dos mil tres mil

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/28556
Universidad de Ibagué

Investigación

La estructura organizativa de la ANUC y de la vereda San Francisco (Ovejas, Montes de María, Sucre, Colombia) como sujeto de reparación colectiva: un análisis de liderazgos colectivos desde la sociología de las organizaciones[1]

The Organizational Structure of the anuc and the San Francisco Village (Ovejas, Montes de María, Sucre, Colombia) as a Subject of Collective Redress: An Analysis of Collective Leadership from the Sociology of Organizations[2]

Twiggy Malena Ortegón Medina
Universidad Nacional de Colombia.
tmortegonm@unal.edu.co

Recepción: 14/04/2026 Aprobación: 27/08/2026 Publicación: 27/11/2026

Cómo citar este artículo

Ortegón Medina, T. M. (2026). La estructura organizativa de la ANUC y de la vereda San Francisco (Ovejas, Montes de María, Sucre, Colombia) como sujeto de reparación colectiva: un análisis de liderazgos colectivos desde la sociología de las organizaciones. *Dos mil tres mil* (28), 1-22. https://doi.org/10.35707/dostresmil/28556

CC BY NC ND

[1] Este artículo se elaboró en el marco del proyecto de investigación "Libro sobre la historia de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos – Unidad y Reconstrucción. Sujeto de reparación colectiva, liderado por la Escuela de Estudios de Género de la Universidad Nacional de Colombia.

[2] Previo al proceso de edición, este artículo contó con la asistencia de inteligencia artificial de ChatGPT para corrección de estilo.

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

Resumen

El presente artículo analiza la estructura organizativa de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos – ANUC) y su incidencia en la configuración organizacional y comunitaria de la vereda San Francisco, ubicada en el municipio de Ovejas, Sucre, reconocida por la Unidad para las Víctimas como sujeto de reparación colectiva.

El análisis se sitúa en el campo de la sociología de las organizaciones. Para ello, integra los referentes teóricos de Mayntz (1980), Etzioni (1975), Perrow (1992), Petit (1984), Krieger (2001) y Corragio (2008), entre otros, y los articula con la evidencia empírica producida por los estudios de Ortegón *et al.*(2021; 2022) sobre salud mental, resiliencia y apoyo social en líderes comunitarios de los Montes de María, en una perspectiva empírica y contextualizada.

En términos metodológicos, el artículo desarrolla un análisis sociológico de carácter crítico-interpretativo, articulando los marcos teóricos de la sociología organizacional con los hallazgos empíricos o la evidencia sobre la comunidad. Se parte del principio —sostenido por Perrow (1992)— de que las organizaciones constituyen actores estructurantes de la vida social; desde allí, se examina cómo una organización campesina como la ANUC deviene referencia estructural, cultural y práctica en la configuración de una comunidad víctima del conflicto armado.

En este artículo, se plantea que la tradición organizativa campesina, heredada de la ANUC y resignificada por las comunidades retornadas después del desplazamiento masivo en el 2000, constituye un elemento central para comprender tanto la capacidad de acción colectiva, como la resiliencia social, emocional y organizacional que permitió el sostenimiento de San Francisco en un contexto de violencia, abandono estatal y reconfiguración armada.

Palabras clave:

Reparación, organización campesina, movimientos sociales, conflicto armado, construcción de paz, sociología de las organizaciones.

Abstract

This article analyzes the organizational structure of the National Association of Peasant Users (ANUC) and its impact on the organizational and community configuration of the

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

village of San Francisco, located in the municipality of Ovejas, Sucre, which has been recognized by the Victims' Unit as a subject of collective reparation.

The analysis falls within the field of the sociology of organizations, integrating the theoretical frameworks from Mayntz (1980), Etzioni (1975), Perrow (1992), Petit (1984), Krieger (2001), and Coragio (2008), among others, and articulating them to the empirical evidence produced by the studies of Ortegón *et al.* (2021; 2022) on mental health, resilience, and social support among community leaders in the Montes de María region, from an empirical and contextualized perspective. In terms of methodology, the article develops a critical-interpretive sociological analysis, integrating the theoretical frameworks of organizational sociology with empirical findings or evidence regarding the community. It is based on the principle—held by Perrow (1992)—that organizations constitute structuring actors in social life; from there, it examines how a peasant organization like ANUC operates. It becomes a structural, cultural, and practical reference point in the configuration of a community victimized by armed conflict.

This article argues that the peasant organizational tradition, inherited from the ANUC and reinterpreted by the communities that returned following the mass displacement in 2000, constitutes a central element for understanding both the capacity for collective action and the social, emotional, and organizational resilience that allowed San Francisco to survive in a context of violence, state neglect, and armed reconfiguration.

Keywords:
Redress, peasant organizations, social movements, armed conflict, peacebuilding, sociology of organizations.

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

Introducción

La sociología de las organizaciones se ha dedicado a comprender los modos en que los actores coordinan acciones, distribuyen poder, construyen reglas, establecen fines y sostienen rutinas que ordenan la vida colectiva. Mayntz (1980) plantea que las organizaciones son sistemas sociales formalmente estructurados que funcionan bajo criterios de racionalidad, roles definidos y mecanismos de control. Etzioni (1975), por su parte, enfatiza en que las organizaciones se configuran según la forma de autoridad predominante y el tipo de involucramiento que exigen de sus miembros (coercitivo, utilitario o normativo). En organizaciones campesinas como la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) esto implica comprender formas híbridas de autoridad en las cuales coexisten liderazgos históricos, normatividades asamblearias y presiones externas derivadas de la política rural.

