

**¿QUÉ FACTORES POSIBILITAN MAYORES NIVELES DE  
DESARROLLO RURAL?**

- **La importancia de los líderes en los programas  
del desarrollo rural**
- **Estudio comparativo entre Corea del sur y Colombia**

**HYEWON CHO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
MAESTRÍA EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS  
BOGOTÁ D.C.  
2016**

**¿QUÉ FACTORES POSIBILITAN MAYORES NIVELES DE  
DESARROLLO RURAL?**

- **La importancia de capacitación de los líderes en los programas  
del Desarrollo Rural**
- **Estudio comparativo entre Corea del sur y Colombia**

**HYEWON CHO**

**Tesis**

**Director: Fernando Herrera Araújo**

**Economista; M.A. Estudios del Desarrollo; M.Sc. Gestión del Desarrollo**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
MAESTRÍA EN ESTUDIOS LATINOAMERICANOS  
BOGOTÁ D.C.**

**2016**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C., julio 5 de 2016

## **Agradecimientos**

*En estas líneas expreso mi agradecimiento sincero a todos aquellos quienes han colaborado en la realización de esta Tesis de Grado, especialmente al Dr. Fernando Herrera, ex coordinador del área de Pobreza del PNUD en Colombia y director de esta investigación, por su orientación y apoyo durante estos años de trabajo conjunto.*

*Igualmente a la Agencia de Cooperación Internacional de Corea – KOICA, entidad para la que me desempeñé profesionalmente hace más de 10 años, la cual me dio la oportunidad de servir como Subdirectora de su oficina en Colombia entre 2013 y 2016, experiencia que inspiró esta investigación.*

*De la misma manera agradezco al Dr. Seok-Jin Eom, profesor asistente en la escuela de postgrados de Administración Pública de la Universidad Nacional de Seúl en Corea, experto en Desarrollo Rural y la experiencia de Corea, de quien recibí constante apoyo y consejo durante la elaboración de este trabajo.*

*Finalmente agradezco a las comunidades de campesinos, indígenas Arhuacos y víctimas del conflicto en el Departamento del Cesar, beneficiarios del proyecto KOICA – PNUD; el equipo humano del PNUD en Colombia; y David Mozzo, Coordinador de Proyectos en Desarrollo Rural de KOICA Colombia; sin el compromiso de los aquí mencionados, el proyecto de Desarrollo Rural no habría tenido el éxito que tuvo y esta investigación no tendría sustento alguno.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I.....	9
Planteamiento del problema .....	9
Objetivo .....	13
Justificación.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
El liderazgo como el método de la construcción de capital social .....	15
Movimiento Nueva Aldea – Saemaul Undong .....	16
Políticas y gobernanza en el Saemaul Undong .....	18
Gobernanza desde la perspectiva de relaciones Estado y comunidad .....	20
Gobernanza y liderazgo.....	21
Gobernanza en el Saemaul Undong.....	22
Los líderes en el Saemaul Undong.....	25
Resultados del MSU .....	26
CAPÍTULO III.....	27
Caso colombiano .....	27
Contexto regional de las comunidades beneficiarias .....	29
Fortalecimiento por capacidades .....	30
Capacidades técnicas en la siembra de cultivo de cacao en las comunidades campesinas e indígenas.....	31
Capacidades asociativas y empresariales en las comunidades campesinas e indígenas.....	33
Capacidades comerciales en las comunidades campesinas e indígenas.....	34
Sostenibilidad del proyecto .....	34
Hallazgos en la comunidad .....	35
CAPÍTULO IV .....	39
Conclusión.....	39
Bibliografía.....	41

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ingreso promedio familiar Urbano Vs Rural en Corea.....	13
Tabla 2. Tipos de poder según Joseph Nye.....	16
Tabla 3. Inversión anual por fuente de financiación (1971 a 1978).....	25
Tabla 4. Principales resultados de proyectos Saemaul .....	27
Tabla 5. Apalancamiento de recursos proyecto DEI Rural KOICA – PNUD.....	35

## INTRODUCCIÓN

Durante el último siglo, un importante número de países y regiones han hecho esfuerzos importantes por avanzar en el desarrollo socioeconómico de sus comunidades, asumiendo distintos paradigmas en medio de una racionalidad económica. Las zonas rurales han quedado rezagadas en muchos casos, especialmente en países que presentan un importante conflicto armado interno y con industrialización incipiente como es el caso actual de Colombia y en su momento el caso de Corea. Sin embargo; existen algunas experiencias notables de las que es posible evidenciar un desarrollo integral hacia y desde la comunidad.

En este contexto, se analizarán cuáles son los factores determinantes de la experiencia coreana del Movimiento Saemaul Undong - MSU, el cual contribuyó a impulsar un desarrollo excepcional en la República de Corea a partir de los años 70 para superar la pobreza y reducir la brecha entre las ciudades y el campo, viendo su aplicabilidad en distintos entornos.

Evaluando cómo un sistema de gobernanza y liderazgo para la construcción de capital social, impacta positivamente el ingreso familiar en la zona rural en donde se aplican los principios del Saemaul Undong.

En paralelo, se contrastará la experiencia en Colombia del proyecto piloto “Desarrollo Rural Incluyente *Kwakumey Ati*”, diseñado por KOICA e implementado por PNUD Colombia en el Departamento del Cesar entre los años 2012 y 2015, en el que importantes resultados en lo productivo, organizativo y comercial, han llevado a un incremento notable en el ingreso familiar, permitiendo una sostenibilidad y expansión del proyecto.

Con este estudio de caso comparativo con comunidades indígenas, víctimas del conflicto y campesinos, se habrá de identificar los factores clave en las experiencias coreana y colombiana, especialmente en lo relativo a las funciones de los líderes comunitarios y agentes implementadores que puedan llegar a ser replicables para promover el desarrollo comunitario rural en Colombia y reducir la brecha existente entre lo urbano y lo rural, teniendo en cuenta la necesaria adaptación en entornos disímiles.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del problema**

Si bien Colombia es un país de renta media y ha avanzado significativamente en la lucha contra la pobreza, gran parte de la población (27,8% en 2015) permanece en esa situación, mientras el coeficiente de Gini ha perdurado alrededor de 0.53 durante los últimos tres años, confirmando que Colombia es uno de los países más desiguales en términos de ingreso en el mundo. Según información del DANE, la brecha de pobreza se hace más evidente entre áreas urbanas y rurales: 42,8% de la población rural vive en condición de pobreza comparada con el 26,9% en áreas urbanas, situación que persiste al referirnos a la pobreza extrema, la cual se sitúa en 19,1% en área rural frente a un 6% del área urbana<sup>1</sup>.

El país vivió un proceso de urbanización importante durante la segunda mitad del siglo XX, promovido por una crisis agraria, incipiente industrialización, un auge de comercio y servicios, además de condiciones de violencia. Esto reconfiguró las políticas públicas nacionales y locales orientadas a lo urbano, sin embargo, el Informe Nacional de Desarrollo Humano de PNUD en 2011, demostró que Colombia es un país rural, donde el 75,5% de sus municipios son predominantemente rurales, sin que haya una institucionalidad adecuada para soportar un sector diverso y amplio tanto en territorio como en población.

