen una base de recursos. Además, mucha de la energía de la organización se enfoca en "expandir, salvaguardar o desplegar recursos" y su adquisición y manejo "...guardan estrecha relación con el mantenimiento y los objetivos de la organización (Bozeman, 1998:143-144).

Al aproximarse a realizar un análisis conceptual del proceso de recursos, Bozeman sugiere iniciar con un aspecto simple pero importante: la mezcla de recursos. Cuando se habla de mezcla de recursos se hace referencia a la proporción de los recursos financieros que una organización puede recibir de fuentes gubernamentales, así como de otras fuentes. La mezcla de recursos puede indicarnos las posibilidades de diferentes grados de influencia de autoridad política y de autoridad económica en una organización.

En el caso de Fecoop de acuerdo con el período de estudio (2009-2010) podemos observar una mezcla de recursos provenientes de fuentes gubernamentales y privadas. Del presupuesto total de Fecoop, durante el 2009 el porcentaje de recursos provenientes de fuentes privadas fue del 51% y de fuentes gubernamentales del 49%. Sin embargo, en el 2010 se presentó una reducción significativa de los recursos provenientes de fuentes gubernamentales, lo cual tuvo un impacto significativo en aquellos programas de Fecoop donde estos recursos tenían mayor participación, por ejemplo el programa SAT. Durante el 2010 el porcentaje de recursos provenientes de fuentes privadas fue del 74% y de fuentes gubernamentales del 25,7%. Esta drástica reducción de financiación por parte de fuentes gubernamentales redujo los ingresos de Fecoop casi a la mitad. Las gráficas que se presentan a continuación ilustran el cambio en los porcentajes de financiación.

Gráfica 3: Financiación de Fecoop 2009-2010



Fuente: Elaboración propia con base en los Informes anuales de Fecoop 2009-2010.

Cuando el Estado decide reducir su financiación, es claramente palpable la restricción que puede ejercer sobre la organización, por ejemplo sobre el tamaño de la población con la cual la organización puede trabajar. Sin embargo, por ser una organización cuya dependencia de financiación privada es también equivalente, es interesante ver cómo la organización maniobra y toma decisiones estratégicas para responder a la crisis. Los recursos de poder propios de la organización pueden amortiguar la influencia de la autoridad política, al tener la habilidad de acceder a recursos privados, ofrecer otros servicios que respondan a las necesidades de los donantes, disminuir la población atendida por un programa en un momento dado, etc. Los siguientes extractos muestran la dinámica de la influencia de la autoridad política y económica en relación con los procesos de recursos:

> "Yo creo que cuando se dan esas situaciones difíciles a nivel económico el mayor golpe es la pérdida de la población que se tenía inicialmente en el proceso y que desertan (…) A los tutores y los asesores nos ha afectado este proceso porque económicamente dependemos de esos convenios (…) mientras esos convenios no se dan pues es una cadena, nos vamos todos desde asesores, tutores y finalmente estudiantes, padres de familia que están a la expectativa de que estos procesos se den" (Asesor Programa SAT).

> "…y sin embargo tenemos una directora muy hábil, entonces no depende directamente de digamos del convenio de SAT como tal y entonces hay otros procesos, Escuela Nueva

> apoyado por cooperación internacional, algunas alcaldías, ahí está el Comité de Cafeteros que desde allá le apoya a FECOOP con otros trabajos de carácter educativo como el tema de roya…y nos han ido vinculando a esas otras actividades de carácter pedagógico, de carácter educativo y eso nos ha permitido de alguna manera económicamente mantener nosotros el proceso" (Asesor Programa SAT).

En una conversación informal sostenida con la directora de la organización durante mayo de 2015 se pudo constatar que la situación presentada en el 2010 se mantiene hasta la actualidad, en donde el 70% de los ingresos de Fecoop proviene de fuentes privadas y el 30% de fuentes gubernamentales. Entonces de alguna manera se puede decir que Fecoop en términos de procesos de recursos tiene mayor influencia de la autoridad económica, es decir, en palabras de Bozeman (1998), es menos pública con relación a los procesos de recursos o de acuerdo a la clasificación de la medida de lo público de este autor, es una organización con moderada intervención de lo público (26 a 75% del financiamiento por fuentes del gobierno).

Una derivación teórica de esta mezcla de recursos que Bozeman plantea se relaciona con los valores, a veces en conflicto, de autonomía y estabilidad que puede tener la organización. La influencia de la autoridad política en la obtención de recursos suele ser una "fuerza estabilizadora" y esta dependencia puede ofrecer ventajas significativas. Sin embargo, una buena porción de los recursos de agencias gubernamentales puede considerarse como "incontrolable", en el sentido que proviene de fondos fiduciarios, impuestos de asignación especial o derechos indexados, y de que implica "poca discreción".

Para Bozeman aquellas organizaciones privadas que se sostienen con las ganancias generadas en mercados privados, pueden poseer la libertad de la autonomía, por ejemplo para controlar e invertir recursos, pero al mismo tiempo tienen que vivir en un ambiente de mayor incertidumbre. Su relativa autonomía les permite "...ajustarse al mercado, conforme las condiciones lo requieran, al expandir o limitar la producción, promover nuevos productos o servicios, acumular recursos, crear una disminución de recursos en periodos de poca actividad, etc."(Bozeman, 1998:145).

En el caso de Fecoop, el hecho de ser una organización que recibe fondos del Comité Departamental de Cafeteros y las Cooperativas Cafeteras, provenientes de los excedentes por la venta de café, esto permite que la organización tenga un buen margen de autonomía. Por ejemplo, en el 2009 el 40 % de la financiación de Fecoop provino de estas fuentes y en el 2010 el 60%. Sin embargo, también se debe tomar en cuenta que estos fondos proveen cierto nivel de incertidumbre, pues provienen de la venta de un producto cuyo precio en los mercados internacionales fluctúa continuamente. Al mismo tiempo, a través del Fondo Nacional del Café, se sabe que el gobierno nacional intenta proteger el mercado del café colombiano, lo que da cierta estabilidad a su producción. Aquí resulta interesante constatar que cuando uno empieza a analizar las tramas externas de poder de Fecoop desde esta perspectiva, se hace evidente la pareja influencia de la autoridad económica y política sobre la organización.

Procesos estructurales

Otro elemento básico de las organizaciones es la estructura, la cual tiene implicaciones para la medida de lo público. Para Bozeman lo público "(...) no sólo tiene consecuencias directas en la contratación, la promoción y los procedimientos de personal, sino que también afecta la estructura y operación de personal" (Bozeman, 1998:150).

Cuando vemos el organigrama, tal vez un primer aspecto que llama nuestra atención es la conformación de su Consejo Directivo, en el cual están presentes representantes de las Cooperativas Cafeteras y del Comité Departamental de Cafeteros, lo que implica una fuerte presencia de autoridad económica en la dirección de su estructura. Un segundo aspecto es la existencia de contratación de personal de manera directa e indirecta. De manera directa hay 10 personas contratadas, en las que se encuentran la directora ejecutiva, la asistente administrativa y los asesores de los programas. De manera indirecta o por subcontratación encontramos variadas figuras que se describen a continuación.

Por ejemplo, para los procesos relacionados con la contabilidad, revisoría fiscal, talento humano y servicios generales, Fecoop tiene un contrato de "outsourcing" con CENCOA, lo que en el mundo empresarial se conoce como la "transferencia a terceros de actividades no medulares", en otras palabras "encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no sean la columna vertebral del negocio" (Mora y Schupnik, 2009:5). Esta modalidad puede hacer una empresa más rentable y eficiente, al reducir costos y poner a su disposición más recursos humanos y tecnología especializada. Al mismo tiempo le permite concentrarse en aspectos clave de su gestión.

En el caso de los programas que desarrolla la organización, los dos programas en los cuales la institución contrata personal son SAT y Alfabetización. En el caso de SAT lo hace a través de una Empresa Asociativa de Trabajo E.A.T. que tiene similitudes con el "outsourcing". Las E.A.T. son organizaciones "económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral" y "tienen una relación de carácter típicamente comercial" con la empresa, por tanto "los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del código sustantivo del Trabajo, sino por las normas del derecho comercial"[29] . La razón por la cual surge esta E.A.T. la explica uno de los asesores del programa que es a la vez el director ejecutivo de esta empresa:

> "(…) en el año 1999 tuvimos una dificultad, pues sabemos que el programa SAT se viene manejando a través de convenios con municipios, a través de convenios con gobernaciones y eso ha generado una cantidad de dificultades para el tema de la contratación desde FECOOP (…) Los convenios generalmente no se firmaban a tiempo, entonces para FECOOP era muy complicado asumir esa responsabilidad de contratación, en ese tiempo éramos más de 30 tutores, lo que generaba muchísimas dificultades de carácter administrativo para FECOOP; entonces nos dijeron, pues la manera que podríamos considerar para mantener el programa es,

[29] De esta manera se describen las E.A.T. en el sitio web de la Cámara de Comercio de Cali: www.ccc.org.co (fecha de consulta: mayo de 2015).

> organícense ustedes como tutores y revisemos un esquema de contratación distinta y fue así como a raíz de eso surgieron las EAT (…) obviamente que eso nos limitaba un poquito en el sentido de que depende de la realidad de los convenios, pues si no hay convenios, las EAT tendrán que mantenerse a la espera de que eso se dé" (Asesor Programa SAT).

En el caso del programa de Alfabetización, el pago a los tutores se hace a través de las Juntas de Acción Comunal, con el apoyo de las tesorerías de las Cooperativas de Caficultores:

> "(…) con los tutores se hace un contrato a través de la Junta de Acción Comunal; ellos reciben es una bonificación, no tienen contrato laboral, reciben simplemente una bonificación que se les da y se hace a través de las Juntas de Acción Comunal (…) bueno ahí se tiene una figura, lo que pasa es que como las Juntas de Acción Comunal no tienen muchas veces sus recursos o unas tesorerías bien fundamentadas o consolidadas, lo que se hace es un convenio. Entonces FECOOP le dice a la Junta de Acción Comunal, 'haga un convenio con las cooperativas de caficultores para que a través de las cooperativas se pasen los recursos y se le pague al tutor'. (Asesora Programa Alfabetización).

Con base en estas observaciones se podría decir que Fecoop es menos pública con respecto a los procesos estructurales, y que la influencia de la autoridad económica es evidente y que está bastante restringida por la misma. Sin embargo, la influencia de la autoridad política está presente por ejemplo en las reglas que regulan la contratación, la contabilidad, en los requisitos administrativos y legales, y las normas de personal.

Procesos de metas

Bozeman (1998) plantea la diferenciación que hace Mohr (1973) entre metas transitivas y reflexivas en una organización. Una meta transitiva es "aquella cuyo referente está fuera de la organización de que se trata [...] un impacto intencional de la organización sobre su entorno" (Bozeman, 1998: 151). Las metas reflexivas, en contraste, se orientan hacia adentro, se ocupan de "la conservación del sistema" y por lo general "entrañan alicientes que tienden a evocar contribuciones de los miembros de la organización" (Bozeman, 1998: 151). En el marco de las metas reflexivas "(...) cada organización determina sus propias reglas de juego" (Bozeman, 1998: 151). En el caso de Fecoop se puede observar la presencia e interacción de metas transitivas y reflexivas, que demuestran de qué forma las tramas internas y externas de poder se influencian y afectan en la organización.

Es fácil observar en el contenido de la misión de Fecoop, en el momento de su creación, la expresión de una meta transitiva elaborada por la autoridad económica del Comité Departamental de Cafeteros "... fomentar la cultura cafetera y el amor por el campo, mediante el desarrollo de programas educativos y de asistencia técnica para las familias cafeteras de la zona rural del departamento del Valle del Cauca" (Fecoop, 1998:38). Se espera que el impacto intencional de la organización sea el poder brindar educación a las familias cafeteras, pues esta permite la sostenibilidad de la producción de café.

> "...si esta es una organización (...) que está propendiendo por el desarrollo (…) en la comunidad rural los niveles de educación de la gente son decisivos para esos grados de desarrollo, nosotros lo vivimos directamente con la producción y de ahí que trabajemos mucho

> estos procesos con el caficultor (...) por ejemplo en el programa de Alfabetización de los adultos (...) inmediatamente se ve que ellos ya entienden cómo manejar la observación que le dejó el técnico por ejemplo; ya el agricultor sabe y entiende y maneja cómo una recomendación que se le da para mejorar su cultivo (...) de verdad puede ser efectiva (...) lograr que la gente mejore la producción va muy amarrado a los niveles educativos" (Directora Fecoop).

La manera como Fecoop también ejerce esta autoridad económica en su entorno, respondiendo a esta meta transitiva, puede verse reflejada en el modo como se describen algunos de los logros y actividades dentro de los diferentes programas que Fecoop desarrolla, en especial en el marco de asegurar el relevo generacional de los caficultores:

> "Sensibilización y capacitación a 50 jóvenes monitores del programa en formulación de proyectos sociales, planes de negocios, cafés especiales y producción de germinadores y almácigos de café como una propuesta de relevo generacional (…).
>
> En las sedes educativas se evidencia el desarrollo de las guías de estudio a través del establecimiento de germinadores, almácigos y a su vez de los proyectos supervisados (que corresponden a las siembras de los niños en las fincas) (…).
>
> Entrega de recursos para el sostenimiento de cafetales nuevos, nuevas siembras y germinadores de café en 15 instituciones educativas (concentraciones)".
>
> Diagnóstico, reconocimiento, sensibilización y capacitación a 116 estudiantes hijos de caficultores en proyecto de relevo generacional" (Fecoop, Informe Anual 2009, p. 4-5).

Esta meta también se expresa en algunas otras iniciativas y campañas educativas dirigidas explícitamente a fortalecer la producción cafetera como por ejemplo una "Campaña de manejo y control de la Roya del café" en la cual se despertó en los caficultores "mayor sentido de pertenencia y arraigo hacia el gremio cafetero, reflexionando sobre la importancia que tiene su cafetal, para el beneficio de toda una comunidad y el país"; se recordó la problemática que produce la roya "...reforzando el concepto frente a qué es, cómo se produce, cómo se propaga y cuáles son las variables para su incidencia y severidad"; y se sensibilizó acerca de "...la necesidad de implementar un plan de renovación tecnificada con variedades resistentes". Otro ejemplo es el de la "Campaña buenas prácticas en cosecha de café" para que los recolectores tomen conciencia sobre "la gran responsabilidad que tienen de hacer una buena recolección de café" y reflexionen frente a "...las pérdidas que se generan tanto para los dueños de la finca como para ellos mismos, al no realizar bien su labor como recolectores, e identifican las posibles consecuencias que generan las pérdidas para los caficultores, para ellos mismos y para el país" (Fecoop, 2010:7-8).

Sin embargo, en los relatos de las entrevistas se puede percibir el desarrollo gradual de metas reflexivas en la organización. El trabajo con programas educativos en las zonas cafeteras, ha conectado más a los miembros de la organización con la situación de la educación rural del departamento:

> "...en el Valle se le está apuntando al mejoramiento de la educación del sector rural, nos hemos ido inclusive abriendo a otros sectores; antes era muy limitado a lo que era gremio cafetero, zona cafetera, ya hoy día vemos programas en zonas donde no son netamente cafeteros, entonces anualmente, permanentemente nos están llegando solicitudes de diversas comunidades para que se les apoye con este tema educativo. Surgió esto básicamente por una necesidad sentida de las diferentes organizaciones que estaban en la zona" (Asesor programa SAT).