Metodología

En este estudio se adoptó un diseño cualitativo etnográfico, complementado con técnicas cuantitativas puntuales, orientado a comprender en profundidad las prácticas, las relaciones y las representaciones sociales ligadas a las redes políticas clientelistas y a las dinámicas de control territorial por actores armados en los Montes de María (Sucreños). La investigación se desarrolló de manera sistemática durante cuatro años de trabajo de campo y documental (2018–2022). Esto permitió combinar inmersión prolongada, observación participante y no participante, entrevistas en profundidad (abiertas y semiestructuradas), y la aplicación de pruebas psicométricas para ciertos análisis comparativos y de triangulación. A continuación se detallan los procedimientos de recolección y análisis de datos, la justificación epistemológica y las garantías de rigor y ética que soportan el estudio.

Enfoque epistemológico y diseño

El estudio se inscribe en un paradigma interpretativo y constructivista que privilegia la comprensión densa de los significados y las prácticas sociales en contextos de violencia y disputa territorial (Geertz, 1973; Denzin y Lincoln, 2018). La elección de la etnografía responde a la necesidad de captar procesos relacionales, rutinas locales y repertorios de acción política que no son directamente observables mediante aproximaciones exclusivamente cuantitativas (Marcus, 1998; Hammersley y Atkinson, 2007).

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

Asimismo, la investigación incorpora perspectivas críticas sobre la producción de conocimiento en escenarios de guerra y posconflicto, para atender a las especificidades de la violencia armada como condición de posibilidad y limitación de la observación empírica (Nordstrom, 1997; Malkki, 1995).

Trabajo de campo: duración, acceso y posicionamiento del investigador

El trabajo de campo se extendió por cuatro años (2018–2022), y se combinó con estancias prolongadas en varias localidades de los Montes de María y estadías más breves de seguimiento longitudinal. Esta inmersión temporal prolongada permitió observar ciclos estacionales, eventos políticos locales y modificaciones en las relaciones de control territorial. El acceso a los distintos espacios fue gestionado mediante redes comunitarias, contactos locales y organizaciones sociales de la región; el investigador adoptó una posición de participante-observador con grados variables de participación según el contexto (Spradley, 1980; Emerson, Fretz y Shaw, 2011). Se registraron notas de campo sistemáticas desde la primera visita y se actualizaron tras cada retorno. Esto constituye un corpus etnográfico central para el análisis.

Técnicas de recolección de datos cualitativos

a) Observación etnográfica

Se realizó observación participante y no participante en actividades comunitarias, reuniones políticas locales, espacios de negociación con actores armados y eventos públicos. La observación se estructuró mediante guías temáticas flexibles (por ejemplo, dinámicas de intercambio clientelar, demostraciones de control social, rituales y performances de poder), pero se mantuvo abierta a hallazgos emergentes. Las notas de campo incluyeron descripciones detalladas, reflexiones metodológicas y memos analíticos que documentaron tanto comportamientos observables como interpretaciones sobre intenciones, estrategias y repertorios simbólicos (Emerson *et al.*, 2011; Adler y Adler, 1987).

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

b) Entrevistas en profundidad (abiertas)

Se llevaron a cabo entrevistas abiertas y en profundidad con actores claves: líderes y lideresas comunitarios, moradores, representantes de organizaciones sociales y familiares de víctimas. Estas entrevistas, de carácter semiestructurado en algunos casos y abiertas en otros, buscaron revelar trayectorias biográficas, percepciones sobre clientelismo, tácticas de gobernanza territorial y sentidos atribuibles al control armado. Las entrevistas abiertas permitieron explorar narrativas no predeterminadas y generar genealogías de relaciones clientelares (Hammersley y Atkinson, 2007; Fontana y Frey, 2005). Todas las entrevistas fueron grabadas con consentimiento explícito y, posteriormente, transcritas para análisis.

c) Entrevistas semiestructuradas en profundidad

Se aplicaron guías semiestructuradas con preguntas focales sobre mecanismos de intercambio, redes de lealtades y de apoyo comunitario. Estas entrevistas facilitaron la comparación sistemática entre casos y la identificación de patrones recurrentes, sin sacrificar la profundidad interpretativa. Se siguieron protocolos para garantizar la seguridad de interlocutores y del equipo de investigación. Para ello, se adaptó el formato y el lugar de las entrevistas según la evaluación de riesgo contextual.

d) Recolección documental y análisis de archivos

Se sistematizó documentación pública y privada: actas municipales, registros de la organización comunitaria en San Francisco, informes de ong y observatorios locales, noticias de prensa, comunicados de diversos actores, material fotográfico y visual. Este acervo documental permitió triangulación con los relatos etnográficos y la reconstrucción de eventos específicos y cronologías de control territorial (Scott, 1998).

e) Técnicas cuantitativas complementarias: pruebas psicométricas

Como complemento, y para robustecer la triangulación de hallazgos, se aplicaron en muestras seleccionadas pruebas psicométricas estandarizadas, orientadas a medir dimensiones psicológicas relevantes (por ejemplo, percepciones de seguridad, niveles de confianza interpersonal, escala de miedo o resiliencia psicosocial). Estas mediciones se emplearon de forma puntual para explorar correlaciones entre variables psicosociales y la propensión a

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

participar en redes clientelistas o en estructuras de apoyo a actores armados. La aplicación de pruebas siguió protocolos éticos y técnicos (validación, consentimiento, adaptación cultural cuando fue necesario) y se utilizó sólo para complementar la interpretación cualitativa, no para sustentar inferencias estadísticas generalizables (Maxwell, 2013).