Además de la problemática institucional, se suman otra serie de condiciones como el tipo de tenencia de tierra, la cobertura de programas de desarrollo rural y el acceso a crédito, las cuales son serias barreras para lograr un

---

<sup>1</sup> DANE, Pobreza monetaria y multidimensional 2013.

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_13.pdf) Visited on February 5, 2015

efectivo desarrollo en el campo. Según datos del Censo Nacional Agropecuario las UPA (unidades de producción agrícola) de menos de 5 ha representaron el 71,2% del total y ocuparon el 2,0% del área rural dispersa censada, mientras que las de más de 500 ha representaron el 0,4% y ocuparon el 77,6%, respectivamente.

El agrícola constituye uno de los principales sectores productivos del país, proporcionando el 21,4% de empleo<sup>2</sup>. Sin embargo, desde la crisis económica de finales de los 90, el crecimiento del sector ha estado rezagado frente al resto de la economía nacional, dejando a la población rural en condición de desigualdad con los agravantes de discriminación, aislamiento y marginación que esta implica, además del difícil acceso a educación, salud, servicios públicos y oportunidades laborales y de ingreso, entre otros.

Por supuesto, existen sectores de la economía agraria como el cafetero o palmicultor que han tenido un importante apoyo, sin que esto constituya una constante en la política agraria colombiana a nivel nacional.

Este problema de pobreza rural y desigualdad toma especial relevancia para la construcción de la paz en Colombia, pues el desarrollo del sector rural constituye un punto crítico para el post acuerdo y la inserción del país en un mundo globalizado. Para impulsar un crecimiento agrario se requieren políticas públicas que solucionen los cuellos de botella como la falta de competitividad, débil institucionalidad, limitada innovación en sistemas productivos, limitaciones en infraestructura y baja productividad.

---

<sup>2</sup> DNP, Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, page 308  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf> Visite don February 24, 2015

El gobierno de Colombia ha empezado a realizar esfuerzos para modificar esta tendencia, con el desarrollo de políticas públicas y programas de mayor cobertura en lo rural; recientemente el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha empezado a ejecutar la política de “Colombia Siembra” con el objetivo de crear las condiciones sociales y económicas para promover la siembra de un millón de hectáreas nuevas de cultivos que conlleven a un desarrollo incluyente, sostenible y competitivo del campo colombiano.

De la misma manera el gobierno ha impulsado de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Todos por un Nuevo País” la reforma del sector, creándose en diciembre de 2015 tres nuevas Agencias para la atención eficiente y pertinente a la población rural del cara al posconflicto y los retos que implica la transformación del campo.

Así mismo el PND contempla para este periodo de gobierno los siguientes puntos, como ejes de transformación del campo y base para el fortalecimiento y desarrollo de políticas para el sector: ordenamiento territorial y acceso a la tierra, inclusión social y productiva de los pobladores rurales, cerrar las brechas urbano-rurales y sentar las bases para la movilidad social, así como la competitividad rural y provisión de bienes y servicios y por su puesto la reforma institucional mencionada.

El Gobierno Nacional ha contado con importantes insumos para la toma de decisiones en el sector rural, como lo son “La Misión Rural” llevada a cabo por una serie de expertos, los cuales de acuerdo a un análisis profundo del campo plantearon una propuesta de agenda transformadora para el sector rural, enfocada en cinco puntos principales: derechos sociales, inclusión productiva, competitividad del sector agropecuario, sostenibilidad ambiental y reforma institucional.

De igual forma se cuenta con el Tercer Censo Nacional Agropecuario el cual se realiza después de 47 años, y destaca como resultado del levantamiento de la información temas como: el uso y la cobertura del suelo, las características de las unidades de producción agropecuaria, los factores y sustentabilidad para la producción, las características de la población residente en el rural disperso y las características de los productores.

Finalmente, y de gran relevancia para la actualidad colombiana de cara a un posible Acuerdo de Paz entre el gobierno y las FARC-EP, cabe resaltar que el primer punto acordado en la mesa de negociación de La Habana es “Política de Desarrollo Agrario Integral”. Con este acuerdo, se abre la puerta para una implementación de proyectos de desarrollo orientada a dinamizar el empleo rural y promover la participación de las comunidades, haciendo énfasis en bienes públicos, empoderamiento económico, titulación y restitución de tierras, generación de ingresos, asistencia técnica que estimule procesos de innovación, fomento de la formalización, construcción de alianzas entre productores que permitan una adecuada comercialización, infraestructura y generación de valor agregado, etc.; siendo esta una oportunidad para la erradicación de la pobreza rural en Colombia.

Por su parte, la República de Corea ha experimentado un destacable desarrollo socioeconómico y reducción de la pobreza extrema, siendo el único país en el mundo que ha superado tres situaciones comunes en los países en desarrollo: Conflicto interno, legado colonial y extrema pobreza; pasando a ser una de las economías más fuertes. En 1953 el producto interno bruto per cápita de Corea se situaba en US\$ 73, llegando a US\$ 27,970 en 2014<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> En precios Corrientes, estadística de <http://knoema.es/mhrzolg/gdp-statistics-from-the-world-bank?country=Korea%2C%20Rep>. Junio 8 de 2016

Este desarrollo inició en 1962 con los planes quinquenales para industrializar el país y salir de la pobreza; sin embargo, la brecha entre las zonas rural y urbana se abrió rápidamente y problemas como la desigualdad y problemas urbanos como la falta de vivienda, exceso de mano de obra, y contaminación, se manifestaron.

Por esta razón el gobierno nacional buscó alternativas para combatir estos nacientes problemas, de allí nace el programa de Desarrollo Rural Saemaul Undong; un programa en el que los líderes fueron fundamentales para llevar el ingreso familiar rural promedio del 69,1% (respecto al familiar urbano) en 1970 a 95,3% en 1974 y 102% en 1977 como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Ingreso promedio familiar Urbano Vs Rural en Corea**

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Rural (A)	256	356	429	481	674	873	1,156	1,433	1,884	2,227	2,693
Urbano (B)	381	452	517	550	645	859	1,152	1,405	1,916	2,630	3,205
A/B	67.1	78.9	83	87.4	104.6	101.6	100.4	102.0	98.3	84.7	84.0

Fuente: National Statistics, YS Hwang, 2006. Expresado en Miles de Wones

## Objetivo

Identificar los factores determinantes relacionados con liderazgo y gobernanza en el movimiento Saemaul Undong – MSU como catalizadores y elemento esencial en el desarrollo de Corea; realizando un estudio comparativo con la experiencia registrada durante la implementación en Colombia del proyecto piloto KOICA - PNUD de Desarrollo Rural en el Departamento del Cesar entre 2012 y 2015.

## **Justificación**

Fueron 189 las naciones del mundo que pactaron en el año 2000 los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y con ellos se comprometieron a cumplir con metas e indicadores específicos antes de 2015 a fin de garantizar una vida digna para las personas. Este compromiso no se cumplió satisfactoriamente, sin embargo organizaciones internacionales, cooperantes, Estados y demás actores, reconocen avances en las metas propuestas y redefinen una agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluyendo un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

Identificar los factores determinantes en la experiencia coreana de Desarrollo Rural del Saemaul Undong implementada en la década de los 70, y su contraste con la propuesta implementada en el Departamento del Cesar en Colombia, permitirá estructurar de una manera más adecuada los distintos proyectos de Desarrollo Rural que habrán de venir con un posible fin del conflicto en Colombia, incluyendo estos factores adaptables al contexto local, aportando a una mejor calidad de vida para la comunidad rural en la lucha contra la pobreza y desigualdad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **El liderazgo como el método de la construcción de capital social**

El desarrollo de liderazgo es un componente crítico de la buena gobernanza pública, descrita como la vía en la que se subrayan los valores de una nación, institucionalizados a través de las mismas constituciones nacionales en las que el balance entre ramas del poder público, medios de transferencia de poder, transparencia y accountability, se convierten en valores intrínsecos de tal gobernanza. Estos principios deben ser interiorizados en las instituciones a través del liderazgo de funcionarios públicos y líderes sociales que se enfrentan a situaciones adversas en ambientes específicos, promoviendo adaptaciones institucionales para defender el interés público (OCDE, 2001).