El desarrollo gradual de esta meta reflexiva, por un lado le da a la organización un repertorio más amplio de acción, le brinda otras oportunidades de financiación y de sostenimiento al trabajo de la organización, y por otro lado, le da otro sentido al trabajo y al "compromiso moral" de los miembros de la organización: mejorar la calidad de la educación rural en el departamento. Una meta a la vez bastante pública.

De nuevo, en la manera como Fecoop describe algunos de sus logros y actividades en el contexto de los programas que desarrolla, podemos ver la presencia de esta meta reflexiva: "Se observa que Fecoop ha podido impactar con sus programas a más de 20.000 beneficiados, apostándole al mejoramiento y la calidad de la educación en el sector rural, llevando estrategias flexibles y con alto compromiso con el desarrollo local/comunitario" (Fecoop, 2009:7). Además es interesante como el enunciado de Misión de Fecoop ha ido cambiando en el tiempo. En el informe anual de 2009 y 2010 se describe así su Misión: "La Fundación para la Educación Cooperativa - FECOOP, es una organización que lidera con calidad la educación integral de la comunidad de la zona cafetera del Valle del Cauca". En el informe anual de 2011 su Misión cambió ligeramente para incluir su propósito de trabajar por la educación de la zona rural del departamento: "La Fundación para la Educación Cooperativa - FECOOP, es una organización que lidera con calidad la educación integral de la comunidad de la **zona Rural y Cafetera** del Valle del Cauca".

Se podría decir que, en términos de procesos de metas, Fecoop está tendiendo a ser más pública. Sin embargo, es evidente que la autoridad económica tiene una presencia e influencia preponderante en estos procesos. Se podría decir también que esta combinación de metas transitivas y reflexivas aumenta la interdependencia con otras organizaciones y la complejidad de la organización. Según Bozeman, las preguntas que esta situación plantea son las siguientes: "¿cómo alcanzar metas transitivas y al mismo tiempo ponerlas en equilibrio frente a las metas reflexivas existentes y, en ocasiones, a la supervivencia organizacional? ¿cómo cooperar y aun así mantener una buena dosis de autonomía?" (Bozeman, 1998:154).

4. Capítulo IV: El empoderamiento desde las perspectivas de los actores de la organización

Como se mencionó en el segundo capítulo de este trabajo, el término "empoderamiento" es muy propio del lenguaje de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Se usa con frecuencia para describir las estrategias de estas organizaciones, así como en las políticas de los donantes. Por lo tanto, es un término que en el caso de la presente investigación surgió en las entrevistas cuando los actores describían los propósitos y características de sus programas de intervención o que la investigadora infirió de las voces de los mismos. En esta investigación se asume la noción de empoderamiento como un tipo particular de describir y representar el poder, es decir, una manera en que el contenido de las tramas de poder de la organización, en especial, la trama interna de poder de la organización, se expresa y proyecta, y emerge con fuerza en las voces de sus actores.

Antes de adentrarse en las voces de los actores de la organización, vale la pena retomar la manera en que la noción de empoderamiento es concebida en los estudios sobre el desarrollo. Además, resaltar cómo las contribuciones teóricas de autores como Weber (2004) y Foucault (2012) permiten acercarse a esta noción como una manera de describir el poder desde una perspectiva sociológica. Esto, con el propósito de darle contexto al análisis que se realizará en este capítulo.

En los estudios sobre desarrollo se pueden identificar tal vez dos grandes maneras de concebir la noción de empoderamiento. La primera supone un proceso que lleva a una forma de participación pero que no cuestiona las estructuras existentes. El empoderamiento significa "...incremento de la capacidad individual para ser más autónomo y autosuficiente, depender menos de la provisión estatal de servicios o empleo, así como tener más espíritu emprendedor para crear microempresas y empujarse a uno mismo en la escala social". También puede implicar el "...mejorar el acceso tanto a los mercados como a las estructuras políticas, con el fin de poder participar en la toma de decisiones económicas y políticas" (Murguialday, Pérez y Eizagirre, 2015:1-2).

La segunda, que se enmarca en la visión de los grupos de mujeres y otros movimientos sociales, el empoderamiento sería "...una estrategia que propicia que las mujeres, y otros grupos marginados, incrementen su poder, esto es, que accedan al uso y control de los recursos materiales y simbólicos, ganen influencia y participen en el cambio social". Por tanto el empoderamiento puede incluir "...un proceso por el que las personas tomen conciencia de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo éstos se relacionan con los intereses de otras personas, con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones y estar en condiciones de influir en ellas" (Murguialday, Pérez y Eizagirre, 2015:1-2).

La primera de estas maneras de concebir el empoderamiento ha sido muy criticada y polemizada en el campo del desarrollo, pues se afirma que finalmente se convierte en una estrategia del sistema económico neoliberal para permitir a los pobres tener participación en el sistema sin cuestionar sus inequidades inherentes. Es por esta razón que autores como

Friedman (1992) hablan del empoderamiento como una "estrategia alternativa a la forma tradicional de promover el desarrollo" y pone énfasis en tratar de "reparar la historia de exclusión del poder económico y político a la vasta mayoría de la población" (Friedman, 1992 citado en FRIDE, 2006:4) pues su objetivo a largo plazo es transformar la sociedad, incluidas las estructuras de poder. Por lo tanto, se plantea que la segunda manera de concebir el empoderamiento es la que puede considerarse como "verdadero" empoderamiento.

Aquí resulta importante acercarse a las elaboraciones teóricas de Foucault para interpretar porque esta última noción de empoderamiento puede considerarse como una manera de describir y representar el poder. Foucault (2012) habla de la omnipresencia del poder: "se está produciendo a cada instante, en todos los puntos, o más bien en toda relación de un punto a otro" y se ejerce a partir de "innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles" (Foucault, 2012:89-90). Para este autor las relaciones de poder no se hallan "en posición de superestructura, con un simple papel de prohibición o reconducción; desempeñan, allí en donde actúan, un papel directamente productor" (Foucault, 2012:90). El poder viene de abajo pues este autor considera que no hay en el principio de las relaciones de poder y como matriz general "una oposición binaria y global entre dominadores y dominados (…) más bien hay que suponer que las relaciones de fuerza múltiples que se forman y actúan (…) sirven de soporte a amplios efectos de escisión que recorren el conjunto del cuerpo social" (Foucault, 2012, 89-90).

Autores como de León (1997) y Acevedo (2009) proponen que la noción integral de poder de Foucault (2012) tiene aplicaciones interpretativas en el concepto de empoderamiento, pues permite entender el poder de una manera dinámica antes que estática, ya que se asume como un ejercicio que se realiza en todos y cada uno de los actos de las relaciones sociales. Además permite superar una noción del poder de "suma cero" hacia una noción más amplia de poder como construcción social que puede darse en mayor o menor medida en las relaciones sociales específicas, más allá de las simetrías o asimetrías del poder. Esto implica que:

> "(…) si bien el ejercicio del poder supone un permanente estado de tensión en toda relación social – ya que casi nunca la realización de los deseos de un individuo o grupo es plenamente armónica a la realización del otro u otros individuos y grupos implicados en la misma relación social – éste no necesariamente conduce al conflicto (o a la otra cara de la moneda, la dominación plena) ya que siempre existe la posibilidad de establecer arreglos – más o menos simétricos- que permitan en mayor o menor medida realizar las capacidades de todos los individuos o grupos presentes en una relación social; esto último significa que todos los miembros de una relación social ejercen algún margen de poder. Aun así, el conflicto es una posibilidad que siempre permanece latente" (Acevedo, 2009:2).

El empoderamiento emerge cuando el "poder" se asocia con la capacidad transformadora de los sujetos para alterar el curso de los acontecimientos. El empoderamiento tiene que ver por tanto con la capacidad que tienen los sujetos para abordar procesos de cambio y de autoconciencia de sus propias habilidades.

Berardi, García y Sabatovich (2010) plantean que en las últimas décadas se hace evidente el surgimiento de dos tendencias indisociables referidas tanto a Estados, comunidades, grupos

sociales, organizaciones, etc: integración y desintegración. Estas son producto o provocan un análisis de las maneras en que se configuran las relaciones o las "redes de convivencia" en cada nivel, en las que sujetos y estructuras están en mutua interacción:

> "Ante las estructuras dadas, los sujetos, de modo consciente o no, interiorizan su dinámica – socialización -; no obstante, también introducen cambios, aparecen nuevas estructuras. En éstas es posible reconocer nuevas formas de pensar, que contienen una valoración cultural y simbólica propia. Representan aspectos de las condiciones generales de vida, de sus vidas, de sus representaciones" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:1).

En este contexto, estas autoras proponen que la noción de "empoderamiento" se traduce en acciones que buscan la integración pero al mismo tiempo la validación de aquellos actores sociales involucrados, y en las que el sujeto comprende que los problemas sociales son tanto privados como públicos. También como aquel proceso enfocado en el desarrollo de capacidades, de confianza, que permite a los sujetos "un substancial protagonismo, así como una visión tanto de sí mismos como del entorno que los impulsa a generar cambios". De acuerdo con estas autoras, el empoderamiento se constituye cuando se asocia el "poder" con la capacidad transformadora de los sujetos para alterar el curso de los acontecimientos. No "poder" en términos de dominación sobre otros pares sino poder como "incremento de posibilidades de acceso a la información, a los derechos, al desarrollo de capacidades, poder sobre el control de recursos materiales e intelectuales". Pues si bien el poder se interpreta como la capacidad de tener una conducta dominante en los procesos, en este caso "esa promoción que se procura, producto de la horizontalidad relacional, es la que asegura que será un poder para la participación y (…) para la integración" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3).

Desde una perspectiva weberiana, que centra su estudio en las acciones e interacciones sociales, Berardi, García y Sabatovich (2010) plantean que el empoderamiento podría interpretarse como "producto de una relación social, en la cual no importa el grado de poder, sino que interesa sí cómo se adquiere". Debido a que la relación social estructura toda organización social, esta puede producir "una modificación de la conducta" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:5). Para estas autoras, en el análisis weberiano "empoderar" supone:

> "un comportamiento 'dotado de sentido' (…) que está a la vez orientado por otro u otros; se presume en esto una 'intencionalidad consciente'. Lo dicho entonces permite subrayar que el empoderamiento es una acción social, 'tiene en cuenta la conducta de otros y orienta así su curso o desarrollo'. Tiene sentido para aquellos sujetos que participan del proceso, por tanto (…) lo referido denota para el autor la presencia de la conducta de 'una pluralidad de actores, en tanto en cuanto, en su contenido significativo, la acción de cada uno tenga en cuenta la de otros y se oriente en estos términos" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:5).

Esta introducción, referida a aquellas nociones que circulan en los estudios sobre desarrollo y en las ciencias sociales, se presenta como un escenario discursivo para aproximarse a las perspectivas que tienen los actores de la organización sobre el empoderamiento, cómo lo caracterizan y definen su papel y propósitos. Para identificar estas perspectivas, se tomarán los actores entrevistados a partir de los distintos niveles en la estructura organizacional de Fecoop (ver Tabla1), teniendo en cuenta cinco aspectos que permitirán analizar las

entrevistas. Estos aspectos se definieron en función de una revisión teórica de los procesos centrales relacionados con el empoderamiento: procesos cognitivos, procesos psicológicos, procesos económicos y procesos políticos.

Como lo plantea de Leon (1997), autores de diversas disciplinas como Schuler, Riger, Stromquist, Young, Kabeer y Rowlands coinciden en señalar que el empoderamiento es un concepto que alude a estos procesos. Dentro de los procesos cognitivos se habla de que las personas comprendan las condiciones de su subordinación y las causas de esta, que tengan la libertad para elegir, para configurar sus propias vidas y su entorno, para pensar críticamente, tomar decisiones y actuar con base en ellas. Dentro de los procesos psicológicos se habla de que las personas desarrollen sentimientos que puedan poner en práctica a nivel personal y social para mejorar su condición, construyan una autoimagen y autoconfianza positivas, crean que pueden tener éxito en sus esfuerzos por el cambio, y tengan un sentido de seguridad y visión de futuro.

Dentro de los procesos económicos se menciona la independencia económica y la capacidad de ganarse la vida. Dentro de los procesos políticos se menciona la habilidad para analizar el medio circundante en términos políticos y sociales, la participación en grupos no familiares y uso de grupos de solidaridad como recursos de información y apoyo, movilidad y visibilidad en la comunidad, la construcción de cohesión de grupo, la capacidad de organizar y movilizar cambios sociales, y de actuar eficazmente en la esfera pública. Autores como Rowlands (1998) hacen énfasis que el empoderamiento puede ser visto además desde tres dimensiones: personal, colectiva y de las relaciones cercanas. Dentro de los procesos antes mencionados también se tuvo en cuenta estas dimensiones del empoderamiento.

Es importante mencionar aquí que la noción de empoderamiento de los actores se analizará desde un contexto específico y es el de la educación, pues los programas de intervención de Fecoop se encuentran en el ámbito educativo. Entonces es importante destacar que en este caso, como lo plantea Torres (2009) una educación en el contexto de empoderamiento hace alusión a "una pedagogía crítica democrática para el cambio individual y social, que se centra en el estudiante a fin de desarrollar y fortalecer sus capacidades a la par que el conocimiento académico, los hábitos de la investigación, la curiosidad crítica sobre la sociedad, el poder, la desigualdad, y su rol en el cambio social" (Shor, 1999 citado en Torres, 2099:92).

4.1. Nociones generales de los actores sobre empoderamiento

En esta sección se presentarán las nociones generales sobre empoderamiento que emergen en las voces de los actores de la organización desde sus distintos lugares organizativos: directivos, asesores y tutores. En el nivel de directivos, en las descripciones de la Directora Ejecutiva se evidencia un énfasis en que el empoderamiento debe permitir que las personas configuren sus propias vidas y su entorno. En este caso para ella significa que existan alternativas de educación para los jóvenes en el área rural del Valle del Cauca que les preparen para construir su "proyecto de vida" sin que eso signifique tener que emigrar a la ciudad sino generar trabajo en la misma área rural. Aquí "proyecto de vida" está relacionado intrínsecamente con la posibilidad de tener un trabajo que incremente su control sobre los

recursos materiales, es decir sobre las maneras en que su propia producción agrícola y pecuaria puede fortalecer y asegurar su subsistencia material en el campo. En sus palabras:

> "(…) generando pues muchas alternativas de educación para la población rural para los jóvenes, para los hijos de los cafeteros y luego mirando cómo alrededor de toda esa propuesta educativa no solamente se quedaban en una formación sino que empezábamos a trabajar proyectos de vida con los muchachos donde encontraran en la zona rural las oportunidades de quedarse, generar empresa, de generar trabajo y de permanecer en la zona" (Directora Fecoop).

Empoderar a las personas a través de la educación para construir su "proyecto de vida", en especial poder incrementar su control sobre los medios materiales, toma por tanto mucha relevancia en el discurso de la Directora, es decir que hay un énfasis en los procesos económicos del empoderamiento.