Selección de participantes y muestreo

El muestreo fue intencional y por conveniencia teórica, orientado a casos informativos y a la saturación teórica (Patton, 2002; Charmaz, 2014). Se seleccionaron informantes clave con conocimiento directo de las redes comunitarias y de las prácticas de control territorial (liderazgos locales, mediadores, representantes de víctimas y gestores comunitarios), además de muestras de ciudadanos para las pruebas psicométricas. Las decisiones de muestreo buscaron asegurar diversidad de edades, géneros, posiciones socioeconómicas y grados de implicación en las dinámicas investigadas. Esto permitió analizar variaciones internas en las redes y en las estrategias de control.

Procedimientos de análisis cualitativo

a) Transcripción y codificación

Todas las entrevistas fueron transcritas con TurboScribe. Las notas de campo y documentos fueron organizados en una base de datos cualitativa. El análisis siguió un proceso iterativo de codificación abierta, axial y selectiva, inspirado en la codificación fundamentada (*grounded theory*) y en técnicas de análisis temático para etnografía (*Glaser y Strauss, 1967; Braun y Clarke, 2006*). En la codificación abierta se identificaron unidades de significado; en la axial se exploraron relaciones entre categorías; y en la selectiva se integraron las categorías para construir interpretaciones explicativas sobre el funcionamiento de las redes de apoyo de la comunidad de San Francisco.

b) Software y gestión de datos

Se empleó *software* de apoyo para la gestión y codificación como N-Vivo, para facilitar la organización y análisis de la información cualitativa. No obstante, las decisiones interpretativas se basaron principalmente en el análisis manual, para mantener la riqueza contextual de los pasajes etnográficos (Saldaña, 2016).

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

c) Triangulación y comparación constante

La triangulación metodológica combinó observación, entrevistas, documentos y datos psicométricos. Se aplicó la técnica de comparación constante para confrontar hipótesis emergentes con nuevos datos de campo y con la literatura especializada (Strauss y Corbin, 1998). Esta estrategia fortaleció la validez interna de las interpretaciones y permitió refinar modelos explicativos sobre la formación y mantenimiento de redes clientelistas en contextos de control armado.

d) Análisis de redes y mapeo relacional

En complemento interpretativo se realizaron mapeos relacionales cualitativos que diagramaron vínculos entre actores locales. Estos mapas, construidos a partir de relatos, observaciones y registros documentales, ayudaron a visualizar la estructura de las redes (nodos relevantes, flujos de recursos y mecanismos de intercambio) y a identificar puntos críticos de anclaje territorial (Borgatti *et al.*, 2013).

Reflexividad, posicionamiento y sesgos

Se mantuvo un ejercicio permanente de reflexividad metodológica. El investigador documentó su posicionamiento, las negociaciones de acceso y las posibles influencias de su presencia en los entornos estudiados (Davies y Harré, 1990). Se registraron decisiones éticas, momentos de tensión y negociaciones con interlocutores, así como estrategias para minimizar la reactividad y el sesgo de observación. Se reconoce que la investigación en contextos de violencia produce limitaciones (falta de acceso a determinadas escenas, autocensura de interlocutores, riesgo de sesgo de memoria en relatos traumáticos) y estas limitaciones se consideraron en la interpretación de los hallazgos (Nordstrom, 1997; Bourgois, 2003).

Consideraciones éticas y de seguridad

Dado el carácter sensible del estudio, se aplicaron protocolos estrictos de consentimiento informado (oral y escrito, según el riesgo), anonimización de datos, protección de identidades y almacenamiento seguro de registros. Cuando la divulgación de datos podía poner en riesgo a informantes o a comunidades, se tomaron medidas adicionales: supresión de localizadores espaciales precisos, uso de seudónimos y acuerdos de confidencialidad. Las decisiones metodológicas siempre priorizaron la seguridad y la dignidad

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

de los participantes, en consonancia con guías éticas para investigación en contextos de conflicto (iasc, 2014; who, 2011).

Rigor, credibilidad y transferencia de hallazgos

Para fortalecer la credibilidad se aplicaron técnicas de validación como la triangulación de fuentes, la revisión por pares informales (*peer debriefing*) y la devolución selectiva de resultados a actores locales para contrastar interpretaciones (*member checking*); siempre que estas prácticas no incrementaran riesgos para los informantes. Se documentó cuidadosamente la saturación temática y las decisiones de muestreo teórico, lo cual permite discutir la transferibilidad de los hallazgos a contextos similares, sin pretender generalizaciones estadísticas (Lincoln y Guba, 1985; Miles, Huberman y Saldaña, 2014).

Integración entre datos cualitativos y cuantitativos

La aplicación puntual de pruebas psicométricas no tuvo la intención de producir estimaciones poblacionales, sino ofrecer evidencia complementaria sobre dimensiones psicosociales que interactúan con prácticas comunitarias y percepciones del territorio. La integración se realizó a través de matrices de comparación que confrontaron resultados psicométricos con narrativas cualitativas y categorías emergentes. Esto facilitó interpretaciones multimétodo y robusteció las inferencias sobre procesos individuales y sociales (Tashakkori y Teddlie, 2010).