El liderazgo y poder están entrelazados, definiendo el poder como la habilidad de afectar el comportamiento de los demás para obtener los resultados deseados; existiendo tres vías básicas para ello: Coerción con amenazas; inducir con beneficios; y cooptarlos. En este sentido, el poder suave consiste en la habilidad para sobreponer las preferencias de los demás (Nye J. , 2006). En su conferencia, Nye utiliza la siguiente tabla para evidenciar el tipo de poder y liderazgo, su comportamiento y recursos:

**Tabla 2. Tipos de poder según Joseph Nye**

<b>Tipo de poder</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ejemplo</b>
Suave	Atracción	Cualidades inherentes Comunicación	Carisma Persuasión
Fuerte	Amenaza	Intimidación Recompensas	Despidos Ascensos

Los poderes suave y duro algunas veces se refuerzan y otras interfieren entre sí; sin embargo cabe destacar que todo líder necesita cierto nivel de poder suave, incluso aquellos gobernantes dictatoriales deben atraer e inducir antes de imponer acciones coercitivas. El poder suave no es bueno per sé y no es mejor que el poder fuerte, ambos pueden ser usados para buenos o malos propósitos (Nye J. , 2006).

Cada tipo de liderazgo depende de los contextos y situaciones específicas de cada país o región con distintas estrategias o aproximaciones; sin embargo, al hacer una aproximación sobre las buenas prácticas observadas en los países miembro de la OCDE, se identifican unas prácticas comunes, como la definición de futuros líderes competitivos; selección e identificación de los mismos; promoción de su entrenamiento; y un importante esfuerzo en la sostenibilidad del desarrollo de liderazgos (OCDE, 2001).

### **Movimiento Nueva Aldea – Saemaul Undong**

Es complejo definir el MSU debido a los cambios constantes en alcance y agenda, sin embargo, al limitar las actividades desarrolladas en los años 70, es posible hallar algunos denominadores comunes en el movimiento. El éxito del

Saemaul Undong se atribuye a la implementación de estrategias básicas de reducción de la pobreza adaptada al contexto coreano, facilitando el empoderamiento de la población rural. Hace casi 5 décadas, no existían los términos académicos utilizados hoy en día como buena gobernanza, enfoque participativo o accountability, entre otros; pero lo implementado no es otra cosa que los objetivos y metodologías que se promueven en la actualidad.

En el MSU es prioritaria la construcción de capital social en las zonas rurales a través de la capacitación de líderes campesinos, especialmente a través del Centro de formación Saemaul Undong creado en 1972 con el propósito de contribuir a la reducción de la pobreza, convertirse en una alternativa para los tomadores de decisiones, localizar físicamente el Saemaul Undong, y proveer un modelo de desarrollo para las comunidades rurales. Dicho centro continúa con sus funciones de empoderamiento comunitario basado en la autoayuda, cooperación y diligencia tanto en Corea como en distintos países que reciben su entrenamiento como lo ha sido Colombia en dos ocasiones.

Si bien algunas iniciativas comunitarias se dieron durante la reconstrucción tras la Guerra de Corea, el Saemaul Undong fue lanzado por el Presidente Park en 1970 haciendo referencia a los principios de diligencia, autoayuda y cooperación. El objetivo del movimiento era sobreponerse a la endémica pobreza rural en Corea y cerrar una brecha que se abría rápidamente entre el campo y la ciudad por un énfasis en políticas de desarrollo industrial en los años 60.

El MSU hizo énfasis en la participación voluntaria de la población bajo los principios de autoayuda, diligencia y cooperación con tres componentes muy claros: 1. Mejora de infraestructura en caminos veredales, servicios públicos, etc.; 2. Generación de ingreso con mejoras técnicas y diversificación en la producción; y 3. Mejora en la calidad de vida con sistemas sanitarios, espacios comunitarios y renovación en las viviendas (Kim, 2009).

La política nacional del Saemaul Undong, articula tres actores fundamentales en la toma de decisiones, implementación, seguimiento y coordinación; el Gobierno a nivel nacional y local, líderes comunitarios y la comunidad. Finalmente el resultado general del MSU en la década de los 70 es un movimiento de participación política con líderes entrenados y cumpliendo con intereses locales; un movimiento económico en la generación de ingresos con un mercado basado en la comunidad; y un movimiento social con mejoras en la calidad de vida.

### **Políticas y gobernanza en el Saemaul Undong**

Desde el punto de vista de la formulación de políticas e implementación del MSU, anteriores estudios muestran que es posible dividirlos en dos categorías: aquellas centralizadas en el Estado (arriba hacia abajo); y aquellas centralizadas en las comunidades. Las primeras se han enfocado al liderazgo del gobierno, apoyo financiero y distintas medidas públicas para promover el MSU. Estas investigaciones tienden a hacer énfasis en el rol del Presidente Park, quien apoyó fuertemente el liderazgo, diseño y suministro continuo de apoyos al movimiento, como parte esencial del éxito del programa para conseguir la movilización de las comunidades (Moore, 1984).

En contraste, las centralizadas en los estudios basados en comunidades, muestran que la participación de los campesinos y líderes es la esencia del MSU, al igual que la toma de decisiones a nivel comunitario (abajo hacia arriba) influyen en la elaboración de políticas; el compromiso devoto de los líderes comunitarios es el factor determinante para el éxito del movimiento (Kim, 2009). De hecho, es el papel de los líderes el que juega veces como agente de cambio, administrador de proyectos y educadores, así como la homogeneidad comunitaria con tradiciones

de cooperación y costumbres basadas en el Confucianismo, jugaron un papel fundamental en el proceso (Whang, 1983).

Los estudios han contribuido a entender el MSU, bien sea para aprender la lógica de intervención estatal y el éxito de sus políticas; o la participación simultánea de actores locales y condiciones sociales presentes en las comunidades. Sin embargo, investigaciones recientes dan cuenta que el desarrollo rural y la reducción de la pobreza son posibles debido a numerosos factores que incluyen instituciones y organizaciones políticas y sociales, cierto nivel de infraestructura administrativa, agentes comunitarios, y tecnologías agrarias que consideran las dos perspectivas (Kwon, 2010). No solo se debe entender cada una de las intervenciones estatales y el contexto social que afecta el MSU, también es necesario adoptar un marco teórico que integre ambas aproximaciones.