A nivel de los asesores, las entrevistas coinciden en concebir el empoderamiento como el fortalecimiento del liderazgo en el habitante rural, en especial el cafetero, y el fortalecimiento de las comunidades en el aspecto social, económico y productivo a través de los programas educativos que se desarrollan. Como menciona uno de los asesores:

> "el fortalecimiento del liderazgo (…) es el empoderamiento que el programa le permite a quienes realmente estuvieron en este proceso con responsabilidad (…) un programa que le aportase liderazgo a la formación del habitante rural y en especial al cafetero, que le mejorara sus condiciones de vida (…) el propósito del programa es eso el fortalecimiento de las comunidades desde todos los aspectos, social, económico, productivo, de liderazgo". (Asesor programa SAT)

A diferencia de la Directora, en las perspectivas de los asesores es claro que el empoderamiento debe abarcar procesos más amplios, no solamente aquellos que se enfocan en los procesos económicos. Por ejemplo, el hecho de que enfaticen el empoderamiento como el fortalecimiento del liderazgo en el habitante rural, alude a la necesidad de prestar atención a procesos cognitivos, psicológicos y políticos para que sea posible.

A nivel de los tutores hay una convergencia con la manera como describen el empoderamiento los asesores. El empoderamiento alude al desarrollo de liderazgo, en términos de desarrollar iniciativa, de volverse autónomo y propositivo para contribuir al desarrollo comunitario. Sin embargo, en los relatos de los tutores de los programas de SAT y Alfabetización se encuentra una divergencia. En el caso del programa SAT el empoderamiento implica un proceso educativo directamente relacionado con el realzar capacidades de liderazgo en los estudiantes para promover el desarrollo comunitario y para aplicar y generar conocimiento que les permita contribuir al bienestar del campo.

> "(…) el estudiante SAT es el líder, (…) cuando uno gradúa estudiantes uno no gradúa bachilleres sino líderes" (Tutor Programa SAT).

> "Para mí el propósito (…) es mostrarle a la gente que hay otro mundo (…) es como una oportunidad de poder ampliar la visión para la comunidad campesina y ahí se adhieren todas

> las otras cosas, pero ese abrir de visión es abrirlo en conocimiento, es abrirlo en compartir con otras personas (…) es como darse cuenta de que ellos no están solos (…)" (Tutora programa SAT)
>
> "(…) el SAT también está encaminado a eso, su gran enfoque es su trabajo comunitario y que las personas que estudien (…) sean líderes comunitarios, que gestionen, que no les de pena hablar, que se puedan expresar. Entonces para mi es mejor y pues ese es el propósito, que ellos lideren y que ellos hagan y que las iniciativas salgan de ellos, yo les ayudo (…) pero el compromiso tiene que ser de ellos" (Tutora Programa SAT).

En el caso del programa de Alfabetización los tutores asumen el cumplimiento del objetivo de empoderar a los estudiantes para promover el bienestar y desarrollo de las áreas rurales al hacer posible que accedan a la educación formal, se gradúen como bachilleres, tengan la posibilidad de ingresar a la educación superior y, por ende, puedan empezar a ascender en la escala social.

> "Yo creo que el propósito es capacitar a la gente, no solamente alfabetizarla ni dejarla ahí en quinto y ya tuvo su validación, no (…) he tratado de infundirles que sigan, que son dos años más y ya son bachilleres, un año más y tienen una capacitación que les va a servir mucho más; el propósito es hacer que la gente no se frene allí, no se quede allí, sino que siga alimentando sus conocimientos, ese es el propósito" (Tutora programa Alfabetización).
>
> "Tener una meta (…) por medio de la metodología que yo le dé a mis estudiantes, que se incentiven a seguir un estudio (…) la meta mía es llegar a que esos 35 estudiantes que yo tengo terminen y puedan seguir una universidad (…)" (Tutora programa Alfabetización).
>
> "El propósito del programa es buscar que las personas tengan su escolaridad, que no sean personas que (…) digan 'es que yo no le puedo ayudar a mi hijo porque yo no sé', o sea, que el grupo familiar esté nivelado de manera equitativa en cuanto a la escolaridad" (Tutora programa Alfabetización).
>
> "(…) uno como maestro tiene que incentivar al estudiante para que (…) proyecte su propio proyecto de vida (…) el hecho no es venir a dar una cátedra y pare de contar y ustedes verán que hacen con esa cátedra, no, lo ideal es concientizar a las personas de que lo que están aprendiendo es muy importante para su diario vivir y de que no se deben de quedar allí" (Tutora programa Alfabetización).

Otro aspecto que resaltan en sus relatos los tutores del programa de Alfabetización es el efecto que el acceder a la educación formal puede tener en la familia de los estudiantes; por ejemplo, cuando como padres se empoderan y capacitan para guiar y orientar más adecuadamente a sus hijos en su proceso educativo. También cuando se apropian y comienzan a construir su proyecto de vida en las decisiones que toman diariamente.

4.2. Empoderamiento y procesos cognitivos

En la entrevista a la Directora Ejecutiva, ella resalta la importancia de que los procesos educativos de empoderamiento aborden aspectos cognitivos, pero principalmente en función del desarrollo de habilidades intelectuales y técnicas que permitan mejorar la producción

agrícola de los habitantes rurales. Dice que Fecoop decidió adoptar el programa de Alfabetización pues una problemática identificada por el Comité Departamental de Cafeteros era que muchos productores de café no tenían las habilidades matemáticas y de lecto-escritura que les permitieran comprender la asesoría que les brindaban los extensionistas. Esto ocasionaba que los esfuerzos del Comité por mejorar la calidad y productividad de los cultivos se vieran truncados. Fecoop decidió adoptar el programa SAT porque se necesitaba dar acceso a la educación a muchos jóvenes en el área rural y fortalecer el relevo generacional en la producción de café:

> "(…) me parece que esos dos programas (…) porque es también atender mucha población que hay en la zona rural sin posibilidades de poder seguir su proceso educativo, y esas personas adultas que de una u otra forma son las que manejan la finca, son las que tienen los proyectos. Así que lograr que mejoren la producción va muy amarrado a los niveles educativos" (Directora Fecoop).

En el siguiente apartado emerge con fuerza la perspectiva del gremio cafetero en la voz de la Directora acerca de cómo la educación debe estar en función de mejorar la producción y la transferencia tecnológica para que la empresa del café se fortalezca y los niveles de desarrollo aumenten:

> "(…) en la comunidad rural, los niveles de educación de la gente son decisivos para esos niveles de desarrollo, nosotros lo vivimos directamente con la producción y de ahí por ejemplo que trabajamos mucho estos procesos con el caficultor. Porque nos damos cuenta de que al caficultor que tiene unos niveles educativos muy bajos le queda difícil lograr mejorar la producción y la transferencia tecnológica" (Directora Fecoop).

Al nivel de los asesores de los programas educativos, se encuentran contrastes con la voz de la directora. Los asesores expresan que el empoderamiento incluye procesos cognitivos que permiten a las personas reconocer lo que saben, acceder a nuevo conocimiento y también aprender a aplicarlo y compartirlo con los demás para mejorar el bienestar colectivo. Aquí los asesores resaltan los aspectos cognitivos del empoderamiento más bien en función de su contribución al crecimiento de las personas y el desarrollo comunitario en general:

> "Es ser un medio para que la gente tenga ese despertar de todo ese conocimiento que tiene dentro y de ese amor por la vida, por los demás, por el planeta, yo pienso que ese es el propósito del crecimiento personal (…) que se logra a través de unos conocimientos (…) se parte de los saberes de las personas (…), se aumentan unos conocimientos, se va a la práctica y se interiorizan (…) todo enfocado a lo social, siempre les recalcamos a las personas que de nada sirve aprender sino vamos a aplicarlo en la comunidad, si no vamos a compartirlo" (Asesora Programa SAT).

En sus relatos también hacen referencia a la necesidad de ayudar a los estudiantes a apropiarse de su aprendizaje y tener control sobre sus recursos intelectuales, es decir, conocimientos, información, ideas, no solamente desde el trabajo de lectura y estudio individual sino también desde la aplicación de conocimientos a su entorno inmediato:

"(…) les exigimos a los estudiantes un proceso de autoaprendizaje (…) ese es un componente bien importante porque nos permite que fortalezca mucho su trabajo, mucha formación desde la lectura en casa, desde el desarrollo de las guías, del desarrollo de una serie de actividades de consulta y de investigación en su entorno familiar..." (Asesor Programa SAT).

Otra manera como los asesores ayudan a los estudiantes a apropiarse del conocimiento es proveerles oportunidades para que fortalezcan su conocimiento y habilidades en aspectos que son de común interés para el bienestar comunitario y aprovechen el conocimiento que tienen las organizaciones y personas en la comunidad:

"(…) el cuidado de la madre gestante, el control de roedores, el manejo ambiental (…) como en las veredas hay muchas personas, está la CVC, la UMATA, la Promotora de Salud. Entonces a través de los tutores ellos los vinculan para que les den charlas a las personas sobre esos temas de interés (…) a veces que por ahí tienen un familiar que es abogado (…) Y le dicen, mire que tal cosa, el derecho de familia por ejemplo, ah que por ahí está el personero entonces lo invitan, invitan a mucha gente" (Asesora Programa Alfabetización).

En los relatos de los asesores encontramos que ponen énfasis en que los procesos cognitivos permitan a las personas conocerse a si mismas y a su entorno, para iniciar acciones que contribuyan al bienestar individual y colectivo. En los testimonios de los tutores también se manifiesta la necesidad de asociar el empoderamiento con el control de los recursos intelectuales, al promover que los estudiantes se apropien de su proceso educativo. Sus voces hacen referencia a las estrategias que usan para que esto se manifieste gradualmente en los estudiantes:

"(…) hacen autoestudio en casa y en círculos de aprendizaje que se reúnen dos o tres compañeros y se sientan a estudiar y en las tutorías nos vemos para ver prácticas y ver implementación de los conocimientos que hay en esa área y como también un poco ampliar que ellos también vean la aplicabilidad en (…) otras cosas y dejarles la inquietud para que investiguen un poquito más (…) nos reunimos a desarrollar inquietudes (…) que se forme más como un debate entre todos más que yo vaya parada diciéndoles (…) que ellos vayan viendo la aplicabilidad a sus proyectos productivos" (Tutora programa SAT).

"(…) digamos en la parte académica el estudiante no solamente se basaba en el texto sino que investigaba más, iba a la encuesta y motivaba a la gente y les daba talleres y con el trabajo de servicio comunitario fue muy fuerte porque entonces el estudiante se involucraba más (…) el estudiante SAT tiene pertenencia y esto nos lo ganamos fue con base en los proyectos de servicio comunitario porque eso fortaleció mucho la relación (…) entonces los estudiantes iban a colaborar con los niños de primaria que tuvieran dificultades" (Tutor Programa SAT).

"(…) a mí me gusta mucho (…) que los niños proyecten lo que están construyendo, por ejemplo, yo les doy un tema, ellos lo van investigando y lo van procesando (…) porque si me pongo a hacer la pedagogía tradicional siempre es el niño el que recibe pero no proyecta, entonces más bien me he dado a que ellos investiguen, que realicen, que hagan y que [se] retroalimente todo lo que yo sé y todo lo que puedo aprender de ellos (…)" (Tutora Programa Alfabetización).

El control sobre los recursos intelectuales se manifiesta en los relatos de los tutores en términos de proveer los espacios y las herramientas para que los estudiantes reconozcan lo que saben, accedan a nuevos conocimientos y busquen aplicarlos a su entorno en actividades de su vida diaria.

4.3. Empoderamiento y procesos psicológicos

En la voz de la Directora no se identificaron alusiones a procesos psicológicos, sin embargo, en los relatos de los asesores se encontraron varias referencias a la necesidad de que en el empoderamiento se den ciertos procesos psicológicos que permitan a las personas la construcción de una autoimagen y autoconfianza positivas y el desarrollo de un sentido de seguridad:

> "Uno de los efectos que uno ve es que las personas comienzan a valorarse mucho ellos mismos, saber que son tan valiosos como cualquier otra persona, uno los ve crecer personalmente (…) lograr vencer ese temor de hablar en la comunidad, de hablar en público, uno ver personas paralizadas en un momento dado en un auditorio y después comenzar a verlos como logran seguridad, se paran y hablan y exponen sus puntos de vista claramente (…)" (Asesora Programa SAT).

> "(…) ese adulto nuestro tan tímido, tan duro para que vaya a estudiar por pena, porque básicamente lo principal es la pena (…) [luego se convierten en los que] son bachilleres en las comunidades, son líderes comunitarios que los hemos formado dentro del proceso y ver que hoy son los que pertenecen a los consejos directivos de los colegios; entonces ya hablan con propiedad ante un consejo directivo porque tienen bases (…) se reconocen ellos mismos como seres importantes porque ayudan a su comunidad" (Asesora programa Alfabetización).

En los relatos de los tutores hay confluencias con lo mencionado por los asesores:

> "(…) tenía un estudiante de 57años, todo el día boleaba pala, azadón, ese señor me rompía las hojas de la fuerza con que usaba el lápiz, con el borrador también era durísimo, entonces yo le cogía la mano y le decía venga le explico (…) al principio le daba mucha pena, ya después fue soltando, poco después se reía y ya después no le importaba, le parecía bien permitirse aprender" (Tutora Programa SAT).

> "Hay mucha gente que pensaba que para ellos el estudio no había nacido, llegaron aquí y en este momento tienen una forma de pensar totalmente diferente, ellos ya no son las personas que son aisladas que no sabían nada, que por ello se sentían menos que los demás, no, ya en estos momentos (…) creen en ellos mismos, se sienten que han cogido el mundo" (Tutora programa Alfabetización).

Se resalta también la construcción gradual de confianza en la manera como un proceso educativo puede empoderar a las personas para vencer las percepciones negativas que tienen sobre sí mismas y sobre las posibilidades de aprendizaje abiertas a ellos.

4.4. Empoderamiento y procesos económicos

Empoderar a las personas a través de la educación para construir su "proyecto de vida", especialmente en términos de poder incrementar su control sobre los medios materiales, toma mucha relevancia en el discurso de la Directora. Por lo tanto, "tener trabajo" y "generar empresa" constituyen objetivos de un proceso educativo encaminado a fortalecer los procesos productivos relacionados con lo agrícola y en especial con la producción de café en el Valle del Cauca. Para la Directora la educación debe generar arraigo por lo rural para que las nuevas generaciones no piensen en vender sus fincas, que se interesen por el sector productivo y vean factible construir en él su proyecto de vida. Que aquellos que viven en zonas netamente cafeteras se vuelvan "empresarios del café" y que lo mismo ocurra con aquellos que viven en las zonas que son productoras de piña, de ganado, etc.

Aquí es importante destacar que cuando la Directora habla de alternativas para los jóvenes y los hijos de los cafeteros en el área rural, en algunos momentos diferencia estos dos grupos para aclarar que no solo trabajan para ayudar a las familias cafeteras, como en un comienzo fue el énfasis de la organización, sino que también para apoyar a familias que se desempeñan en el Departamento en otros cultivos y otros emprendimientos. Sin embargo, como ella lo aclaró, cuando se habla de lo rural en el Valle del Cauca, necesariamente se tiene que hablar de la producción de café, pues la mayoría de los municipios son productores de café. Por esta razón, en algunos casos hablar de población rural equivale a hablar de las familias cafeteras en el discurso de la Directora:

> "(…) la población objetivo sigue siendo la población rural, sigue siendo los cafeteros, sigue siendo los productores agrícolas; las mujeres rurales; entonces esa población tenemos que ir cada vez enriqueciendo y buscando las posibilidades de mejorarles las condiciones educativas a esa población" (Directora Fecoop).