Limitaciones metodológicas

Entre las limitaciones principales se identifican posibles silencios deliberados o autocensura por parte de entrevistados; y la dependencia de fuentes documentales con sesgos institucionales. Estas limitaciones fueron consideradas explícitamente en el análisis y en la construcción de conclusiones, con el fin de privilegiar la transparencia sobre el alcance de las inferencias.

Preludio

La movilización campesina en América Latina ha sido abordada desde múltiples tradiciones analíticas: teorías de los movimientos sociales, análisis de recursos y repertorios de contención, y estudios históricos sobre reformas agrarias y Estado rural. En particular, la literatura colombiana ha enfatizado en la heterogeneidad de las identidades campesinas

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

y la centralidad de las organizaciones campesinas en la articulación de demandas por tierra, acceso a servicios y reconocimiento político (Gutiérrez Sanín, 2008).
Francisco Gutiérrez Sanín ha argumentado que las reivindicaciones campesinas y las trayectorias organizativas campesinas en Colombia no pueden comprenderse sin situarlas en el marco de las políticas estatales y la dinámica política nacional. En relación con la reforma agraria, se sostiene que en 1968 existió en Colombia un intento real de reforma agraria —entendido como políticas estatales y medidas públicas orientadas a la redistribución o mejora de acceso a la tierra— que coadyuvó, entre otros factores, al surgimiento y fortalecimiento de actores organizativos campesinos como la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC). Dicha interpretación conecta la emergencia de la anuc con un contexto de expectativa y movilización, en el cual las políticas agrarias, aunque limitadas y conflictivas en su implementación, constituyeron un referente legitimador para la organización campesina y la reivindicación de derechos territoriales.

La literatura sobre violencia y actores armados en Colombia subraya la combinación compleja entre actores ilegales (grupos guerrilleros, paramilitares, bandas criminales) y actores estatales o paraestatales que configuran regímenes locales de control y violencia (González y Palacios, 2010). En particular, en regiones como los Montes de María, las dinámicas de control territorial, despojo y procesos de criminalización de la protesta rural han sido documentadas como factores que afectan la capacidad de organización de las comunidades y la seguridad de sus miembros (Comisión de la Verdad, 2019).

Los estudios sobre moralidades locales y legitimidad muestran que las prácticas y narrativas comunitarias, junto con liderazgos locales y formas de resolución de conflictos, condicionan la recepción y reinterpretación regional de órdenes normativos externos, incluidos los mandatos estatales y las narrativas de los actores armados (Scott, 1985; Starn, 1999). Esta perspectiva es relevante para comprender cómo las estrategias de reclamo de comunidades campesinas y la construcción de identidades colectivas se entrelazan con el repertorio de movilización y con la gestión de riesgos en contextos de violencia.

Desde la perspectiva teórica sobre gobernanza y arreglos locales, se ha señalado que las organizaciones campesinas, como la ANUC, operan en el cruce entre demandas de representación, gestión de recursos y negociación con actores estatales y no estatales. Las interacciones entre demandas por tierra, acceso a servicios y presencia de actores

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

armados configuran procesos que requieren acercamientos metodológicos sensibles al tiempo, al lugar y a las asimetrías de poder.

La sociología de las organizaciones como marco analítico

Perrow (1992) sostiene que las sociedades modernas son "sociedades de organizaciones", lo cual señala la centralidad de estas formas de coordinación en los procesos políticos, económicos y sociales. En zonas rurales afectadas por la violencia —como los Montes de María— esta afirmación adquiere matices particulares: la ausencia o debilidad del Estado organiza el surgimiento de estructuras comunitarias que asumen funciones de soporte social, regulación interna y gestión del territorio.

Algunos autores como Petit (1984) y Krieger (2001) permiten ampliar esta perspectiva, al destacar que las organizaciones no pueden estudiarse aisladamente de sus contextos culturales y de los dispositivos emocionales, simbólicos y psicosociales que sostienen su funcionamiento. En territorios victimizados, la organización se convierte también en espacio de cuidado, contención emocional y elaboración colectiva del trauma.

La sociología de las organizaciones ha desarrollado un conjunto robusto de categorías analíticas que permiten comprender cómo los actores construyen órdenes colectivos, generan autoridad y movilizan recursos simbólicos y materiales. En este marco, las nociones de liderazgo y poder constituyen dimensiones centrales para entender los procesos organizativos tanto en instituciones formales como en estructuras comunitarias. Desde una perspectiva clásica, Etzioni (1975) concibe las organizaciones como unidades sociales que se estructuran a partir de la combinación entre tipos de poder y formas de involucramiento de sus miembros. Para el autor, el poder puede ser coercitivo, utilitario o normativo, siendo este último el que se fundamenta en valores compartidos, cohesión simbólica y legitimidad moral. Esta forma de poder es particularmente relevante en organizaciones de base y colectivos comunitarios, en los cuales la autoridad se ejerce más por reconocimiento ético que por imposición.