Los sistemas de gobernanza se caracterizan por la cercana interacción entre Estados y sociedad. El Estado debe recibir información y legitimidad política de la sociedad al implementar cualquier política. Esto lleva a ciertas inquietudes como, ¿cuál es el enlace entre Estado y sociedad existente en el MSU?, ¿Cómo se entrega la información a través de las instituciones?, ¿Qué medidas toma el gobierno central para inducir la participación comunitaria?, ¿Cómo los principios generales son formulados por el gobierno central para que se adapten a la situación específica de cada comunidad?

Para resolver estas inquietudes, la teoría de la gobernanza desde la perspectiva de las relaciones Estado y sociedad sugiere ser adoptada. Este marco teórico permite una mejor comprensión de las intervenciones estatales y la respuesta de la sociedad. Hasta ahora los líderes del Saemaul han sido vistos como agentes de cambio; sin embargo en esta tesis se plantea que el liderazgo se

hace más visible en una visión colectiva más que el individuo como tal, de ahí la relevancia de su capacitación constante y de calidad.

### **Gobernanza desde la perspectiva de relaciones Estado y comunidad**

Recientemente, el término gobernanza ha sido utilizado en el desarrollo económico, social y comunitario. Para países en vía de desarrollo, alcanzar una buena gobernanza se considera un requisito para diferentes formas de crecimiento, mientras que la mala gobernanza implica corrupción, despilfarro y abuso de poder que genera un círculo vicioso de destrucción (Tarschys, 2001).

Entonces, ¿qué es la gobernanza?. En un sentido amplio se refiere a herramientas, estrategias, procedimientos, y mecanismos administrativos que deciden cómo el poder es ejecutado, cómo la opinión pública se presenta, y cómo se toman decisiones basadas en el interés público (Pierre & Peters, 2005).

En términos de desarrollo rural, las relaciones sociedad y Estado son más relevantes, por cuanto los actores se involucran en proyectos de desarrollo e interactúan a través de discusiones, persuasión y coordinación del proceso político, basado en paradigmas de eficiencia en países en vía de desarrollo (Kwon, 2010).

La gobernanza entonces involucra ciertos actores formales e informales que participan en la formulación e implementación de políticas independientemente sean Estatales o comunitarios, quienes están interconectados con diversidad de intereses, incluyendo negociación, compromisos e intercambio de información y acuerdos políticos. Sin embargo, tanto el Estado como la comunidad, se diferencian y subdividen en formas con distintos grados de eficiencia, como el gobierno nacional, regional, y entidades de distinto orden, mientras la comunidad

presenta asociaciones de campesinos, ONG's, líderes comunitarios formales e informales y demás que participan en la gobernanza.

Así mismo, los resultados son diversos, para el Estado la preocupación principal es la formulación de políticas, mientras que para la gobernanza como tal la preocupación es el resultado del proceso. Como característica del proceso de gobernanza, se incluye la coherencia, inclusión, adaptabilidad y accountability como resultado de la gobernanza (Pierre & Peters, 2005).

### **Gobernanza y liderazgo**

El liderazgo tiene variedad de significados y resulta un fenómeno social complejo. Una definición cercana al consenso es aquella que lo define como proceso de influencia social. Sin embargo, la ausencia de liderazgo como concepto fuerte en sentido académico, no significa que no explique un fenómeno social.

Desde la perspectiva de la gobernanza, el liderazgo resulta un componente central, específicamente el liderazgo público que promueve innovaciones organizacionales y adaptaciones de interés público. Es posible resumir los roles del líder como sigue: Primero, el liderazgo es crítico en la resolución de problemas sociales, creación de redes colaborativas y participación de otros actores relacionados. Segundo, los líderes juegan el rol de agentes, generando cambios a partir de ideas y tecnologías para la resolución de problemas (Pierre & Peters, 2005).

Tercero, y desde el punto de vista de la institucionalidad, los líderes deben mantener una estabilidad al interior de sus comunidades; desarrollando estrategias para mover a su grupo social a través de la comunicación y acuerdos (Nye, 2008). Los líderes juegan múltiples roles en sistemas de gobernanza, y su concepto debe ser expandido a una visión colectiva.

### **Gobernanza en el Saemaul Undong**

El primer actor a destacar en el MSU es el entonces Presidente Park, quien por más de 10 años estuvo comprometido con el movimiento y el desarrollo rural, incluso visitando territorios para hacer seguimiento a sus programas. Este compromiso al mayor nivel en el ejecutivo, hizo que el aparato gubernamental hiciera un mayor esfuerzo en el MSU, incluso llevando a delegados del movimiento a participar en las reuniones de gabinete, premiando en él las mejores prácticas (Whang, 1983).

Por otra parte, las agencias gubernamentales jugaron un papel importante, con la provisión de servicios y apoyo al desarrollo rural, creando oficinas del MSU que implementaron las políticas dirigidas por el Ministerio del Interior. Fueron creados consejos de seguimiento para la implementación de proyectos y su reporte a las autoridades gubernamentales. Este arreglo jerárquico benefició la coordinación institucional y el flujo de información desde y hacia abajo.

Con esta estructura las decisiones se tomaron a través de la consulta, estableciendo metas a mediano y largo plazo con planea de acción anuales a escala nacional, ajustables a situaciones específicas en cada región. Igualmente la movilización de recursos y asistencia del gobierno se hizo por adjudicación directa

en el presupuesto nacional, incrementando 82 veces entre 1971 y 1978, llegando a ser el 37,7% del presupuesto total en el último año<sup>4</sup>.

Al tiempo, el gobierno movilizó personal para adquirir legitimidad en el pueblo, capacitando continuamente a los líderes, además de proveer equipos, asistencia técnica, burócratas, organizaciones sin ánimo de lucro e incluso ejército para implementar los proyectos. Además se hizo propaganda con las mejores prácticas y material educativo desde la educación primaria.

Para la implementación, el gobierno central tuvo una fuerte intervención en la motivación a comunidades rurales, incrementando la participación en proyectos de desarrollo y una entrega de asistencia técnica más eficiente; también se motivó la competencia entre comunidades, dando un mejor desempeño al MSU. Las villas o comunidades fueron divididas en subdesarrolladas, con potencial desarrollo autosuficiente y desarrolladas. A través de esta clasificación se promovió una competencia psicológica para competir entre villas, diferenciando los criterios para que las autoridades locales otorgaran las ayudas, dando prioridad a las que tuviesen un mejor desempeño (Kim, 2009).

Cada nivel en el gobierno era responsable de monitorear y reportar los resultados de los proyectos Saemaul, al igual que los gobernadores debían analizar la información contenida y hacer visitas de campo para la toma de decisiones en política pública.

Por otra parte, la sociedad rural contempla una serie de actores relevantes, principalmente los campesinos que tuvieron una elevada participación en el movimiento, entre otras por la ya mencionada homogeneidad y tradición cooperativa de las comunidades. En lo particular, cada villa elaboró sus propias reglas y otros factores como una reforma agraria y sistemas masivos de educación

---

<sup>4</sup> Economic Planning Board (1979)

atrajeron una mayor cantidad de personas al MSU con obras de infraestructura y mejor calidad de vida que la ciudad (Kwon, 2010). Otros actores como asociaciones laborales, empresarios, mujeres y estudiantes, tuvieron lugar y motivación para involucrarse con los programas.

Los campesinos fueron involucrados en la identificación y planeación de la mayoría de proyectos en las comunidades con el acompañamiento y asistencia de administradores locales; esta toma de decisiones se dio a través de reuniones por municipio, tocando temas del proyecto y otras preocupaciones locales. Otro mecanismo fueron los comités de desarrollo, encargados de planear, coordinar e implementar los proyectos; este comité contaba con la participación de autoridades locales, líderes Saemaul y representantes de grupos representativos (Kim, 2009).