Algo interesante que se evidenció en los relatos de la Directora es que ella misma proviene de una familia caficultora y desde su niñez ha estado muy familiarizada con este proceso productivo y con la realidad que se vive en el área rural del Valle del Cauca. En la actualidad su familia tiene una finca cafetera en uno de los municipios del Departamento. Ella estudió en uno de los programas vocacionales agrícolas del Comité Departamental de Cafeteros y fue becada por este ente para estudiar la educación media técnica en un instituto agrícola en Risaralda. Allí obtuvo su título de técnico agropecuario. Después logró ir a la universidad para profesionalizarse y especializarse. Trabajar en Fecoop de alguna manera equivale para ella el reproducir una experiencia de vida:

> "(…) el hecho de ser caficultora, proveniente de una familia caficultora (…) yo creo que en el gremio cafetero a mí se me brindó la oportunidad de poder hacer mucho trabajo alrededor de la gente, de crear muchas posibilidades, de buscar muchos otros aliados para estos programas (…) soy una persona muy sensibilizada frente a eso, frente a las necesidades de la gente rural y de todas las posibilidades que de esas ONG's y de otra empresas podemos brindarle a la gente".

El empoderamiento en los relatos de los asesores también alude a procesos económicos, relacionados con el desarrollo de la capacidad de las personas para ganarse la vida y volverse independientes económicamente. En los siguientes relatos los asesores hacen referencia a la manera como los programas educativos permiten a las personas establecer o fortalecer proyectos productivos y pequeños negocios:

> "FECOOP (...) le aporta a los grupos organizados, a los grupos sólidos algunos recursos para que fortalezcan su proyecto de vida, entonces partiendo de allí yo pienso que estamos logrando que las comunidades se empoderen más, se arraiguen más y se proyecten más hacía lo que ellos saben hacer y en lo que vienen desempeñándose pero con un aditivo mucho más importante y es un mayor conocimiento hacia la administración de su proyecto, hacia el fortalecimiento de lo técnico" (Asesor Programa SAT).

> "Hay personales, quiero poner una tienda, entonces ponen su tienda, porque ya soy una persona que sabe contar, porque soy una persona que vi muchas cosas dentro del programa, aprendí cosas. Ese es el proyecto" (Asesora Programa Alfabetización).

> "Entonces muchos de los grupos están apuntando a la producción de colinos de café, producción de trucha (…) se están manejando alrededor de 2000 plantaciones de mora de un grupo de jóvenes (…) en todo el departamento hay cantidad de proyectos alrededor del tema del café, (…) producción de pollos, producción incluso de miel de abejas (…) huertas, la parte de seguridad alimentaria se trabaja muchísimo en los grupos" (Asesor Programa SAT).

Los asesores también plantean que la participación en los programas educativos de la organización abre a las personas una posibilidad de tener trabajo en la zona rural:

> "(…) los monitores llegan a ser tutores, eso es un logro, porque cuando hay convenio a la vez es un ingreso, es un trabajo más que en el campo no lo hay para unas personas y demostrar a una comunidad que la educación no es para uno es para todos" (Asesora Programa SAT).

> "(…) casi yo creo que casi muchos, muchos de los tutores del SAT pasaron por el programa de primaria" (Asesora Programa Alfabetización).

> "(…) ver por ejemplo estudiantes participando en procesos de formación a nivel técnico con las organizaciones que llegan a fortalecer la educación, ver estudiantes que hoy día son tutores, yo creo que hoy tenemos un numerito grandecito, como en realidad unos 10 que fueron estudiantes y que hoy en día son tutores" (Asesor programa SAT).

Los tutores también coinciden en señalar ejemplos muy similares de los esfuerzos por promover procesos económicos en el empoderamiento de los estudiantes:

> "(…) con FECOOP hemos tenido también oportunidad de participar en convocatoria de proyectos, entonces por ejemplo José (…) tiene un proyecto productivo de lechería, con FECOOP y los Fondos Nacionales de Café se le aprobaron un proyecto por $4.500.000 (…) para comprar una vaca con su cría (…) que le ha permitido aplicar (…) conocimientos matemáticos y contabilidad (…) se ha comprado ya dos terneras más, ha tenido dos cochadas de cerditos (…) también adicional a eso tuvo pollos. Con el proyecto ha logrado invertir e irse capitalizando con su mismo proyecto aparte de que provee a la comunidad de leche. También está el proyecto de John (…) con su familia que son pollos escalonados, él mete cada 15 días

30 pollos, entonces está surtiendo continuamente la comunidad de carne (…)" (Tutora Programa SAT).

"(…) sembrar todas estas semillas en estas personas para mí es gratificante porque eso es como una cadena que usted entrega una semilla y ellos a su vez empiezan, incluso yo les he dicho, vean hasta ustedes pueden el día de mañana ser tutores, yo me nivelé aquí y en este momento ahora soy tutora, porque este es su espacio, este es su barrio y qué mejor que de los mismos de aquí surjan y siembren a sus condescendientes este lema (…)" (Tutora Programa Alfabetización).

En el primer extracto se puede constatar la presencia del gremio cafetero en estas iniciativas productivas, en sus estrategias de diversificar el tipo de emprendimientos para la generación de ingresos en la zona rural del Departamento.

4.5. Empoderamiento y procesos políticos

En la entrevista a la Directora no se hizo referencia a estos procesos. En las entrevistas a los asesores se puede constatar cómo el empoderamiento está relacionado con procesos políticos en los que los estudiantes comienzan a desarrollar iniciativa para movilizar cambios en su comunidad, para participar en grupos comunitarios y organizaciones de base y tener cierto reconocimiento en la comunidad:

"(…) se vuelven muy propositivos, ya no es qué solución traen de afuera para mi comunidad sino que yo propongo que esto lo podemos hacer aquí (…) se vuelven líderes (…) lograr que alguien coja las riendas de la comunidad" (Asesora Programa SAT).

"Yo creo que donde el programa llega y se establece uno logra notar muchísimos cambios al interior de las organizaciones, uno ve estudiantes participando cuando digamos su historia (…) no era meterse por ejemplo en una organización de base, no querían saber de las Juntas de Acción Comunal, no querían saber de grupos de mujeres y uno ve que esos estudiantes una vez que entran en el proceso empiezan a involucrarse (…)" (Asesor Programa SAT)

"(…) mejoran académicamente mucho, porque estudian mucho y mejora su liderazgo (…) dentro de sus comunidades porque ya la mayoría son jueces de paz, presidentes de las Juntas de Acción Comunal, son ya personas que tienen digamos buen dominio, buenos líderes comunitarios, reconocimiento para ellos en sus comunidades (…)" (Asesora Programa Alfabetización).

El empoderamiento en procesos políticos se manifiesta aquí más en términos de participación en organizaciones ya instituidas y no tanto en acciones colectivas que cuestionen las estructuras existentes o las inequidades sociales. Los asesores también hacen referencia a las maneras en que esperan que los estudiantes comiencen a leer su propia realidad y tomar acciones concretas para responder a las necesidades de sus comunidades:

"(…) porque es que a nosotros en el campo nos tienen desamparados, es como comenzarles a decirles cuál es la propuesta, nosotros no podemos esperar que el gobierno llegue aquí sino nosotros qué vamos a hacer por nosotros mismos, cómo vamos a arreglar el acueducto, cómo

vamos a arreglar la escuela, cómo vamos a estar bien aquí, pienso que con eso hemos ganado toda esta generación de la guerra" (Asesora Programa SAT).

"(…) entonces por ejemplo muchos se quejan de que la escuela esta caída, que nadie le pone cuidado, los pupitres, etc., entonces nuestra labor es hacer embellecer la escuela, encerrarla, hacerle mejoramiento. En nuestra comunidad sufrimos por las inundaciones porque a la vía no le han hecho los canales adecuados, está muy alta la maleza, entonces nuestra obra es el mejoramiento de esa vía, entonces hacen la minga" (Asesora Programa Alfabetización).

En el caso de los tutores los procesos políticos tienen también manifestaciones simbólicas al interior de los grupos de estudiantes que permiten construir identidad y pertenencia por su comunidad:

"El lema del grupo es "Educando con Sentido de Pertenencia" (…) yo he trabajado mucho la parte de identidad, entonces desde que llegué (…) empezamos por convocatoria, cada uno proponga su lema, proponga el nombre para el grupo y proponga el escudo (…) el nombre del grupo que es Semillas del Mañana, tenemos el himno y tenemos el escudo (…) y nosotros tratamos de reflejar mucho esos (…) el del parque de esa zona se llama en la Unión está el Futuro y también el de comunidad en general que se llama Lituania Limpiamiento Sano (…) entonces toda la comunidad se abarca en todos sus espacios, entonces toda la comunidad está por los del SAT haciendo proyectos de servicio comunitario" (Tutor Programa SAT).

En los tutores en el caso de procesos políticos, aquí se presenta ausencia sobre esta dimensión en el caso del programa de Alfabetización y una fuerte presencia en el caso del programa SAT, en términos de movilizar cambios a nivel de la comunidad, de actuar eficazmente, de participar en grupos no familiares y el uso de grupos de solidaridad como recursos de información y apoyo, la construcción de cohesión de grupo y de identidad.

Los actores también resaltaron en sus relatos que una educación para la transformación individual y colectiva también debe abordar cuestiones de equidad de género. Plantean que los programas educativos de Fecoop están contribuyendo a aumentar la participación de la mujer rural en la educación, pues el hecho de estudiar en su propia comunidad o en un lugar cercano le permite tener acceso a la educación sin desligarse de su rol en la familia. Pero sus relatos también hacen referencia a cómo la educación puede ir gradualmente transformando relaciones de poder entre hombres y mujeres:

"(…) los hombres generalmente piensan que ellos saben y su esposa es muy pilosa en matemáticas y están en el mismo curso, ella le explica y al principio él como que no mucho pero ya, y antes no creía en lo que ella le decía y aún lo duda pero ya lo duda menos, ya confía más en lo que ella sabe, entonces es como ese tipo de cosas, las madres que van allá, que bueno también es un espacio para ellas porque no hay espacios para ellas y hacerles respetar al esposo que no quiere que estudie, es que me voy a estudiar y chao (…) entonces la comunidad ha visto que sí se puede y que es importante tanto que él como ella estudie (...) Yo pienso que ellos sí han cambiado en esa parte un poquito o por lo menos ya lo aceptan" (Tutora programa SAT).

4.6. Perspectivas emergentes sobre empoderamiento

Al analizar los relatos de directivos, asesores y tutores se pueden observar las siguientes convergencias y divergencias, presencias y ausencias. Es interesante constatar que en la perspectiva de la Directora hay un fuerte énfasis en el empoderar como el control de recursos económicos, a diferencia de lo relatado por asesores y tutores que dan también importancia al fortalecimiento del liderazgo en el habitante rural, que implica desarrollar iniciativa, volverse autónomo y propositivo para contribuir al desarrollo comunitario. Aquí se hace énfasis por tanto en el empoderamiento como el control sobre procesos tanto cognitivos y psicológicos, como políticos y económicos.

Entre los relatos de los tutores de los programas de SAT y Alfabetización sin embargo se encuentra una divergencia. En el caso del programa SAT el empoderamiento implica un proceso educativo directamente relacionado con el realzar capacidades de liderazgo en los estudiantes para promover el desarrollo comunitario y para aplicar y generar conocimiento que les permita contribuir al bienestar del campo. En el caso del programa de Alfabetización los tutores asumen el cumplimiento del objetivo de empoderar a los estudiantes para promover el bienestar y desarrollo de las áreas rurales al hacer posible que ellos accedan a la educación formal, se gradúen como bachilleres, tengan la posibilidad de ingresar a la educación superior y por ende puedan empezar a tener movilidad social.

Con relación a procesos cognitivos, en la entrevista a la Directora Ejecutiva ella resalta la importancia de que los procesos educativos de empoderamiento aborden aspectos cognitivos que sean funcionales a mejorar la producción agrícola de los habitantes rurales. En contraste, los asesores expresan que el empoderamiento incluye procesos cognitivos que permiten a las personas reconocer lo que saben, acceder a nuevo conocimiento y también aprender a aplicarlo y compartirlo con los demás para mejorar el bienestar colectivo.

En la voz de la Directora no se identificaron alusiones a procesos psicológicos, sin embargo en los relatos de los asesores y tutores se encontraron varias referencias a la necesidad de que en el empoderamiento se den ciertos procesos psicológicos que permitan a las personas la construcción de una autoimagen y autoconfianza positivas y el desarrollo de un sentido de seguridad y visión de esperanza y futuro.

En cuanto a procesos económicos, empoderar a las personas a través de la educación para construir su "proyecto de vida", especialmente en términos de poder incrementar su control sobre los medios materiales, aparece con fuerza en el discurso de la Directora. Para la Directora la educación debe generar arraigo por lo rural para que las nuevas generaciones no piensen en vender sus fincas, que se interesen por el sector productivo y vean factible construir en él su proyecto de vida. Los asesores y tutores hacen referencia a la manera como los programas educativos permiten a las personas establecer o fortalecer proyectos productivos y pequeñas empresas, o capacitarlos para trabajar en estos programas en la zona rural.

Sobre procesos políticos, en la entrevista a la Directora no se hizo referencia a los mismos. En las entrevistas a los asesores se puede constatar como el empoderamiento está relacionado con procesos políticos en los que los estudiantes comienzan a desarrollar iniciativa para movilizar cambios en su comunidad, para participar en grupos comunitarios y organizaciones de base y tener cierto reconocimiento en la comunidad. Sin embargo, el empoderamiento en procesos políticos se manifiesta aquí más en términos de participación en organizaciones ya instituidas y no tanto en acciones colectivas que cuestionen las estructuras existentes o las inequidades sociales. En los tutores en el caso de procesos políticos aquí se presenta ausencia sobre esta dimensión en el caso del Programa de Alfabetización y una fuerte presencia en el caso del programa SAT, en términos de movilizar cambios a nivel de la comunidad, de actuar eficazmente, de participar en grupos no familiares y el uso de grupos de solidaridad como recursos de información y apoyo, la construcción de cohesión de grupo y de identidad.

En los párrafos anteriores se observan por tanto varias tensiones en las voces de los actores de acuerdo al lugar organizativo desde el que hablan sobre el empoderamiento. Definitivamente la perspectiva de la directora de que en el empoderamiento se requieren privilegiar los procesos económicos y cognitivos para que sean funcionales al fortalecimiento de la producción agrícola, en especial la cafetera, tiene mucha influencia en la organización por la posición de poder que ella ocupa. Aquí emerge con fuerza una primera perspectiva sobre el empoderamiento, ligada a un proceso educativo que haga sostenible la producción de café.

En las voces de asesores y tutores, emerge una segunda perspectiva sobre el empoderamiento asociado a procesos cognitivos, psicológicos, económicos y políticos, relacionada con la manera en que la educación puede promover la transformación individual y colectiva. Sin embargo, el alcance o grado de desarrollo de cada uno de estos procesos en las personas es un tema que requiere más elaboración. Los asesores y tutores también tienen un margen de poder en las relaciones organizacionales de Fecoop, por lo que esta perspectiva puede tener influencia en el accionar de la organización. Por último, debido al espacio desde el cual los actores hablan del empoderamiento, una tercera perspectiva que emerge es el de una educación que sea pertinente para el área rural. Estas tres perspectivas emergentes de empoderamiento serán analizadas a continuación.