En una línea complementaria, Mayntz (1980) subraya que toda organización es simultáneamente un sistema de roles, una estructura jerárquica y un entramado informal de relaciones que configura prácticas, expectativas y normas. Aun cuando ciertas comunidades no presentan esquemas burocráticos formales, sus dinámicas colectivas funcionan bajo lógicas organizacionales que distribuyen responsabilidades, delimitan esferas de acción

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

y establecen formas de autoridad reconocidas. Desde esta perspectiva, el liderazgo comunitario puede entenderse como un rol emergente dentro de un sistema organizativo más amplio, que depende tanto de la estructura formal como de los acuerdos tácitos establecidos por la colectividad.

El liderazgo, más que una condición individual, es un fenómeno relacional. De acuerdo con Krieger (2001), se ejerce a través de procesos cotidianos de interacción en los cuales determinados sujetos adquieren influencia por su trayectoria, capacidad de mediación y reconocimiento social. El liderazgo en contextos organizativos no se asocia únicamente a la toma de decisiones, sino también a la capacidad para sostener vínculos, gestionar conflictos y canalizar demandas colectivas. En términos psicosociológicos, Petit (1984) plantea que las organizaciones no son solamente estructuras racionales orientadas a objetivos, sino espacios en los cuales circulan emociones, afectos y significados compartidos. Por ello, el liderazgo comunitario suele articular dimensiones afectivas que permiten consolidar identidades colectivas y fortalecer la cohesión del grupo.

Las discusiones contemporáneas sobre poder organizacional también han sido enriquecidas por las perspectivas críticas. Perrow (1992) señala que en una "sociedad de organizaciones", el poder no se limita a las jerarquías internas, sino que deriva de la posición que los sujetos y grupos ocupan en redes más amplias de instituciones y entornos sociopolíticos. Esto implica que el poder comunitario no puede entenderse únicamente como una propiedad interna del grupo, sino como la capacidad de incidir en su entorno, negociar con actores externos y disputar espacios de reconocimiento y recursos.

Asimismo, ciertos enfoques provenientes de la economía social, como los desarrollados por Corragio (2008), permiten comprender que las organizaciones comunitarias son también espacios de producción de bienestar, cooperación solidaria y acción colectiva orientada a la defensa de derechos. Desde esta perspectiva, el liderazgo comunitario se articula con formas de poder relacional que permiten activar recursos colectivos, gestionar bienes comunes y sostener prácticas de resistencia frente a actores que amenazan la autonomía territorial.

En ese sentido, Corragio (2008) aporta una lectura desde la economía social y la acción pública, subrayando la capacidad de las organizaciones comunitarias para generar bienes comunes, defender derechos y producir alternativas al modelo neoliberal de desarrollo rural.

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

La ANUC como estructura organizativa de referencia

La ANUC —y en particular el sector conocido como Unidad y Reconstrucción (UR)— desempeñó desde la década de 1970 un papel determinante en la organización campesina en el Caribe colombiano. Su estructura combina elementos de representación campesina, procesos asamblearios, coordinaciones regionales y liderazgos territoriales basados tanto en trayectorias políticas como en reconocimiento comunitario.

Desde una perspectiva organizacional, la ANUC puede caracterizarse como:

- Una organización normativa, en términos de Etzioni (1975), dado que su fuerza radica en la adhesión moral, política y comunitaria de sus miembros.
- Una organización descentralizada (Mayntz, 1980), en la cual las veredas poseen autonomía para la toma de decisiones.
- Una organización orientada al conflicto (Perrow, 1992), cuya existencia se explica en buena parte como respuesta a estructuras de poder agrario desiguales.
- Una organización de economía social (Corragio, 2008) al promover autogestión, asociatividad y bienes comunitarios.

La literatura sobre la ANUC y la organización campesina en los Montes de María destaca que sus dinámicas internas —asambleas, comités de trabajo, formación política, liderazgos ascendentes— configuraron un capital organizacional acumulado. Este capital explica, en parte, la capacidad de las comunidades para resistir la violencia paramilitar, sostener procesos de retorno y continuar defendiendo el territorio, aun en condiciones de amenaza extrema.

La vereda San Francisco como sujeto de reparación colectiva

La vereda San Francisco fue reconocida por el Estado colombiano como sujeto de reparación colectiva debido a los impactos del conflicto armado, el desplazamiento forzado, las detenciones arbitrarias y los asesinatos selectivos de sus líderes, entre otros hechos victimizantes. No obstante, el reconocimiento estatal formal contrasta con una experiencia comunitaria caracterizada por autogestión, autoorganización y ausencia institucional.

Los estudios de Ortegón *et al.* (2021, 2022) muestran que San Francisco posee niveles significativos de apoyo social percibido, presenta indicadores de resiliencia comunitaria, mantiene niveles relativamente bajos de estrés postraumático y ha logrado recomponer su tejido social gracias a su tradición organizativa heredada de la ANUC.

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

El retorno del 2004 —narrado por líderes y lideresas comunitarios — evidencia prácticas organizativas que funcionaron como mecanismos de contención emocional, regulación social y producción de confianza, incluso en medio de la violencia: "Las treinta familias hablamos y retornamos [...] creamos una organización [...] Los líderes se han reunido en grupos; nosotros mismos hacemos terapia" (Ortegón *et al.*, 2022).

Desde la sociología de las organizaciones, estos elementos pueden interpretarse como la existencia de una estructura organizativa comunitaria con funciones psicosociales, algo que Perrow (1992) denominaría "organizaciones que sostienen la vida social" y que Krieger (2001) relaciona con el comportamiento organizacional orientado al soporte emocional.