En cuanto a la movilización de recursos, los mismos campesinos contribuyeron con recursos propios a proyectos Saemaul, además de contribuir con su mano de obra y donaciones con materiales de construcción, tierras y demás, como se aprecia en la Tabla 3.

**Tabla 3. Inversión anual por fuente de financiación (1971 a 1978)**

Unit: One million won (Based on the price in 1971) (%)

Year	Investment Scale for Each Financial Resource				Items and Amount of Self-Support of Residents				
	Total Investment	Government Support	Self-support of Residents	Other	Cash	Loan	Labor	Materials	Land
1971	12,200 (100.0)	4,100 (33.6)	8,100 (66.4)	-	-	-	-	-	-
1972	31,594 (100.0)	3,581 (11.3)	27,348 (86.6)	665 (2.1)	-	-	21,116 (77.2)	5,238 (19.2)	994 (3.6)
1973	96,111 (100.0)	17,333 (17.8)	76,850 (80.0)	2,128 (2.2)	-	-	-	-	-
1974	132,790 (100.0)	30,780 (23.1)	98,734 (74.4)	3,272 (2.5)	17,923 (18.2)	14,699 (14.9)	54,139 (54.8)	10,089 (10.2)	1,888 (1.9)
1975	295,895 (100.0)	124,499 (42.1)	169,554 (57.3)	1,842 (0.6)	53,471 (31.5)	40,790 (24.1)	63,876 (37.6)	8,646 (5.1)	2,771 (1.6)
1976	322,652 (100.0)	88,060 (27.3)	227,440 (70.5)	7,152 (2.2)	56,734 (24.9)	77,080 (33.9)	78,197 (34.4)	12,553 (5.5)	2,885 (1.3)
1977	466,532 (100.0)	138,057 (29.6)	325,033 (69.7)	3,442 (0.7)	80,425 (24.7)	107,951 (33.2)	96,268 (29.6)	33,888 (10.4)	6,501 (2.0)
1978	634,191 (100.0)	145,703 (23.0)	487,835 (76.9)	653 (0.1)	113,337 (23.2)	192,697 (39.5)	102,437 (21.0)	42,803 (8.8)	36,561 (7.5)

*Fuente: (Whang, Integrative Rural Development in Korea: Evaluation and Prospect of Saemaul Undong, 1980)*

### Los líderes en el Saemaul Undong

El liderazgo en el MSU fue asumido por: 1) Líderes Saemaul; y 2) Oficiales públicos asignados a cada comunidad. Desde etapas iniciales el gobierno hizo especial énfasis en la importancia del liderazgo para el éxito del desarrollo rural, dando capacitación y apoyo profesional a los líderes.

Pero, ¿quiénes fueron esos líderes? Fueron aproximadamente 100 líderes en 36 comunidades con mayor nivel educativo y de ingreso que el promedio rural,

todos relacionados con el tema rural, la mayoría con experiencia en el servicio militar, organizaciones públicas, ingenieros o administradores de negocios, abiertos a la innovación y motivados por el desarrollo comunitario. El 48% fueron seleccionados por votación popular o por el comité de desarrollo, 21% nominados por el gobierno, y 32% como voluntarios (Whang, Integrative Rural Development in Korea: Evaluation and Prospect of Saemaul Undong, 1980).

Por su parte los oficiales públicos eran nombrados por la administración local y constituían el enlace con el gobierno nacional. Si las villas a su cargo daban buenos resultados, los oficiales recibían una compensación, de lo contrario eran separados de sus cargos y castigados, pasando la responsabilidad a sus supervisores.

En general, los líderes cumplieron un papel fundamental en la toma de decisiones y motivación para que la comunidad participara. Eran los encargados de priorizar proyectos y llevarlos a las reuniones locales, por lo que ejercían una importante influencia y legitimaban las acciones del gobierno. Eran los líderes quienes motivaban a la comunidad a donar bienes y recursos, e involucrar al sector privado a la participación. Finalmente tenían la labor de coordinar la implementación de proyectos y recibir la respectiva retroalimentación, posicionando a sus comunidades en la competencia con sus vecinos por reconocimiento e inversiones.

## **Resultados del MSU**

Basado en la eficiencia, eficacia y competencia en el sistema de gobernanza del movimiento, se dieron impresionantes resultados que impactaron positivamente la calidad de vida en las áreas rurales.

**Tabla 4. Principales resultados de proyectos Saemaul**

Projects	Unit	Goal (A)	Result (B)	B/A (%)
Expansion of Village Roads	km	26,266	43,558	166
Establishment of Farm Roads	km	49,167	61,797	126
Building Small Bridges	one	76,749	79,516	104
Building Village Halls	one	35,608	37,012	104
Building Store Houses	one	34,665	22,143	64
Housing Improvement	one	544,000	225,000	42
Community Resettlement	one	-	2,747	-
Installing Sewage Systems	km	8,654	15,559	179
Installing Telephone Lines in Farming and Fishing Villages	household	2,834,000	2,777,500	98
Saemaul Factories	one	950	717	75

*Fuente: Consejo Nacional del Movimiento Saemaul (1999)*

El MSU contribuyó al desarrollo regional y al boom económico de Corea e industrializando el sector rural. Más allá de eso, se consolidó el Saemaul como movimiento comunitario cooperativo para desarrollar las comunidades y tejer una nación.

### **CAPÍTULO III**

#### **Caso colombiano**

En el ámbito nacional, entre 2012 y 2016 KOICA ha apoyado el proyecto *“Desarrollo Económico Rural a través del Cultivo de Cacao en Comunidades Campesinas e Indígenas de la Sierra Nevada - Kwakumey Ati – Proyecto Desarrollo Económico Incluyente DEI”*, el cual tiene el objetivo mejorar las condiciones de desarrollo socio-económico y de calidad de vida de las comunidades campesinas e indígenas del Municipio de Pueblo Bello. Los resultados de este proyecto han involucrado el espíritu Saemaul y han demostrado excelentes resultados en cuanto al fortalecimiento de las capacidades técnicas en la siembra y cultivo de cacao; el fortalecimiento de las capacidades asociativas y empresariales; y el mejoramiento de la comercialización.

Esta iniciativa fue implementada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD a través de un acuerdo de cooperación técnica y financiera con KOICA. Contando además con el apoyo para su implementación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, Corporación Autónoma Regional del Cesar, Red de Universidades del Cesar REDUCESAR, Cámara de Comercio de Valledupar, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Compañía Nacional de Chocolates, Asociación de Autoridades Arhuacas de la Sierra Nevada ASO-CIT, Asociación de Cultivadores y Comercializadores de cacao y productos agrícolas de Pueblo Bello ACAPAPB, Asociación Alianza por la Vida, Cabildos y Resguardo Indígena Arhuaco.

Inicialmente se proyectó contribuir al desarrollo socioeconómico rural y mejoramiento de la calidad de vida de 340 familias (representando unas 2.200 personas) de las comunidades campesinas e indígenas del municipio de Pueblo Bello en el departamento del Cesar. Al cierre del proyecto fueron 374 familias beneficiadas, impactando al menos a 2.600 personas asociadas en tres (3) organizaciones de productores en 20 veredas del municipio.