Educación para una caficultura sostenible

Resulta importante volverse a remitir a la lógica y razones por las cuales Fecoop decide adoptar en primera instancia estos programas, en su afán de responder a los objetivos del Comité Departamental de Cafeteros de promover una educación que contribuya a aumentar la productividad de los caficultores, sus capacidades de liderazgo para fortalecer la organización gremial y que asegure el relevo generacional en la producción de café a través de la capacitación de los más jóvenes. En este contexto, se incluye aquí un fragmento de entrevista sobre cómo surgió la idea de adoptar el programa de Alfabetización:

> "Bueno, lo que yo tengo entendido fue que por allá en el año 97- 98 se hizo un censo cafetero a raíz de una problemática de que el caficultor no entendía las indicaciones de los agrónomos entonces empezaron a ver (…) que una de las mayores problemáticas era la baja escolaridad del caficultor, o eran iletrados o tenían su primaria incompleta, entonces fue ahí cuando la

> Federación Nacional decide hacer un convenio con CAFAM" (Asesora programa Alfabetización).

Y a continuación, un fragmento de cómo se decidió adoptar el programa SAT:

> "(…) en ese entonces (…) el Comité quizás a través del conocimiento que se tenía del programa SAT como un programa que busca formar líderes, que busca fortalecer como a las comunidades no simplemente de llevar un bachillerato común y corriente a la zona sino un programa que le aportase liderazgo a la formación del habitante rural y en especial al cafetero, que le mejorara sus condiciones de vida, que le aportara más conocimiento alrededor de lo tecnológico" (Asesor programa SAT).

Como se describió en el segundo capítulo, cada uno de estos programas fue creado por otras organizaciones, bajo unos propósitos específicos que Fecoop vio que podían ayudarle a cumplir con sus propios objetivos y políticas como organización del gremio cafetero. Fecoop ha intentado contextualizarlos a lo que hemos llamado aquí una educación para una caficultura sostenible. Por ejemplo, decidió fortalecer el programa de Escuela Nueva en la zona rural del Departamento y al mismo tiempo creó el programa Escuela y Café con base en Escuela Nueva para contextualizarlo y de esa manera asegurar el relevo generacional en la producción de café. Adoptó el programa de Alfabetización y lo ofreció a los caficultores y miembros de los Comités Municipales para fortalecer su educación y participación, y de esta manera fortalecer el proceso productivo y organizativo. También decidió desarrollar SAT y lo contextualizó asegurando que algunos de sus participantes se capacitaran en el mundo del café y puedieran ver en el café un camino laboral, tal como se observa en los siguientes enunciados de logros de sus informes anuales:

> "Aprovechamiento del entorno y de los espacios que poseen los estudiantes en sus parcelas y fincas para la implementación de los Proyectos Pedagógicos Productivos tales como: huerta escolar y comunitaria, administración de lotes de café y buena participación en los proyectos de Seguridad alimentaria (…).
>
> Sensibilización y capacitación a 50 jóvenes monitores del programa en formulación de proyectos sociales, planes de negocios, cafés especiales y producción de germinadores y almácigos de café como una propuesta de relevo generacional.
>
> Formación en evaluadores SENA para competencias laborales en Docencia y Café (…) Capacitación a los monitores en formulación de proyectos y establecimiento de los mismos, Charla sobre el café como un negocio, taller teórico práctico en producción de colinos de café de calidad, visita a un empresario cafetero exitoso" (Fecoop, 2009:4-11).
>
> "Dentro de las alianzas estratégicas realizadas por FECOOP para asegurar la calidad del programa SAT, se han certificado 44 jóvenes estudiantes como Técnicos Laborales en Producción de Café con el SENA, CLEM Tuluá.
>
> En el marco de la alianza EDUCOANDES (INTEP de Roldanillo, FECOOP, Universidad La Gran Colombia), se han matriculado en la Tecnología en Gestión de la Producción Agrícola con énfasis en café, veinticinco estudiantes, jóvenes rurales del corregimiento San José y Villanueva" (Fecoop, 2011:4).

En un informe del Comité Departamental de Cafeteros se ilustra con claridad lo que se espera de las diversas labores educativas que llevan a cabo las organizaciones del gremio cafetero en el Valle del Cauca:

> "El Servicio de Extensión del Comité, de las Cooperativas de Caficultores del Valle, de Fecoop y demás entidades del Gremio que participan en esta fundamental actividad, buscan que la labor educativa traiga como consecuencia un mejoramiento del nivel social y económico. Es así como la Extensión ha logrado un buen porcentaje de tecnificación de cafetales, de la conservación del medio ambiente, de la siembra de productos importantes de la canasta familiar, de un mejor conocimiento por parte del cafetero con respecto al crédito y su utilización, y de muchas otras actividades que permiten que la industria cafetera siga siendo la promotora del desarrollo de las zonas de ladera del Departamento (...)" (Comité Departamental de Cafeteros, 1998:26).

Es evidente que toda la estrategia educativa de las organizaciones del gremio, incluida Fecoop, es la de promover la industria cafetera, sin embargo hay un claro reconocimiento de que esta industria no será sostenible si no se presta atención a diversos aspectos, entre ellos la seguridad alimentaria de la familia cafetera. En el mismo informe se presenta un ejemplo de la manera en que este aspecto orienta ciertas políticas del Comité de Cafeteros:

> "El Comité de Cafeteros del Valle dentro de su política de diversificar la zona cafetera y mejorar la dieta alimenticia de los caficultores, tiene desde hace varios años una política de siembra de parcelas para autoconsumo con variedades de maíz y fríjol. La tradición de cultivar estos dos productos básicos de la canasta familiar, tiene los objetivos específicos siguientes: producir alimentos básicos de la canasta familiar cafetera; volver a crear el hábito en los caficultores de producir comida para autoconsumo; mejorar las condiciones nutricionales de la familia; capacitar a los agricultores en el manejo de variedades mejoradas para incrementar la productividad del área utilizada"(Comité Departamental de Cafeteros, 1998:28).

Diversificar la zona cafetera, entonces, se relaciona con promoción de la seguridad alimentaria de la familia cafetera, para que esta pueda seguir cultivando café de manera sostenible. Promover una caficultura sostenible implica entonces promover también la diversificación de cultivos y de proyectos productivos que contribuyan al bienestar de la familia cafetera. Los programas educativos de Fecoop deben por tanto brindar acceso a recursos y fortalecer el conocimiento técnico y administrativo de proyectos productivos y pequeños negocios. Tal como se describe en un Informe Anual de Fecoop:

> "El resultado del trabajo realizado en las diferentes actividades del Programa SAT y las experiencias significativas nacidas de los proyectos pedagógicos productivos con proyección de planes de negocio, han permitido que jóvenes (…) ya estén produciendo hortalizas para el autoconsumo, aproximadamente 100m² de huerta comunitaria para el abastecimiento de ellos y sus familias" (Fecoop, 2011)

En este punto además es importante remitirse al contexto más amplio de la producción cafetera en el país y de las innumerables crisis que esta ha sufrido, en especial pero no

exclusivamente, a partir del rompimiento del Pacto Internacional del Café[30], promovido por políticas neoliberales en 1989. Esto ha generado tensión y divisiones al interior del gremio, y una serie de movilizaciones y paros en Colombia por parte de distintos sectores del mismo. Como el ocurrido hace pocos años, en el 2013, en el cual los caficultores llamaron la atención del gobierno sobre los diversos problemas que azotan este sector de la agricultura nacional como: "…la baja producción, la pérdida del ingreso por cuenta de los bajos precios internacionales y la revaluación del peso colombiano, el alto costo de los insumos –especialmente los fertilizantes -, la incapacidad para pagar los créditos bancarios y otra serie de problemas relacionados" (Dorado, 2013:2)[31]. Este problema es además muy grave si se mira en el contexto nacional:

> "El sector rural del país deriva su sustento esencialmente de la actividad agropecuaria, de la cual dependen las tres cuartas partes de su población. Los factores atrás señalados, así como los cambios en materia de política cambiaria y arancelaria durante la apertura económica a comienzos de los noventa, llevaron a disminuir la participación del sector agrícola en el PIB nacional y disminuyeron los ingresos reales de los pobladores del campo mientras el desempleo rural aumentó de forma drástica. Esta situación se agravó por las condiciones del mercado internacional, en especial la tendencia reiterada de bajos precios internacionales en productos agrícolas primordiales para la economía del país, como el caso del café" (Perfetti, 2004:166).

Esto implica para la estrategia educativa del gremio encontrar maneras por las cuales se pueda ayudar a los caficultores, en el contexto de una rentabilidad del negocio del café que fluctúa año a año de manera positiva o negativa, maneras de acceder a otros cultivos, de diversificar la zona cafetera, de tener otros emprendimientos adicionales, de fortalecer su conocimiento técnico y administrativo para el manejo de otros proyectos productivos, de mantener su seguridad alimentaria, que le permitan al mismo tiempo mantener el negocio del café; o en el peor de los casos, ayudar a los caficultores a hacer la transición hacia otro cultivo o actividad productiva.

Por un lado, es evidente que la Federación Nacional de Cafeteros a través de las distintas organizaciones del gremio, y en este caso a través de la labor educativa de Fecoop, ejerce una relación de dominación y control sobre los productores de café, sus familias y su entorno, al enfocar sus acciones en promover la sostenibilidad de la caficultura, asegurando el relevo generacional en la producción de café y fortaleciendo las capacidades para la organización gremial. Esta situación trae dificultades para el proceso de empoderamiento. En las perspectivas de los actores hay una postura acrítica frente a las inequidades sociales en la producción del café. Por lo tanto no se cuestiona la estructura económica de poder que sustenta la producción de café y esto va en contravía de contribuir al mismo proceso de

[30] El Pacto Internacional del Café constituyó "…un sistema de mercado que le había dado resultados favorables a los productores de café durante casi tres décadas: el pacto establecía cuotas de producción, lo que permitía mantener a raya la oferta, garantizando niveles razonables de precios para los agricultores en todo el planeta", tomado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429

[31] Tomado de http://viva.org.co/cajavirtual/svc0343/pdfs/articulo165_343.pdf (fecha de consulta: mayo de 2015).

empoderamiento que pretende desarrollar capacidades para el cambio social. El siguiente extracto muestra esta postura acrítica:

> "(…) tenemos una finca en ese municipio (…) una zona que antes fue muy cafetera, muy productora de café, que hoy por todos esos cambios que ha dado la caficultura y la misma tenencia de la tierra pues ya no es tan caficultora, pero nosotros seguimos siendo cafeteros en esa zona, entonces pues eso le dio a uno muchos elementos para conocer e interpretar la realidad de la gente rural" (Directora Fecoop).

A los caficultores no les está yendo bien, sin embargo se debe mantener la producción de café y fortalecer el gremio. La educación se vuelve entonces en un instrumento reproductor de un sistema productivo y no en un medio que empodera a las personas para generar conocimiento acerca de cómo fortalecer la economía y prosperidad de una región en un contexto de justicia. Si bien las actividades económicas, permiten a la gente ampliar la gama de opciones disponibles a ellos, en este caso aquellas disponibles a los habitantes rurales del Valle del Cauca, no necesariamente "les permite alcanzar el punto en el que puedan asumir por sí mismas la creación de las opciones entre las que han de elegir" pues se necesita una combinación de "confianza y autoestima, de información, de habilidades analíticas, de capacidad para identificar y aprovechar los recursos disponibles y de influencia política y social, entre otros elementos" (Rowlands, 2005:5).

Un enfoque de empoderamiento que da atención a la actividad económica debe ir más allá de la actividad en sí y diseñar de forma deliberada los procesos y las estructuras a través de las cuales opera dicha actividad para poder crear oportunidades para que se desarrolle el proceso de empoderamiento. Aquí reside el problema con la perspectiva emergente sobre empoderamiento relacionada con promover una educación para una caficultura sostenible. Si bien a través de los programas educativos de Fecoop se abre la posibilidad de que los jóvenes y adultos de las áreas rurales del Valle del Cauca puedan participar en actividades productivas directa o indirectamente relacionadas con la producción de café, el énfasis reside en reproducir una actividad económica en sí y no en la reflexión y generación de conocimiento acerca de los procesos y estructuras más amplios que harán posible que el proceso de empoderamiento ocurra realmente en las poblaciones.

Educación para la transformación individual y colectiva

Cuando se revisan los propósitos de los dos programas que desarrolla Fecoop y que aquí se plantean, se encuentran alusiones explícitas a entender el empoderamiento en el marco de una educación para la transformación individual y colectiva:

> "El Programa de Educación Continuada CAFAM, para jóvenes y adultos, representa un cambio de paradigma tradicional de la educación de jóvenes y adultos en Colombia. El Programa brinda a la persona un tipo de educación integral que lo haga responsable, participativo y consciente de la necesidad de constituirse en un elemento de paz y progreso social. Este Programa propone la educación como una estrategia para el desarrollo, enfocado

> al cultivo del potencial del ser humano en sus diferentes aspectos intelectual, afectivo y social".[32]
>
> "Al tener un propósito social definido y explícito, en el SAT las relaciones pedagógicas no son las tradicionales sino las de un grupo de personas que trabajan juntas en pos de un objetivo común. Estudiantes y tutor desafían juntos problemas concretos y enfrentan un estilo de encuentro que abre el camino al autoaprendizaje (…) De este modo, quienes participan en el SAT dejan de ser observadores pasivos de hechos y circunstancias para convertirse en personas activas en la exploración de caminos de mejoramiento personal y comunitario (…) La interacción entre los estudiantes y entre estos y la comunidad desencadena todo un mundo de relaciones afectivas, intelectuales, de cooperación y de compromiso. Este sentido de pertenencia a un grupo con ideales y metas comunes, a muchos les devuelve la confianza en sí mismos y les muestra posibilidades de futuro".[33]

En las perspectivas de los actores, en especial de asesores y tutores, con mayor predominancia del programa SAT, hay congruencias con los planteamientos de las organizaciones creadoras de estos programas. También hay confluencias con los aportes teóricos que se abordan en este estudio sobre la noción de empoderamiento. Los actores hacen referencias explícitas a cómo los programas educativos contribuyen al empoderamiento como el "incremento de posibilidades de acceso a la información, a los derechos, al desarrollo de capacidades, poder sobre el control de recursos materiales e intelectuales" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3). También a un empoderamiento que implica "…deshacer las construcciones sociales negativas, de forma que las personas afectadas lleguen a verse como poseedoras de la capacidad y el derecho a actuar y a tener influencia" (Rowlands, 2005:3).

En sus relatos hacen referencia al empoderamiento como algo más que "(…) el simple hecho de abrir el acceso a la toma de decisiones" sino que incluye también "los procesos que llevan a las personas a percibirse a sí mismas con la capacidad y el derecho a ocupar ese espacio decisorio" (Rowlands, 2005:3). El empoderamiento es un proceso que implica cierto grado de desarrollo individual, pero este no es suficiente, implica también "pasar del conocimiento a la acción", y apoyar el empoderamiento de otros en la comunidad (Rowlands, 2005:3).

El empoderamiento en sus relatos también tiene que ver con el aumento de las capacidades de comprensión, de poder acceder al conocimiento y usarlo para mejorar las condiciones de su vida individual y colectiva, pues "(…) si uno comprende su situación, habrá más posibilidades de que actúe para intervenir sobre ella" (Rowlands, 2005:4). Como diría Freire (2004) en el campo de la educación usando su concepto de concientización, un proceso que "se centra en individuos que se convierten en 'sujetos' de sus propias vidas y desarrollan una 'conciencia crítica'; es decir la comprensión de sus circunstancias y del entorno social que los conduce a la acción" (Freire, 2004 citado en Rowlands, 2005:4).