Estos aspectos de tipo organizativo que contienen lógicas de contención y soporte han garantizado incluso disminuir o detener en cierto sentido el efecto y el daño a nivel psicológico y en la mera supervivencia. De esta manera, se posibilita que la trayectoria organizativa se constituya en una forma de poder organizacional.

Al respecto vale citar que, para Etzioni (1975), el poder organizacional puede ser coercitivo, utilitario o normativo. En el caso de San Francisco y la ANUC: el poder coercitivo fue ejercido históricamente por grupos armados y por actores agrarios hegemónicos. El poder utilitario opera en negociaciones con actores institucionales y no institucionales como organismos internacionales de cooperación y ONG. En tanto que, el poder normativo—basado en valores, memoria agraria y solidaridad— es aquel que cohesiona a la comunidad.

Tradición organizativa, salud mental y resiliencia social como estructuras organizacionales

Los hallazgos empíricos permiten sostener que la comunidad de San Francisco posee una estructura organizativa informal, basada en liderazgos heredados del movimiento campesino de la ANUC, redes internas de apoyo, prácticas de reunión, diálogo y toma de decisiones, mecanismos comunitarios de contención emocional y defensa colectiva del territorio. Al respecto uno de los líderes describe:

> El 5 de marzo decidimos reunirnos las treinta familias, las dieciséis de Borrachera y las catorce de Villa Colombia, aquí en la casa del señor UM en Borrachera, y conversando decimos, vamos a crear una organización. Y solamente estaban estas dos comunidades retornadas […] estábamos solos. Estábamos solos en todo el territorio. Todos se habían ido. De las diecisiete comunidades que estaban en la

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

> carretera troncal, todas se habían ido, más las cercanas de Sucre, estoy hablando, más las otras vecinas de Bolívar que también se habían desplazado, todas en el 2000. Entonces esas treinta familias deciden crear una organización y bueno, en todo eso ya sacamos junta directiva […] pero de pronto con el desconocimiento de lo que era una organización, pero bueno, venían personas con experiencia de la ANUC, y todo eso, y que nos fueron guiando a este proceso y que tanto nos sirvió. (Entrevista Líder 1)

En medio del conflicto armado, los líderes y lideresas que estaban dispersos en diferentes ciudades, producto del desplazamiento forzado, deciden retornar por iniciativa propia y son quiénes convocan además a instituciones del Estado para que les brinden el acompañamiento o, por lo menos, hagan algún tipo de presencia en el proceso. Sin embargo, en medio del inicio de las actividades organizativas para el retorno, varios de los lideres e integrantes de las familias que se articulan para retornar al territorio son asesinados.

> Pero fue un retorno que queda marcado a toda la vida, porque bueno, decidimos, una de las cosas que primero, vamos a pelear por el que retornen las personas. No sabemos cómo van a retornar porque cuando eso el Estado también ha sido, digamos, que falta de voluntad política para el retorno. Entonces […] esos retornos se hicieron voluntariamente, pero ¿qué pasó? […] San Francisco, aquí en la vereda donde estamos, eran setenta y nueve familias. El Palmar retornaba con nueve familias, Pijiguay retornaba con veintiséis familias y así íbamos tratando de organizar eso. Traer esas personas, pero ¿qué pasó? Vienen y nos matan enseguida a Euclides Causado, que con él estábamos hablando para el retorno del Palmar. Después nos matan a Segundo Toscano, que con él estábamos entablando la conversación para el retorno de Pijiguay. Después nos matan al secretario de la Organización comunitaria y después terminan matando a Víctor Olivera, aquí en San Francisco también. […] Y ese proceso que iba tan avanzado, que llevaba la organización, que llevábamos nosotros con retorno y todo eso, teníamos hasta unos proyectos aprobados de seguridad alimentaria para ciento veinte familias retornadas, todo eso se fue, porque con la muerte de Víctor, todo, nuevamente nos tuvimos que desplazar muchos líderes, que estábamos ahí. Porque el día siguiente fueron a matar al presidente y al vicepresidente y toda la junta directiva".

Nuevamente la mayor parte de los y las lideresas que estaban impulsando el retorno de las familias campesinas a sus territorios deben salir desplazados para ciudades como Bogotá. Algunos deciden quedarse con la certeza de que nada ilegal estaban haciendo: solamente volver a sus tierras. Pero los intereses políticos, las amenazas de los propios

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

aparatos que debían garantizar su seguridad inician una suerte de barrera que se construía a partir de negar el aval para el retorno y "advertir" la vigilancia de sus acciones. A esto se sumó la compra masiva de tierras en la que participaban actores paramilitares y grandes grupos económicos con la venia de los gobiernos locales y nacionales.

Una avalancha de violencias, despojos y expresiones del abandono del Estado y de su actuación para seguir empujando las acciones en contra de las propias comunidades que iniciaban su retorno. Los costos individuales y colectivos traspasan lo mental o lo emocional; las comunidades, que retornaron gracias a una tradición de vínculos y de organización, se vieron fuertemente debilitadas. Pero también, y a pesar de ello, las comunidades, a su manera, han tratado de contener, reparar y continuar reconstruyendo su estructura.

Este proceso coincide con lo planteado por Petit (1984) respecto a que las organizaciones son sistemas socioemocionales además de estructuras racionales. En contextos de violencia, la organización se vuelve espacio de prevención y contención del daño psicológico y político.

En Ortegón *et al.* (2022) se destaca que ese "valor agregado posibilitó en medio del conflicto, del abandono del Estado y de la indiferencia de la sociedad urbana en su conjunto, amortiguar los traumas e ir recomponiendo su tejido social [...] lo cual incidió en los niveles de resiliencia y bajo estrés postraumático". Esto permite comprender que la estructura organizativa campesina funciona como dispositivo de salud mental comunitaria; algo que la política pública no ha logrado suplir.

Implicaciones para la comprensión organizacional de comunidades víctimas del conflicto

El caso de San Francisco revela que las organizaciones campesinas poseen capacidades de gobernanza local que suplen funciones estatales. Y desde esta afirmación se despliegan y puntualizan algunas ideas que podrían ser motivo de otros estudios para ampliar el campo de análisis:

1. La tradición organizativa constituye un recurso psicosocial, no solo político.
2. El apoyo social y la resiliencia comunitaria son productos organizacionales.
3. La reparación colectiva exige reconocer los sistemas organizacionales preexistentes, no imponer modelos externos.

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

4. La acción pública debe adoptar un enfoque territorial y organizacional, como propone Corragio (2008).

El liderazgo comunitario en San Francisco no es carismático (Weber) ni burocrático, sino relacional, pues está basado en principios que conllevan a ontologías "otras" en el existir de estas organizaciones como la cohesión histórica, cimentada en su tradición organizativa. Además, influenciada por uno de los movimientos sociales más importantes del siglo XX en América Latina: la ANUC, la legitimidad moral, el conocimiento y sentido de pertenencia con el territorio, la resistencia soportada en la tradición organizativa frente a la lucha por la tierra y la violencia de la que han sido víctimas en el marco del conflicto armado interno en Colombia.

Es importante, al respecto, señalar que Krieger (2001) sostiene que el liderazgo se expresa en micro procesos de interacción, acompañamiento mutuo y gobernanza desde abajo. Sobre el liderazgo en la organización y su correlato ligado al poder comunitario es importante resaltar que se expresa en dos niveles básicos: por un lado, el poder interno que está basado en la cohesión y en normas comunitarias que regulan convivencia, retorno y cuidado mutuo. Por otro, el poder externo, entendido como la capacidad para negociar con instituciones, visibilizar el daño y exigir reparación.

Así mismo, el poder normativo (Etzioni, 1975) es predominante; es decir, la autoridad se legitima por valores compartidos y no por coerción. Estas formas de poder incidieron en la acción colectiva y generaron las condiciones para el retorno, la reconstrucción de redes, la elaboración colectiva del trauma y la reorganización comunitaria.

Conclusiones

El análisis desarrollado en este artículo permite afirmar que la estructura organizativa de la ANUC ha sido fundamental para comprender los modos de organización, resistencia, retorno y recomposición comunitaria en la vereda San Francisco, del municipio de Ovejas, departamento de Sucre, Colombia. Su influencia no se limita a la esfera política o reivindicativa, sino que se extiende a la salud mental comunitaria, la producción de apoyo social y la capacidad de afrontar traumas derivados del conflicto armado.

La sociología de las organizaciones —desde Mayntz hasta Perrow— ofrece herramientas analíticas para comprender cómo las estructuras normativas, los liderazgos

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

comunitarios, las redes de apoyo y la acción colectiva han sido determinantes para la supervivencia social de San Francisco.

La estructura organizativa de la ANUC-UR constituye un referente fundamental para comprender la constitución institucional, política y emocional de la vereda San Francisco. Sus prácticas de liderazgo, poder normativo y acción colectiva no solo organizaron la vida comunal, sino que permitieron resistir la violencia, retornar sin acompañamiento estatal y reconstruir el tejido social.

Los hallazgos empíricos de Ortegón *et al.* (2021; 2022) demuestran que la organización comunitaria es también un dispositivo de salud mental colectiva, capaz de producir resiliencia, apoyo social y contención emocional. La sociología de las organizaciones ofrece un marco teórico robusto para comprender estos procesos.

El caso de San Francisco reafirma que la reparación colectiva no puede centrarse exclusivamente en medidas institucionales; debe reconocer, fortalecer y articular las estructuras organizativas históricas, los liderazgos locales y las formas campesinas de acción colectiva y cuidado mutuo.

Los hallazgos empíricos de Ortegón *et al.* (2021; 2022) demuestran que la organización comunitaria es también un dispositivo de salud mental colectiva, capaz de producir resiliencia, apoyo social y contención emocional. La sociología de las organizaciones ofrece un marco teórico robusto para comprender estos procesos.

Al articular teoría y evidencia empírica, en este manuscrito se asegura que la reparación colectiva no puede ser concebida únicamente como un programa institucional, sino como un proceso que reconoce y fortalece las estructuras organizativas históricas. Ellas constituyen el núcleo desde el cual se sostienen la resiliencia, la memoria y la dignidad comunitaria.

Comprender las luchas campesinas no como hechos aislados, sino como un proceso estructural de disputa por la tierra y el poder local que fue sistemáticamente fracturado por la violencia, demuestra que la movilización agraria fue una fuerza de transformación capaz de cuestionar el orden rural imperante. Además, enfrentó una "guerra contra el campesinado" que no solo buscaba el control territorial, sino la desarticulación de su agencia política mediante la represión y la cooptación institucional.

Al integrar este análisis con los estudios actuales sobre resistencias, se puede ver que la influencia de la ANUC persiste en las organizaciones campesinas contemporáneas no

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

solo como una herencia organizativa, sino como una memoria colectiva de "construcción de territorialidades", en la cual la lucha por la tierra se ha transmutado en una defensa de la autonomía frente a las nuevas configuraciones del extractivismo, las economías ilegales y el conflicto armado. Esto mantiene vivo el reclamo de una reforma agraria que sigue siendo, en esencia, la deuda histórica pendiente del Estado colombiano y la deuda con la construcción de paz, pese a un acuerdo que cumple diez años desde su firma.

Por otra parte, la continuidad entre la ANUC y las organizaciones campesinas actuales, como la de la comunidad de San Francisco en el municipio de Ovejas, Sucre, revela una evolución en el repertorio de resistencia. Mientras que las luchas del pasado se enfocaron intensamente en la confrontación directa por la propiedad, los movimientos actuales —con sus particularidades territoriales— han integrado nuevas capas de sentido: la defensa de los derechos humanos, la seguridad alimentaria y el reconocimiento de la vida campesina como un sujeto político diferenciado.

Esta transición, fundamentada empíricamente en la capacidad de las comunidades para sobrevivir a la guerra mediante la articulación de redes de apoyo, subraya que el legado de la ANUC no es estático, sino dinámico. En conclusión, la lección fundamental de esta trayectoria histórica es que la resistencia campesina contemporánea opera como un garante territorial de paz, en el cual el liderazgo social se constituye en una práctica de resistencia simbólica y material que, lejos de ser vencida, se reinventa constantemente para disputar la hegemonía y sostener el tejido social en contextos de extrema fragilidad institucional y persistencia del conflicto.

"Y de pronto un momento a otro vienen y nos quitan la tierra. Entonces nosotros lo que estamos viendo ya para terminar, yo lo que digo, la recuperación de la tierra costó y ... costó mucho".
(Líder 1)

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

Autora

Trabajadora social, Magíster en Antropología y en Análisis de problemas políticos, económicos e internacionales contemporáneos del Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo y la Universidad Externado de Colombia. Estudiante de doctorado en Sociología y profesora del Departamento de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Colombia.
Correo electrónico: tmortegonm@unal.edu.co
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1911-3713

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

Referencias

Adler, P. A. y Adler, P. (1987). *Membership Roles in Field Research*. Sage.

Borgatti, S. P., Everett, M. G., y Johnson, J. C. (2013). *Analyzing Social Networks*. Sage publications.

Bourgois, P. (2003). *In Search of Respect: Selling Crack in El Barrio*. Cambridge University Press.

Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology 3*(2), 77-101. httpa://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Corragio, J. L. (2008). *Economía social, acción pública y política*. CICCUS.

Davies, B. y Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour 20*(1), 43-63.

Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage.

Emerson, R. M., Fretz, R. I. y Shaw, L. L. (2011). *Writing Ethnographic Fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.

Etzioni, A. (1975). *Organizaciones modernas*. UTEHA.

Fontana, A. y Frey, JH (2005) La entrevista: de la postura neutral a la implicación política. En: Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (3.ª edición). Sage Publication, 695-727.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures.* Basic Books.

Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory.* Aldine.

González, F. y Palacios, M. (2010). *Violencia, política y poder en Colombia*. Odecofi/Cinep.

Gutiérrez, F. (2008). *Las reformas agrarias del Frente Nacional: Reabriendo el caso*. Universidad de los Andes.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Prentice Hall.

Hammersley, M. y Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice* (3rd ed.). Routledge.

Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2014). *IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings.*

Lincoln, Y. S. y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry.* Sage.

Mayntz, R. (1980). *Sociología de las organizaciones.* Alianza.

Malkki, L. H. (1995). Refugees and Exile: From 'Refugee Studies' to the National Order of Things. *Annual Review of Anthropology 24*, 495-523.

• e-ISSN: 2539-1933 • Volumen 28 (2026) • doi.org/10.35707/dostresmil/2855
Universidad de Ibagué

Marcus, G. E. (1998). *Ethnography Through Thick and Thin*. Princeton University Press.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3rd ed.). Sage.

Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Nordstrom, C. (1997). *A Different Kind of War Story*. University of Pennsylvania Press.

Ortegón, T. M., Vinaccia, S., Quiceno, J. M., Capira, A., Cerra, D., y Bernal, S. (2022). Apoyo social, resiliencia, estrés percibido, estrés postraumático, ansiedad, depresión y calidad de vida relacionada con la salud en líderes comunitarios víctimas del conflicto armado en los Montes de María, Sucre, Colombia. *Eleuthera 24(*1), 158–178. https://doi.org/10.1715/eleu.2022.24.1.8

Ortegón Medina, T. M., Vinaccia Alpi, S., Pérez Cervantes, L. E., & Vargas Moranth, R. (2022). El papel del apoyo social comunitario en la preservación de la salud mental, desde un enfoque de derechos. El caso de San Francisco, Montes de María. *Justicia 27*(41), 177–190. https://doi.org/10.17081/just.27.41.5628

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage.

Perrow, C. (1992). Una sociedad de organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 59*, 19-55.

Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Herder.

Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). Sage.

Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale University Press.

Scott, J. C. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.

Starn, O. (1999). *Nightwatch: The politics of protest in the Andes*. Duke University Press.

Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (Eds.). (2010). *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). Sage.

World Health Organization (WHO). (2011). *Ethical and safety recommendations for interviewing trafficked women.*