De acuerdo al informe final de ejecución del proyecto PNUD – KOICA de 2015, es posible resaltar algunos resultados como el incremento en la producción de Cacao de 250 Kg/Ha en 2012 a 800 Kg/Ha proyectado a 2016, junto con incrementos en el precio de \$2.000/Kg en 2012 a \$7.000/Kg en 2015. Significando un avance importante en el ingreso de estas comunidades de alrededor del 800%.

### **Contexto regional de las comunidades beneficiarias**

En la década de los 90, las guerrillas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC y el Ejército de Liberación Nacional – ELN, se posicionaron en el departamento del Cesar por su ubicación estratégica como corredor para el tráfico de drogas y armas, influyendo la política, economía y orden social del territorio. Posteriormente entre 1998 y 2005, se presentó una fuerte actividad paramilitar con violencia desbordada contra la población civil, afectando en mayor magnitud a los pobres rurales (PNUD, 2010).

Entre 2006 y 2009 los indicadores de conflicto disminuyeron en el Cesar, y con los procesos de desmovilización se dio un retorno masivo a las zonas rurales con una infraestructura productiva afectada por el abandono, iniciando una nueva etapa de convivencia y reconstrucción física y social, con un pasado de violencia, trasgresión de derechos humanos, violencia sexual, entre otras. Sin embargo, el departamento caribeño continúa teniendo presiones de bandas criminales que se lucran del narcotráfico y contrabando de gasolina proveniente de Venezuela (Verdadabierta, 2013).

En este contexto, se da una desarticulación del tejido social y sesión de liderazgos, bien sea por eliminación de los líderes existentes o por su desplazamiento, siendo una comunidad heterogénea y vulnerable.

## **Fortalecimiento por capacidades**

Se realizaron actividades de planeación, concertación con autoridades y comunidades, construcción de alianzas, apalancamiento de recursos, definición de microlocalización del proyecto, identificación y definición de familias, identificación y definición de organizaciones, asesoría y acompañamiento a las familias y a las tres (3) organizaciones seleccionadas para la operación del proyecto, fortalecimiento interno de las organizaciones de productores, fortalecimiento del gobierno propio en la comunidad indígena y el fortalecimiento de la participación en los espacios de concertación con instituciones en el caso de las familias víctimas de la violencia.

Se realizó una línea base inicial del proyecto que sirvió como insumo para identificar debilidades y fortalezas de las organizaciones y las familias y definir estrategias de intervención.

A medio término se realizó un Plan de fortalecimiento socioempresarial un diagnóstico de riesgos y un mapa de involucrados, basado en los avances obtenidos por las tres organizaciones y por las familias del proyecto en el que se identificaron debilidades y se formuló un plan de acción.

Datos relevantes encontrados en la Línea Base:

- Analfabetismo del 21.9%
- 54% de los terrenos sin uso

- 23.8% de la población no ha estudiado nunca
- Vías de acceso en pésimo estado, 100% de las vías terciarias sin pavimentar y 70% de accesos hacia las fincas y comunidades sin vías (se llega a pie o en animales)
- 94.2% de la población con ingresos por debajo de la línea de pobreza
- Productividad del cacao 5 veces por debajo de la media nacional
- 31.2% de los hogares sin ningún tipo de servicio público
- 79.8% de las viviendas no son aptas para vivir
- 28% de la población encuestada ha sido víctima de hechos violentos
- Baja capacidad organizativa, mostrado en las variables medidas en el ICO inicial (Gestión y Asociatividad Empresarial, Servicios a los asociados, Producción mercadeo y comercialización, Situación económica y financiera, Participación de la mujer y habilidades y capacidades)
- 63.3% de la población no es propietaria de su vivienda

### **Capacidades técnicas en la siembra de cultivo de cacao en las comunidades campesinas e indígenas**

Tecnificación y mejoramiento de la infraestructura productiva son el primer eje a analizar. Un diagnóstico inicial en productividad indicó que cada productor contaba con 0,44 Ha en malas condiciones fitosanitarias y una producción anual promedio por Ha oscilando entre 200 y 250 Kg (muy inferior a la media nacional de 400-600 Kg/Ha/Año). Igualmente el beneficio y secado inadecuado hace que el grano no cumpla con la norma NTC 1252, vendiendo entonces granos clasificados como corrientes y pasillas.

Dirigido a optimizar la tecnificación, se establecieron 11 parcelas demostrativas de 1 Ha de Cacao en igual número de comunidades; estos espacios funcionan como escuelas de campo en las que productores aprendieron un manejo de cultivo y labores conjuntas que permiten un trabajo comunitario, basado

en la solidaridad y confianza. Fundamental en el trabajo promovido por el Saemaul Undong.

Las 11 parcelas demostrativas se establecieron en las comunidades de El Hondo, Minas de Hiracal, Monte Grande, Costa Rica, Pueblo Bello, Seikurin, Jimaín, Gunchukwa, Mamarwa, Karwa y Kwanimun cada parcela consta de 1300 árboles de cacao y en ellas se encuentran al menos (5) tipos de clones de acuerdo a las condiciones agroecológicas de cada zona. De estos jardines clonales se pueden extraer yemas de cacao para injertar plantas patrones en las fincas de los productores, con esta herramienta productiva se contribuyó al mejoramiento de la producción de cacao.

Durante el desarrollo del proyecto la asistencia técnica se realizó de manera directa en cada una de las fincas de los productores. Para ello se utilizó un equipo conformado por cinco (5) asistentes técnicos y diez (10) gestores sociales, quienes recibieron los conocimientos técnicos y se capacitaron en el manejo del cultivo. Los técnicos y gestores se encargaron de hacer un acompañamiento a los productores en todas las etapas de los cultivos mediante demostraciones de métodos y aplicando la metodología aprender – haciendo, así mismo la transferencia de conocimientos se realizó mediante escuelas de campo, intercambios de experiencias y capacitaciones directas a los 374 productores o familiares de productores participantes.

Bajo este modelo, el proyecto dejó capacidades instaladas en las comunidades, con 14 Gestores sociales capacitados en el manejo del cultivo, 50 jóvenes capacitados en injertación, 3 jóvenes capacitados en administración, 3 Representantes legales capacitados en liderazgo, administración, organización, empoderamiento y manejo técnico del cultivo, quienes pueden continuar con el proceso de acompañamiento y asesoría en las comunidades.

Se realizaron tres (3) giras técnicas de productores a la granja de la Compañía Nacional de Chocolates ubicada en el Magdalena Medio. En éstas participaron un total de 52 productores representantes de las tres asociaciones, quienes actualmente se desempeñan como promotores sociales y se han convertido en difusores de las buenas prácticas al interior de sus comunidades. Así mismo, se realizaron tres (3) intercambios de experiencias a en municipios de Sucre y Cesar.

### **Capacidades asociativas y empresariales en las comunidades campesinas e indígenas**

En esta estrategia se hizo énfasis en el fortalecimiento de las capacidades organizativas, asociativas y empresariales de las organizaciones de productores y de los productores con el enfoque de organización de su finca como una empresa productiva. Como resultado del fortalecimiento interno de las organizaciones de base, las tres organizaciones realizaron asambleas generales con reformas a sus estatutos para mejorar su acción y se amplió el número de miembros.