A lo largo de las entrevistas se pudo observar cómo los actores consideran que una educación que promueva la transformación individual y colectiva puede convertirse en una manera

[32] Fecoop, documento de Presentación Institucional.

[33] Valcárcel, F. y Correa, G. Para Salvar las Barreras – El Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT. FUNDAEC, Cali, 1995.

incipiente de construir poder para resistirse a las consecuencias del conflicto armado en la zona rural del Valle del Cauca. Pues como plantea Rodríguez (2010) las acciones violentas des-estructuran pero a la vez influyen en construcciones incipientes de poder entendido en términos de Arendt (1970) como potencialidad, consenso y colectividad. Además desde la perspectiva de los actores esta educación permite también abordar el asunto de proveer un mayor acceso a la educación a las mujeres en el área rural y de impulsar cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres.

Si tomamos los relatos de los actores en su conjunto, es posible percibir atisbos de una perspectiva de empoderamiento que posee marcadas confluencias con las elaboraciones teóricas y críticas sobre esta noción en los estudios de desarrollo y género. Sin embargo, el grado en el cual esta perspectiva de los actores se está materializando en el desarrollo de los programas y la educación de las poblaciones, es un asunto que requiere un estudio posterior y que puede matizar mucho más los hallazgos del presente estudio. Lo que cabe preguntarse aquí es cuál es el margen de poder que tiene esta perspectiva con aquella otra que emerge con fuerza en primera instancia: una educación para una caficultura sostenible. Es decir, hasta qué punto la trama de poder de la ONG restringe el grado en que los procesos cognitivos, psicológicos, económicos y políticos de empoderamiento pueden desarrollarse.

Se puede fortalecer la iniciativa, el conocimiento y el liderazgo de las personas para participar en procesos de cambio a nivel local, pero ¿hasta qué punto se estimulará el análisis profundo y crítico de las estructuras de poder que deben transformarse? Se puede promover el desarrollo de la capacidad de las personas para ganar independencia económica, pero ¿hasta qué punto se promoverá la investigación sobre sistemas productivos más equitativos para que esta independencia económica se mantenga en el tiempo? Se puede ayudar a las personas a ejercer control sobre sus recursos intelectuales pero ¿hasta qué punto sus capacidades para generar conocimiento no se verán restringidas a aquellas áreas que respondan mejor a los intereses de grupos con más influencia?. Todas estas son preguntas que los actores de una ONG deberán hacerse desde sus diversos lugares organizativos en su anhelo de contribuir a procesos reales de empoderamiento.

Educación pertinente para lo rural

El empoderamiento implica también apropiarse de la realidad no solo como propia o individual sino como social y pública, y por tanto requiere la existencia de un "territorio", "un espacio público", que sea el articulador. Es este espacio local "el que contiene por excelencia las condiciones para un encuentro 'parecido', con intereses comunes, ámbito ideal para el inicio de ese proceso de 'empoderamiento', que poco a poco les permitirá a los sujetos ver que adquieren 'poder para': para la acción, para la resistencia, para desarrollar capacidades, confianza, en síntesis, 'poder para poder'" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3). En este caso, ese espacio constituye la zona rural del Valle del Cauca.

En un informe anual de labores[34] Fecoop plantea que se estima que el 30% del total de la población en edad escolar colombiana son niños, niñas y jóvenes que habitan las zonas rurales

[34] Fecoop. Informe Anual 2012.

y de difícil acceso. Además, que las cifras que sustentan el estado actual de la educación rural del país destacan las altas tasas de analfabetismo, los bajos niveles de escolaridad y los grandes índices de deserción. En un estudio financiado por la FAO-UNESCO en 2004 sobre la educación de la población rural en 7 países de América Latina, se plantea que en Colombia hay una grave ineficiencia del sistema educativo para retener y promover estudiantes en la zona rural y que esto constituye una de las mayores muestras de inequidad en comparación con el sector urbano:

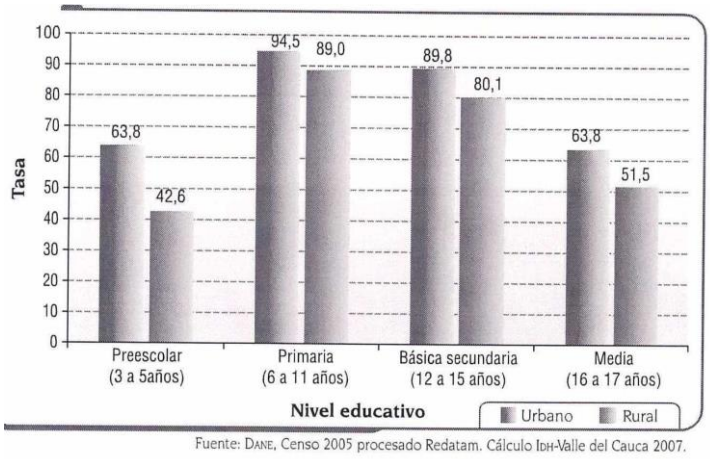
> "…de cada 100 estudiantes que se matriculan en primero de primaria en las zonas rurales, sólo 35 terminan este ciclo y un poco menos de la mitad (16 estudiantes) pasan a secundaria; de éstos, 8 completan el noveno grado y sólo 7 culminan el ciclo completo de educación básica" (FAO-UNESCO, 2004:168)

Lo anterior tiene su reflejo en el "Informe Regional de Desarrollo Humano 2008: Hacia un Valle del Cauca incluyente y pacífico" publicado por el PNUD, cuando se plantea la situación en el Departamento de bajas tasas de asistencia escolar rural con respecto al sector urbano y sus posibles causas:

> "Los niveles de escolaridad de los niños, niñas y adolescentes de las áreas rurales muestran progresos, pero las tasas de asistencia continúan siendo menores que en el sector urbano (…) y la mayor diferencia se presenta en las edades correspondientes al nivel preescolar (3 a 5 años) y a la educación media (16 a 17 años). La violencia, el desplazamiento, la movilidad de las familias debida a la temporalidad del trabajo agrícola y a la crisis del sector rural son limitantes importantes para el acceso y permanencia escolar de la niñez en el sector rural. Superar sus desventajas pasa por estrategias y cambios más integrales para sus familias y el sector rural en su conjunto" (PNUD, 2008:137).

La siguiente gráfica muestra las diferencias entre tasas de asistencia escolar urbana y rural para el 2005 en el Valle del Cauca. En ésta se reflejan los datos antes mencionados:

Gráfica 4: Tasas de asistencia escolar urbanas y rurales, 2005 - Valle del Cauca



Fuente: DANE, Censo 2005 procesado Redatam. Cálculo IDH-Valle del Cauca 2007.

Frente a esta problemática, Fecoop plantea que la educación en la zona rural no solo debe brindar oportunidades que les permitan a sus pobladores superar los cambios económicos sino

también mejorar su calidad de vida, disminuyendo de esta manera su migración a los centros urbanos. De acuerdo con Fecoop, las comunidades rurales requieren de "alternativas educativas pertinentes que tengan en cuenta características geográficas, sociales y culturales, con el fin de acercar la escuela a las comunidades y disminuir la brecha existente entre el campo y la ciudad" (Fecoop, 2012:3). También enfatiza que los programas que se ofrezcan deben ser de calidad, en los que los contenidos curriculares, materiales educativos y formación docente respondan a las necesidades y particularidades de cada zona.

Los dos programas que se analizan en el presente estudio son justamente sensibles a esta postura de la organización acerca de la educación rural. El Programa de Alfabetización, Básica Primaria y Básica Secundaria con metodología CAFAM tiene una serie de características que resultan adaptables a las necesidades de la educación rural. Enfoca la educación del adulto desde el punto de vista "humanístico", buscando el crecimiento de las personas y de los grupos a través de los siguientes indicadores: "aumento de conocimientos y habilidades cognoscitivas, conciencia de su dignidad como personas, conciencia de sus responsabilidades individuales y colectivas, y habilidad para integrarse al contexto en forma responsable" es decir "intenta brindar al adulto una educación que lo haga responsable y partícipe de su progreso mediante el desarrollo cognoscitivo, psicológico y social" (Perfetti, 2004:205). El programa, por lo tanto, busca que el estudiante no solo se realice como persona al valorar el estudio y el esfuerzo personal, sino también como miembro de una comunidad, que es socialmente responsable y que promueve la convivencia y la solución de problemas comunitarios.

El programa Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT fue diseñado justamente en el contexto de una educación pertinente y de calidad para el área rural. Este programa rompe con esa tradición arraigada en nuestro medio de que la educación que se ofrece al campesino tenga que ser de "segunda clase", "fragmentada", "urbana" y carente de todo sentido práctico. Los contenidos educativos del programa no son ajenos a la vida rural, hacen un fuerte énfasis tanto en los procesos productivos como en el servicio a la comunidad. Al conectar desde el comienzo al estudiante con su propia realidad, el SAT "desarrolla en él las capacidades, destrezas y actitudes necesarias para mejorar su medio y desenvolverse en él" lo que no implica desconectarse de lo que sucede afuera pues "propicia una constante conexión del estudiante con los cruciales temas que se debaten en el nivel global" (Valcárcel y Correa, 1995:4).

En el estudio de FAO-UNESCO (2004) mencionado anteriormente se plantea que en materia de calidad, las escuelas y estudiantes rurales han mostrado avances importantes gracias a "la expansión y consolidación de modelos educativos concebidos para estas zonas, como el caso de Escuela Nueva, el Sistema de Aprendizaje Tutorial –SAT, entre otros" (Perfetti, 2004:167). Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer pues la magnitud de la brecha educativa entre el sector rural y el sector urbano es muy alta, y los avances realizados no son suficientes para que se cumpla el mandato constitucional de que la educación sea accesible a toda la población.

En el Valle del Cauca Fecoop viene liderando la Mesa de Educación Rural en el Valle del Cauca – MERVA como otra manera de hacer evidente la necesidad de una educación pertinente para lo rural y de abrir un espacio para la reflexión y construcción de una política de educación rural para el país. Esta mesa se une a otras que han surgido en otros departamentos del país como Antioquia, Santander, Cundinamarca, Cauca, Nariño, Caldas, Casanare y Huila. Estas mesas fueron convocadas en octubre de 2010 a partir de las recomendaciones del Tercer Congreso de Educación Rural realizado en ese mismo año, que insistieron en la necesidad de generar procesos participativos regionales y nacionales que llamaran a la discusión sobre la construcción de una política pública para la educación rural. Aunque las mesas regionales tienen intereses y planes particulares, su interés colectivo nacional y de impacto local y regional consiste en la construcción de un documento que oriente la cobertura, calidad y pertinencia de la educación rural desde el Ministerio de Educación hasta las secretarías departamentales y municipales, y que sea luego debatido en diferentes espacios como foros veredales, municipales y departamentales. El siguiente fragmento describe la importancia de generar este diálogo en el contexto colombiano y de la naturaleza de este documento:

> "En la Mesa de Educación Rural creemos que es urgente y de gran importancia este diálogo puesto que tiene relación directa con otros procesos y debates actuales en el país, por ejemplo, los diálogos de paz en la Habana, que contemplan en la agenda el asunto del desarrollo rural y el problema agrario…La cuestión ahora no se centra en la elaboración de diagnósticos, sino en descifrar las estrategias consistentes, duraderas y decididas de la educación rural en Colombia. Muchos de los problemas están identificados, existen diversos análisis y propuestas para gestionar la educación rural, sin embargo, carecemos de directrices que superen las coyunturas, que trasciendan los gobiernos de turno, que amplíen la visión de la educación como solo cobertura, para comprenderla en el marco del Estado Social de Derecho y como el medio para construir conocimiento y propiciar la evolución y el bienestar de la población en equilibrio con los territorios. No existe ninguna sociedad que haya generado desarrollo sin el concurso de la educación. Una educación intencionada, una educación respetuosa de las culturas y potenciadora de las fortalezas de los territorios, una educación conocedora y analítica de las necesidades e intereses de las poblaciones"[35].

El empoderamiento de los habitantes rurales requiere de un proceso educativo que les permita desarrollar capacidades para construir conocimiento acerca de la manera cómo desde la realidad de su territorio pueden contribuir a procesos de cambio y transformación social. Esta percepción se entreteje en los relatos de los actores de la organización cuando hablan de la necesidad de una educación pertinente para lo rural. En este punto es importante recalcar que si bien en un proceso educativo que busque el empoderamiento se puede hacer uso de materiales educativos de calidad, de metodologías participativas de reconocida eficacia y de educadores capacitados adecuadamente, no se promoverá un empoderamiento pleno de las poblaciones si los actores de la ONG no reconocen los efectos y las distorsiones que las tramas de poder, que proyectan y en las que están inmersos, pueden tener en su intervención social.

[35] Tomado del sitio web de la Corporación para la Educación Integral y el Bienestar Ambiental – La Ceiba file:///D:/Documents%20and%20Settings/Usuario/Escritorio/Tesis%20Final/Mesa%20de%20Educaci%C3%B3n%20Rural%20-%20Corporaci%C3%B3n%20La%20Ceiba.html (fecha de consulta: mayo de 2015).

Como lo plantea Fernando (1997), las ONG pueden ser una fuerza que influencia relaciones políticas y sociales, así como concepciones y prácticas en las poblaciones con quienes trabaja. Si sus actores no son conscientes de las tramas de poder que operan en su accionar al desarrollar sus programas de intervención, pueden inadvertidamente reforzar las mismas inequidades que se habían propuesto reducir y por tanto sus anhelos de trabajar por el empoderamiento de las poblaciones verse limitados. Se debería dar atención a que en los esfuerzos por promover el empoderamiento, el cumplimiento acrítico de ciertas metas no vaya a legitimar las mismas estructuras que están obstaculizando el empoderamiento de las personas.

Como plantea Rowlands (2005) el empoderamiento no es un proceso que puede imponerse por actores externos, sin embargo no se puede negar que un adecuado apoyo e intervención externa pueden acelerarlo y fomentarlo. Pero es importante tener presente que el empoderamiento demanda un enfoque facilitador que plantea grandes exigencias a los actores de las ONG.

Conclusiones

Tal vez la conclusión más importante de este trabajo radica en reconocer la importancia de estudiar y volver explícitas las tramas de poder en las que una ONG está implicada para comprender cómo las perspectivas de sus actores acerca del empoderamiento pueden afectarse, adaptarse y transformarse. El caso de Fecoop resulta interesante como una ONG que está implicada en una trama de poder fuertemente influida por la autoridad económica de uno de los gremios productivos y empresariales más importantes y jerárquicos de Colombia: el cafetero. Es un caso que permite contemplar con claridad los efectos que puede tener el poder en las perspectivas de los actores de una ONG. Aunque a escala distinta y seguramente con manifestaciones muy particulares, el esquema de análisis aquí propuesto puede servir para darnos pistas de cómo este aspecto se manifiesta por ejemplo en las diversas fundaciones empresariales de nuestro país, las cuales han ido en aumento en los últimos años y enfocan la mayoría de sus esfuerzos en la educación[36].