Por otra parte se adecuó la infraestructura administrativa y logística de las asociaciones, mejorando las condiciones de las oficinas desde las que hoy realizan el control y seguimiento de actividades. Además se adecuó un centro de acopio para la venta de cacao y plátano, con una dotación de material como estibas, báscula e inventario de elementos logísticos.

Se dio una capacitación a líderes y miembros directivos de las asociaciones en emprendimiento y empresarismo, enfocada a la generación de liderazgos, al fortalecimiento empresarial como mecanismo para que las organizaciones de productores mejoraran su Índice de Capacidad Organizativa y Empresarial e

iniciarán el proceso de comercialización. En alianza con el servicio nacional de aprendizaje – SENA, se capacitaron en una primera fase 50 productores.

En alianza con la Universidad de Santander se capacitaron 300 productores en los temas de liderazgo, organización para la producción, empresarismo y resolución de conflictos que le permitió a las organizaciones fortalecer su base social y mejorar la participación activa de todos los productores.

### **Capacidades comerciales en las comunidades campesinas e indígenas**

El principal logro del proyecto es que las tres (3) asociaciones tienen acuerdo comercial para la venta de cacao directamente con la Compañía Nacional de Chocolates, eliminando así intermediarios y obteniendo un mejor precio y un incentivo de \$100/Kg con respecto al precio de mercado. Los Líderes, técnicos y Gestores sociales recibieron capacitación técnica en el manejo del cultivo de cacao por parte de su aliado comercial, quien los acompaña permanentemente con visitas, asesorías y acompañamiento en el proceso de producción.

Se mejoró la logística comercial de las organizaciones de base, las organizaciones adquirieron elementos como sacos de fique, básculas y 9 animales de carga con sus respectivos aperos, ampliación y rehabilitación de la sede de la oficina, adecuación de espacios para bodega de recibo del cacao y puntos de acopio con sus respectivos elementos para la administración.

### **Sostenibilidad del proyecto**

Durante la ejecución y al cierre del proyecto, se generaron alianzas para el apalancamiento de recursos, en un intento por garantizar la sostenibilidad del

proyecto y ampliar sus impactos. Se detallan a continuación los apalancamientos alcanzados hasta mayo de 2016:

**Tabla 5. Apalancamiento de recursos proyecto DEI Rural KOICA – PNUD**

Entidad u Institución	Valor Apalancado	Organización receptora	Estado de Operación actual
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el marco del Proyecto de Alianzas Productivas	\$1.034.000.000 (US\$546.000)	ASOCIT	Producción y establecimiento de 207 hectáreas adicionales con la comunidad indígena la cual hoy está en campo para injertar, recibiendo apoyo económico para la compra de insumos, asistencia técnica y plan de manejo social. En ejecución
Departamento de la Prosperidad Social	\$486.000.000 (US\$257.000),	ASOCIT	Apoyo a la poscosecha del cacao, con la construcción de marquesinas de secado, cajones fermentadores, poscosecha de plátano y mejoramiento de un centro de acopio en la comunidad de Karwa, al igual que el apoyo a la seguridad alimentaria de las familias con la producción de miel de abejas y a las mujeres con el apoyo a la producción de artesanías, como parte complementaria de las labores de la mujer dentro del proyecto
Lutheran World Relief	US\$300.000	ASOCIT	Financiación de los Gestores Sociales y la asistencia técnica y parte del acompañamiento administrativo hasta el año 2016 y apoyo a 20 familias en la comunidad de Seykun
Alcaldía de Valledupar		Asociación Alianza por la Vida	Ampliación del proyecto en la Sierra Nevada, con Siembra de cacao, plátano y aguacate en el corregimiento de Azúcar Buena, una comunidad vecina de las comunidades de inicio del proyecto. En ejecución

## Hallazgos en la comunidad

La metodología utilizada en este estudio de campo fue de tipo cualitativo a través de diferentes entrevistas personales que buscan indagar la relación entre los líderes comunitarios y el sistema de gobernanza del proyecto, al igual que obtener información del resultado e impacto del MSU e identificando los valores

comunes para la promoción del desarrollo rural desde una base comunitaria. Las entrevistas se hicieron en dos grupos, líderes comunitarios (indígenas Arhuacos, campesinos y víctimas del conflicto interno) e implementadores del proyecto, quienes cumplieron funciones de direccionamiento y acompañamiento a las iniciativas locales.

El grupo de líderes comunitarios es heterogéneo e incluye indígenas, víctimas del conflicto y campesinos beneficiarios del proyecto. Se encontró que las comunidades al organizarse en asociaciones, construyen un tejido social al trabajar conjuntamente en las parcelas demostrativas en el corregimiento de Minas de Iracal, lugar donde hubo masacres y desplazamiento forzado durante la década del 2000 y en el que gracias al proyecto regresaron varios miembros de la comunidad. El trabajo centrado en un interés común como lo fue el Cacao, cambió las dinámicas de las relaciones sociales, integrando a familias retornadas, con comunidades indígenas presentes en el territorio.

Se encontró que el trabajo de los líderes del proyecto fue fundamental al momento de exigir resultados de la comunidad para otorgar las ayudas del proyecto; pues la presencia del Estado es mínima y no existe la coerción implícita en el gobierno como autoridad política. En este sentido los líderes evidencian que a medida que se vieron fortalecidas sus capacidades organizativas, productivas y comerciales, se convirtieron en actores políticos con la relevancia suficiente para demandar presencia y apoyo del gobierno local y nacional, participando en iniciativas públicas y acercamientos con la alcaldía y participación activa en la mesa de víctimas.

Igualmente, la asociación se convirtió en ente regulador de precios y representación de comunidades, gestando una nueva cultura cacaotera inexistente en la región, recuperando también la credibilidad en los nuevos líderes y fortaleciendo la mentalidad empresarial rural, que en la actualidad es referente

para comunidades vecinas que solicitan su apoyo técnico y siendo visibles en las dinámicas territoriales.

Paradójicamente, las entrevistas también evidenciaron que la misma violencia que había dejado desolación y pobreza, fortaleció la unidad y espíritu comunitario que se vio fortalecido con la participación de algunos representantes en un curso de Desarrollo Rural y liderazgo, llevado a cabo por KOICA en Corea durante el mes de abril de 2015. Replicando las lecciones aprendidas de la experiencia coreana en sus propios contextos.

Los líderes Arhuacos entrevistados dan cuenta que el Cacao se convirtió en el puente para comunicarse con campesinos y entidades públicas, definiendo líneas de trabajo claras para las partes y sus interlocutores. Igualmente destacan la producción de Cacao como un nuevo lazo de cultura e identidad con comunidades no indígenas. Los principios del MSU de cooperación, diligencia y autoayuda que ya estaban presentes en comunidades indígenas, se han fortalecido y expandido con el proyecto. Diligencia para manejar bien lo que se tiene y hacer lo que se dice, actuando en el momento preciso; autoayuda para fortalecer el trabajo comunitario en bien de todos implementando lo aprendido en cursos y parcelas demostrativas; y cooperación, eje principal para iniciar y sostener, fortaleciendo una evolución desde el interior de las asociaciones.

La implementación de conocimientos profesionales en principios de acción sin daño, potencia los deseos de la comunidad, y la adaptación a la metodología del Sistema ONU rompió con la desconfianza y resistencia por trabajar conjuntamente.

Definen el papel de KOICA y PNUD como complemento y ejemplo para el Estado, fortaleciendo liderazgos de tipo político con capacidad de trabajar en

proyectos productivos y ambientales sobre el desarrollo, participando incluso en procesos de consulta previa con el gobierno.

Por otra parte, las encuestas al grupo de implementadores revelaron que se convirtieron en administradores de un proceso comunitario a partir de la confianza generada por un nuevo pensamiento colectivo. Su papel de asistencia técnica y direccionamiento de la estrategia metodológica con el seguimiento de actividades y recursos, hizo que fueran visibles y respetados al interior de las asociaciones y con autoridades locales, convirtiéndose en enlace entre la institucionalidad precaria y las necesidades de la población.

Los implementadores no se consideran a sí mismos como un reemplazo del Estado; por el contrario, se consideran un complemento al mismo, haciendo un aporte fundamental, tan relevante como el del Estado, la academia, el sector privado y la sociedad civil. Consiguiendo cambios institucionales y atrayendo nuevas subvenciones de otros donantes como Lutheran World Relief, ampliando el impacto del proyecto y siendo un modelo para un posible postconflicto.

Los implementadores, también capacitados en Corea, resaltan que su mentalidad colectiva se ha fortalecido y que el desarrollo no depende de una política pública aislada. Destacan a su vez el papel del empoderamiento de los líderes como base para garantizar resultados y sostenibilidad de la productividad y accionar comunitario.

Los principios del Semaul Undong, de fueron altamente efectivos en las tres (3) comunidades beneficiarias del proyecto, las cuales con diferencias étnicas y de cosmovisión, se unieron bajo estos preceptos. Indígenas, víctimas del conflicto y campesinos, construyeron juntos desde su situación de pobreza y dificultad por el

conflicto armado interno, un mejor porvenir para todos, en un caso representativo e insignia de proyectos de Desarrollo Rural en Colombia.

## **CAPÍTULO IV**

### **Conclusión**

Tanto el caso coreano como el colombiano demuestran que el desarrollo con un enfoque en el aprendizaje social, promueve el desarrollo de capacidades de la población local, situando en el centro a las personas acompañadas y dirigidas por un liderazgo de servidores públicos y funcionarios de PNUD basado en los principios del MSU de diligencia, autoayuda y cooperación, teniendo como resultado un intercambio constante de conocimientos que promueven liderazgos locales que dan sostenibilidad al proyecto.

Al planificar los proyectos con las comunidades directamente, la valoración por las partes implicadas es mayor, permitiendo una mayor integración alrededor de la toma de decisiones, facilitando la cohesión y participación local, mejorando las condiciones de vida de aquellos vulnerables favorecidos con las políticas de desarrollo rural. Se ha comprobado que en ambos casos, el liderazgo y formación continua de líderes es un factor clave para el desarrollo de capacidades y la influencia positiva en la comunidad.

Es por esto que la capacitación fortalece recíprocamente el liderazgo, utilizando tanto el poder fuerte como el suave. En Corea el gobierno estableció el Centro Saemaul Undong para transferir dichas capacidades, para el caso colombiano fue el PNUD la entidad que tomó ese papel e implantó capacidades sociales, dejando una capacidad instalada en el territorio para la autogestión.

Para el caso colombiano, las entrevistas denotan una ausencia del Estado en múltiples factores; si bien PNUD cumplió una importante función institucional, no podrá reemplazar al Estado para ampliar y replicar este tipo de proyectos, incluyendo la metodología utilizada y los valores del MSU en las políticas públicas de Desarrollo Rural y fortalecimiento de programas de capacitación para los funcionarios públicos al servicio del campesino.

También se evidencia que el fortalecimiento de capital social ha permitido una mejor acción colectiva frente a los actores relevantes como el Estado, sociedad civil y sector privado, mejorando su capacidad de negociación durante y luego del proyecto.

Finalmente en lo relativo a la búsqueda en que se encuentra Colombia, de modelos de “desarrollo con enfoque territorial” para la construcción de proyectos susceptibles a implementación en las zonas más afectadas por el conflicto armado, para reconstruir sociedad y desarrollo económico; ésta experiencia con el análisis acá presentado, se convierte en una buena práctica que puede adoptar el país.

## **Bibliografía**

Boal, Kimberly B., & Hoojiberg, Robert J. Winter (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Yearly Review of Leadership: A Special Issue of The Leadership Quarterly*, 11:515-550

Cho, Yong-Hyo & Jung-Jay Joh. (1988). Urbanizing the rural economy of Korea: The central government policies to develop industries in rural areas. *Asian Journal of Public Administration*: 175-193

Damas, Theodor. (1980). Development from Below and People's Participation as Key Principles of Integrated Rural Development. A Paper Presented at International Research Seminar on the Saemaul Movement, Seoul National University, Seoul, 8-13 December

Douglas, m. (1983). The Korean Saemaul Undong: Accelerated rural development in an open economy. In Lea, David A. M. & Chaudhri, D.P. eds. *Rural development and the state*. London; New York: Methuen.

Eom, Seok-Jin.(2011). The Rural Saemaul undgon Revisited from the Perspective of Good Governance. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(3): 17-43

Ha, Seong-Kyu. (2002) The role of NGOs for low-income groups in Korean Society. *Environment and Urbanization*, 14(1) : 219-229

Han, Seung-Mi. (2004) The New Community Movement: Park Chung Hee and the Making of State Populism in Korea. *Pacific Affairs*, 77(1): 69-93

Jung, Kwangho & Jongwon Choi. (2011). Institutional Leadership and Perceived Performance: Evidence from the Korean Minister Survey. *The Korean Journal of Policy Studies*, 26(3): 45-75

- Kim, Y. (2009). *Keudeul ui Saemaul Undong*. Seoul: Purunyeoksa.
- Kwon, H.-j. (2010). Implications of Korea's Saemaul Undong for International Development Policy: A Structural Perspective. *The Korean Journal of Policy Studies, Vol 25, No 3*.
- Moore, M. (1984). Mobilization and Disillusion in Rural Korea: The Saemaul. *Public Affairs, Vol 57*.
- Nye, J. (2006). Soft Power, Hard Power and Leadership. *Leadership Seminar*, (págs. 2 - 15).
- Nye, J. (2008). *The Powers to Lead*. New York: Oxford University Press.
- OCDE. (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. París: OECD Publications.
- Pierre, J., & Peters, G. (2005). *Governing Complex Societies: Trajectories*. New York: Palgrave Macmillan.
- PNUD. (2010). *Análisis de la conflictividad. Área de paz, desarrollo y reconciliación*. Bogotá.
- Tarschys, D. (2001). Wealth, Values, Institutions: Trends in Government and Governance. *In OECD Governance in the 21st Century*. Paris.
- Verdadabierta. (6 de 11 de 2013). [www.verdadabierta.com](http://www.verdadabierta.com). Obtenido de <http://www.verdadabierta.com/victimas-seccion/desplazados/5017-guerrilla-y-auc-sometieron-a-las-minas-de-iracal>

Whang, I.-J. (1980). *Integrative Rural Development in Korea: Evaluation and Prospect of Saemaul Undong*. Seoul: Korean Rural Economics Institute.

Whang, I.-J. (1983). Innovations in Local Administration for Rural. *Journal of East an West Studies, Vol 12*.