Es evidente la necesidad de ser consciente de la influencia que tienen los flujos financieros e ideológicos en las tramas de poder de una ONG. Fecoop como una fundación empresarial, tiene una fuerte dependencia económica e ideológica en el gremio cafetero y esto claramente tiene implicaciones para el grado en que se propone generar conocimiento para el empoderamiento de las poblaciones. Como lo plantea Bebbington (2001), esta dependencia puede limitar la posibilidad de "(…) generar formas de conocimiento que podrían desestabilizar relaciones existentes; y tiende a tener el efecto que el proceso de construcción de conocimientos sea funcional al sostenimiento del flujo de recursos" (Bebbington, 2001:15).

Es decir, el hecho de que Fecoop tenga en su centro la preocupación de cómo promover el bienestar de la familia cafetera para que la caficultura en el departamento se vuelva sostenible, esto puede circunscribir el tipo de conocimiento que se pueda generar. Puede limitar una investigación más abierta sobre la pregunta más amplia de cómo los habitantes de las áreas rurales del Departamento del Valle del Cauca pueden empoderarse para promover el cambio social, lo cual implica además revisar las estructuras de poder existentes en la producción de café. Si bien la exploración de esta pregunta es a todas luces una tarea muy desafiante reconociendo la naturaleza de Fecoop, no se puede negar que una ONG puede tener un margen de poder para construir sus propias reglas y para explorar hasta qué punto podría abrir espacios de construcción de conocimientos que no sean tan distorsionados por las tramas de poder en las que está implicada.

[36] Se afirma que de las 129 fundaciones empresariales que existen en nuestro país, el 65% fueron creadas hace menos de 20 años. El 80,5% de estas fundaciones se enfocan en la educación y tienen una presencia significativa en el campo, donde la educación sufre las mayores brechas e inequidades en acceso y calidad. Consultado en http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/estas-son-las-129-fundaciones-empresariales-del-pa%C3%ADs_128531 (Fecha de consulta: septiembre de 2015).

En los relatos de los actores de Fecoop, especialmente en aquellos que tienen desde sus lugares organizativos mucha más influencia, surge con fuerza una perspectiva de empoderamiento centrada en procesos económicos, es decir, de cómo una población puede desarrollar capacidad para adquirir control sobre "los recursos materiales". En este caso se manifiesta en lo que los actores dicen sobre los esfuerzos que se están realizando para que las personas puedan mejorar su propia producción agrícola alrededor del café y al mismo tiempo, fruto de la lectura de la grave crisis que afecta el gremio, fortalecer sus conocimientos y acceso a capital semilla para establecer otros cultivos que no solo ofrezcan mejores precios al caficultor sino que promuevan su seguridad alimentaria. Es decir, promover una educación que asegure la sostenibilidad de la producción del café, en el contexto de las crisis recurrentes que este cultivo tiene en Colombia y en el mundo.

Es ampliamente reconocido el hecho de que el café desempeña un papel importante en el asentamiento de la población dedicada a la agricultura, en la creación de empleo en las zonas rurales y en la distribución más amplia de los ingresos entre las familias agricultoras. Sin embargo, en los últimos 50 años ha habido una variación muy grande en los precios mundiales del café, y las fluctuaciones se han incrementado a partir de 1990 cuando comenzó el período de libre mercado en la industria del café. Dichas fluctuaciones han aumentado la pobreza rural y han conducido al diseño de estrategias de gestión del riesgo a los productores. Sumado a la volatilidad de los precios, los cambios en los costos de producción pueden con el tiempo afectar gravemente la capacidad del productor de tener un medio de vida sostenible con el cultivo del café, pues los costos de producción aumentan todo el tiempo pero los precios del café suben y bajan.

En esta situación, cuando los precios son más bajos que los costos de producción "las oportunidades para que la población rural se renueve disminuyen por la falta de interés en la agricultura entre los jóvenes y el éxodo a centros urbanos y a países desarrollados" (Organización Internacional del Café, 2014:19-20). Esto constituye una grave amenaza para países como Colombia, cuya economía depende mucho del café para obtener sus ingresos de exportación. En este contexto pueden entenderse con claridad los intereses del gremio cafetero de que una organización como Fecoop enfoque los esfuerzos de sus programas educativos en promover el bienestar de las familias cafeteras, y en especial de la niñez y la juventud en las zonas rurales, para que la caficultura sea sostenible.

En Colombia la producción de café tuvo un descenso considerable entre 2008-2009, y 2011-2012, debido a la roya del café (Organización Internacional del Café, p.8). De acuerdo con un estudio de mercado de la Superintendencia de Industria y Comercio del sector del café en Colombia, entre 2002 y 2011 el Valle del Cauca fue uno de los departamentos que más redujo el área cultivada en café (-12,43%) junto a departamentos como Quindío (-30,21%) y Cundinamarca (-20,90%). Por esta razón, preocupa que en las perspectivas de los actores de Fecoop hay una postura acrítica frente a las inequidades sociales que se están presentando en la producción de café. No se cuestiona la estructura económica de poder que sustenta la producción de café y esto va en contravía de contribuir al mismo proceso de empoderamiento que constituye uno de los propósitos principales de la ONG. Si bien las estrategias descritas por los actores para promover en sus procesos educativos la diversificación de los cultivos y

el fortalecimiento de capacidades para establecer pequeños negocios en la población son sumamente válidas y acertadas, corren el peligro de volverse una manera, en palabras de Hours (2006), de "curar las heridas" de los graves efectos de las fuerzas neoliberales impuestas por un sistema capitalista en la producción de café.

En las perspectivas de los actores de Fecoop, se resaltaba el hecho de que si bien las actividades económicas y el control de recursos materiales permiten a la gente ampliar la gama de opciones disponibles a ellos, no son suficientes para que se desarrolle el proceso de empoderamiento. Pues así como lo plantea Rowlands (2005), se necesita una combinación de "confianza y autoestima, de información, de habilidades analíticas, de capacidad para identificar y aprovechar los recursos disponibles y de influencia política y social" (Rowlands, 2005:5) para que las personas tomen en sus manos la creación de las opciones entre las cuales habrán de elegir. En sus relatos los actores señalaban la importancia de abordar también procesos cognitivos, psicológicos y políticos.

Esto se manifestaba en el valor que le otorgaban por ejemplo a fortalecer en el nivel individual y colectivo: la iniciativa para movilizar cambios en la comunidad, para participar en grupos comunitarios y organizaciones de base; las capacidades para aplicar y generar conocimiento sobre como contribuir al bienestar de la comunidad; la construcción de una autoimagen y autoconfianza positivas y el desarrollo de un sentido de seguridad. El alcance o grado de desarrollo de cada uno de estos procesos en las poblaciones con quienes trabaja la ONG es un tema que requiere más elaboración. Lo que aquí cabe preguntarse es hasta qué punto la trama de poder en la que está implicada esta ONG restringe el grado en que los procesos cognitivos, psicológicos, económicos y políticos de empoderamiento puedan desarrollarse en las poblaciones intervenidas.

Como se planteaba en el tercer capítulo, se puede fortalecer la iniciativa, el conocimiento y el liderazgo de las personas para participar en procesos de cambio a nivel local, pero ¿hasta qué punto se estimulará el análisis profundo y crítico de las estructuras de poder que deben transformarse? Se puede promover el desarrollo de la capacidad de las personas para ganar independencia económica, pero ¿hasta qué punto se promoverá la investigación sobre sistemas productivos más equitativos para que esta independencia se mantenga en el tiempo? Se puede ayudar a las personas a ejercer control sobre sus recursos intelectuales pero ¿hasta qué punto sus capacidades para generar conocimiento no se verán restringidas a aquellas áreas que respondan mejor a los intereses de grupos con más influencia?. Todas estas son preguntas, entre muchas otras, que los actores de la ONG deberán hacerse desde sus diversos lugares organizativos en su anhelo de contribuir a procesos reales de empoderamiento.

En este punto es importante resaltar también que en Fecoop se perciben unos atisbos de estar adaptándose como ONG al escenario cambiante de la situación del gremio cafetero en Colombia. A través de su historia Fecoop ha ido gradualmente encontrando otras fuentes de financiación diferentes al gremio cafetero y ha hecho algunos esfuerzos por incursionar en otros proyectos y actividades no directamente relacionados con el gremio. Su misma misión ha tenido ajustes en los últimos años. Si bien en el 2009 y 2010 la misión de Fecoop estaba orientada a liderar con calidad la educación integral de la zona cafetera del Valle del Cauca y

por lo tanto a promover el empoderamiento de las poblaciones cafeteras, en el 2011 hizo un ajuste a su misión para no incluir únicamente la zona cafetera sino proyectarse en general a la zona rural del Departamento. En el año 2014 volvió a hacer otro ajuste a su misión para enfocar sus esfuerzos más bien en las zonas rurales del país. Esto parece responder no solo a la necesidad de ampliar su rango de acción, leer la crisis que enfrenta el café y buscar otros espacios, sino también encontrar estrategias para asegurar su propia supervivencia como organización en la búsqueda de fuentes de financiación y proyectos que llamen la atención de posibles donantes.

En este contexto, resulta interesante constatar que Fecoop ha decidido liderar la Mesa de Educación Rural – MERVA en el Valle del Cauca, que junto a otras Mesas en el país, busca influenciar la política pública alrededor de cómo promover una educación más pertinente para lo rural. Puede resultar obvio que esta iniciativa política de fortalecer la educación rural en el Departamento es funcional a los intereses del gremio cafetero. Sin embargo, los efectos de esta iniciativa trascienden estos intereses pues influencian la creación y el fortalecimiento de políticas públicas a nivel local, regional y nacional que nutren la reflexión sobre la importancia de promover una educación respetuosa de las culturas y potenciadora de las fortalezas de los territorios. Además apuntan a elevar la conciencia sobre la necesidad de trabajar por eliminar las inequidades históricas entre el sector urbano y el sector rural en Colombia.

Como se mencionó en el cuarto capítulo, el empoderamiento implica también apropiarse de la realidad no solo como propia o individual sino como social y pública, y por tanto requiere la existencia de un "territorio", "un espacio público", que sea el articulador. Pues es este espacio local "el que contiene por excelencia las condiciones para un encuentro 'parecido', con intereses comunes, ámbito ideal para el inicio de ese proceso de 'empoderamiento', que poco a poco les permitirá a los sujetos ver que adquieren 'poder para': para la acción, para la resistencia, para desarrollar capacidades, confianza, en síntesis, 'poder para poder'" (Berardi, García y Sabatovich, 2010:3). La iniciativa en la que Fecoop se ha embarcado de incidir en la política pública para promover la pertinencia de la educación rural, puede abrirle una oportunidad para que a partir de una profunda reflexión sobre su territorio, el área rural del Departamento del Valle del Cauca, se vuelvan evidentes las acciones que le permitan contribuir a un eficaz proceso de empoderamiento, tanto de sus actores como de las poblaciones a quienes sirve.

Por último, es muy importante reconocer las limitaciones de este trabajo y proponer algunos posibles aspectos que requieren mayor investigación. Una primera limitación de este trabajo es que enfocó su análisis en dos de los programas que desarrolla Fecoop y no en la totalidad de sus programas, con el propósito de explorar aquellos cuyas acciones tienen incidencia en todos los participantes del proceso educativo: estudiantes, tutores, asesores, padres de familia, organizaciones comunitarias, etc. Sin embargo, incluir en el análisis la totalidad de programas que desarrolla Fecoop puede permitir tener una mirada más completa y matizada tanto de la organización como de las tramas de poder que en ella se observan. Una segunda limitación es que el objeto de estudio fue la organización y sus actores, y no la población intervenida. El poder conducir una investigación cuyo objeto de estudio sea la población con

quien trabaja la organización deberá ser un esfuerzo futuro que permitirá ampliar y complementar el presente estudio y llegar a conclusiones mucho más extensas y precisas.

Sin embargo, la limitación más grande de este trabajo constituye en que su metodología es altamente dependiente de lo que los actores "dicen" o plasman en sus documentos organizacionales, y no de una observación sostenida de lo que "hacen" y de las maneras como esas acciones son percibidas por las poblaciones con quienes trabajan. Además el periodo de tiempo de este estudio es corto, se requiere ampliarlo para obtener información más matizada que enriquezca la interpretación.

Este estudio por tanto constituye apenas un primer paso en una investigación mucho más amplia que debe abordar los asuntos mencionados anteriormente, si se quiere tener una aproximación teórica más precisa al caso de esta ONG. Sin embargo, se espera que la lógica de análisis aquí empleada pueda contribuir de alguna manera al estudio del poder en el complejo y diverso mundo de las organizaciones no gubernamentales.

Anexos

Anexo 1: Guía de Entrevista, Directora Ejecutiva de Fecoop

Introducción

1. ¿Cuál es su edad y lugar de procedencia?
2. ¿Cuál es su formación profesional?
3. ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de trabajar en Fecoop?
4. ¿Cómo se vinculó a Fecoop y desde cuándo?
5. ¿Qué significa para usted trabajar en una institución como ésta?

Caracterización ONG

1. ¿Podría comentarme brevemente acerca de la historia de Fecoop, el contexto en el que surgió y las motivaciones que dieron lugar a su formación? ¿Con qué propósito fue creada esta institución?
2. Podría describirme algunos de los hitos históricos o momentos clave de desarrollo de la institución. Por ejemplo, ¿cuáles han sido algunas de las crisis, rupturas y cambios más importantes que ha tenido la institución?
3. ¿Cuáles piensa que han sido algunos de los personajes sobresalientes que han jugado un papel importante en la vida de la institución?
4. ¿Cuáles son los principales programas que lleva adelante esta institución?
5. ¿Cuántas personas trabajan en esta institución?

   Número total de integrantes
   Distribución por sexo
   Promedio de edades
   Promedio de escolaridad
   Lugares de Procedencia
   Otras características relevantes
   Condiciones para el ingreso a la organización

6. ¿Cómo es la estructura administrativa de la institución?
7. En el PEI de la institución se describen las relaciones laborales como horizontales, ¿podría describir de que manera esto se manifiesta en las actividades diarias de la institución?
8. ¿Cómo podría conocer los estatutos, reglamentos internos y acuerdos formalizados que tiene la institución?
9. ¿Cuáles son algunas de las formas de financiamiento de la institución?

Redes de interacción de la Organización

10. ¿Cuáles son algunas de las alianzas que tiene Fecoop? ¿Con qué otras instituciones interactúa o tiene relaciones en su quehacer cotidiano?

11. ¿Cuál es la relación de Fecoop con la Federación Nacional de Cafeteros?
12. ¿Cuál es la relación de la Federación Nacional de Cafeteros con el Estado?
13. ¿Cual es la relación de la Federación Nacional de Cafeteros con la empresa privada en Colombia?
14. ¿Cómo afectan estas distintas relaciones el funcionamiento de Fecoop?
15. ¿Fecoop tiene relaciones directas con el Estado? ¿y con la empresa privada? ¿Cómo han sido estas relaciones?
16. ¿Fecoop tiene relaciones con otras organizaciones no gubernamentales? ¿Cómo han sido estas relaciones?
17. ¿Cuál es la relación entre Fecoop y Fundaec? ¿Cuál es la relación entre Fecoop y Cafam?
18. ¿Cuáles son y cómo han sido las relaciones de Fecoop con las comunidades en las cuales ofrece sus distintos programas? ¿ha tenido relaciones con organizaciones locales, de base? ¿Cómo ha sido la relación de la institución con las familias y los jóvenes que atiende en sus programas?

Anexo 2: Guía de Entrevista, Asesores Programas SAT y Alfabetización

Introducción

1. ¿Cuál es su edad y lugar de procedencia?
2. ¿Cuál es su formación profesional?
3. ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de trabajar en Fecoop?
4. ¿Cómo se vinculó a Fecoop y desde cuándo?
5. ¿Cuál es su papel en Fecoop?
6. ¿Qué significa para usted trabajar en una institución como ésta?

Caracterización del Programa (SAT/Alfabetización)

7. ¿Podría comentarme brevemente acerca de la historia del programa (SAT/Alfabetización) en el cual usted trabaja, el contexto en el que surgió y las motivaciones que dieron lugar a su creación?
8. ¿Podría describirme algunos de los hitos históricos o momentos clave de desarrollo del programa?. Por ejemplo, ¿cuáles han sido algunas de las crisis, rupturas y cambios más importantes que ha tenido?
9. ¿Cuál es el propósito del programa y a qué población atiende?
10. ¿Cómo es la estructura administrativa del programa?
11. ¿Cuáles son las características del programa (metodología, modalidad de estudio, contenidos, duración, carga horaria, contratación de los tutores, costos)?
12. ¿Cuántas personas trabajan en el programa (SAT/Alfabetización) y cuáles son sus características? (número total de integrantes, distribución por sexo, promedio de edades, promedio de escolaridad, lugares de procedencia, otras características relevantes, condiciones para el ingreso a trabajar en el programa).
13. ¿A cuántas personas atiende el programa? ¿Cuál es su distribución por edad y sexo? ¿Cuál es su lugar de procedencia?
14. ¿Cuáles son algunas de las formas de financiamiento del programa?
15. ¿Cuáles son algunos de los efectos que usted ha visto que ha tenido el programa en la población a la que atiende?

Relaciones y redes de interacción de los Programas

16. ¿Existe alguna relación entre los programas SAT y Alfabetización dentro de Fecoop? ¿Podría describir de qué manera se relacionan?
17. En el PEI de la institución se describen las relaciones laborales como horizontales, ¿podría describir de qué manera esto se manifiesta en las actividades diarias de la institución y del programa en el cual usted trabaja?
18. ¿Cómo describiría usted el ambiente laboral de la institución y del programa? ¿cómo son las relaciones interpersonales?
19. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre la directora ejecutiva, los asesores y los tutores del programa?
20. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre los asesores y tutores con los estudiantes y sus familias?

21. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre el programa y las comunidades en las cuales se encuentra funcionando?
22. ¿El programa tiene relaciones con otras organizaciones a nivel local, regional o nacional? Si las hay, ¿cómo describiría usted estas relaciones?

Anexo 3: Guía de Entrevista, Tutores Programas SAT y Alfabetización

Introducción

1. ¿Cuál es su edad y lugar de procedencia?
2. ¿Cuál es su formación profesional?
3. ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de trabajar en Fecoop?
4. ¿Cómo se vinculó a Fecoop y desde cuándo?
5. ¿Cuál es su papel en Fecoop y en el programa en el cual usted trabaja?
6. ¿Qué significa para usted trabajar en una institución como ésta?

Caracterización del Programa (SAT/Alfabetización)

7. ¿Podría comentarme brevemente acerca de la historia del programa (SAT/Alfabetización) en el cual usted trabaja, el contexto en el que surgió y las motivaciones que dieron lugar a su creación?
8. ¿Podría describirme algunos de los hitos históricos o momentos clave de desarrollo del programa?. Por ejemplo, ¿cuáles han sido algunas de las crisis, rupturas y cambios más importantes que ha tenido el programa? ¿cómo le han afectado a usted?
9. ¿Cuál es el propósito del programa y a qué población atiende?
10. ¿Cómo es la estructura administrativa del programa?
11. ¿Cuáles son las características del programa (metodología, modalidad de estudio, contenidos, duración, carga horaria, contratación de los tutores, costos)?
12. ¿A cuántas personas usted atiende con el programa? ¿Cuál es su distribución por edad y sexo? ¿Cuál es su lugar de procedencia?
13. ¿Usted vive en la comunidad donde trabaja o donde vive?
14. ¿Cómo es la comunidad donde trabaja? ¿cuáles son sus características socio-demográficas, su geografía, sus principales fuentes de ingreso, su orden público?
15. ¿Usted conoce cuáles son algunas de las formas de financiamiento del programa?
16. ¿Cuáles son algunos de los efectos que usted ha visto que ha tenido el programa en la población a la que atiende?

Relaciones y redes de interacción de los Programas

17. ¿Cómo describiría usted la experiencia que ha tenido trabajando en este programa? ¿qué efectos ha tenido en usted el trabajar en este programa a nivel personal, laboral, familiar, comunitario?
18. En el PEI de la institución se describen las relaciones laborales como horizontales, ¿podría describir de qué manera esto se manifiesta en las actividades diarias de la institución y del programa en el cual usted trabaja?
19. ¿Cómo describiría usted el ambiente laboral de la institución y del programa? ¿cómo son las relaciones interpersonales?
20. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre la directora ejecutiva, los asesores y los tutores del programa?

21. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre los asesores y tutores con los estudiantes y sus familias?
22. ¿Cómo describiría su propia relación como tutor con los estudiantes y sus familias? ¿y con la comunidad?
23. ¿Cómo describiría usted las relaciones entre el programa y las comunidades en las cuales se encuentra funcionando? ¿cómo ha sido la historia de la relación entre el programa y la comunidad en la cual usted trabaja?
24. ¿El programa tiene relaciones con otras organizaciones a nivel local, regional o nacional? Si las hay, ¿cómo describiría usted estas relaciones?

Bibliografía

Acevedo, J., (2009, Marzo). El poder y el empoderamiento: entre la ciencia y la ideología. *Revista Sentido Común.* Recuperado de http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/27778bf459d4acaaeb9160a7af926126.pdf

Acotto, L., (2003), *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía*, Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.

Arendt, H., (2005), *Sobre la Violencia*, Madrid, España: Alianza Editorial, S.A.

Bebbington, A., (2001), *Reflexiones sobre la relación Norte-Sur en la construcción de conocimientos sobre las ONGs en América Latina*, Sao Paulo, Brasil.

Berardi, L., García, S. & Sabatovich, D., (2010, octubre 13). Una mirada sociológica acerca del polisémico concepto de empoderamiento [web log post]. Recuperado de: http://sociomiradas.blogspot.com/2010/10/una-mirada-sociologica-acerca-del.html

Bermúdez, C., (2010). Intervención social y organizaciones comunitarias en Cali. *Prospectiva*, (15), pp. 49-68.

Bobbio, N., (2000), *Diccionario de Política* (Tomo L-Z), Méjico D.F., Méjico: Siglo 21 Editores.

Bostromed, M. & Hallstrom, T., (2010), *NGO power in global social and environmental setting*, Boston, United States: Massachusetts Institute of Technology.

Bozeman, B., (1998), *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*, Méjico D.F., Méjico: Fondo de Cultura Económica.

Bustelo G., Eduardo S. (1998, diciembre). El Abrazo: Reflexiones sobre las relaciones entre el estado y los organismos no gubernamentales. *Controversia*. Recuperado de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cinep/20100917091411/economiaysociedadelabrazoControversiaNo173.pdf

Canetti, E., (2000). *Masa y poder*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Collins, R., (2004), Interaction Ritual Chains, New Jersey, Estados Unidos: Princeton University Press.

Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, (1988), *Informe Anual de Labores*, Cali, Colombia: Litocencoa.

Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, (2009), *Informe Social*, Cali, Colombia: Litocencoa.

Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, (2010), *Informe Social*, Cali, Colombia: Litocencoa.

Corchuelo, A., García, D. & Escobar, J., (s/f), *El café en el desarrollo económico y social del Valle del Cauca*, Comité Departamental de Cafeteros del Valle del Cauca, CIDSE: Universidad del Valle.

Crozier, M. & Friedberg, E., (1977), *El Actor y el Sistema*, Méjico D.F., Méjico: Alianza Editorial.

De León, M., (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.

Dorado, F., (2013, marzo 14). El paro cafetero: una rebelión cívico-popular. *América Latina en movimiento.* Recuperado de: http://viva.org.co/cajavirtual/svc0343/pdfs/articulo165_343.pdf

Douglas, M., (1996), *Cómo Piensan las Instituciones*, Madrid, España: Editorial Alianza.

Dubet, F., (2006), *El Declive de la Institución. Profesiones, Sujetos e Individuos ante la Reforma del Estado*, Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Duhart, D., (2006, mayo). Exclusiòn, Poder y Relaciones Sociales. *Mad.* Recuperado de: http://www.revistamad.uchile.cl/14/duhart.pdf

Elbers, W. & Schulpen, L., (2012), *Corridors of power: the institutional design of north-south NGO partnerships*, International Society for Third-Sector Research and the John Hopkins University.

Fantova, F., (2007). Repensando la Intervención Social. *Documentación Social*, (147), pp. 183-198.

FAO-UNESCO-DGCS/ITALIA-CIDE-REDUC, (2004), Educación para la población rural en Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Paraguay y Perú. Recuperado de: ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/y5517s/y5517s00.pdf

Fernando, J., (1997). Nongovernmental organizations, micro-credit and empowerment of women. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/1049572

Foucault, M., (1992). *Microfísica del poder*. Madrid, España: Las ediciones de la piqueta.

Foucault, M., (2012). *Historia de la sexualidad, 1. La voluntad del saber*. Madrid, España: Biblioteca Nueva S.L.

Friedman, J. (1992). Empowerment. The Politics of Alternative Development, Blackwell Ed., Massachusetts.

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (2009), *Informe Anual*.

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (2010), *Informe Anual.*

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (2011), *Informe Anual*.

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (2012), *Informe Anual*.

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (2013), *Informe Anual*.

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (2014), *Informe Anual*.

Fundación para la Educación Cooperativa - Fecoop, (s/f), *Documento de presentación institucional*.

Fundación para la Educación Cooperativa -Fecoop, (1998), *Proyecto Educativo Institucional.*

Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior FRIDE, (2006), *Desarrollo "En Contexto",* (01), pp. 1-8.

Giddens, A., (2001), *Sociología*, Madrid, España: Editorial Alianza.

Giddens, A., (1995), *La Constitución de la Sociedad: Bases para la Teoría de la Estructuración*, Buenos Aires, Argentina: Talleres Gráficos Color Efe.

Guareschi, M., (2005). Del modelo institucional – jurídico a la analítica del poder: Michel Foucault. En G. Duso (Ed), *El Poder: para una historia de la filosofía política moderna* (pp.380-386). México DF: Siglo XXI editores.

Hours, B., (2006). Las ONG: ciencia, desarrollo y solidaridad. *Cuadernos de Antropología Social*, (23), pp. 117-142.

Jimenez, L., (1997), *Aproximación a la Realidad de las ONGDs en Cali*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Karlberg, M., (2004), Beyond the cultura of contest, Oxford, England: George Ronald.

Kwiatkowsky, L., (2005), NGOs, power and contradiction in Ifugao, The Philippines. *Urban Anthropology and Studies of Cultural Systems and World Economic Development*. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/40553497

Leach, F. & Sitaram, S., (2002). Microfinance and women's empowerment: a lesson from India. *Development in Practice*. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/4029403

Mann, M., (1991). *Las fuentes del poder social, I*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Mayntz, R., (1998), *Sociología de las Organizaciones*, Buenos Aires, Argentina: Paidos.

Michael, S., (2004), *Undermining Development: the absence og NGO power among local NGO's in Africa*, Bloomington, United States: Indiana University Press.

Montaño, C., (2005), *Tercer sector y cuestión social, crítica al patrón emergente de intervención social*, Sao Paulo, Brasil: Cortez editora.

Montenegro, M., (2001, abril). Conocimientos, agentes y articulaciones. Una mirada situada a la intervención social. *Athenea Digital.* Recuperado de:. http://atheneadigital.net/article/view/17/17

Mora, F. & Schupnik, W., (2009). *Outsourcing & benchmarking*. El Cid Editor.

Morgan, G., (1991), *Imágenes de la organización*, Méjico D.F., Méjico: Editorial Alfaomega.

Murillo, G., (2009), Sociología de las organizaciones. Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: el caso de la banca en Colombia. *Pensamiento y gestión*. Recuperado de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/855

Murguialday, C., Pérez, K. & Eizaguirre, M., (2015). Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Recuperado de http://dicc.hegoa.efaber.net

Narayan, D., (2002), *Empoderamiento y reducción de la pobreza* (Banco Mundial), Méjico D.F., Méjico: Alfaomega grupo editor.

Nogueira, M. A., (2003, febrero). La sociedad civil como campo de luchas, como recurso gerencial y como espacio ético. *CLAD Reforma y Democracia.* Recuperado de: http://siare.clad.org/revistas/0045301.pdf

Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, (2012), El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, La Paz, Bolivia.

Organización Internacional del Café (2014). *Comercio mundial del café (1963-2013): reseña de los mercados, retos y oportunidades con que se enfrenta el sector.* Londres, Reino Unido.

Perrow, Charles, (1992), *Sociología de las organizaciones*, Madrid, España: Mc Graw Hill.

PNUD Colombia, (2008), *Hacia un Valle del Cauca incluyente y pacífico. Informe Regional de Desarrollo Humano*, Cali, Colombia: Imprenta Departamental del Valle del Cauca.

Powell, W. & DiMaggio, P., (1999), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Méjico D.F., Méjico: Fondo de Cultura Económica.

Reith, S., (2010). Money, power and donor – NGO partnerships. *Development in Practice*. Recuperado de: http://www.jstor.org/stable/27806721

Revilla, M., (2002), *Las ONG y la Política. Detalles de una Relación*, Madrid, España: Ediciones Istmo.

Ritchey-Vance, M., (1992), *El Arte de Asociarse: Las ONG y la Sociedad Civil en Colombia*. Arlington, Estados Unidos: Fundación Interamericana. Series de Estudios de Países No. 2.

Rivas, J.A., (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. *Panorama,* 5 (9), pp.36-46.

Robledo, J., (1998), *El café en Colombia. Un análisis independiente*, Bogotá, Colombia: El Áncora Editores.

Rodríguez, A.N., Bermúdez, C. & Espinal, A. (2009). Concepto de organización: perspectivas y tipologías. En *Sujetos sociales, acciones colectivas y Trabajo social* (pp. 121-137). Cali: Universidad del Valle.

Rodríguez, A. N., (2010), Entre la violencia, la no violencia y la construcción de poder. *Prospectiva,* (15), pp. 23-47.

Rodríguez, F., (1997). Relaciones de poder y estructura de decisiones del gremio cafetero colombiano. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FEDERCAFE, y el Fondo Nacional del Café. Innovar, (10), pp. 66-92.

Rowlands, J., (2005). El empoderamiento a examen. *Comunidad Virtual de Gobernabilidad y Liderazgo*. Recuperado de: http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=809

Sills, D., (1975), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Volúmenes 6, 7, 8. Madrid, España: Ediciones Aguilar S.A.

Superintendencia de Industria y Comercio (2012). *Estudio sobre el sector del café en Colombia.* Bogotá, Colombia.

Torres, A., (2009, Junio). La educación para el empoderamiento y sus desafíos. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, No. 1, pp.89-108.

Valcárcel, F. & Correa, G., (1995), *Para salvar las barreras – El Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT*, Cali, Colombia: Talleres gráficos de Litocencoa.

Weber, M., (2004), *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*. Méjico D.F., Méjico: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M., (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Estados Unidos: Free Press.

Yacuzzi, Enrique, (s/f), El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales y validación, Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA. Recuperado de: http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf