

DIÁLOGOS DE VARIOS MUNDOS

SISTEMATIZACIÓN DE
APRENDIZAJES Y BUENAS
PRÁCTICAS DE LAS
FUNDACIONES MIEMBROS
DE LA AFE CON PUEBLOS
INDÍGENAS EN COLOMBIA

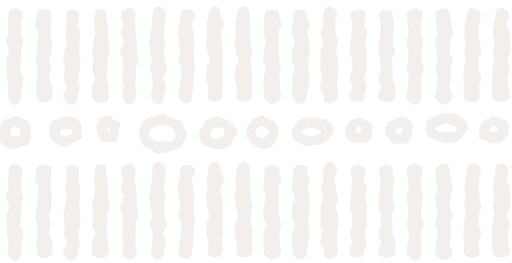




DIÁLOGOS DE VARIOS MUNDOS

SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES Y BUENAS
PRÁCTICAS DE LAS FUNDACIONES MIEMBROS DE LA AFE
CON PUEBLOS INDÍGENAS EN COLOMBIA





© Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE
Octubre de 2016
Bogotá D.C, Colombia
ISBN: 978-958-59213-1-3

Diálogos de varios mundos
Sistematización de aprendizajes y buenas prácticas
de las fundaciones miembros de la AFE
con pueblos indígenas en Colombia

Fundación Alpina
Fundaciones Celsia
Fundación Grupo Familia
Fundación Mayagüez
Fundación Promigas
Fundación Propal
Fundación Restrepo Barco
Sistema de Fundaciones El Cerrejón
Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE

Autores del estudio y la publicación

María Victoria Rivera Páez
Nicolás Bermúdez Vélez
Fundación Capacitar

Coordinación editorial

Maria Carolina Suárez Visbal
Erika Marcucci Núñez
Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE

Edición

Bernardo González

Diseño y armada electrónica

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Fotografías

FotoRed
Fundación Promigas
Fundación Alpina
Fundación Celsia
Corporación Horizontes

Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE
Carrera 7 No. 73- 55 Of. 1202-2
Tel: (1) 805 0277 – 805 0285
Bogotá D.C., Colombia
 @afecolombia
contacto@afecolombia.org
www.afecolombia.org



Para nosotros los Nasa, los wagas (blancos) van a una velocidad tremenda. Ese es el problema: que hay que pensar. Entre nosotros, los mayores debaten y puede que no lo resuelvan... entonces vuelven a pensar, y de pronto lo resuelven. Ese pensamiento lento madura las cosas. Eso es lo que las fundaciones deben tener en cuenta. Además, cada pueblo es distinto.

*Aníbal Bubú,
Taller de Sistematización de Experiencias
Fundaciones AFE.*

SIGLAS

ACDI VOCA	Programa para Afrodescendientes e Indígenas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
ACIN	Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca
AFE	Asociación de Fundaciones Empresariales
CE	Centro educativo
CEE	Centro etnoeducativo
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CIT	Confederación Indígena Tayrona
CRIC	Consejo Regional Indígena del Cauca
CTT	Centros de Transferencia Tecnológica
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
EBI	Educación Bilingüe Intercultural
FARB	Fundación Antonio Restrepo Barco
FCAG	Fundación Cerrejón Agua para la Guajira
FCFI	Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional
OCAD	Órganos Colegiados de Administración y Decisión (dentro del Sistema General de Regalías, SGP)
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONIC	Organización Nacional Indígena de Colombia
ORIVAC	Organización Regional Indígena del Valle del Cauca
PEC	Proyecto Educativo Comunitario
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEIP	Sistema Educativo Indígena Propio
SGP	Sistema General de Participaciones
SISPI	Sistema Indígena de Salud Propia e Intercultural
UNGRD	Unidad Nacional de Gestión del Riesgo y Desastres



CONTENIDO

PARTICIPAN EN ESTE ESTUDIO	11
PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	17
1. BREVE CONTEXTO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS EN COLOMBIA	21
2. LA GUAJIRA	25
EL CONTEXTO	26
Territorialidad y organización del pueblo Wayúu	28
Manejo ambiental y espiritual del territorio	32
Planes de vida	34
Elementos clave del contexto	35
ETNOEDUCACIÓN BILINGÜE E INTERCULTURAL EN MANAURE	
FUNDACIÓN PROMIGAS	36
Origen y evolución de la iniciativa	36
Gobernabilidad y autoridad indígena	45
Relación del proyecto con los planes de vida Wayúu	45
Buenas prácticas	46
Lecciones aprendidas	63
Dificultades y retos del proyecto	66
WATTA KA'I – AUTOCUIDADO, SALUD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL:	
ALIANZA DE FUNDACIONES ALPINA Y PROMIGAS	70
Origen y evolución de la iniciativa	70
Gobernabilidad y autoridad indígena	77
Relación del proyecto con los planes de vida Wayúu	77
Buenas prácticas	78
Lecciones aprendidas	83
Dificultades y retos del proyecto	84



MODELO INTEGRAL PRODUCTIVO PARA EL DESARROLLO SOCIAL EN COMUNIDADES INDÍGENAS WAYÚU: FUNDACIÓN ALPINA	86
Origen y descripción de la iniciativa	87
Gobernabilidad y autoridad indígena	90
Buenas prácticas	90
Lecciones aprendidas	102
Dificultades y retos del proyecto	106
MANEJO INTEGRADO DE CUENCAS; MANEJO SOSTENIBLE DE SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA SUBTERRÁNEA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN COMUNIDADES WAYÚU: SISTEMA DE FUNDACIONES CERREJÓN	108
Origen y descripción de la iniciativa	108
Gobernabilidad y autoridad indígena	115
Relación del proyecto con el plan de vida de las etnias implicadas	115
Buenas prácticas	115
Lecciones aprendidas	122
Dificultades y retos del proyecto	124
3. SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA	127
EL CONTEXTO	128
Territorialidad y organización de los pueblos indígenas de la Sierra	130
Planes de vida	133
Elementos clave del contexto	133
PROGRAMA SIERRA. VIVA MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS Y CONSERVACIÓN DE LA SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA. FUNDACIÓN FAMILIA	134
Origen y descripción de la iniciativa	135
Gobernabilidad y autoridad indígena	141
Relación del programa con el plan de vida de las etnias implicadas	142
Buenas prácticas	142
Lecciones aprendidas	147
Dificultades y retos del programa	151
4. VALLE DEL CAUCA	154
EL CONTEXTO	155
Territorialidad y organización de los pueblos indígenas del Valle del Cauca	156
Planes de vida	161
Elementos clave del contexto	162



PLAN DE VIDA DEL RESGUARDO NAVERA DRUA: FUNDACIÓN CELSIA	163
Origen y evolución de la iniciativa	163
Gobernabilidad y autoridad indígena	170
Relación con el plan de vida	171
Buenas prácticas	171
Lecciones aprendidas	181
Dificultades y retos	185
 CONSTRUCCIÓN DE UNA RELACIÓN: FUNDACIÓN MAYAGÜEZ	 186
Origen y evolución del relacionamiento	186
Gobernabilidad y autoridad indígena	188
Buenas prácticas	193
Lecciones aprendidas	195
Dificultades y retos	197
 5. CAUCA	 198
EL CONTEXTO	199
Territorialidad y organización de los pueblos indígenas del Cauca	200
Planes de vida	203
Elementos clave del contexto	204
 DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LECHE: FUNDACIÓN ALPINA	 205
Origen y descripción de la iniciativa	205
Gobernabilidad y autoridad indígena	211
Relación del proyecto con el plan de vida de las etnias implicadas	213
Buenas prácticas	214
Lecciones aprendidas	222
Dificultades y retos del proyecto	225
 BUSCANDO LA PERTINENCIA: FUNDACIÓN PROPAL	 227
Origen y descripción del relacionamiento	227
Gobernabilidad y autoridad indígena	231
Relación de las acciones con el plan de vida Nasa	231
Buenas prácticas	232
Lecciones aprendidas	235
Dificultades y retos	236



TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA PARA LA VIDA:	
FUNDACIÓN ANTONIO RESTREPO BARCO	237
Origen y descripción de la iniciativa	237
Gobernabilidad y autoridad indígena	241
Relación con el plan de vida	242
Buenas prácticas	243
Lecciones aprendidas	246
Dificultades y retos	249
6. APRENDIZAJES Y MEJORES PRÁCTICAS A DESTACAR	251
PARTICIPACIÓN Y APROPIACIÓN	251
PERTINENCIA	253
RELACIONAMIENTO	255
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	257
ARTICULACIÓN CON LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA	258
GESTIÓN DE ALIANZAS	259
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	260
SOSTENIBILIDAD	260
7. RECOMENDACIONES FINALES	262
PERTINENCIA SOCIOCULTURAL	263
PARTICIPACIÓN Y RELACIONAMIENTO	265
ADAPTACIÓN AL INTERIOR DE LAS FUNDACIONES	268
IMPACTO Y ESCALAMIENTO	270
8. REFLEXIONES: EL CAMINO ADELANTE	274
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	276
PÁGINAS WEB CONSULTADAS	278



PARTICIPAN EN ESTE ESTUDIO

FUNDACIÓN ALPINA

La Fundación Alpina, es una fundación empresarial dedicada a la gestión de proyectos de inclusión productiva y social, dirigida a mejorar la calidad de vida, principalmente las condiciones alimentarias y nutricionales, de familias, mujeres y niños, a través de estrategias innovadoras, integrales y sostenibles en las comunidades.

FUNDACIÓN CELSIA

Contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades en las zonas de influencia de la organización, a través de proyectos participativos y sostenibles que fortalecen y desarrollan capacidades en el sector educativo. Para ello, realiza su inversión en dos líneas de acción: Mejoramiento de infraestructura de energía y Agua en la Escuela y Fortalecimiento de Capacidades para la Educación.

FUNDACIÓN GRUPO FAMILIA

Promueve iniciativas de reciclaje mediante procesos de fortalecimiento social y económico beneficiando a comunidades y recicladores que mejoran sus condiciones de vida y hacen del reciclaje un oficio digno y rentable. La Fundación cree en la urgencia de crear hábitos de recuperación del material reciclable como el camino para generar una verdadera cultura ambiental en la sociedad.

FUNDACIÓN MAYAGÜEZ

Contribuye a mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo socioeconómico de las comunidades con las cuales Mayagüez S. A. tiene interacción empresarial, de los trabajadores de la empresa, los trabajadores de sus proveedores de bienes y servicios y las instituciones públicas con incidencia en las comunidades de la zona de influencia de los departamentos del Valle del Cauca y Cauca.



FUNDACIÓN PROMIGAS

Es un centro de aprendizaje orientado al logro de sistemas escolares de calidad con equidad. Expresa el compromiso voluntario de Promigas con la sociedad toda, actuando en un marco de justicia e inclusión social.

Desde una perspectiva de aprendizaje y trabajo colaborativo genera prácticas sociales innovadoras y de alto impacto que permitan trabajar por una educación más humana, científica y técnica y un contexto que aporte a la educación escolar; participar en la construcción de una ciudadanía crítica y en el fortalecimiento de la institucionalidad y la gobernabilidad en territorios de especial interés; y acompañar y enriquecer los marcos de actuación social del país, principalmente en el sector educativo.

FUNDACIÓN PROPAL

Contribuye al desarrollo económico, social y ambiental incidiendo en la política pública y privada del territorio para generar capacidades, empoderamiento, inclusión social y equidad, en las comunidades ubicadas en su área de influencia.

La Fundación Propal es aliada de diferentes organizaciones del sector privado, social y público para construir sinergias entre la comunidad, la empresa y el Estado que impulsen el desarrollo social, económico y ambiental del Cauca.



FUNDACIÓN ANTONIO RESTREPO BARCO

La acción social de la Fundación contribuye a fortalecer el marco institucional democrático y representativo que rige al país. Para ello, fomenta la participación del sector privado en la solución de los problemas nacionales, además de incidir en las políticas públicas de la infancia y la juventud para crear conciencia sobre la necesidad de garantizarles una sociedad justa y democrática. Adelanta proyectos en líneas temáticas relacionadas con la protección de los derechos de la niñez, la juventud, la salud, la educación, el desarrollo regional y la atención a poblaciones vulnerables.

SISTEMA DE FUNDACIONES EL CERREJÓN

El Sistema de Fundaciones de Cerrejón fue creado en 2008 para atender las necesidades más sentidas del departamento de La Guajira, y trabaja en cuatro frentes claves para el progreso de la región: la gestión integral de las fuentes hídricas, el fortalecimiento institucional y comunitario, el bienestar y desarrollo de las comunidades indígenas y la promoción de sectores económicos, como el turismo, que impacten positivamente en la economía regional.

ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES EMPRESARIALES, AFE

Reúne 66 de las fundaciones familiares y empresariales más representativas de Colombia. Actúa como vocera de las fundaciones asociadas y como promotores del mejoramiento de su gestión social, favoreciendo la articulación, la cooperación, la innovación social y el intercambio de experiencias entre los asociados con el Gobierno Nacional, gobiernos locales y otras entidades de la sociedad civil. La AFE actúa siempre con transparencia para lograr un mayor impacto en sus intervenciones y contribuir a la construcción de bienes públicos que permitan un desarrollo equitativo, incluyente y sostenible del país.





PRÓLOGO

Sin duda el eje central de la Asociación de Fundaciones Empresariales y uno de los componentes más importantes de su valor agregado ha sido la gestión de conocimiento. Por eso, los esfuerzos de la asociación se enfocan principalmente en la articulación de las fundaciones alrededor del intercambio de experiencias y prácticas para generar proyectos de mayor impacto y escalabilidad.

La AFE pretende generar herramientas, buenas prácticas y conocimiento para que tanto sus miembros como las demás organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y las instituciones de gobierno, tengan mayores y mejores elementos para construir un diálogo genuino y transparente alrededor de los esfuerzos de desarrollos social, económico y cultural de Colombia.

En esa perspectiva consideramos de la mayor relevancia documentar y sistematizar las iniciativas de Fundaciones AFE con pueblos indígenas en Colombia, como una forma de avanzar en el diálogo respetuoso con comunidades vitales para el desarrollo incluyente y equitativo de la nación y en el desarrollo de iniciativas de acompañamiento y fortalecimiento de sus proyectos.

Esa ha sido la principal motivación de las Fundaciones Alpina, Antonio Restrepo Barco, Celsia, Mayagüez, Grupo Familia, Propal, Promigas y Sistema de Fundaciones el Cerrejón para impulsar, acompañar y financiar el estudio que presentamos en esta publicación.

El mismo buscó indagar en las experiencias de cada una de estas Fundaciones con pueblos indígenas de La Guajira, la Sierra Nevada de Santa Marta, el Valle del Cauca y el Cauca para presentar una caracterización de cada uno de sus proyectos, acompañada de las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y los logros y dificultades experimentadas en la gestión de estas iniciativas.

Pero además, el estudio permitió, a lo largo de su desarrollo, no sólo identificar y destacar los buenos resultados obtenidos, sino reconocer y hacer visibles los errores cometidos y señalar el potencial de aprendizaje que surge de estas prácticas de sistematización.

Todo ello consultando las voces de los diversos gestores y actores a través de talleres, grupos focales y otros espacios participativos en los que participaron en forma muy activa



y comprometida las Fundaciones AFE y los pueblos Wayúu, Arhuaco, Embera-Chamí, Nasa y Kokonuko, de manera que se lograra una imagen veraz, amplia y diversa, logro en el que sin duda aportó mucho la Fundación Capacitar, quien lideró el estudio.

Sabemos que el trabajo con las comunidades, y en especial el que se hace con pueblos indígenas, debe ir más allá de iniciativas o aportes puntuales. Por ello, como se podrá observar en la lectura de cada uno de los casos, todos se distinguen por algo en común: su interés por generar capacidades, lo cual implica entender los procesos y comprender la lógica, las realidades e intereses de las comunidades con un enfoque territorial y de respeto por la diversidad y particularidad de cada pueblo indígena.

Como fundaciones empresariales estamos conscientes de la importancia de entender y aprender para reconocer y respetar las comunidades, diseñando estrategias conjuntas de intervención donde ellas hagan parte de los equipos de trabajo, como aliados y protagonistas, con una mirada de largo plazo.

Queda entonces en manos de todas las instituciones y personas que se preocupan y ocupan del desarrollo de los pueblos indígenas de Colombia y América un vigoroso material para lograr mejores iniciativas y mayores posibilidades de diálogo y trabajo con los herederos primigenios de nuestra tierra.

María Carolina Suárez Visbal

Directora ejecutiva

Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE



INTRODUCCIÓN

Este documento es producto del trabajo de sistematización de experiencias de relacionamiento entre fundaciones empresariales afiliadas a la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE) y pueblos indígenas de Colombia. El estudio fue liderado por la AFE en el marco de un convenio de cooperación para la gestión del conocimiento celebrado con ocho de sus fundaciones y ejecutado por la Fundación Capacitar.

En el estudio participaron Fundación Alpina, Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación Celsia, Fundación Grupo Familia, Fundación Mayagüez, Fundación Promigas, Fundación Propal y el Sistema de Fundaciones el Cerrejón, así como la AFE. En el curso de la sistematización se interesó y entró a participar en los diálogos la plataforma *International Funders for Indigenous Peoples* (IFIP), organización internacional que promueve alianzas con pueblos indígenas basadas en principios de filantropía responsable e intercultural.

El trabajo de sistematización se realizó principalmente a partir de entrevistas a equipos técnicos, y líderes de las comunidades indígenas, grupos focales, y un taller de sistematización de experiencias donde se encontraron miembros de los equipos técnicos de las fundaciones participantes del estudio.

Este texto se ha estructurado en siete capítulos. El primero corresponde a un breve contexto de los pueblos indígenas en Colombia.

Los siguientes cuatro presentan las experiencias por regiones. El capítulo 2 corresponde a La Guajira, e incluye la experiencia de la Fundación Promigas con el proyecto de Etnoeducación bilingüe e intercultural en Manaure, así como el Programa Watta Ka"i -en alianza entre las fundaciones Promigas y Alpina- a través del cual convergen acuerdos y acciones para una mejor educación, mayor aprovechamiento de los alimentos propios y articulación entre instituciones y comunidad para el uso correcto de servicios de salud y nutrición locales. También incluye el proyecto Modelo integral productivo para el desarrollo social de las comunidades indígenas Wayúu, de la Fundación Alpina, sobre producción de forrajes y cultivos de pancoger y mejoramiento de la ganadería ovino-caprina; y las experiencias Manejo integrado de cuencas en el resguardo Zaíno, Estrategia para el manejo sostenible de sistemas de abastecimiento de agua subterránea y Fortalecimiento institucional en comunidades Wayúu, del Sistema de Fundaciones Cerrejón.



En el capítulo 3, correspondiente a la Sierra Nevada de Santa Marta, se presenta la experiencia del programa Sierra Viva, el cual busca limpiar tanto física como espiritualmente el territorio ancestral de los pueblos de la Sierra, mediante una alianza en la que participa la Fundación Grupo Familia.

En el Capítulo 4, referente al Valle del Cauca, se presenta la experiencia de la Fundación Celsia, de Apoyo a la construcción del plan de vida de la comunidad Embera-Chamí de Navera Drua; y el trabajo de la Fundación Mayagüez, la cual no tiene experiencia específica con pueblos indígenas, pero aporta algunas reflexiones sobre su relacionamiento con ellos. La fundación participa en el estudio por su interés en aprender de las experiencias de otras fundaciones empresariales de la AFE.

El capítulo 5 presenta las experiencias del departamento del Cauca. La de Desarrollo social, económico y organizacional de pequeños productores de leche, un modelo de negocios inclusivos de Fundación Alpina. La Fundación Propal también participa en el estudio por su interés de aprender de las experiencias de otras fundaciones AFE, aunque no aporta una experiencia específica. Finalmente se presenta la experiencia Programa Transformación educativa para la vida, ejecutada en el marco de una alianza de la Fundación Antonio Restrepo Barco (FARB) con la empresa de interconexión eléctrica ISA, en la cual la fundación actuó como organismo ejecutor.

La sistematización de cada una de las experiencias comienza con una breve descripción, resalta aspectos innovadores o significativos de su método y pasa luego a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en dimensiones clave del relacionamiento, como la pertinencia, la apropiación, la sostenibilidad, las alianzas y la relación con entidades territoriales.

En el capítulo 6 se ofrece una síntesis de las mejores prácticas y aprendizajes y en el capítulo 7 se presentan recomendaciones para la continuidad del trabajo de las fundaciones AFE en su relacionamiento con pueblos indígenas.

EL POR QUÉ Y EL CÓMO DE ESTE ESTUDIO

Este estudio de sistematización está motivado por el interés compartido por las fundaciones empresariales miembros de AFE por aprender de sus propias experiencias y de las experiencias que puedan compartir entre sí. Para adelantarlos se definió como eje temático la manera como las fundaciones establecen y gestionan el relacionamiento institucional con los pueblos y comunidades indígenas.

En la mayoría de los casos los pueblos indígenas son actores sociales importantes en los territorios donde las fundaciones operan apoyando y acompañando proyectos sociales. Las fundaciones no están especializadas en el trabajo con pueblos indígenas; por esto se



preguntan sobre cómo mejorar su actuación y promover un relacionamiento que genere capacidades y autonomía en dichas comunidades, respetando la diversidad cultural y los derechos indígenas. Esta es la primera vez que las fundaciones empresariales colombianas, que no tienen experticia en la particularidad y complejidad del trabajo con pueblos indígenas, se comprometen en una reflexión compartida para aprender cómo ha sido y cómo puede cualificarse su trabajo con dichas comunidades.

Para el estudio, la Fundación Capacitar implementó un enfoque apreciativo, rescatando lo mejor que cada fundación empresarial tiene para aportar en la reflexión colectiva, para enriquecer el diálogo y el aprendizaje compartido. De esta manera, la sistematización permite derivar buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de las experiencias estudiadas, así como de los errores y dificultades que se han presentado en el curso del trabajo. Este enfoque apreciativo facilita el aprendizaje mutuo y motiva el intercambio de experiencias entre las fundaciones AFE, de manera que desde las realidades y las experiencias mismas, cada una de ellas pueda mejorar y enriquecer su relacionamiento con los pueblos indígenas.

Es preciso destacar aquí la actitud honesta que este grupo de fundaciones ha mostrado, y su voluntad de reflexionar y aprender a partir de sus éxitos y fracasos, sus aciertos y errores. Al mirarse en forma autocrítica, aprovechan experiencias negativas y positivas como fuentes de aprendizaje y construcción de conocimiento.

PARTICIPACIÓN Y CONSULTA PREVIA

En general las fundaciones que participan en este estudio realizaron consultas con las autoridades de las comunidades indígenas para iniciar los diferentes proyectos, y dada la naturaleza de su labor no han sido requeridas por las comunidades para implementar los procesos formales de consulta previa informada, tal como se entienden éstos según los procedimientos y estándares definidos por la legislación nacional y los tratados internacionales.

Algunas de las fundaciones iniciaron sus actividades al ser invitadas por las comunidades mismas para realizar o continuar el trabajo de asesoría o acompañamiento, y gozan de reconocimiento por elevar la calidad de vida en temas de educación, salud, producción, planes de vida, manejo del agua, así como de credibilidad por cumplir los compromisos adquiridos.





BREVE CONTEXTO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS EN COLOMBIA

Colombia goza de una gran diversidad de pueblos indígenas. De acuerdo con el PNUD¹, no existe consenso sobre cuántos son estos pueblos en el país: el Ministerio de Cultura reconoce legalmente a 87, el DANE registra 93 con base en el censo de 2005 y la ONIC sostiene que son 102. Así mismo, se reconoce la existencia de 64 lenguas habladas que pertenecen a 14 familias lingüísticas.

La historia de convivencia de estos pueblos indígenas con la sociedad nacional ha sido poco favorable a que los primeros puedan “vivir bien” de acuerdo con su cosmovisión y sus dinámicas culturales. Algunos pueblos tienen una mayor integridad en sus sistemas culturales, lo cual no significa que no sean dinámicos y cambiantes. Otros están en procesos de recuperación cultural, mientras para algunos su proceso es de “re-etnización”² puesto que han sufrido pérdidas culturales muy profundas. En ambos casos es común que el reencuentro con la propia cultura conlleve vínculos estrechos con la reivindicación territorial y la restitución de derechos vulnerados.

El conflicto armado ha afectado de manera directa a la mayoría de los pueblos indígenas en Colombia. En general, todos los territorios indígenas que hicieron parte del estudio de sistematización en el Cauca, el Valle del Cauca, la Sierra Nevada de Santa Marta y La Guajira, han vivido la crudeza del conflicto, y sus habitantes han sido víctimas del fuego cruzado y han vivido el desplazamiento forzado y el reclutamiento de sus jóvenes. Medidas internacionales emitidas por la Corte Interamericana de Derechos Humanos han obligado al Estado colombiano, con base en el Convenio 169 de la OIT, a tomar medidas cautelares y de salvaguarda de varios de estos pueblos indígenas. Así mismo, el Auto 004 de la Corte Constitucional exige que el Estado elabore Planes de Salvaguarda Étnica, para garantizar la pervivencia de estos pueblos, gravemente afectados por el conflicto armado.



¹ http://pnud.org.co/img_upload/61626461626434343535373737353535/2012/cuaderno_indigenas.pdf, consultado 25 de noviembre de 2015.

² El concepto de re-etnización —con un significado cercano a la re-identificación indígena— no deja de ser polémico en la antropología. Según Mauricio Caviedes (2012), se refiere al “resurgimiento de pueblos indígenas que por muchos años habían sido considerados como pueblos desaparecidos en la historia”. Christian Gros (2000), dice que este término se aplica a “los procesos endógenos y exógenos de reemergencia y construcción de identidades en poblaciones de ascendencia indígena”.



Existe desde la Colonia una figura de propiedad colectiva de la tierra que fue asignada a los pueblos indígenas en diferentes territorios ancestrales. Autores como Luis Guillermo Vasco, Myriam Jimeno, Gonzalo Uribe, Christian Gros, Joanne Rappaport y Miguel Vásquez, entre otros, afirman que la titulación de los resguardos dejó por fuera la mayor parte de los territorios ancestrales que originalmente configuraban la territorialidad de los diferentes pueblos indígenas en Colombia. Los resguardos son propiedad colectiva inembargable, indivisible e inalienable. No obstante, en el Cauca por ejemplo, hay registros históricos de disolución y división de las tierras de resguardos. Desde los años setenta del siglo pasado el Estado colombiano ha titulado y ampliado resguardos indígenas; actualmente están en curso solicitudes de ampliación o titulación de resguardos en los departamentos que hacen parte del estudio.

La propiedad de la tierra y el ejercicio de la territorialidad indígena es un conflicto que está presente a lo largo de todo el territorio nacional y es uno de los puntos más críticos del relacionamiento entre los indígenas y el resto de la sociedad. Para varios autores y para el movimiento indígena, una de las estrategias de supervivencia ha sido la recuperación de tierras.

También desde la Colonia, existe la figura organizativa de los cabildos indígenas. Aunque es ajena y no obedece a las prácticas propias de su organización social, muchos de los pueblos indígenas la integraron a sus formas de gobierno. A través de los cabildos gobernadores los pueblos indígenas se han relacionado con la sociedad nacional y con las instituciones. La mayoría de los del Cauca y el Valle (y en general en toda la región Andina) tienen su autogobierno organizado a través de cabildos. Sin embargo, no todos los pueblos indígenas están organizados en cabildos; algunos de ellos tienen consejos de mayores, asociaciones de autoridades tradicionales, o sus figuras de autoridad y de gobierno propias. Este último es el caso de la mayor parte de la etnia Wayúu, especialmente las rancherías ubicadas en la Alta y Media Guajira, mientras que algunas comunidades en la zona sur han adoptado la figura de cabildos indígenas.

En prácticamente todas las etnias del país donde existe la figura del cabildo como autoridad elegida por voto y representante de la comunidad, este convive y opera de manera complementaria con las diversas formas de autoridad tradicional, las cuales tienden a incluir a quienes cumplen roles en la regulación socio-ambiental, la medicina indígena, el manejo espiritual del territorio y la resolución de conflictos.

Los resguardos son propiedad colectiva inembargable, indivisible e inalienable. No obstante, en el Cauca por ejemplo, hay registros históricos de disolución y división de las tierras de resguardos.



Colombia ha avanzado mucho en la legislación indígena. La Constitución Política de 1991³ reconoce la diversidad étnica y cultural y valida los sistemas propios de gobierno, educación y salud que hacen parte de la cosmovisión de los pueblos indígenas. En el ámbito latinoamericano, Colombia es reconocida por su legislación indígena progresista. Por ejemplo, el Decreto Autonómico 1953 de 2014 reconoce a los indígenas como una organización político - administrativa de carácter especial permitiéndoles el ejercicio de las competencias y funciones públicas a través de sus autoridades tradicionales en los Sistemas Propios de Salud y Educación y el Sistema General de Participaciones (SGP). Este es un hecho sin precedentes, reconocido a nivel internacional por diferentes organizaciones indígenas, que lo catalogan como un referente para América Latina. Para muchos pueblos indígenas, estos espacios de autonomía territorial y político-administrativa constituyen retos importantes, pues deben encontrar cómo armonizarlos con sus propias formas de gobierno tradicional y organización social.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Es muy difícil encontrar estadísticas diferenciadas para pueblos indígenas, lo cual muestra el desconocimiento real que existe sobre las condiciones de muchos de ellos en Colombia. Sin embargo, tales estadísticas, en caso de obtenerse, miden la calidad de vida de acuerdo con una visión occidental, y no necesariamente se corresponden con el concepto de ‘vivir bien’ que hace parte de la cosmovisión de los diferentes pueblos indígenas. Por supuesto, el ‘bien vivir’ o ‘buen vivir’⁴ es un concepto enraizado en cada cultura y refleja el sistema de valores que define la calidad de vida para cada pueblo indígena.



³ En su preámbulo y en algunos artículos destacados, la Constitución de 1991 consagró una serie de derechos de las comunidades indígenas. El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana (artículo 7) y es obligación del Estado proteger las riquezas culturales (artículo 8). Las lenguas y dialectos de los grupos étnicos son también oficiales en sus territorios, y en las comunidades con tradición lingüística propia la educación será bilingüe. (artículo 10). Su formación deberá respetar y desarrollar su identidad cultural (artículo 68). Las tierras comunales de grupos étnicos y las tierras de resguardo son inalienables, imprescriptibles e inembargables (artículo 63). Se reconoce que los grupos étnicos asentados en territorios de riqueza arqueológica tienen derechos especiales sobre esos patrimonios culturales, que deben ser reglamentados por ley (artículo 72). Reconoce como nacionales colombianos a los indígenas que comparten territorios fronterizos, a condición de reciprocidad (artículo 96). Crea cargos de senadores y un número a reglamentarse de hasta cinco representantes a elegirse en circunscripción nacional especial por comunidades indígenas (artículo 176). Establece que las autoridades de los pueblos indígenas podrán ejercer funciones jurisdiccionales dentro de su ámbito territorial, de conformidad con sus propias normas y procedimientos, siempre que no sean contrarios a la Constitución y leyes (artículo 246). Así mismo, el conjunto de la política del Estado para las comunidades indígenas se basa no sólo en las normas de la Constitución Política de 1991, sino en la Ley 21 de 1991, que ratifica y compromete al Estado colombiano en el cumplimiento del Convenio 169 de la OIT “Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en países independientes”. Tomado de: <http://www.cidh.org/countryrep/colombia93sp/cap.11.htm>, consultado 15 octubre 2015.

⁴ El buen vivir (o vivir bien) es un concepto de bienestar colectivo inspirado en las tradiciones de distintos pueblos originarios. Se refiere a una visión ética de una vida digna, siempre vinculada al contexto, cuyo valor fundamental es el respeto por la vida y la naturaleza. A diferencia del paradigma del desarrollo convencional, el “buen vivir” constituye una visión holística que busca el equilibrio con la naturaleza en la satisfacción de las necesidades y los derechos (con expresiones como “tomar sólo lo necesario” o “garantizar la vida plena de todos los seres vivos”), sobre el mero crecimiento económico.



Algunos datos demográficos dan cuenta de la situación de inequidad que viven los pueblos indígenas en el territorio nacional. El Índice de Pobreza Multidimensional, que incorpora en su construcción cinco dimensiones (educación, niñez y juventud, trabajo, salud, vivienda y servicios públicos) y quince variables asociadas a ellas, muestra que los departamentos con población mayoritariamente indígena, entre los que se encuentran La Guajira y el Cauca, presentan un IPM de 80% y 72% respectivamente, frente al promedio nacional que es cercano a 50%. Otros departamentos como Chocó, Vichada y Guainía tienen un IPM superior al 80%.

La brecha entre el área rural y la urbana en detrimento de la primera, sigue siendo pronunciada. Si se considera que 78,62% de la población indígena habita en áreas rurales, se puede concluir que la situación de pobreza y pobreza extrema de la población indígena afecta significativamente más a esta población que a otras, y su situación no ha tenido una mejora sustancial en las dos últimas décadas⁵.

Para 2010, 42,83% de la población indígena censada por la Encuesta Longitudinal Colombiana de la Universidad de los Andes (ELCA) era analfabeta, situación que diferiría con el resto de la población colombiana, la cual registró una tasa de analfabetismo del 20,74%⁶.

De acuerdo con la CEPAL, Colombia posee una legislación especial para los pueblos indígenas, que le sitúa entre los países más avanzados de la región en el respeto del derecho a la salud. Brinda un acceso preferencial y gratuidad en la prestación de los servicios de salud para los pueblos indígenas, respeto por sus prácticas tradicionales, atención en salud de acuerdo con sus costumbres y permite la participación de estos pueblos en el manejo del sistema y de los recursos de salud. Aunque no esté presente en la legislación nacional, la protección de las plantas tradicionales también estaría resguardada por la aplicación del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo OIT (CEPAL, 2008)⁷. No obstante según la información recabada por la Agencia Fides, las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, mostraron que por cada mil niños indígenas de entre 0 y 6 años, 250 mueren por año, más que en Somalia.

Más de 370 millones de personas indígenas viven en alrededor de 90 países y constituyen la minoría más grande en el mundo. Los territorios indígenas cubren 24 % de la superficie terrestre, que alberga 80 % de la biodiversidad remanente en la tierra. Aunque la filantropía tiene un rol importante en promover soluciones para los mayores desafíos globales, hasta hace muy poco ignoró las oportunidades que brinda el relacionamiento con las comunidades indígenas.



⁵ <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-pueblosindigenasylosodm-2013-parte2.pdf>; consultado 25 de noviembre de 2015.

⁶ http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?page_id=5473; consultado 25 de noviembre de 2015.

⁷ Tomado de http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/1_la_guajira.pdf; consultado 22 de julio de 2015.



LA GUAJIRA



EL CONTEXTO

El departamento de La Guajira tiene una extensión de 20.848 km² en tres diferentes regiones: Alta, Media y Baja Guajira. La Alta Guajira –donde se encuentran Uribia y Maunaure- se sitúa en el extremo peninsular, es semidesértica, de escasa vegetación y allí predominan los cactus y cardonales. La Media Guajira -con los municipios de Riohacha, Maicao, Dibulla y Albania- abarca la parte central del departamento, de relieve plano y ondulado, y un poco menos árido; predomina el modelado de dunas y arenales. En la Baja Guajira están Hatonuevo, Barrancas, Fonseca, Distracción, San Juan del Cesar, El Molino, Villanueva, Urumita y La Jagua del Pilar; esta región corresponde a la Sierra Nevada de Santa Marta y a los montes de Oca, con un clima más húmedo, tierras cultivables y todos los pisos térmicos.

La Fundación Alpina, la Fundación Promigas y el Sistema de Fundaciones del Cerrejón están presentes en el departamento⁸. Estas fundaciones hacen parte del estudio y las tres trabajan con el pueblo Wayúu, por lo cual el presente capítulo se focaliza en este grupo étnico. Sin embargo, en La Guajira habitan otros pueblos como los Wiwa, Kogui, Arhuaco y Kankuamo, los cuales son abordados en detalle en el capítulo de la Sierra Nevada.

Según proyecciones del censo DANE de 2005, en La Guajira 38 % de la población pertenece a la etnia Wayúu, que es la más numerosa de las étnias indígenas en el país. En La Guajira se concentra un 20 % de los indígenas de Colombia. Los indígenas que viven en zona urbana son 11,2 %⁹, mientras que la ruralidad en La Guajira es del 47,65 %¹⁰. De acuerdo con el Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011, las zonas rurales presentan los mayores rezagos respecto al cumplimiento de los ODM; esto significa que la población indígena Wayúu está afectada por el incumplimiento de los ODM, de erradicar la pobreza y la pobreza extrema.



⁸ Conformado por cuatro fundaciones: Cerrejón Agua, Cerrejón Fortalecimiento Institucional, Cerrejón Progreso y Cerrejón Guajira Indígena. Participaron con experiencias en este estudio las dos primeras.

⁹ Tomado de http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/1_la_guajira.pdf; consultado 22 de julio de 2015.

¹⁰ Tomado de http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/2156_Plan%20de%20Desarrollo%202014-2015%20Parte%20V.pdf; consultado 22 de julio de 2015.



Los Wayúu son también conocidos como guajiros, Wayúu, uáira, waiu y su distribución demográfica en la península depende de los cambios estacionales. Durante la estación seca muchos guajiros migran en busca de trabajo a los centros poblados, y retornan a sus lugares de origen cuando llegan las lluvias. Actualmente muchos de ellos son bilingües y profesionales.

En La Guajira se ha vivido una crisis humanitaria que refleja las complejidades existentes en el departamento. La misma ha llegado a niveles dramáticos por asuntos como la falta de agua en las comunidades, la malnutrición de los niños y niñas, las elevadas tasas de mortalidad infantil, los factores de violencia que han afectado a la población indígena en todo el territorio y los altos niveles de corrupción, entre otros muchos factores. Y a esto se suma la carencia de información que permita dimensionar el problema en toda su gravedad¹¹. El número de habitantes Wayúu no se conoce con certeza; se estima que actualmente son más de 600.000 y las proyecciones oficiales del DANE¹² hablan de 413.000 personas. Según el CIDH¹³ en un contexto en el que el 57 % de la población está bajo la línea de pobreza, en 2015 las autoridades tradicionales Wayúu solicitaron medidas cautelares de protección al reportar 4770 muertes de menores por desnutrición durante los últimos 8 años. Si bien se han adelantado acciones para intervenir en la crisis humanitaria, las dimensiones del problema son tan grandes, que no alcanzan para dar cobertura a toda la población.

Un 78 % de la población Wayúu está en seis municipios de la Alta y Media Guajira, cuya capacidad de producción de alimentos es muy baja¹⁴. La mayor parte de este territorio es semidesértico, el calentamiento global ha generado cambios climáticos y hay sectores donde pasan tres años sin lluvia; se secan las diferentes fuentes de abastecimiento de agua e incluso los pozos profundos, y no hay facilidades de acceso para llevar la ayuda humanitaria que la población requiere en este tipo de crisis.

Frente a esta situación de crisis humanitaria ha habido una gran movilización de recursos y ayudas; instituciones internacionales, nacionales y departamentales han tomado acciones (v.g. Programa PAN, ICBF, Ministerio del Interior). Sin embargo, no sólo las dimensiones del problema hacen insuficientes estas acciones, sino que las prácticas políticas y la corrupción en el territorio disminuyen la efectividad de las mismas.

Las fundaciones empresariales que participan en este estudio están trabajando en la búsqueda de soluciones para generar condiciones de seguridad alimentaria, de seguridad



¹¹ Ramírez Álvarez, Mauricio (2015). Mitos sobre la Guajira: lo que no se conoce no se puede gobernar. Tomado de <http://www.las2orillas.co/verdades-mentiras-sobre-la-guajira>; consultado 22 de julio de 2016, este autor fue Ramírez fue miembro del equipo de planeación a cargo del Plan de Desarrollo Departamental de La Guajira 2012-2015.

¹² Tomado de http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/1_la_guajira.pdf; consultado 22 de julio de 2015.

¹³ CIDH (2015). Tomado de: <http://www.oas.org/es/cidh/decisiones/pdf/2015/MC51-15-Es.pdf>; consultado 15 de diciembre de 2015.

¹⁴ Ramírez Álvarez, Mauricio (2015).



del agua y de educación con calidad. La Fundación Alpina, por ejemplo, ha trabajado en el desarrollo de un Modelo Integral Productivo para la comunidad Wayúu (producción de forrajes, cultivos de pan coger, actividades ovino-caprinas, desarrollo social y productivo de las comunidades indígenas); la Fundación Promigas y la Fundación Alpina en alianza a través del Programa Watta Ka¹⁵ buscan generar conciencia y apropiación de prácticas para abordar los problemas de salud alimentaria, nutrición y mortalidad infantil; la Fundación Cerrejón para el Agua en La Guajira trabaja en cuatro líneas que se proyectan para contribuir a la seguridad del agua, mientras la Fundación Fortalecimiento Institucional lo hace en tres líneas de trabajo a saber: Desarrollo de capacidades comunitarias, Capacidades institucionales para el desarrollo y Desarrollo de capacidades para la inclusión productiva. Igualmente, la Fundación Promigas trabaja en el fortalecimiento a los proyectos de educación propia del pueblo Wayúu.

Sin duda, uno de los principales retos que exige el trabajo en La Guajira, es la construcción de sinergias, la articulación de esfuerzos públicos y privados, de manera que las acciones que se tomen sean pertinentes, oportunas y logren llegar a la mayor parte de la población.

Territorialidad y organización del pueblo Wayúu

En la península de La Guajira existen 21 resguardos¹⁵ titulados colectivamente al pueblo Wayúu (1.084.026,67 Has). Los resguardos más grandes son Alta y Media Guajira (1.067.505,45 Has), Carraipia (5.115,00 Has) y Trupiogacho y la Meseta (2.309,76 Has). El territorio tradicional del pueblo Wayúu comprende toda la península hasta el lago de Maracaibo, zonas aledañas a la Sierra Nevada de Santa Marta y la Serranía del Perijá. El Cabo de la Vela, denominado “Jepira” en la lengua wayuunaiki, es un sitio sagrado de gran importancia para el pueblo, y se le asocia al último recorrido que los espíritus hacen hacia el fondo del mar, al cual se le denomina “la tierra de los guajiros muertos”.¹⁶

Los Wayúu tienen varios lugares de asentamiento, lo cual significa que migran dentro de su territorio a más de una residencia en el ciclo anual. La migración es una forma

Los Wayúu son también conocidos como guajiros, Wayúu, uáira, waiu y su distribución demográfica en la península depende de los cambios estacionales.



¹⁵ Alta y Media Guajira, Carraipia, Trupiogacho y la Meseta, Lomamato, Cerrodeco, El Zahino-Guayabito Muriaytuy, Mayabangloma, Mañature, Soldado Parate Bien, Cuatro de Noviembre, Caicemapa, Una Apuchon, Provincial, Okochi, Las Delicias, Cerro de Hatonuevo, Perratpu, Rodeito El Pozo, San Francisco, Monte Harmon, Potrerito.

¹⁶ Tomado de: <http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Wayu%C3%BA.pdf>; consultado 22 de julio de 2015.



cultural de convivir con las condiciones del desierto. Así, cuando se agota el agua en algunas épocas del año, cuando falta el alimento para el pastoreo o, como sucede en la actualidad, por la vinculación a trabajos asalariados muchos de los cuales son temporales, las familias se mueven de un lugar a otro. Dada su condición binacional, otra de las motivaciones para migrar es la visita a familiares en el país vecino. Para el pueblo Wayúu no deberían existir las fronteras, pues su territorio ancestral es toda la península de La Guajira.¹⁷

Según los Wayúu, el territorio puede definirse como:

El lugar en donde se desenvuelve, día por día, el entramado de sus relaciones individuales, colectivas, interclaniles e interculturales; que es posesión de todos cuando se comparten, regulan y controlan sus riquezas naturales; y que es posesión del *eirrukü* (clan) cuando es por todos asumido que hay un cementerio, unos animales, y hombres y mujeres que defenderán y perpetuarán el clan respectivamente. Así mismo, es un universo definiendo cuatro mundos que jamás deberán ser desequilibrados: lo que somos hoy, lo que seremos mañana, lo que lograremos si nuestros familiares mantienen la costumbre (segundo del segundo entierro), y nuestro regreso a ellos, dependiendo de aquellos que hace mucho tiempo nos crearon y nos repartieron por toda la península.

Cosmogonía Wayúu sobre ordenamiento territorial

*Klima Forum Latinoamerica Network*¹⁸

Existen varios niveles de percepción de la territorialidad para una persona Wayúu: (i) la percepción del territorio ancestral que es dado a los Wayúu desde el pasado, donde su origen mítico se sitúa en la Alta Guajira, con una forma de vida seminómada, que integra migraciones según las épocas del año; (ii) la ranchería, es su lugar privado, donde se vive con los seres cercanos de la familia, el clan, se cuidan los animales de pastoreo, se tiene la huerta, que sólo se siembra en determinadas épocas del año de acuerdo con el régimen de lluvias; (iii) los espacios religiosos que son sagrados, donde los espíritus de los ancestros se manifiestan en ojos de agua, árboles medicinales y se constituyen en lugares mágicos; dentro de estos espacios se encuentran los cementerios que son heredados por la línea de la madre.

Los Wayúu, habitantes ancestrales de la región, tienen una economía de subsistencia basada en actividades de horticultura, pastoreo y/o pesca, y adaptada al ecosistema semidesértico y desértico. Se abastecen de agua en jagüeyes o arroyos cercanos a las rancherías y sus hatos y siembras son manejados de acuerdo con el régimen de lluvias estacionales.



¹⁷ ?

¹⁸ <http://klnred.ning.com/group/comunidades-Wayúu-manaure-guajira-colombia/page/cosmogonia-Wayúu-sobre-ordenamiento-territorial>; consultado 6 de septiembre de 2015.



Tienen una organización social clánica, matrilineal y un patrón de ocupación y manejo del territorio con distribución muy dispersa de la población en rancherías, cada una de las cuales alberga a una familia extensa gobernada por el tío materno como autoridad tradicional. La dispersión de la población en pequeños asentamientos con bastante movilidad a lo largo del año es claramente una estrategia cultural de adaptación ecológica y manejo territorial que ha permitido a la sociedad Wayúu vivir bien en La Guajira durante siglos. Los Wayúu desarrollan otras actividades económicas como el comercio, los tejidos tradicionales y el trabajo asalariado en haciendas, en las minas de carbón de El Cerrejón, en empresas como la Exxon y la Glencore o en las explotaciones de talco y dividivi. También explotan de manera artesanal la sal en Manaure.

Para los Wayúu el tamaño del hato tiene relación con el prestigio. Los bovinos son un bien que hace parte de todo su sistema económico y ritual, se comercializan y hacen parte de un sistema tradicional de intercambio. También son importantes para la celebración de rituales que hacen parte del ciclo de vida, particularmente en el primer y segundo entierro, así como en el matrimonio. La mediación de los palabreros en las situaciones donde ha habido una ofensa, termina con acuerdos negociados que incluyen el pago con animales para solucionar el problema.





Los procesos en torno a organizaciones regionales que agrupan a todo el pueblo Wayúu aún no se han dado en el territorio de La Guajira. Este es un reto que tiene por delante ese pueblo para poder relacionarse como un todo con la sociedad nacional. Así, aunque existen organizaciones zonales, asociaciones de autoridades¹⁹, no se da un patrón o un sistema organizativo que represente legítimamente a todo el pueblo. El pueblo Wayúu no cuenta con instancias de agregación y representación que faciliten el relacionamiento y la concertación con el Estado y la sociedad nacional, de manera que se puedan adoptar acciones integrales en la totalidad del territorio.

Entre los Wayúu existe el gobierno propio basado en su sistema de organización política que sigue siendo la autoridad tradicional. El clan tiene un ancestro común en la línea materna, y las principales decisiones son tomadas por el tío materno quien es el *alaula*. Cada ranchería o punto de asentamiento tiene su autoridad.

Este sistema ancestral de gobierno ha sido permeado por la cultura política local, cuyas prácticas clientelistas y de beneficios particulares se ven reflejadas actualmente en algunos sectores de la sociedad Wayúu. Así mismo, la presencia de jóvenes Wayúu que tienen mayores facilidades de comunicación con la sociedad nacional gracias a su dominio del español, hace que en algunas comunidades se dé un cambio de roles en la toma de decisiones que tienen que ver con esta relación.

La autoridad del palabrero como mediador de los conflictos y como figura de justicia está muy vigente en el territorio. Existe actualmente una Junta Mayor Autónoma de Palabreros, figura asociativa nueva que se integra recientemente a los usos y costumbres Wayúu. A raíz de la declaración por la Unesco de los palabreros como patrimonio inmaterial de la humanidad, se han creado planes de salvaguarda para garantizar la pervivencia de los mismos.

En muchas de las comunidades las mujeres son autoridades tradicionales por haber recibido esta condición de la autoridad anterior. Ellas cumplen un rol importante en los procesos organizativos de las comunidades y su autoridad es legitimada culturalmente.

Por otra parte, se han creado algunas Asociaciones de Autoridades Wayúu, e incluso algunos cabildos, pero en general, son figuras de gobierno mucho más recientes y re-

Para los Wayúu el tamaño del hato tiene relación con el prestigio. Los bovinos son un bien que hace parte de todo su sistema económico y ritual.



¹⁹ Por ejemplo, organizaciones zonales de la ONIC en la Media y Alta Guajira como Painwashi, Wayúu Araurayú (Asociación de Jefes Familiares Wayúu de la Zona Norte de la Alta Guajira), Waya Wayúu y Yanama, la Organización Oziwasug (sur de la Guajira) y del Resguardo de Mayabangloma. También está la Asociación de Autoridades Tradicionales de Jepira, conformada por cinco comunidades: Pa'atki, Uchitu'u, Shitaipa'a, Atütüli y Cabo de la Vela.



presentan un patrón organizativo local. Son asociaciones o cabildos territorializados en cada ranchería o en grupos de rancherías y no unifican a los treinta clanes. Hacia el sur de La Guajira, algunas comunidades eligen cabildos como autoridad indígena que las representa.

Es necesario mencionar otro tipo de organizaciones indígenas que han surgido a partir del manejo de la educación y de la salud en La Guajira. Organizaciones como Yanama, que trabaja en el campo de la educación, cubre un área de influencia mayor pero aun así no representa a todos los Wayúu en sus procesos de salud y educación.

La dispersión organizativa del pueblo Wayúu es uno de los principales problemas para la concertación de políticas, la planificación de acciones conjuntas y para llegar con equidad a toda la población. Esta dispersión también es un reto para la sostenibilidad de todos los esfuerzos, las inversiones y los procesos que se llevan a cabo en La Guajira.

Manejo ambiental y espiritual del territorio

La territorialidad del pueblo Wayúu debe entenderse profundamente ligada al manejo espiritual y ambiental de los ecosistemas desérticos. La filiación de cada clan está ligada a territorios específicos. El pueblo Wayúu ha sido llamado pueblo de arena, sol, y viento; su cosmovisión le ha permitido convivir con el desierto y la cultura y le ha dado un conocimiento invaluable de la forma integral de manejo de los ecosistemas. Todas estas prácticas de adaptación y convivencia con la naturaleza han venido perdiéndose a medida que se establecen otro tipo de prácticas de relacionamiento entre seres humanos y naturaleza. La extracción de los recursos minerales y energéticos genera una ruptura en el manejo ambiental y espiritual del territorio.

Todos esos proyectos generan una alta tensión socio-política de la multiculturalidad, en donde se enfrentan visiones del mundo y conceptos de desarrollo distintos y hasta contrarios. Se conforma, así, un escenario de desafío para el ejercicio de la autonomía territorial, el control de la cultura, la interculturalidad respetuosa y la apertura hacia el “Otro” en una retroalimentación creativa.

Plan de vida, Comunidades Youyoupana y Paritchan²⁰

Es muy importante en el relacionamiento, dar el debido lugar y tiempo a la visión indígena del manejo espiritual del territorio y desde las prácticas propias de los Wayúu establecer las formas y tiempos para cualquier actividad que las fundaciones AFE realicen allí.



²⁰ <http://www.youyoupana.com/youesp/mapage19/index.html>; consultado 24 de julio de 2015.



Para ello deben tener en cuenta siempre, entre otros, los siguientes aspectos del manejo territorial particular de las prácticas culturales Wayúu.

- ▷ **El palabrero.** En la cultura Wayúu, el palabrero (*putchipuü* o *pütche'ejachi* en idioma wayuunaiki) es el elemento central en la administración de la justicia pues domina el conocimiento ético y moral. Su rol consiste en resolver, a través de la mediación y negociación, los conflictos entre los diferentes clanes e incluso con personas u organizaciones no pertenecientes al pueblo Wayúu. Su figura garantiza la existencia de un sistema de compensaciones en el orden social y cultural y evita acciones violentas entre los clanes. El palabrero sólo habla con la persona reconocida en el clan para recibir la palabra, esto significa que la negociación se hace siempre cumpliendo con normas culturales. En 2010, fue reconocido por la Unesco como parte del Patrimonio Inmaterial de la Humanidad.
- ▷ **La palabra.** Es muy importante en la cultura Wayúu. En el orden social se consagra el valor de la palabra como herramienta para el diálogo y la persuasión. La palabra es usada con fines conciliadores. La palabra se cumple. El palabrero encarna la figura de autoridad y es el heredero del conocimiento y la forma de proceder de los ancestros. En la vida cultural del pueblo Wayúu la palabra es la encarnación de la persona que la envía y se entrega a nombre del legado cultural materno. Con la palabra se compromete la integridad individual y la dignidad del clan matrilineal.
- ▷ **La ofensa.** El incumplimiento de las normas que regulan al pueblo Wayúu se constituye en una ofensa. Cuando una persona comete una ofensa, está comprometiendo a todo su clan matrilineal en la misma. La mediación del palabrero es fundamental para preservar la armonía social y evitar el enfrentamiento y la guerra entre los clanes. La ofensa es mediada por el palabrero, quien plantea los términos de la negociación cuyo cumplimiento es obligatorio; las negociaciones incluyen la compensación material que debe pagar la familia que hizo la ofensa a la familia que fue ofendida.
- ▷ **El sistema de compensaciones para la solución de los conflictos.** Dentro de la sociedad Wayúu existe un sistema normativo que integra la medida de las compensaciones para la solución de los conflictos. Estas compensaciones están medidas según la gravedad de la ofensa.
- ▷ **Ouutsu.** La mujer ouutsu es la autoridad espiritual. Su función social es muy importante, porque es quien conoce lo sagrado, interpreta los sueños y hace los procedimientos místicos para el conocimiento de las plantas medicinales que se utilizan en la medi-

El pueblo Wayúu ha sido llamado pueblo de arena, sol, y viento; su cosmovisión le ha permitido convivir con el desierto y la cultura y le ha dado un conocimiento invaluable de la forma integral de manejo de los ecosistemas.



cina tradicional. El conocimiento de la naturaleza que tiene como legado la *ouutsu* es muy profundo y espiritual.

- ▷ **Los sitios sagrados.** Para el pueblo Wayúu son sitios sagrados los cementerios, ojos de agua, suelos de siembra, áreas de plantas medicinales y lugares especiales de seres consagrados desde el origen. La mujer *ouutsu* es quien establece las relaciones espirituales con estos sitios.
- ▷ **Los cementerios.** La cultura le da un lugar muy importante a los cementerios. Además de ser sitios sagrados, son un marcador muy importante de la propiedad y la territorialidad del clan. La peor ofensa que se puede cometer contra un clan matrilineal es profanar sus cementerios.

Planes de vida

Los planes de vida son más recientes para el pueblo Wayúu, si se comparan con los procesos adelantados por otros pueblos indígenas desde los años setenta del siglo pasado, por ejemplo los del Cauca. El plan de vida de los Wayúu está inscrito en su territorialidad, en su resistencia, en las diferentes estrategias que han adoptado para lograr su pervivencia frente a todos los cambios asociados con las relaciones establecidas desde el mundo occidental con La Guajira.

Para ellos el plan de vida nace en Occidente, y si algunas comunidades lo han adoptado ha sido recientemente, y con miras a ponerse de acuerdo entre ellos y poder dialogar con la sociedad nacional. Dadas las condiciones de dispersión de las comunidades, y la gran diversidad de situaciones organizativas y del contexto que se expresan en su territorio, es un reto consolidar un plan de vida general para el pueblo Wayúu, que oriente el diálogo intercultural para las acciones de las instituciones y entidades que trabajan allí.

Entre los miles de puntos de asentamiento que existen a lo largo de La Guajira, son pocas las comunidades que han desarrollado procesos participativos de construcción del plan de vida.

Por ejemplo, en febrero de 2013, ocho autoridades del pueblo Wayúu que representan a 230 comunidades de la Media y Alta Guajira entregaron su Plan Integral de Vida al Ministerio de Justicia y del Derecho. Otras organizaciones como la Asociación Wayúu Araurayu (de la zona norte de la Alta Guajira), han avanzado en la formulación del Plan de Etnodesarrollo Wayúu, de la mano de organizaciones indígenas del orden nacional. En el ámbito local algunas comunidades han hecho público su plan de vida, por ejemplo las de Youyoupana y Paritchan, conformadas por 23 familias. Si se tiene en cuenta que son más de 80.000 familias las que conforman la totalidad de los Wayúu, se comprende la complejidad que implica la dispersión y la multiplicidad de planes de vida y de procesos organizativos que se requieren para fortalecer a las comunidades indígenas.



Por eso se presenta el gran reto de consolidar un plan de vida para el pueblo Wayúu, que sirva como herramienta para reafirmarse y permita concertar con la sociedad mayoritaria, con una mirada integral del territorio que contemple los niveles local, regional y nacional, de manera que las acciones de planeación, de consulta previa, y las políticas públicas que tienen efectos en todo el territorio, sean comprensivas de las diferentes situaciones contextuales que se presentan en la Alta, Media y Baja Guajira.

Elementos clave del contexto

Una síntesis de los principales aspectos del contexto que las fundaciones de la AFE deben tener en cuenta en la gestión de proyectos y en el relacionamiento con este pueblo podría ser la siguiente:

- El valor y el peso de la palabra dentro de la cultura Wayúu.
- El sistema normativo que incluye conceptos como la ofensa y la compensación, y que se encarna en el palabrero como mediador.
- La necesidad de hacer una identificación clara de las autoridades de cada clan, pues en la cultura no es legítimo que “cualquier persona” reciba la palabra. Es decir, la negociación de toda acción debe realizarse con la autoridad que es legitimada por la cultura.
- El pueblo Wayúu no tiene un sistema de gobierno centralizado que represente o unifique a todos los clanes y asentamientos.
- Las organizaciones y asociaciones que se configuran con el modelo occidental son ajenas al sistema cultural Wayúu; de ahí la necesidad de identificar la mejor manera de colectivizar las prácticas de los proyectos.
- Las autoridades indígenas son autoridades públicas de carácter especial y por lo mismo también son autoridades ambientales.
- La espiritualidad en el manejo de las relaciones entre seres humanos y naturaleza debe ser tomada en cuenta para integrar y apropiarse de la mejor manera todas las acciones que se realizan en el territorio Wayúu.
- El manejo espiritual del territorio Wayúu incluye la relación con los cementerios como elementos fundamentales de posesión y pertenencia territorial, además de sus implicaciones en la relación cotidiana y ritual con la muerte.
- Existen diferencias culturales y ecológicas marcadas entre las comunidades Wayúu de las distintas regiones de La Guajira.
- Existe una enorme cantidad y dispersión de los asentamientos, cuyas dificultades y condiciones particulares en cada época del año, implican esfuerzos económicos mayores para poder llegar a las comunidades.
- La complejidad del territorio, sumada a prácticas tradicionales de migración de la población Wayúu, genera dificultades para resolver las crisis ambientales y humanitarias que se siguen presentando.



- Los Wayúu tienen el reto de elaborar y articular sus planes de vida como instrumentos para orientar y regular su relacionamiento con la sociedad nacional; existen procesos incipientes que propician oportunidades para apoyar y fortalecer.
- El principal reto que ofrece el territorio Wayúu es la construcción de sinergias y la articulación de esfuerzos públicos y privados, de manera que las acciones resulten acertadas, lo cual incluye encontrar formas pertinentes de concertación con las autoridades tradicionales Wayúu.

ETNOEDUCACIÓN BILINGÜE E INTERCULTURAL EN MANAURE FUNDACIÓN PROMIGAS

En el marco de este estudio de sistematización, la Fundación Promigas ha focalizado dos experiencias que ofrecen diferentes aprendizajes y perspectivas sobre sus formas de actuación con comunidades indígenas. Por una parte, el proyecto de Etnoeducación Bilingüe e Intercultural en Manaure²¹ ofrece una experiencia madura, sobre la cual ya hubo una evaluación crítica y una sistematización publicada²². Por la otra, el proyecto Watta Ka'i (en alianza con Fundación Alpina), es una experiencia en construcción; aunque se trata de una modalidad nueva de actuación institucional en el territorio, ya cuenta con algunos aprendizajes de interés para los propósitos del estudio.

Origen y evolución de la iniciativa

La Fundación Promigas opera como un laboratorio social desde el cual se conciben, validan y enriquecen -en la práctica con las comunidades y entidades aliadas- diversos enfoques, modelos y metodologías orientadas a generar capacidades colectivas para que los involucrados gestionen de manera autónoma sus propias transformaciones. En este marco, los proyectos e iniciativas se convierten en “pretexto” para iniciar un proceso de cambio y aprendizaje permanente que forme parte de la cultura organizacional e institucional. Enmarcada en el enfoque de sostenibilidad de Promigas, la Fundación trabaja sobre las causas que afectan el desarrollo de las capacidades humanas para el logro de un país con más y mejor equidad, competitividad y democracia.

La Fundación ha promovido una propuesta de desarrollo integral y cambios sociales con un foco centrado en la educación, el cual ha evolucionado hasta consolidarse como una apuesta por el cambio educativo. Se considera que los colegios, por tener equipos humanos abiertos al aprendizaje constituyen espacios estratégicos para contribuir a movilizar el cambio social y educativo. Este es uno de los principales campos de actuación de la Fundación Promigas: trabajar desde la escuela.



²¹ Entre los docentes y directivos de la región este proyecto también se conoce como Currículo Bilingüe e Intercultural.

²² Fundación Promigas (2010).



Sus esfuerzos se focalizan en el sistema educativo local, especialmente escuelas públicas de estratos bajos y en los niveles iniciales y de la básica primaria, para incrementar las oportunidades de aprendizaje y garantizar a los estudiantes una educación de calidad con equidad. Se busca actuar sobre las dificultades que afronta el sistema educativo para adaptarse al ritmo acelerado que demandan los retos sociales y culturales del país. Igualmente, aborda la necesidad de gestionar nuevos conocimientos alrededor de enfoques que ayuden a comprender y acelerar el cambio educativo. Esto ha permitido impulsar cambios sustanciales en el sector educativo en la costa Caribe, consolidando su experticia en el campo de la gestión escolar y la calidad educativa.

La Fundación Promigas ha elaborado productos sociales y de conocimiento innovadores para contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa en contextos específicos y a la garantía del derecho a la educación en la cotidianidad de situaciones concretas reales; tal es el caso de Escuelas que Aprenden y Escuela Gestora de Derechos.

Al principio hubo reservas en la Fundación frente al trabajo con comunidades indígenas, pues se pensaba que era delicado intervenir sin tener la experiencia necesaria. Poco a poco, la evolución de los modelos y los enfoques llevó al equipo hacia una postura que reivindica la diversidad y favorece el diálogo intercultural como premisas orientadoras del trabajo en este campo.

En 2004 la Fundación Promigas hizo una primera incursión en el trabajo con indígenas, en alianza con la Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani, para trabajar en torno a la excelencia académica en cuatro establecimientos educativos de Manaure que se presentaron a una convocatoria. El equipo de la Fundación Merani entró a desarrollar un plan de mejoramiento institucional mediante capacitación docente en matemáticas y lenguaje, desde el marco teórico de la pedagogía conceptual. En el contexto de un diálogo de saberes, las rectoras sugirieron que se debería atender la diferencia étnica y comenzaron a plantear la necesidad de un currículo intercultural bilingüe. La diferencia de perspectivas hizo imposible continuar esta asesoría.

A partir de estos aprendizajes, la Fundación Promigas buscó un operador que tuviera una trayectoria reconocida en el trabajo con comunidades indígenas. Se entendió que era posible empezar a trabajar en el campo etnoeducativo fortaleciendo la educación en comunidades Wayúu, con énfasis en preservación de la lengua y en el diálogo intercul-

Se entendió que era posible empezar a trabajar en el campo etnoeducativo fortaleciendo la educación en comunidades Wayúu, con énfasis en preservación de la lengua y en el diálogo intercultural.



tural, temas sobre los cuales ya había avances en La Guajira²³ y en diferentes regiones de Colombia.

Con la comunidad indígena como un todo no nos hemos relacionado, no tenemos esa experticia. La OECD proporciona un marco, nos sirve como referente. Si sale una política indígena nueva, buscamos estar actualizados. Tenemos en cuenta trabajos anteriores y fuentes secundarias para temas específicos (v.g. investigaciones de la Universidad de los Andes y la Universidad del Cauca y algunas universidades regionales).

Anuar Pacheco, profesional de proyectos sociales, Fundación Promigas.

Buscando aportar los enfoques de fortalecimiento de capacidades, respeto a la diversidad y el modelo de “acompañamiento mediacional recíproco”²⁴ (desarrollados durante años de experiencia), la Fundación Promigas hizo sinergia con la experiencia previa de la Fundación Caminos de Identidad, FUCAI, que tiene un largo trabajo especializado en etnoeducación. Las dos organizaciones estuvieron de acuerdo en compartir un enfoque diferencial y un compromiso ético en torno a la diversidad, la autodeterminación y el diálogo. FUCAI se vinculó a este proceso como operador de la Fundación Promigas, con una perspectiva ligada al bilingüismo y la interculturalidad, la cual fue concertada con las cuatro rectoras y coordinadoras de las instituciones educativas. Así nació el proyecto Etnoeducación Bilingüe e Intercultural en Manaure. Las cuatro rectoras de estos establecimientos eran personas reconocidas por su liderazgo y mostraron interés y compromiso desde el comienzo, algo clave para el desarrollo inicial del proyecto.

Lo más importante de este proyecto es que nos dejó buenos resultados de organización, aprendizaje y apropiación de aprendizajes propios Wayúu. La oralidad es lo tradicional para los Wayúu, no la escritura. Somos hablantes de wayuunaiki, pero no lo escribíamos. Al llegar ellos, nos interesamos por la escritura de nuestra lengua materna. El wayuunaiki no es tan fácil como lo pintan, porque la escritura y la fonética son diferentes, como en el inglés. Las cartillas nos ayudan mucho en este proceso.

Yoleth Benedetti, coordinadora CE Fátima – Aremashain.



²³ Con la reivindicación de la autonomía para crear una educación propia que respete las particularidades y necesidades de cada pueblo indígena, de un lado, y la publicación de los primeros lineamientos de etnoeducación contenidos en el Decreto 1142 de 1982, de otro, el tema de la pertinencia cultural de la educación indígena tomó auge. Desde mediados de los años 80, a partir del surgimiento de la organización indígena Yanama, estudiantes Wayúu de la Universidad Pedagógica Nacional —apoyados por educadores y profesionales— comenzaron a desarrollar experiencias etnoeducativas basadas en el uso de la lengua wayuunaiki y la producción de materiales educativos en dicha lengua para apoyar los procesos educativos. Experiencias de este tipo se desarrollaron en comunidades Wayúu en Colombia y Venezuela, donde ha sido particularmente fuerte el desarrollo de estudios en etnolingüística aplicada a propósitos etnoeducativos. Años más tarde, en 1996, el estudio de Evaluación de la calidad de la educación indígena en Colombia (etnia Wayúu), realizada por P. Enciso, J. Serrano y J. Nieto (1996) desde el Ministerio de Educación, recomendó replantear las propuestas anteriores, teniendo en cuenta las características de la población escolar, para crear un currículo completo ajustado al contexto educativo Wayúu.

²⁴ Este acompañamiento está concebido para fortalecer las potencialidades y promover dinámicas de cambio en un programa o proyecto, a través de la influencia recíproca que genera el compartir y producir aprendizajes y transformaciones en todos sus actores. Tomado de www.fundacionpromigas.org.co, consultado el 8 de agosto de 2015.



Aunque Promigas como empresa sí ha estado obligada a hacer consulta previa, la Fundación no ha tenido que hacer este procedimiento formal con comunidades indígenas. Por la naturaleza de su labor, por ser un actor reconocido públicamente, que conoce y agrega valor en el campo educativo, ha sido invitada por las comunidades a realizar la asesoría. Con este aval, ninguna comunidad indígena ha cuestionado su actuación. A través de la presencia prolongada en el territorio y la cercanía con las comunidades indígenas, la Fundación Promigas ha ido aprendiendo, replanteando, ajustando sus formas de actuación para hacerlas cada vez más pertinentes y eficaces.

El proyecto de Etnoeducación Bilingüe e Intercultural (EBI) fue desarrollado por cerca de cuatro años con centros etnoeducativos (CEE) del municipio de Manaure, con el fin de contribuir al fortalecimiento de capacidades de sus equipos directivos y docentes para hacer una educación de calidad con equidad, priorizando los enfoques del bilingüismo y la interculturalidad en aras de vincular la calidad a la pertinencia, frente a la particularidades de la cultura y la cosmovisión Wayúu. Con este enfoque, se desarrollaron las siguientes estrategias, tanto en el frente técnico pedagógico del bilingüismo y la interculturalidad, como en el de las relaciones sociales y el trabajo en equipo de las escuelas: a) diálogo de saberes a partir de competencias interculturales; b) desarrollo del bilingüismo mediante la producción y el uso de materiales educativos en wayuunaiki; c) trabajo colectivo a partir del equipo de gestión etnoeducativa, conformado por docentes y directivos de los colegios participantes; y d) seminarios-taller de capacitación y acompañamiento constante en los planteles y en las comunidades.

La primera acción del proyecto fue elaborar un diagnóstico altamente participativo, no sólo con directivos y docentes, sino también con autoridades tradicionales y miembros de las comunidades. Este análisis confirmó la existencia de un contexto de dispersión territorial, marcado por problemas graves en la lógica de contratación de maestros, debilidades organizativas y políticas en las comunidades y un gran vacío de poder en las autoridades indígenas frente a los procesos educativos.

Entonces se dividió... inició con cuatro escuelas: dos de troncal y dos más allá. Nos repartimos los temas, escogimos las rancherías para ir. Es una buena práctica ir a las comunidades, incluirlas en la elaboración del diagnóstico. Se reunían los *araurayu* (ancianos), padres de familia, profesores, niños. Se hicieron cartillas con contenidos salidos de la comunidad. Se trabajó el plan de estudio, programación de planes de área. El plan se basó en incluir contenido temático contextual (cómo se hacían mochilas, cómo preparaban comida, de qué vivían). Luego nos encontrábamos en la escuela en Manaure para consolidar todo lo que habíamos encontrado en diferentes comunidades. Los ancianos reconocen que los niños actualmente no saben, no conocen lo que un niño conocía anteriormente. Entonces ellos le dieron un rumbo a la función de la educación para los Wayúu: rescatar costumbres y tradiciones que se han perdido. Así comenzamos.

Eufemia Moscote, coordinadora docente CE La Gloria.



Lo importante del diagnóstico fue darnos cuenta de cómo estábamos, para comenzar. Fue la comunidad la que lo hizo; los asesores nunca vinieron a imponer. Por la forma como lo hicimos, el trabajo del diagnóstico llevó a acuerdos con las comunidades y las autoridades que participaron. Fueron tenidos en cuenta muchos temas.

Yoleth Benedetti, coordinadora docente CEE Fátima – Aremashain.

La primera fase (2006-2008), concentrada en “la búsqueda de significados y consensos alrededor del trabajo etnoeducativo, la concreción de acuerdos alrededor del plan de estudios y la elaboración de materiales educativos en wayuunaiki”²⁵, permitió unificar los criterios, las perspectivas y los distintos desarrollos planteados por los cuatro colegios.

Ese tiempo inicial fue valiosísimo. Éramos pocos, no muchos como ahora, pero entonces todos queríamos progresar y saber más, sobre todo avanzar en la parte curricular.

Carmen Riveira, rectora CEE Fátima – Aremashain.

Una segunda fase (2008) consistió en la proyección del currículo etnoeducativo y el inicio de su aplicación en los centros educativos. Tras la transcripción de los planes elaborados y la publicación de las primeras cartillas, los equipos docentes se dieron a la tarea de probar distintas formas de aplicación de sus desarrollos curriculares.

La tercera fase (2009), destinada a la consolidación e institucionalización de los procesos adelantados, concentró el esfuerzo de los directivos y docentes por encontrar estrategias para garantizar la sostenibilidad de los mismos. Se priorizó el acompañamiento a los docentes en aulas (para retroalimentar la aplicación del plan de estudios y de proyectos aula-comunidad) y en equipos de gestión (para planificar la gestión académica, incluidos el seguimiento y la evaluación de la planeación colectiva semestral de planes de estudio y proyectos de aula, así como la elaboración de los planes de mejoramiento y el fortalecimiento de vínculos con las comunidades). En esta última fase también se abordó la sostenibilidad a través de la capacitación adicional de los docentes en temas priorizados, tales como “didácticas específicas en lenguaje, matemáticas y proyectos de aula-comunidad, las cuales fueron diseñadas e implementadas atendiendo criterios de pertinencia y eficacia pedagógica y cultural. Finalmente, el equipo desarrolló los “contenidos sintácticos, semánticos, pragmáticos y de tradición oral para la asignatura de wayuunaiki en el currículo bilingüe intercultural”²⁶.

Durante el desarrollo del proyecto otros actores institucionales –tanto del sector educativo nacional y regional, como del sector privado– han intervenido con aportes y enfoques particulares; los esfuerzos de Fundación Promigas y FUCAI están entrelazados con otros, no sólo en los resultados sino también en el proceso que los ha generado.



²⁵ Fundación Promigas (2010).

²⁶ Fundación Promigas (2010).



Como acompañante local, mi rol es actuar en las condiciones propias de los entornos locales, identificando fortalezas y debilidades para potenciar con el proyecto. Nuestro trabajo se mueve conectando diferentes instancias.

Lecsy Avendaño, acompañante local de la Fundación Promigas.

A continuación se presentan las ideas y premisas que orientan el abordaje de temas clave en distintos ámbitos del proyecto. No se trata de metodologías, fórmulas o procedimientos, sino del pensamiento metódico que permite organizar los relacionamientos de manera coherente y sistémica, en función de poner en práctica los enfoques y generar procesos pedagógicos consistentes.

Construcción colectiva y participativa

Fundación Promigas llama “educación propia” al propósito que se busca consolidar a través de los proyectos implementados en centros etnoeducativos (CEE) en Maicao, Manaure y Riohacha, a partir de la visión y la participación de los actores locales. Hasta el momento, el equipo ha privilegiado su trabajo con la escuela en primera instancia, no comenzando con la comunidad abierta o extensa. Por tanto, los principales actores participantes en los proyectos han sido los directivos y docentes de los CEE, así como ancianos líderes y autoridades indígenas cercanas a la escuela. El núcleo es la escuela, desde donde se ha hecho el trabajo, ampliando hacia la comunidad.

La primera hebra la ponemos nosotros: la necesidad de un eje. Teníamos el propósito de enseñar, pero ¿cómo lo hacemos? ¿Con qué enfoque y cuál metodología?

Carmen Riveira, rectora CEE Fátima – Aremashain.

El primer elemento de la apuesta metodológica tiene que ver con la construcción colectiva y participativa. Si el foco está en las comunidades etnoeducativas como unidad básica de la cooperación, los directivos y docentes de las escuelas son protagonistas del proceso constructivo; y los ancianos, mayores y autoridades tradicionales, así como de los padres de familia y los niños mismos, son actores clave del diálogo intercultural, a quienes se llega desde la escuela, a través del trabajo de los agentes o equipos etnoeducativos como participantes directos. Tal es la ruta de inclusión de la comunidad educativa ampliada en el proceso de construcción curricular. El diseño metodológico inicial puso en primer plano el liderazgo de los equipos de gestión educativa; dentro de él, se ubicó como prioridad el trabajo participativo en las rancherías.

En ese entonces, nos fue mal con las organizaciones de segundo nivel. La negociación fue con cada autoridad, una por una, de casa en casa. Íbamos rotando por las comunidades, conversando con los abuelos y las abuelas. Así se ganó apoyo comunitario para las profesoras. Se trataba de que las personas de la comunidad entendieran que el maestro



requería poner en práctica una acción formativa de comunidades para hacer trabajo conjunto, entre todos y para todos.

Álvaro Rodríguez, coordinador área de educación, FUCAI.

Relacionamiento con IE y docentes indígenas

En el contexto de la educación propia en comunidades indígenas resulta clave establecer una relación dinámica entre lo propio y lo intercultural. El pensamiento esencialista o integracionista en muchos maestros indígenas y actores institucionales dificulta ver la complementariedad entre sistemas culturales y trabajar simultáneamente las dos cosas, la recuperación o el afianzamiento de lo propio y la apertura al diálogo intercultural. Se requiere promover el ejercicio del pensamiento crítico para salir de la dicotomía y aprender a hacer la relación entre estos dos ámbitos fundamentales de la educación propia, tanto dentro como fuera del aula y de la escuela. Tal reto implica desarrollar la conciencia de la importancia del bilingüismo: al enseñar la lengua indígena en la escuela, se trabaja en interculturalidad, pues tradicionalmente la lengua materna no se escribe.

Esto supone a la vez la valoración de lo propio y la apropiación de lo ajeno, en tanto resulten elementos pertinentes; implica interesarse por saberes de comunidad y desplegar esfuerzos de investigación rigurosa. Pero esto es difícil en un contexto en el que ser maestro tiene la connotación de crear condiciones de vida para alejarse de la ranchería, donde los docentes son mayoritariamente mujeres y muchas mujeres Wayúu están transculturadas, al estar casadas con mestizos. Este trabajo es inseparable de un proceso lento de concientización y reindigenización, de generación de conciencia crítica entre las docentes participantes.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.

A mí lo que me gusta de esa fundación es que ellos primero preguntan. La primera vez llegaron con proyecto armado, las rectoras lo aceptaron y firmaron. Nos beneficiaron mucho en fortalecer la organización administrativa de la IE. Pero de ahí para acá, han preguntado, todo el tiempo preguntan; tratan de detectar vacíos para saber por dónde continuar. Entonces intervenían al año siguiente de acuerdo con eso que habíamos conversado.

Eufemia Moscote, coordinadora docente CEE La Gloria.

Para reactivar los circuitos tradicionales de socialización, se requiere el liderazgo de los maestros con una actitud humilde de apertura a aprender y una disposición a la auto-organización; también la participación de otros en los procesos de aprendizaje, por ejemplo potenciando la de los mayores, abuelos y abuelas. Si bien esto implica que los adultos y mayores van a la escuela y los niños a la comunidad, al mismo tiempo se requiere la destreza del maestro para apropiar el saber tradicional una vez que éste ha sido entregado por los mayores.

Por la historia de la imposición forzosa de la escuela a través de la educación contratada y el modelo evangelizador de los misioneros, los Wayúu han mostrado una resistencia muy



fuerte a la escolarización. Amarrados a fórmulas convencionales, la mayoría de los proyectos etnoeducativos promovidos anteriormente tampoco lograron movilizar la participación activa de las comunidades ni la vinculación comprometida de los docentes indígenas. Pero al responder a una necesidad sentida, facilitando la participación activa desde lo que es y puede aportar cada persona, el método puesto en práctica por el equipo de Fundación Promigas - FUCAI genera efectos evidentes en la apropiación del proceso etnoeducativo por parte de las comunidades.

Tradicionalmente la educación era vista con recelo, como un enemigo. Esto hizo que las condiciones de pertinencia y calidad, generadas por el nuevo currículo bilingüe e intercultural, aumentaran dramáticamente la cobertura. No por el restaurante escolar o beneficios de ese tipo, sino porque por primera vez la escuela estaba teniendo en cuenta elementos clave: se comenzó a trabajar en la promoción activa de la lengua, se empezó a hacer trabajo escolar en wayuunaiki. Así se puso en marcha todo un proceso de fortalecimiento de la educación propia. Proceso que generó un sistema abierto, hasta que otras fuerzas entraron.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.

Trabajo con operador - aliado

Fundación Promigas optó por trabajar el tema etnoeducativo con FUCAI como operador pues con ellos existe una identidad clara en cuanto al enfoque diferencial relacionado con una postura ética por el cambio social y el cambio educativo situado; los derechos fundamentales y la diversidad cultural; la pertinencia como factor clave de la calidad educativa; y la participación, el bilingüismo y la interculturalidad como elementos pedagógicos para el mejoramiento de la calidad.

Las personas con las que hacemos operación deben tener una amplia experticia en el trabajo con comunidades indígenas, se requiere que hayan trabajado con esas comunidades y/o con esas temáticas específicas. Por ejemplo, el equipo de FUCAI ya venía trabajando con Unicef en un proyecto de agua potable en Manaure. Es una experticia necesaria. Toda la interacción se hace en el marco de nuestro modelo. FUCAI abrazó un enfoque diferencial con acento en interculturalidad, que comulgaba con nuestra perspectiva de diálogo de saberes. Eso nos permitió reconstruir la propuesta con ellos.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Trabajar con un operador como FUCAI permite a Fundación Promigas encarnar toda una filosofía en los territorios y en la gestión del conocimiento, que se realiza a partir de los proyectos y experiencias de trabajo. Esto significa que el operador es un aliado, pues además de aportar su experticia en el trabajo de campo y su capacidad de hacer

En el contexto de la educación propia en comunidades indígenas resulta clave establecer una relación dinámica entre lo propio y lo intercultural.



acompañamiento con excelencia, agrega valor desde su experiencia y especialización en los temas, enfoques y conceptos necesarios para hacer un trabajo de calidad con las comunidades.

El proyecto contaba con suficiente claridad y al mismo tiempo flexibilidad para que tanto la Fundación Promigas como las escuelas supieran a qué atenerse en términos de los procesos a desarrollar y los resultados esperados. En una región donde la presencia estatal es tan precaria, formular metas muy precisas le dio confianza a la gente, basada en tener claro lo que se podía obtener. Teníamos unos términos de referencia claros, que respondían a las inquietudes de la Fundación Promigas y también al interés de las comunidades. Ya había familiaridad con la Fundación y con la región, también unos ejercicios previos de formulación de expectativas. Entonces, con este tipo de relación no se sacrifican las particularidades del contexto. Son las claves iniciales de alianza, lo demás hay que construirlo.
Álvaro Rodríguez, FUCAI.

Relacionamiento con entidades públicas y territoriales

El trabajo de Fundación Promigas se caracteriza en toda la región Caribe –y en otras donde ha intervenido puntualmente– por respetar las instancias de la administración pública territorial, especialmente en las secretarías de educación departamentales y municipales.

Entramos por voluntad propia, no por obligación. Lo que seguiremos haciendo es trabajar con las secretarías de educación, aportando instrumentos para la aplicación de los lineamientos pedagógicos estatales y el fortalecimiento de capacidades y competencias en todo el sistema educativo.

Julio Martín, Fundación Promigas.

Fundación Promigas hace una indagación previa a toda actuación: identifica qué acciones y metas educativas están consignadas en el plan de desarrollo de la entidad territorial. Sobre esta base establece un diálogo. De acuerdo con el interés o compromiso que la entidad territorial manifieste, la Fundación decide si desarrolla acciones en ese territorio. En el caso particular del proyecto EBI, las acciones desde la Fundación han mantenido un relacionamiento formal y respetuoso con la institucionalidad, caracterizado por prácticas como la consulta, la transparencia, la concertación, la coordinación y la cooperación con los Comités de Educación Indígena en el departamento. El operador participa como asesor técnico y acompañante del proceso en los comités técnicos locales, los cuales convocan periódicamente a distintos actores del municipio, las escuelas, las comunidades y las entidades en torno al seguimiento que realizan conjuntamente a la gestión del proyecto (ver Buenas prácticas en participación).

El comité técnico del municipio es un espacio de reflexión sobre el desarrollo de la iniciativa. No es un mecanismo de rendición de cuentas, sino un espacio para dialogar sobre



la apropiación de los saberes que se comparten, sobre lo que hay que cambiar y sobre cómo hacer las cosas. Sirve para analizar colectivamente y tomar decisiones sobre las dificultades que se presentan en el curso de la implementación del proyecto.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Igualmente, aunque con tensiones y dificultades causadas por diferencias en posturas técnicas sobre la gestión de procesos escolares (administrativos, pedagógicos y comunitarios), se busca respeto, concertación y transparencia en la relación con las organizaciones indígenas que administran el servicio educativo.

Gobernabilidad y autoridad indígena

La Fundación Promigas aprendió a través de este proyecto sobre la importancia de concertar sus intervenciones en territorios indígenas con las propias autoridades tradicionales de las comunidades. Aunque las veinte autoridades de las comunidades implicadas en las sedes escolares que cubre el proyecto fueron invitadas a participar desde el diagnóstico en adelante, no todas se involucraron; y las que se integraron lo hicieron con diferentes grados de interés y compromiso. Participar permanentemente en todo el proceso de construcción del currículo fue más fácil para las autoridades más cercanas a las cuatro sedes principales.

Aunque se convocó a organizaciones de segundo orden que agrupan autoridades, estas tuvieron una participación muy pasiva, sin compromiso claro ni constancia en el trabajo. El equipo asesor entendió que el trabajo debería hacerse con cada una de las autoridades indígenas, visitándolas en sus propios lugares. Esto se hizo en la medida de lo posible y resultó ser una clave para mantener diálogos con los ancianos y mayores y así poder recoger, valorar e incorporar los aportes provenientes de los saberes y prácticas tradicionales.

Relación del proyecto con los planes de vida Wayúu

El proceso de diseño del currículo bilingüe e intercultural considera los planes de vida del pueblo indígena Wayúu como un referente crucial para poder estructurar proyectos pedagógicos pertinentes y movilizar el fortalecimiento de la escolaridad en los ámbitos complementarios de la diversidad cultural y la interculturalidad²⁷. Existen algunos planes de vida elaborados por organizaciones o asociaciones, como el que fue entregado en 2013 al Ministerio de Interior por un grupo de ocho autoridades indígenas de Uribia y Manaure, en representación de 230 comunidades indígenas Wayúu de la Alta y Media Guajira. Sin embargo, no existe un documento de plan de vida general consensuado por todas las



²⁷ Fundación Promigas (2010).



comunidades o autoridades Wayúu, las cuales tienen un altísimo grado de dispersión en rancherías y pequeños asentamientos a lo largo y ancho del territorio ancestral, tanto en La Guajira colombiana como en Venezuela. Lo que existe, sin duda, es el plan de vida de hecho, que está en la memoria del pueblo Wayúu y se expresa en su resistencia histórica a la integración que les ha planteado la sociedad nacional.

Buenas prácticas

A través de las entrevistas realizadas con el equipo técnico y con algunas directivas docentes participantes del Proyecto Etnoeducativo Bilingüe e Intercultural de la Fundación Promigas en La Guajira se logró identificar y formular un amplio conjunto de buenas prácticas de participación y apropiación, relacionamiento, fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad, alianza con el operador, incidencia en institucionalidad pública y gestión del conocimiento, las cuales se presentan a continuación.

Participación y apropiación

La comunidad etnoeducativa construye el currículo, el cual es pensado, elaborado y puesto en marcha desde sus propios saberes y prácticas. Las entidades aliadas hacen aportes técnicos, pedagógicos y científicos, pero no son dueñas del proceso. Es un proceso de construcción colectiva, con participación de todos los actores, incluyendo a las instituciones aliadas como participantes. La propuesta curricular fue construida por los propios docentes y directivos participantes, lo cual tiene un valor ejemplar, teniendo en cuenta que en muchas experiencias previas el diseño y el uso del currículo están separados; con frecuencia la construcción de currículos y cartillas es hecha por expertos, quienes diseñan para que otros las reciban y apliquen.

La aplicación del currículo bilingüe intercultural implica capacitación y acompañamiento. Este proceso es fluido precisamente porque el currículo ha sido construido de modo participativo, desde la base. Se puede tener impacto en procesos de educación propia en la medida que la comunidad y los docentes mismos son edificadores de su destino educativo. Por mucha tecnología o recursos que puedan venir de afuera, sólo si ellos participan activamente en la construcción de las estrategias, metodologías, herramientas y materiales, la enseñanza logra impacto en términos de aprendizajes genuinos, desarrollo académico y fortalecimiento integral de la gestión escolar.

Los acuerdos pedagógicos con los actores educativos y los líderes permiten tener miradas diferentes y construir no algo común, pero sí algo nuevo y diverso. No se trata de generar un constructo monolítico, sino de construir un acuerdo dinámico y adaptable, en el que las distintas partes se sientan representadas.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas



Tuvimos una muy buena participación de la comunidad en casi todo el proceso, aunque faltó involucrarla más al final, para que conociera todo lo que se hizo y lo que falta por hacer. Esta parte del trabajo está pendiente, es responsabilidad del equipo encargado de aplicar el currículo.

Nelly Rivadeneira, rectora CEE La Gloria.

Los comités técnicos locales son espacios clave para la reflexión colectiva, seguimiento, evaluación y retroalimentación del proyecto. En ellos se involucran la secretaría de educación, los rectores y otros representantes de las escuelas participantes, los representantes del equipo asesor (FUCAI), de organizaciones indígenas o entidades operadoras (v.g. Yanama), y los invitados de la comunidad etnoeducativa. El funcionamiento de estos comités como estrategia de gestión sirve para ir más allá de la visión de la Fundación o del operador -que tienen una presencia temporal- e incluir el sentir y visión de otros actores, y para generar una práctica ordenada y sostenida de participación y retroalimentación (con reuniones cada 2 o 3 meses). Esta práctica redunda en la calidad y la sostenibilidad de los procesos impulsados por el proyecto.

El comité técnico local constituye un instrumento de aprendizaje sobre la gestión concertada y corresponsable de un proceso etnoeducativo en el contexto local. La importancia de este espacio radica en que permite reunir las voces de todos los actores relevantes, en un solo diálogo oportuno y democrático sobre los asuntos del proceso que requieren un abordaje concertado en el ámbito interinstitucional. Es una forma de tramitar la participación de múltiples actores en un proceso de gestión educativa que los implica en el corto, mediano y largo plazos, comenzando por identificar conjuntamente los déficits y riesgos que afectan el proceso y ponerse de acuerdo para actuar sobre ellos.

El rector y los docentes están presentes y señalan lo que hace falta en cada contexto escolar, lo que hay que profundizar, lo que les gustaría aclarar, lo que quieren proponer. Si el operador hace una presentación de avances, tiene la oportunidad de presentar también las dificultades. Por su parte, la secretaría de educación interviene y habla de la perspectiva territorial y de los lineamientos que enmarcan el proceso desde las políticas públicas.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Impulsar procesos de empoderamiento de los docentes y directivos para facilitar el proceso de construcción curricular colectiva por parte de escuelas indígenas. Este propósito se logra aportando herramientas concretas para propiciar el fortalecimiento institucional y la participación comunitaria. Hoy esas comunidades etnoeducativas tienen un proyecto de educación propia con el cual se identifican y trabajan para gestionar su propio destino.

La propuesta curricular fue construida por los propios docentes y directivos participantes, lo cual tiene un valor ejemplar, teniendo en cuenta que en muchas experiencias previas el diseño y el uso del currículo están separados.



El trabajo con Fundación Promigas nos dejó evidencias de que podemos llevar a cabo nuestro sueño. Cada quién lo hizo a través de su aprendizaje y conocimiento. Pero cada día hay que mejorarlo, mirar qué está faltando, retroalimentar lo que tenemos. Sentimos como propio el currículo bilingüe intercultural, es algo que sólo tenemos los que participamos. *Carmen Riveira, rectora CE Fátima – Aremashain.*

Facilitar la apropiación de modelos de gestión por parte de las secretarías de educación y las entidades locales. Esto se logra al trabajar de cerca con ellas para fortalecer capacidades de gestión, de manera que sean las mismas entidades las que definen agendas y convocan a actores estratégicos, moderan las intervenciones y coordinan la distribución de responsabilidades, buscando la articulación de los diferentes operadores. Este esfuerzo formativo en la práctica redundó en lograr que la entidad territorial se despierte y comience a actuar para el beneficio común.

Pertinencia

Fundación Promigas asume un enfoque diferencial ante la diversidad cultural que representa el pueblo Wayúu en la región y de cara al reto de construir procesos etnoeducativos con perspectiva de bilingüismo e interculturalidad. Esto implica flexibilizar los propios enfoques de cambio situado para poder mirar a cada comunidad de forma distinta y leer el contexto en sus propios términos. Con ello se busca responder de manera pertinente teniendo en cuenta las particularidades contextuales, los saberes previos y las capacidades existentes de la comunidad. De hecho, en el contexto del proyecto EBI, la pertinencia está vinculada a “la manera como la educación logra articularse con el plan de vida del pueblo Wayúu”²⁸.

Durante el diseño del proyecto y la alianza con FUCAI, fue necesario consultar lo que quedó de años anteriores e indagar cuáles eran las necesidades reales en el momento. Aunque presentamos propuestas a los rectores y docentes, hubo espacio para retroalimentación y ajustes. El conocimiento acumulado de experiencias anteriores ayuda a definir los focos de atención, pero esto hay que dialogarlo. Además, las evaluaciones nos hablan de procesos particulares y necesidades concretas en cada escuela o CEE. Entonces enfocamos el trabajo en analizar la información específica sobre cada institución, cada centro, cada sede.

Analizamos qué tiene y qué hace cada una de las organizaciones administradoras de la educación para lograr un reconocimiento y una priorización de lo que ellas necesitan que se trabaje desde la Fundación. Para comenzar, identificamos pautas curriculares y planes de mejoramiento, pero construidas desde perspectivas *alijunas*, de la escuela occidental.



²⁸ Fundación Promigas (2010).



Las propias directrices del MEN para la construcción de proyectos etnoeducativos (PEC en lugar de PEI, PMC en lugar de PMI) no se estaban cumpliendo.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

La lectura de contexto permite conocer y comprender a la comunidad con sus particularidades, no como realidad inmutable, sino entendiendo sus procesos en el tiempo, entendiendo cuáles son sus capacidades y posibilidades, así como sus limitaciones. Este precepto metodológico exige salirse de los instrumentos convencionales de diagnóstico y evaluación, que ya tienen la mirada y las respuestas predefinidas, para poner en juego procesos dinámicos de reflexión colectiva y análisis participativo.

En FUCAI teníamos experiencias previas con comunidades indígenas, atendiendo a sus particularidades. La primera vez que nos acercamos a los Wayúu tuvimos cuidado de hacer una revisión bibliográfica y un reconocimiento del contexto. Este reconocimiento fue clave para poder reunirnos con los rectores, coordinadores y miembros de las comunidades etnoeducativas, recoger sus inquietudes y reformular con ellos el proyecto.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.





La lectura sistemática de contexto requiere -y a la vez permite- desarrollar la sensibilidad moral²⁹ para sentir y pensar desde y con la comunidad, lo cual es un paso previo en el propósito de contribuir a fortalecer la autonomía como condición para el diálogo intercultural.

Tenemos un marco ético del cambio social que tiene sus acentos y particularidades, que da orientaciones sobre cómo se debe cultivar y apoyar los procesos de desarrollo social para lograr una justicia entendida como mayor equidad. Uno mira la situación con parámetros occidentales y se escandaliza; uno tiende a juzgar –equivocadamente- desde su propia lógica y sistema de creencias: es fácil pensar que los indígenas prefieren vender chivos que alimentar niños. Nos damos cuenta que tenemos un conflicto desde el punto de vista de los marcos normativos y morales occidentales que se pretende universalizar (como el de los derechos humanos). Pero las morales son relativas... Habría que vivir con los Wayúu para entender mejor; o ayudarles a montar un observatorio o mecanismo apropiado que les permita a ellos mismos investigar y mejorar sus propias pautas de crianza. Nos toca tener claridad sobre la presencia de dos tipos de concepciones o comportamientos morales y la distancia entre dos miradas normativas. Esta claridad viene de la buena práctica de escuchar, y es fundamental para ayudarnos a no imponer nuestros valores y creencias en contextos que demandan una aproximación diferente, un enfoque diferencial.

Julio Martín, director ejecutivo Fundación Promigas.

Potenciar y fortalecer lo que ya existe en la comunidad. Ante el reto de lograr pertinencia en el trabajo con comunidades indígenas, la postura institucional apunta a potenciar y fortalecer lo que hacen las comunidades, intentando no hacer juicios de valor. Se busca comprender mejor aquello que las comunidades hacen y ayudar a que comprendan mejor lo que busca la Fundación Promigas. La Fundación aporta elementos de cualificación desde el pensamiento crítico, el diálogo intercultural y la gestión del conocimiento producido en múltiples experiencias de colaboración y comunidades de práctica.

Por naturaleza somos una organización dialogante como vía de entendimiento y aprendizaje. No pretendemos tener “la solución”, no buscamos subir el listón que marca el parámetro; preferimos movernos dentro de un esquema comunitarista (cf. Alasdair Mc Intyre), en el que cada comunidad pueda construir sus propios parámetros y caminos. Nuestro papel es ayudar a potenciar lo que tienen en cada contexto local, esa es nuestra apuesta.

Julio Martín, director ejecutivo Fundación Promigas.

El esfuerzo de aprendizaje intercultural se enfoca en construir currículos donde están presentes los saberes y prácticas culturales propios del pueblo Wayúu y también los conocimientos y habilidades planteados por el Estado como generar competencias básicas



²⁹ La sensibilidad moral es un concepto que invita a la acción para la paz y la justicia social. Para mayor ampliación ver en Pájaro, Carlos Julio et al. (2012), *Concepciones del maestro sobre la ética*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte y Fundación Promigas.



en la educación de los niños y jóvenes en general. El ejercicio de construcción y aplicación del currículo en los CEE Wayúu implica un desarrollo de competencias básicas que requieren el diálogo para fortalecer tanto la propia identidad como la acción intercultural.

En nuestras iniciativas propiciamos la inclusión de los ancianos en instancias y actividades clave, pues ellos tienen el conocimiento tradicional necesario para la regulación social; es decir, aportan pautas éticas de actuación, las cuales son fundamentales en cualquier proceso educativo. Por eso insistimos en el principio básico de incluir y escuchar a los ancianos, y en mantenerlos integrados a las iniciativas.

Julio Martín, director ejecutivo Fundación Promigas.

Los conceptos ancestrales fueron tenidos en cuenta. Se investigaron con los ancianos, es una parte primordial de este proyecto. Ellos decían cómo era la educación tradicional del Wayúu para poder enfocar esa visión en las escuelas de hoy. El niño viene a la escuela con conocimientos previos, de su propia cultura. De ahí partimos. Nos sentábamos con ellos acá en una enramada, con todos los docentes, la persona de la Fundación Promigas estaba presta a escuchar. Nos sentimos como participantes, teníamos espacio para expresar lo que uno siente y ser tenido en cuenta.

Yoleth Benedetti, coordinadora docente CEE Fátima – Aremashain.

El trabajo en bilingüismo nos puso a buscar palabras para nombrar cosas necesarias: por ejemplo, alfabeto, símbolo, sílaba, consonante (el aire se corta) y vocal (el aire sale libre, sólo). Son palabras nuevas que formamos, o que ya estaban pero que encontramos investigando. Este trabajo no se hace de un día para otro: hay que hablar con los hablantes, luego hay que evaluarlo y validarlo con los que participaron. Para que todos entiendan, aprendimos a trabajar a la par, en wayuunaiki y en español.

Eufemia Moscote, coordinadora docente CEE La Gloria.

Relacionamiento

El enfoque de “cambio mediacional recíproco”³⁰, construido por la Fundación Promigas a lo largo de años de experiencia, constituye una buena práctica que permite mediar el involucramiento y la interacción con todos los actores sociales e institucionales que participan en una iniciativa o proceso educativo en un determinado territorio: el Estado representado en distintos niveles y sectores por las instituciones, la comunidad con sus propias autoridades (tradicionales, en el caso de los indígenas), el operador con alta expertise temática, la Fundación misma.



³⁰ El cambio mediacional recíproco hace referencia a las relaciones entre el desarrollo del potencial humano, el proyecto, y las características del cambio social, donde comunidades y asesores acompañantes son afectados mutuamente. Ver publicaciones de la Fundación Promigas. www.fundacion-promigas.org.co



Escuchar es el factor clave para el relacionamiento. La escucha supone reconocimiento y así la relación es mucho más fluida. Luego de establecer los parámetros de una relación respetuosa, los contenidos del proyecto se van concretando e introduciendo de manera concertada.

Tras los acuerdos iniciales, el relacionamiento con los actores del sistema educativo local siempre se hace desde la implementación, en la práctica. Esta buena práctica de gestión compartida se aplica en comunidades indígenas al incorporar el enfoque diferencial con acento en bilingüismo e interculturalidad, para incluir a los diferentes tipos de actores de la comunidad etnoeducativa.

Los docentes nos dicen: “trabajamos con ustedes porque nos permiten participar, no nos traen todo prefabricado”. Esto nos anima y nos acerca a la dinámica de investigación y aprendizaje que tienen en las comunidades, nos permite dar orientación y generar o fortalecer procesos con la gente. Pero hay que tener un conocimiento claro de los involucrados para poder hacer una buena gestión del proyecto, pues los actores pueden incidir positiva o negativamente. Algunos no están en el día a día, pero sí están reconocidos por la ley o tienen poder y capacidad de incidencia.

Tratamos de mostrar que no vamos en contravía; hacemos lo posible por sincerarnos, generar un clima de confianza para llegar a acuerdos; delimitar, por ejemplo, los alcances. En el diálogo casi siempre los docentes nos piden ayuda para trabajar tópicos. Entonces, si los rectores están de acuerdo, generamos espacios concretos de trabajo alrededor de necesidades específicas expresadas por ellos mismos. La clave es dialogar, mostrar lo que estamos haciendo, invitarlos a construir el trabajo que se va a hacer.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Reconocimiento y colaboración con la institucionalidad pública. Aunque esto implica una inversión de tiempo, energía y recursos, el camino que se despliega en diferentes instancias es la aproximación y el diálogo formal con las instituciones, la expresión de la voluntad de desarrollar propuestas de común acuerdo. Se trata de reconocer a los actores del sector público, acercarse y generar espacios de diálogo, consentimiento y cooperación. Además de ser un mecanismo pragmático para no “entrar en reversa” con la institucionalidad, el relacionamiento marcado por el diálogo y la concertación constituye un espacio en el que la Fundación Promigas busca fortalecer capacidades institucionales, aportar elementos técnicos e incidir en cambios positivos que favorezcan la consolidación del sistema educativo en la región. En La Guajira ha habido un gran esfuerzo por la construcción de un marco de lineamientos etnoeducativos, el cual ha recibido el apoyo de la Fundación Promigas. Por ejemplo, los proyectos e iniciativas siempre se presentan al Comité de Educación Indígena.

Este tipo de diálogo es una condición obligatoria y transversal a todo el proceso de implementación, pero debe comenzar con anterioridad a la intervención. En La Guajira hay que cumplir toda una prosopopeya, unos pasos que permiten generar adecuadamente



el relacionamiento; luego lo vamos decantando en el proceso de implementación. La experiencia ha mostrado que cuando esto no se hace, los líderes veteranos, funcionarios o intermediarios, que se sienten afectados en sus discursos o intereses, tienden a obstaculizar e incluso bloquear la continuidad de los procesos y el trabajo.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Presentar avances y rendir cuentas públicamente. La Fundación Promigas busca dialogar con líderes que se oponen a su incidencia política, o incluso a sus proyectos de cooperación. Al final, con el respaldo que dan los colegios, los rectores, los docentes mismos y las comunidades al trabajo de la Fundación, la animadversión se va diluyendo y estos líderes comprenden la conveniencia de tener una entidad idónea trabajando técnicamente por la calidad y la pertinencia de la educación pública en la región. Entonces comienzan a aprovechar esta presencia para complementar y cualificar su propio trabajo de gestión educativa. De esta manera, el relacionamiento con la institucionalidad –que de otra forma se convierte en barrera– posiciona y genera legitimidad al trabajo de la Fundación para entrar al sector educativo de la mano de las secretarías de educación. Si bien este asunto es problemático, la Fundación Promigas lo aprovecha en función de su potencialidad, como un factor que permite un apoyo legítimo y duradero.

El relacionamiento institucional y el manejo político desde la Fundación generan una aceptación importante por parte de las secretarías de educación. Esto es indispensable en un contexto lleno de normas y restricciones.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.

Articulación con planes de desarrollo y planes sectoriales. La legitimidad de la Fundación Promigas para convocar al sector educativo, proponiendo espacios de diálogo y trabajo conjunto, proviene de su convicción de que es necesario empoderar y fortalecer institucionalmente a las secretarías de educación, como autoridad en la región con competencia y liderazgo para gestionar las políticas públicas sectoriales, así como la coordinación intersectorial. Desde esta perspectiva, una buena práctica utilizada transversalmente en la Fundación consiste en conocer los planes de desarrollo y los planes sectoriales de educación en el departamento y los municipios, de manera que al diseñar e implementar proyectos, programas e iniciativas, éstos se articulen y aporten a los objetivos y metas de la política pública.

Visibilizar la articulación ante la Gobernación y las alcaldías. Esto genera respaldo institucional y eleva la legitimidad del trabajo ante el sector público en general. Aún más, hacer pública la información le agrega transparencia a las relaciones y ayuda a reforzar el compromiso de las entidades públicas y sus servidores con el cumplimiento de los acuerdos. Las relaciones se formalizan mediante convenios de cooperación interinstitucional, manteniendo la independencia de las partes en la gestión y los aportes.



Construir relaciones de cooperación y reconocimiento con el sector público educativo en el ámbito nacional. Cuando el Ministerio de Educación comenzó el proceso con la Mesa Técnica Departamental de Etnoeducación Wayúu en la construcción de los lineamientos etnoeducativos para esta nación -conocidos con el nombre de *Anaa Akua'ipa*- la Fundación Promigas ya llevaba varios años de trabajo en Manaure. En algunos momentos, el traslape de estos procesos generó tensiones, sin embargo éstas se resolvieron a través del diálogo, privilegiando el trabajo participativo, el diálogo de saberes y el fortalecimiento de los directivos y docentes. Finalmente, se fortalecieron tanto el currículo intercultural bilingüe en Manaure como el *Anaa Akua'ipa*, ambos resultantes de procesos de construcción colectiva y participativa.

Las visiones distintas entre los equipos del MEN y del EBI alrededor del *Anaa Akua'ipa*, antes que estancar el proceso, sirvieron para reafirmar la fuerza propia y el impacto de un trabajo realizado *con* las comunidades, no *para* ellas. Como resultado, se evidencia que los CEE con un desarrollo curricular propio tienen mayor capacidad de apropiarse el *Anaa Akua'ipa*.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Fortalecimiento de capacidades

Utilizar el enfoque de capacidades colectivas en la gestión pedagógica. Los procesos de cambio que la gestión pedagógica requiere no se consideran linealmente como una secuencia insumo-proceso-producto. La experiencia ha mostrado la posibilidad de enriquecer la gestión con otras formas en procesos democráticos: con un nuevo enfoque de capacidades, no sólo individuales sino también colectivas.

Reconocer capacidades existentes y ampliar oportunidades con pertinencia. El relacionamiento con comunidades indígenas y con el sector público indica la forma como la Fundación Promigas pone en juego su premisa de trabajar por la justicia entendida como equidad y su enfoque de reconocer capacidades existentes y ampliar oportunidades para su fortalecimiento de modo pertinente. La clave está en la manera de materializar este discurso en la práctica, respetando la diversidad que caracteriza los territorios.

Si el maestro es trasladado –lo cual es una situación anual generalizada en todo el país– deben quedar capacidades colectivas instaladas en la escuela como organización. La evaluación de este objetivo se volvió costumbre en los procesos de la Fundación Promigas.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Asumir la interculturalidad como reivindicación de la diferencia cultural, diálogo de saberes y ejercicio transcultural. Así entendido, el enfoque intercultural en la etnoeducación supone desarrollar cuatro competencias fundamentales “que pueden regular el desarrollo curricular: valorar lo propio, practicar lo propio, apropiarse lo ajeno y reconocer



semejanzas y diferencias entre lo propio y lo ajeno”³¹. De acuerdo con la sistematización del proyecto EBI, este abordaje permite superar tanto las visiones esencialistas e idealistas como las visiones modernizantes e integracionistas, para favorecer simultáneamente, desde los procesos etnoeducativos, un fortalecimiento de la propia identidad étnica y cultural, la capacidad de dialogar respetuosa y creativamente con otros sistemas culturales, y el pensamiento crítico para discernir lo pertinente en las diferencias y así afianzar el aprendizaje.

A medida que nos vamos capacitando vamos ganando confianza. Todo lo organizamos según nuestro pensamiento, antes de pedir ayuda.

Carmen Riveira, rectora CEE Fátima – Aremashain.

Las cuatro escuelas que participamos en proyecto con la Fundación Promigas y FUCAI somos conscientes de que no somos las mismas hoy que antes.

Nelly Rivadeneira, rectora CEE La Gloria.

El método de construcción colectiva genera un fortalecimiento pedagógico y didáctico amplio -no instrumental- de los maestros. Ellos están ávidos de un trabajo de asesoría y acompañamiento como el ofrecido por FUCAI, “en su quehacer diario, que les plantee panoramas claros sobre los cambios que se necesitan”³², más allá de las discusiones ideológicas sobre la etnoeducación y de alternativas a los dispositivos de la educación convencional. Ante la necesidad de esfuerzos innovadores y pertinentes por cualificar el desempeño individual y colectivo de los docentes indígenas, el trabajo de capacitación y acompañamiento realizado por el proyecto con el equipo de gestión educativa en los CEE de Manaure ofrece aprendizajes valiosos, los cuales se encuentran recogidos en la sistematización referenciada.

El proyecto llegó en un momento oportuno para dar este paso en la capacitación: las docentes aprendieron a autorregularse y trabajar en equipo ante las dificultades de la gestión educativa; proyectarse hacia la comunidad para ayudar a crear mecanismos de resolución de rivalidades y problemas entre clanes; clarificar el proyecto pedagógico como proceso político de reivindicación de la identidad étnica y los derechos indígenas; pensar en clave de procesos para permitirse y permitir a las comunidades soñar, visionar y creer en un futuro digno; identificar complementariedades en sus pares y respetarse, dándose espacio para el empoderamiento.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.

Innovación en metodologías de fortalecimiento de capacidades para la gestión educativa. Cabe destacar la capacidad fortalecida en las directivas y docentes indígenas



31 Fundación Promigas (2010).

32 Entrevista con Álvaro Rodríguez, asesor de FUCAI.



participantes, para comprender, interrelacionar y extrapolar asuntos fundamentales de una gestión etnoeducativa con pertinencia y calidad, liderando sus propios planes curriculares y proyectos comunitarios.

Aprendimos a establecer pautas para seleccionar a los docentes. Muchos docentes no acatan estas pautas, pues no tienen sentido de pertenencia, ni vocación como educadores. No es sólo trabajar con niños, marcar tarjeta, cumplir horas de trabajo. Es también trabajar con comunidad, construir con la gente, liderar todo un proceso social. Uno tiene que mostrar un trabajo, dejar una huella. Muchos no han sido siquiera normalistas, les falta capacidad.

Yoleth Benedetti, coordinadora docente, CEE Fátima – Aremashain.

Las cartillas nuestras tienen todo en wayuunaiki, pero el PEC está en español. Esto nos exige un esfuerzo de traducción permanente en el día a día del trabajo educativo, pero hemos aprendido que estas cosas sólo se pueden traducir por ideas, no literalmente por palabras.

Nelly Rivadeneira, rectora, CEE La Gloria

Participación de docentes en implementación y cualificación de política pública. La capacidad fortalecida por el proyecto EBI en el equipo de docentes también se evidencia en el rol que han jugado algunas de ellas en procesos más amplios en espacios regionales, como la construcción y actualización del *Anaa Akua'ipa* y del PEC general que se deriva de estos lineamientos.

Cuando llegó el programa etnoeducativo impulsado por el ministerio, ya nosotros estábamos fortalecidos con nuestro currículo bilingüe intercultural. Al llegar *Anaa Akua'ipa*, nosotros nos mirábamos y decíamos: “¡Pero esto es lo nuestro!”. Fue muy fácil adoptar lo que llegó, sin separarnos de nuestro conocimiento propio, que ya lo traíamos. Yanama reconoció ante Unicef que hay muchísimos cambios que [le hemos] introducido al currículo. Ya tenemos experiencia: cada vez que sale algo nuevo con *Anaa Akua'ipa*, se hace la adecuación de lo que tenemos en el currículo bilingüe intercultural. Por ejemplo, cómo relacionar ejes con áreas, desde la perspectiva de los ancianos.

Eufemia Moscote, coordinadora docente, CE La Gloria.

Con nuestra experiencia ayudamos mucho a fortalecerlo y eso es lo que se está implementando ahora en todas partes. Pero los dueños de *Anaa Akua'ipa* no aceptaban lo de la Fundación Promigas, pensaron que estaba en lo occidental. Hubo un choque muy fuerte, pero nosotros lo defendimos, porque era nuestro proceso. Siendo occidentales, nos ayudaron a abrir los ojos, a nosotros que somos Wayúu.

Carmen Riveira, rectora, CEE Fátima – Aremashain.

Ahora la Organización Yanama hizo la rectificación del PEC de los CEE que ella administra. Como cada uno tenía su PEC, se sacaron los mejores elementos de cada uno para formar el PEC de todos. Lo construimos entre todos, tres años duró este proceso. Se iba a hacer



una reunión de socialización, pero no se hizo porque no se ha hecho la contratación.
Yoleth Benedetti, coordinadora docente, CEE Fátima – Aremashain.

Sostenibilidad

Plantear la sostenibilidad en términos del cambio situado que los procesos educativos buscan movilizar. Como lo expresa Julio Martín, “lo que se debe sostener es el cambio mismo”, el aprendizaje y las transformaciones que éste genera, la construcción de conocimientos pertinentes para transformar la sociedad. Se considera que esta concepción de lo sostenible constituye una mejor práctica ejemplar para todo el ámbito fundacional, por el trabajo sistemático y contundente que implica en las estrategias de gestión del conocimiento de esta Fundación.

Comprender el trabajo escolar cotidiano como proyecto político educativo. En el terreno de la etnoeducación, la dinámica de fortalecimiento de capacidades para el diseño y la aplicación del currículo bilingüe intercultural Wayúu implica una tendencia de la escuela, como organización social viva que aprende a buscar su propia sobrevivencia y continuidad. A medida que los procesos avanzan, la organización escolar transforma su relación con el entorno comunitario y crece cualitativamente, dejando atrás círculos viciosos de estancamiento o repetición de patrones nocivos. En esta perspectiva, los docentes se empoderan para partir de la proyección de un horizonte de transformación posible y se capacitan para la adelantar acciones orientadas a materializarlo. La continuidad de este camino de cambio situado implica generar condiciones básicas, como la de formar docentes con capacidad de gestión educativa integral.

Incrementar los niveles de apropiación, rompiendo la frontera entre escuela y comunidad y fortaleciendo el trabajo simultáneo desde las autoridades y los padres de familia hacia la escuela.

Yo pediría continuidad en los esfuerzos de acompañamiento, para que el conocimiento que queda en la escuela siga creciendo más allá de la institución, en las comunidades.
Nelly Rivadeneira, rectora CEE La Gloria

Alianza con el operador

El operador como aliado. Para la Fundación Promigas, FUCAI es a la vez un operador y un aliado, con quien está muy comprometida para desarrollar propuestas. Esta alianza está basada en compartir una filosofía que asegura que las cosas funcionen bien, pues abre la posibilidad de mirar críticamente lo que los aliados están haciendo juntos para identificar sombras y temas problemáticos que requieren alguna revisión o modificación.

Generalmente uno es inconsciente de sus propios errores; se necesita un observador o interlocutor externo para caer en cuenta y poder enmendarlos. Nuestra relación con la



Fundación Promigas es así, como en un matrimonio feliz. Intentamos hacer un balance de las dificultades, en eso hemos tenido un interlocutor agudo y respetuoso. La memoria escrita del proceso no se mira con actitud de supervisión o de control administrativo, sino de manera constructiva. Tenemos mecanismos de triangulación: presentamos informes con nuestra perspectiva, el acompañante local de Fundación Promigas también presenta sus informes, y tenemos un diálogo permanente con el interventor. Pero, ante todo, siempre nos encontramos para pensar conjuntamente qué hacer.

Álvaro Rodríguez, FUCAI

Apertura al efecto transformador y potenciador de trabajar en alianza. Tanto en la relación misma de colaboración interna de la alianza, como en la relación de capacitación y acompañamiento en las escuelas y las comunidades, surge un efecto transformador y potenciador, que produce una iluminación: ésta consiste en ir más allá de las primeras impresiones y profundizar el análisis, para mirarse al interior y clarificar las limitaciones y contradicciones, los problemas técnicos y emocionales que afectan el trabajo. Esto genera ecos muy importantes, es el sentido mismo de trabajar en alianza con otros.

Para conocer una comunidad, uno no puede llegar como experto sino como amigo, para poder dialogar de lo natural, lo mundano, construir confianza, entrar en profundidad, ver las verdaderas debilidades y los problemas tal como se viven. El primer retrato es opaco, difuso, no se puede interpretar como real. El equipo hoy tiene conciencia de que esto es importante y cruza en forma transversal todo el proyecto. El diagnóstico no es un conocimiento de la comunidad. El proceso de cambio arranca desde ahí.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Dar autonomía a los operadores con los que hay identidad en torno a valores fundamentales. La relación de alianza con el operador funciona porque hay coincidencia en unos elementos mínimos, que no se negocian porque son un asunto de carácter ético: son pautas de conducta que las partes observan para poder hacer el trabajo compartiendo un objetivo, un resultado, un proceso.

Tenemos una responsabilidad con la sociedad que no es transaccional (aunque hay que pagar algo) ni es un problema de flujo de dinero. Lo que liga nuestra relación es una vocación, un compromiso por la transformación de la sociedad. Y esto es algo que compartimos con todos nuestros operadores. Hay otros elementos mínimos, como la dimensión de construcción de relaciones interpersonales.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Focalización y lectura de contextos. Constituye un factor clave de éxito en las alianzas la focalización efectiva de los contextos a trabajar, los cuales hay que saber leer e interpretar con agudeza para comprender su complejidad social y su particularidad cultural. También resulta fundamental saber entender las debilidades y fortalezas institucionales en las entidades territoriales y las organizaciones, para poder brindar una



propuesta pertinente y contextualizada de trabajo en función de necesidades e intereses en el sector público.

Incidencia en institucionalidad pública

Trabajar de la mano con y fortalecer las instituciones del Estado, es algo que caracteriza las actuaciones de la Fundación Promigas. El trabajo por el mejoramiento de la calidad educativa y el fortalecimiento de capacidades para la gestión en las instituciones educativas públicas se realiza en concertación con las secretarías de educación, en el ámbito departamental y municipal. Los currículos y los planes de desarrollo educativo que se construyen con asesoría técnico pedagógica y acompañamiento de los equipos de Fundación Promigas siempre se inscriben en los lineamientos que ofrecen los planes estratégicos en cada entidad territorial.

Lo primero que hacemos es conocer el plan de desarrollo y el plan sectorial (educativo). Al diseñar los proyectos nos preocupamos por apuntarle a algunos de los sectores, objetivos y metas de la política pública. Esto nos permite demostrarle a la secretaría de educación que el trabajo que vamos a hacer le aporta al plan de desarrollo y a sus expectativas, que están plasmadas allí. Lo importante para tener legitimidad y reconocimiento del trabajo es que la iniciativa responda a una necesidad del ente territorial y apoye la política pública.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Trabajar cumpliendo los lineamientos etnoeducativos y haciendo coherente la ampliación de la cobertura con la calidad y la pertinencia en la educación pública. A partir de las orientaciones por la alianza, los CEE pudieron aumentar la cobertura educativa conjugando calidad y pertinencia; al ampliar el servicio hasta la secundaria, se brindó a muchos estudiantes indígenas la oportunidad de seguir estudiando en el programa etnoeducativo sin irse a la cabecera municipal.

La mayoría de los centros educativos Wayúu tenían hasta 5° grado, hoy tienen hasta 11°. Con asesoría, capacitación y acompañamiento, ellos se empoderaron y pudieron plantear un proyecto educativo más amplio. El tema de la territorialidad está presente en el currículo: cruzar fronteras es toda una problemática social y cultural. Entonces el niño no podía avanzar el proceso educativo en su comunidad porque sólo le ofrecían hasta 5°, y pasar de una comunidad a otra genera múltiples dificultades en la interacción entre clanes o grupos familiares.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

El trabajo por el mejoramiento de la calidad educativa y el fortalecimiento de capacidades para la gestión en las instituciones educativas públicas se realiza en concertación con las secretarías de educación, a nivel departamental y municipal.



La estrategia combinada de alianzas y gestión del conocimiento permite incidir en todos los niveles del sector público, incluso en los ámbitos ministeriales o de políticas nacionales. Fundación Promigas despliega una estrategia de trabajo en alianzas con el sector público en diferentes niveles del Estado, aportando ejemplos de incidencia política desde el trabajo técnico de una fundación empresarial.

Actualmente se desarrolla un ejercicio para aportar la metodología de acompañamiento en la sistematización de experiencias pedagógicas e institucionales con IE, en el marco de una alianza con el Ministerio de Educación.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Gestión del conocimiento

La Fundación ha definido su propio modelo de gestión, basado en una visión de lo social alineada con concepciones filosóficas que guían sus proyectos de cambio. Este enfoque está en permanente renovación. Su aplicación práctica genera retroalimentación y permite valorar en qué contextos funciona, creando un círculo virtuoso entre teoría y práctica. La herramienta que se usa para hacer ese diálogo teoría-práctica es la gestión del conocimiento, que permite apropiarse y aplicar conocimientos teóricos y viceversa, tomar el conocimiento empírico para generar nuevos conceptos y aportes teóricos que permiten volver a alimentar la práctica.

La gestión de conocimiento se asume como un elemento transversal en las iniciativas que adelanta la Fundación Promigas. No es algo externo que otros hacen por nosotros, esto es parte del ADN del proyecto y de los involucrados. Hay una acción intencionada para asumir todo lo que se hace en clave de aprendizaje. Las dificultades, por ejemplo, deben ser asumidas como pretextos para dinamizar capacidades individuales y colectivas. Le apostamos a que los conocimientos generados se conviertan en bienes públicos que puedan utilizarse, resignificarse y situarse según cada contexto. Llegamos a cada territorio con la convicción de que todos podemos transformarnos en la medida que estemos abiertos a aprender a aprender.

Luz Marina Silva, coordinadora Gestión de Conocimiento, Fundación Promigas.

La delimitación de temas y subtemas es una estrategia clave en la gestión del conocimiento, para no caer en la dispersión de esfuerzos. Si bien su propuesta de cambio social se mantiene desde el principio hasta hoy, el foco actual de esta propuesta se centra en el cambio educativo.

Contamos con un grupo de investigación, reconocido por Colciencias, desde el cual hemos venido impulsando una línea de investigación sobre cambio, innovación y renovación de la educación. Nuestro trabajo en territorio con más de 2000 colegios públicos del país en los últimos quince años; las voces y miradas de quienes nos han acompañado; nuestra cultura de aprendizaje, han permitido consolidar un marco de abordaje propio con énfase



sis en el cambio educativo. Todo este conocimiento lo tenemos sistematizado con fines de apropiación social. En cuanto a la gestión de aprendizajes de este proyecto, contamos con una publicación de la experiencia, tanto en español como en wayuunaiki y una serie de materiales, piezas audiovisuales y documentales que hoy son referentes para orientar ejercicios similares. Pero esta gestión no termina acá. Lo que realmente importa es que las comunidades continúen generando nuevos aprendizajes en función de nuevas realidades y hagan el mejor aprovechamiento de éstos.

Luz Marina Silva, coordinadora Gestión de Conocimiento, Fundación Promigas.

El proceso de gestión del conocimiento es una construcción colectiva. Los directivos, los equipos técnicos, los operadores, todos son ejecutores del cambio, para lo cual tienen un discurso común y formas de ponerlo en práctica. Los proyectos son vistos como oportunidades, no solo para actuar frente a la comunidad, sino para establecer denominadores comunes en cuanto a enfoques y estrategias. También se viene fortaleciendo el compromiso de la Fundación con la diversidad como principio educativo y de construcción social.

Estamos convencidos de la tarea de abrírnos, reconociendo que no lo sabemos todo; invitamos a otros a hacer propuestas complementarias y nos sumamos a sus iniciativas, buscando aprender y cualificar nuestra propuesta de actuación en lo social.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Apostar por la gestión del conocimiento de manera que las organizaciones desarrollen la capacidad de aprender, llegando a ser críticas y reflexivas frente a su propio trabajo. Por esto desde hace tiempo este trabajo se hace en gran parte a través de comunidades de práctica, con pocas actividades presenciales. Los beneficiarios, operadores y equipos técnicos confluyen para tratar temas comunes y unificar criterios, estrategias y propuestas metodológicas; después cada uno las aterriza en campo. Así se construye desde la base, con todos los aliados: la sola construcción es un proceso de aprendizaje.

Yo soy necio en replantear el modelo constantemente. Hay que hacer una permanente exploración crítica, mirando ventajas y desventajas, calibrando la sensibilidad. Luego lo discutimos abiertamente con toda nuestra gente. Nosotros hacemos en las comunidades lo mismo que hacemos internamente: es parte de la coherencia, eso nos facilita el trabajo. La clave está en el aprendizaje colaborativo alrededor de temas sensibles de la organización, como prácticas, metodologías, etc. Pero además todo esto lo documentamos; ya no tenemos el temor de perder el conocimiento cuando la gente se va.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas,

Las comunidades de práctica son una estrategia sistemática de gestión y difusión del conocimiento. Ellas hacen sistematización, estudios exploratorios, evaluación de impacto. Las comunidades de práctica son espacios de reflexión que funcionan a través del diá-



logo de saberes, con la participación de aliados de otras fundaciones, rectores, docentes, funcionarios. En esta indagación permanente las escuelas y las entidades nos dan luces sobre lo que hay que renovar. Ya lo hicimos para estrategia de acompañamiento escolar. Ahora estamos haciendo una comunidad de práctica sobre nuestra estrategia de gestión del conocimiento, para reflexionar sobre cómo lo hemos hecho. Esto nos va a permitir retroalimentar el modelo y compartir ese conocimiento.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas,

La evaluación externa constituye un instrumento de reflexión y mejora, a partir de buenas prácticas y debilidades identificadas. Esta evaluación³³ valoró la pertinencia de la capacitación de los docentes y directivos indígenas, especialmente respecto de los procesos pedagógicos, el uso del wayuunaiki como lengua de enseñanza en la escuela, la implementación de los lineamientos del *Anaa Akuai'pa*, la participación en los equipos de gestión y la capacidad de “aprender a aprender”. También reconoció el consenso existente alrededor de la educación intercultural como una educación contextualizada.

La transferencia metodológica con observación sistemática de la apropiación y la innovación. Un ejemplo de buena práctica en la gestión del conocimiento tiene que ver con la manera como la Fundación Promigas realiza la transferencia de sus modelos y herramientas metodológicas, acompañada de una observación sistemática para analizar cómo los aliados implementan lo que aprendieron. Esto permite derivar un conocimiento nuevo que se incorpora en la estrategia: se trata de aumentar la flexibilidad del modelo según la lectura de contexto.

La gestión del conocimiento como una práctica permanente y un medio para generar capacidades en las comunidades. Por esta razón se realiza con la participación de los actores locales. En el caso del proyecto EBI, como en muchos otros, la producción de materiales en las comunidades educativas es parte de esta buena práctica, la cual se relaciona con la apropiación y la sostenibilidad de los aprendizajes estimulados en los proyectos.

Hacemos sistematización durante cada proyecto: toda sistematización tiene las voces de los actores. Cuando hay un cierre de proyecto, son ellos mismos quienes presentan los logros, las dificultades, los pendientes. Esto quiere decir que hay insumos para continuar. Al final de cada etapa o proyecto quedan recomendaciones para futuras acciones.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas

El conocimiento no se acaba, el conocimiento que queda está vivo y debe seguir creciendo.
Eufemia Moscote, coordinadora docente CEE La Gloria



33 Rojas, Tulio et. al. (2012).



Lecciones aprendidas

El proyecto EBI en Manaure representa, para el equipo de la Fundación, un modelo ejemplar de construcción colectiva y relación horizontal con los sujetos de la educación indígena en La Guajira. Uno de los principales aprendizajes resultantes de este proceso ha sido el encuentro con formas pertinentes de aplicar un enfoque de fortalecimiento de capacidades para el cambio educativo, situado en el contexto específico de comunidades y escuelas del pueblo indígena Wayúu. En términos de asesoría técnico pedagógica a la comunidad Wayúu, el proyecto representó una oportunidad de profundización en temas propios de la etnoeducación, la cual generó valiosos aprendizajes que permitieron construir -desde las comunidades mismas- un proceso de diseño curricular pertinente y dinámico, seguido de ejercicios de aplicación en las aulas.

El documento de sistematización “Educación Propia: Una experiencia de construcción colectiva con comunidades Wayúu”³⁴, publicado por la Fundación Promigas y FUCAI (2010), contiene una colección de resultados y lecciones aprendidas en este proyecto, las cuales no se reproducen o resumen aquí por falta de espacio. Teniendo en cuenta que las buenas prácticas identificadas incluyen muchos aprendizajes positivos, a continuación se presentan algunas lecciones derivadas de experiencias negativas, errores y dificultades enfrentadas.

Aprendizaje desde la práctica del relacionamiento. El proyecto EBI en Manaure constituyó un campo de aprendizaje para la Fundación Promigas acerca de asuntos fundamentales del relacionamiento, los cuales se deben tener en cuenta al momento de trabajar con comunidades indígenas.

Aunque siempre hacemos un proceso previo de investigación y diagnóstico, pensábamos que lo que llevamos desde el saber de los expertos era lo que había que hacer. No tuvimos en cuenta que la comunidad tiene su propia experiencia y su sistema de conocimiento. Pero hay cosas que las investigaciones no nos dicen... Si queremos establecer una buena relación con los indígenas, tenemos que interactuar. Lo que se dice y se recoge son puntos de referencia, pero no hay fórmulas.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Comenzamos a trabajar con indígenas en La Guajira con la Fundación Merani, en temas de lenguaje y matemáticas, con un enfoque puramente occidental. Pero en la práctica vimos que a los niños Wayúu les quedaba mucho más fácil aprender en su propia lengua. Eran nuestros primeros pasos. Tuvimos dificultades para apropiar la propuesta y generar cambios significativos en la metodología, aunque eran sistemáticos y estructurados con



³⁴ Fundación Promigas (2010). Los lectores interesados pueden consultar y descargar este libro en el siguiente vínculo:
http://www.promigas.com/wps/wcm/connect/Web_Content/neofundacion/biblioteca/editorial_fundacion_promigas/cronicas



la pedagogía conceptual. Eso nos abrió los ojos, nos llevó a ver la importancia del trabajo intercultural.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Desarrollar la capacidad de abordar los propios errores como fuentes de aprendizaje.

Por su conciencia sobre la complejidad de lo social, la Fundación Promigas ha logrado transformar las experiencias fallidas en un campo de exploración, enriquecimiento y producción de conocimiento nuevo. Este cambio ha sido gestionado mediante la sistematización de experiencias, sumada al aporte y la mirada crítica del operador.

Se comprendió la importancia de realizar procesos de consulta en contextos indígenas. La Fundación estableció la estrategia de consultar previamente a las comunidades sobre lo que se piensa hacer con ellas. En palabras de Anuar Pacheco, “se aprendió que no hay que llevar fórmulas, sino construir con la gente”.

El aporte más importante es fortalecer capacidades en la gente. No obstante la apertura a concertar la forma de cooperar, tras múltiples cuestionamientos y experiencias, la Fundación ha establecido una política institucional sobre los aportes que es viable hacer: no se puede responder a todas las demandas de una comunidad, pues eso puede afectar la relación generando mayor dependencia.

De pronto un error inicial de la Fundación fue dar muchas cosas, todo lo que le pedían. Eso es parte de la historia; en un inicio lo que hacen las fundaciones es dar cosas, pero poco a poco uno empieza a reconocer que ese no es el camino, entonces hay que comenzar a recoger la pita, y es difícil. Cuando comienzas a apretar, te vuelves el malo. En el marco de las fundaciones AFE, este puede ser un aprendizaje importante, pues muchos lo hacen todavía: dar lo que les piden. Y esto no es del todo malo, siempre que se conciba con mesura.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

La evaluación externa se valora como una tercera mirada que permite aprender críticamente. A pesar del reconocimiento de los logros positivos del proyecto EBI, la evaluación externa realizada por la Universidad del Cauca también presentó una apreciación muy crítica, especialmente en cuanto a la falta de una “noción homogénea o estandarizada” sobre el significado de “lo intercultural” en el diseño y la producción de materiales, para incrementar su pertinencia de uso en este contexto. Contratada por la propia Fundación Promigas, la evaluación ha sido acogida como una tercera mirada que permite comprender críticamente asuntos problemáticos del proyecto y convertirlos en aprendizajes para mejorar la gestión y la capacidad de respuesta en futuros proyectos con comunidades indígenas.

La evaluación externa del Proyecto de Educación Propia se abordó con criterios muy especializados y con un carácter comprensivo. Se desarrolló en un contexto participativo, basado en el diálogo con actores claves para mantener la dinámica del proyecto. Creemos



que esta perspectiva externa nos ayudó a enriquecer nuestra forma de trabajar con las comunidades indígenas. Además, fue una oportunidad de aprendizaje y enriquecimiento mutuo tanto para el equipo de investigadores de la Universidad del Cauca como para la Fundación Promigas y demás involucrados en el proyecto. Para eso son las evaluaciones.
Luz Marina Silva, coordinadora Gestión del Conocimiento, Fundación Promigas.

Crecimiento profesional y cualificación del acompañamiento. En algunos casos, los acompañantes locales que hacen parte de los equipos de trabajo de campo experimentan un crecimiento en lo conceptual, lo metodológico, lo operativo. Tienen aprendizajes fuertes que les permiten desempeñarse como acompañantes especializados o volverse asesores de la Fundación, lo cual implica que se formen y se capaciten, que sean capaces de asumir retos y responsabilidades mayores. Esta dinámica en la formación del equipo constituye una experiencia nueva, un aprendizaje interno en el modelo de gestión.

Nos preguntamos cómo se negocia eso, si hay oposición entre valores occidentales y valores indígenas. Algo que nos ayuda es que hemos sido aprendices. Nunca hemos perdido esta condición de aprendiz: es un elemento transversal, siempre nos presentamos como personas que están aprendiendo, no nos la sabemos todas, no tenemos la verdad revelada. Entonces queda claro que la construcción la vamos a hacer entre todos.
Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Conocer bien el contexto y sus dinámicas. Contra la presunción de que se necesita llevar fórmulas a los comités y las organizaciones, la Fundación aprendió que lo principal es conocer bien el contexto y sus dinámicas: no sólo sus condiciones socioeconómicas, sino también los diferentes actores e intereses que confluyen en ellas (docentes, rectores, autoridades, ancianos, padres de familia, líderes comunitarios, funcionarios de la secretaría de educación). Se aprendió a dar importancia a la relación con organizaciones indígenas y comités de educación indígena. Estas entidades indígenas vigilan que la educación impartida en los CEE sea la que la sociedad Wayúu determina como pertinente y deseable.

En un principio no dábamos importancia a estos comités y organizaciones como actores relevantes. Pero una vez fuimos consolidando el trabajo con las comunidades y las escuelas, empezamos a tener dificultades con esas autoridades o actores que rigen la etnoeducación. Enfrentamos dificultades: aunque el trabajo era reconocido en la comunidad, la cosa era negativa en ese otro nivel, pues nunca fueron invitados a participar en el proceso. Aprendimos que uno no puede dejar de lado a las organizaciones que velan por la educación indígena en lo municipal y departamental. Entonces comenzamos a interactuar; fue importante porque así obtuvimos el aval para continuar trabajando.
Anuar Pacheco, Fundación Promigas

Reconocer cómo opera el gobierno en cada contexto. La generación de confianza es clave para que en las secretarías de educación vean que la organización es seria, que



cumple lo que dice, que vigila los procesos. La Fundación Promigas generalmente se compromete a aportar los asesores expertos, pero se requiere que la entidad pública vigile que esos expertos sean efectivamente buenos, que los recursos se inviertan bien, que se logre el objetivo común de impactar la educación. Esta forma de proceder transfiere a la secretaría de educación la responsabilidad de vigilar la efectividad y eficiencia en la inversión, verificar la seriedad en la gestión. Es decir, la entidad pública se carga con su propia competencia, y esto genera fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

Hay secretarías que no establecen una relación de alianza sin un convenio. Pero la firma no garantiza que el trabajo se haga, no todo lo que se firma se cumple. Hemos firmado acuerdos que no se cumplen, pero este hecho no llega a tener incidencia jurídica. Por otro lado, hemos trabajado en municipios y departamentos donde no firmamos nada, pero la entidad territorial es proactiva, aprovecha la oportunidad para lograr metas mayores a las propuestas.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas.

Dificultades y retos del proyecto

La inestabilidad política y administrativa rompe la continuidad de los procesos de gestión educativa. Se presentan situaciones problemáticas de orden institucional y político del ámbito educativo. En el contexto del departamento de La Guajira, la gran mayoría de la educación indígena es contratada (con recursos asignados por el Ministerio de Educación) con organizaciones indígenas administradoras o con la Diócesis de Riohacha. Los actores locales en las comunidades educativas reportan que con frecuencia los contratos de los docentes indígenas, bajo este esquema administrativo, se interrumpen o se trasladan afectando la continuidad de los procesos de gestión educativa y de cualificación docente.

La volatilidad de la gobernanza es uno de los principales problemas en la región. La rotación de autoridades impide la construcción de una relación sólida con el Estado. Por el cambio constante de funcionarios en diferentes niveles de la administración pública con frecuencia la Fundación se ve obligada a empezar de nuevo los ciclos de incidencia. Esto es tanto más grave, cuanto que la Fundación Promigas sostiene la convicción que las políticas públicas deben ser consultadas, construidas y validadas con el sector público, no impuestas por las empresas.

El fortalecimiento institucional y la capacidad de acción ciudadana. Se demanda un trabajo más intenso y sistemático para incrementar la sostenibilidad de los cambios iniciados y continuar el desarrollo de capacidades. Se piensa impulsar centros de investigación para ampliar la comprensión sobre lo que sucede con estos grupos poblacionales y, en general, con las dificultades que bloquean el desarrollo de este departamento. También se ha pensado en evaluar la pertinencia en la implementación de políticas públicas en La Guajira. Se reconoce que el abordaje y construcción de relaciones en el



territorio no es un camino fácil, pero así mismo se necesita continuar los esfuerzos de mediano y largo plazo.

Intentamos hasta el cansancio unificar criterios y hacer gestión con las secretarías de educación para evitar la rotación del personal docente, pero es muy difícil por factores estructurales, por la relación cultural entre los guajiros y los Wayúu, por las actitudes prejuiciadas hacia los indígenas. Uno se pregunta si vale la pena hacer ese trabajo. Hay que hacerlo, aunque los resultados pudieran parecer algo lentos.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.

La visión que tienen las entidades públicas sobre las fundaciones empresariales. Aunque existen matices y casos excepcionales, es un problema común. Tienden a verlas como operadores o entidades filantrópicas, fuentes de recursos, no como actores estratégicos ni como oportunidades para potenciar la acción del Estado.

Es la forma como nos miran, el rol que piensan que debemos cumplir. Ahí está la mayor dificultad para construir relaciones. Hemos aprendido que cuando la institucionalidad es fuerte, los vínculos y la confianza en las relaciones son mayores.

Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

Falta de legitimidad en la representación de las comunidades. En el contexto de un relevo generacional en los liderazgos, se está creando un grupo de jóvenes que actúan como intermediarios, que entran a mediar en las negociaciones con las empresas, usando un ropaje de abogados. Tras las negociaciones, se descubre que no tenían investidura para la mediación ni para representar a las comunidades.

Primacía de criterios o intereses políticos en la contratación de docentes. El maestro es parte de un engranaje complejo de circuitos sociales, está inmerso en una estructura clánica que juega con el poder, donde intervienen diferentes actores, como los concejales y funcionarios públicos. Corresponde a los directivos de las escuelas hacer contrapeso para que las decisiones de contratación se tomen con criterios técnicos de calidad y capacidad.

Exigencia y expectativa sobre el desempeño de los docentes. Los maestros tienen múltiples preocupaciones, así como presiones para cumplir metas y lograr cambios. Además, una mirada estructural (v.g. desde la perspectiva de la revitalización de la lengua), también buscan apropiarse de nuevas formas de hacer su labor. Necesitan apoyos puntuales en lo didáctico para resolver el quehacer del día a día con los niños, para enseñar el español. Se cree que los cambios cognitivos y sociales son muy lentos. Ante la angustia que genera esta situación, los maestros necesitan hacer negociaciones culturales que no siempre saben cómo abordar.

A veces uno siente tristeza de demorarse tanto y poner todo este esfuerzo en formular las cosas, y que los Wayúu no se sientan capaces de implementarlo. No se le miden. Prefieren



enseñar como siempre, como enseñan en Riohacha. Hay compañeras Wayúu que dirigen colegios, pero todavía no encuentran la razón de ser del PEC y del *Anaa Akuai'pa*.

Eufemia Moscote, coordinadora docente CE La Gloria

Visiones problemáticas sobre la participación indígena en asuntos clave de la etnoeducación. Aunque se hicieron esfuerzos por colaborar en la actualización y en la formulación de proyectos para el *Anaa Akuai'pa*, el equipo de trabajo FUCAI y Fundación Promigas han problematizado la participación indígena en la construcción de estos lineamientos, pues han detectado que en múltiples sedes no hubo involucramiento real de directivos ni docentes indígenas. Desde la perspectiva de este equipo y de la relación intensa de trabajo colaborativo con los equipos de gestión, se valora que la definición de estos lineamientos se ha hecho desde arriba, por parte de la entidad administradora del servicio educativo. Paralelamente, se identifica una dinámica preocupante: los operadores entran a canalizar la relación con las autoridades indígenas, y la prórroga de los contratos de los docentes depende de ese relacionamiento.

Hay personas no indígenas que están luchando por intereses indígenas; mientras tanto, hay indígenas que dicen hacerlo, pero están defendiendo intereses particulares. Quieren que contratemos con ellos para dar capacitación, pero sabemos que no lo hacen. Llevan un paquete con fotocopias de planes de estudios; hacen transferencia pero no construcción. *Anuar Pacheco, Fundación Promigas.*

Relación conflictiva con organizaciones administradoras de la educación indígena. Debido a la contradicción con liderazgos negativos, por diferencias en visiones e intereses, se presentan serias dificultades en las relaciones con algunas organizaciones administradoras de la educación contratadas por la Gobernación. La estrategia de la Fundación ha sido no evadirlos, sino acercarse a ellos, con la mediación de la secretaría de educación. Se trata de ponerse de acuerdo en lo que cada uno hace. Se busca construir confianza para abrir espacios concretos de trabajo con un nivel mínimo de coordinación. El desafío para mejorar este relacionamiento es acercarse más a las organizaciones que administran la educación, para construir una propuesta conjunta. Pero esto puede complicarse aún más si la reglamentación de la ley que promueve el Sistema de Educación Indígena Propia (SEIP), otorga mayor autonomía a los operadores y éstos son contratados directamente por el Ministerio, no por las entidades territoriales.

Efectos del decreto autonómico que afectan la calidad de la etnoeducación. Con la expedición del Decreto 2500 de 2010 por parte del Ministerio de Educación (“decreto autonómico”), la educación indígena está ahora en manos de las autoridades tradicionales. Esto tiene implicaciones en el proceso de contratación, no sólo por el manejo de los tiempos y por un desfase entre la administración y el calendario escolar. También es problemática la cuestión de las capacidades de los docentes al momento de seleccionar y contratar al equipo de las instituciones educativas. Para ser docente se requiere competencia y una formación mínima, hay que cumplir unos requisitos. Pero cuando prima



la red de parentesco, el riesgo es que las autoridades contraten a su parentela, en vez de escoger a los docentes que se han capacitado con grandes esfuerzos personales e institucionales.

Es un avance en la autonomía, por eso hemos luchado mucho tiempo, pero también es una desventaja, porque se pierde la garantía de calidad.

Yoleth Benedetti, coordinadora. CEE Fátima – Aremashain.

Trabajar con la secretaría de educación es fundamental, por la forma tan complicada como opera el sistema educativo y la institucionalidad en La Guajira. La ilegalidad y el contrabando están presentes en La Guajira, en todas partes, en todo momento. Existen barreras muy fuertes que impiden la participación e incidencia pública de los maestros. Quien debe “frentear” la situación es la gente, pero la gente está callada. Nuestro trabajo apunta también a generar condiciones para la movilización social y política. La implementación del PEC requiere voluntad política. Hay cuatro operadores en el municipio, compitiendo en una lógica neoliberal de mercado. Esto va contra el PEC del pueblo Wayúu. En todo caso, en las IE donde trabajamos, vemos que la gente mantiene lo que aprendieron, lo siguen aplicando, aunque el contexto es adverso y se ha debilitado. Hay un proceso vivo allí, pero hay mucha interferencia. ¿Cómo entender sostenibilidad en este contexto? Se necesita gente, y formar a la gente. No tenemos datos de la rotación. Durante los últimos cinco años los maestros han sido contratados en abril. Es mal negocio ser maestro. ¡Les va mejor de mototaxistas! Un porcentaje alto de maestros se sale del sistema. Entonces la sostenibilidad es imposible así.

Álvaro Rodríguez, FUCAI.

Sostenibilidad del Sistema de Educación Indígena Propia (SEIP). La implementación del decreto autonómico en La Guajira, el vacío de políticas propias y de capacidades administrativas en autoridades indígenas atomizadas, además de la debilidad de los procesos organizativos, implica un riesgo alto para la sostenibilidad del SEIP a nivel regional. Esto plantea varios retos, que incluyen el fortalecimiento del proceso organizativo, la cualificación de docentes y también de autoridades indígenas para la administración educativa.

Lo que faltó es que las autoridades se prepararan. Ellos no están capacitados para tomar esas decisiones, por eso Yanama los está capacitando y organizando. Pero debe ser una capacitación muy profunda, sobre lo que es educación y aprendizaje, no en contratación y negocio. No reflexionamos en el momento que esto se podía ir a pique.

Yoleth Benedetti, coordinadora docente, CEE Fátima – Aremashain.

Para ser docente se requiere competencia y una formación mínima, hay que cumplir unos requisitos. Pero cuando prima la red de parentesco, el riesgo es que las autoridades contraten a su parentela, en vez de escoger a los docentes que se han capacitado.



Tenemos que acercarnos más a las organizaciones que administran la educación. Tenemos que seguir fortaleciendo esa relación, para poder construir cosas juntos (no cada uno hacer un pedacito aparte), sino construir una propuesta conjunta. Con algunas tenemos un diálogo más fluido, pero con otras es difícil, por su sentido más político y económico, con esa tenemos que hacer un esfuerzo mayor.

Anuar Pacheco, Fundación Promigas

WATTA KA"i – AUTOCUIDADO, SALUD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL: ALIANZA DE FUNDACIONES ALPINA Y PROMIGAS

Esta iniciativa³⁵ está orientada a fortalecer las condiciones de salud y nutrición de niños y jóvenes escolares de la población Wayúu a través de la educación para el autocuidado, el cuidado de los otros, la identificación de riesgos, la educación alimentaria, y la articulación y correcto uso de servicios de salud y nutrición locales³⁶. Se desarrolla inicialmente en tres instituciones educativas: Waimaral - La Gloria; Chispana - Laanchon Mayapo; e Iyoshpa - Nuestra Señora de Fátima, así como en seis comunidades del municipio de Manaure: Chispana, Pactalia, Waimaral, Chichitshii, Iyoshpa y Polumatchon.

En este estudio se mira la experiencia Watta Ka"i como referente del trabajo conjunto y la complementariedad de saberes y experiencias previas entre fundaciones AFE. Este proyecto es un referente sobre la manera de generar una alianza y construir innovación con el desarrollo de acciones conjuntas en comunidades y con la institucionalidad responsable del tema, potenciando y complementando los saberes particulares.

Origen y evolución de la iniciativa

Este proyecto surge de la decisión de las fundaciones Promigas y Alpina de trabajar en alianza para atender la crisis humanitaria que se declaró en La Guajira en 2014 ante la alta mortalidad infantil por desnutrición. La alianza diseña conjuntamente una estrategia que busca vincular a otros actores y conformar un proyecto integral, cuyos resultados sean sostenibles con la apropiación de las comunidades y las autoridades indígenas.

La alianza busca restablecer o fortalecer canales de comunicación a través de un ejercicio en el que todos los actores involucrados logren una comprensión compartida de la problemática abordada, conjugando saberes tradicionales de las comunidades con los conocimientos de la escuela y la oferta local, para que emerja un conocimiento nuevo que facilite soluciones autogestionadas. En este proceso se pretende comprometer



³⁵ El nombre de este proyecto en wayuunaiki corresponde a un concepto propio de la etnia Wayúu que significa "perspectiva de bienestar en el futuro", "hacia un futuro", "en el mañana" o "en el futuro".

³⁶ Tomado de "Presentación de Watta Ka"i", Fundación Alpina y Fundación Promigas.



a las entidades y organizaciones locales (departamentales y municipales) que tienen responsabilidad con la población infantil indígena de la región, tales como las alcaldías, la Gobernación y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Entre los temas que convocaron la alianza entre las fundaciones Alpina y Promigas se destaca el interés por la formación y el empoderamiento de las autoridades indígenas y sus organizaciones, a fin de fortalecer su capacidad para superar sus conflictos internos e interlocutar de forma efectiva con los entes locales; además de seguir ajustando nuestras formas de articulación interinstitucional agregándole valor a lo que hacemos, generando verdaderos cambios y capacidades. Se buscaba conocer y posicionar la cultura Wayúu y sus prácticas milenarias de supervivencia para no seguir tomando como excusas la dispersión, la dependencia, el difícil acceso y el desconocimiento de la cultura Wayúu. Además, nos propusimos seguir acompañando el fortalecimiento de los entes locales desde un principio ético, en lo que tiene que ver con sus sistemas de control, monitoreo y seguimiento, con la participación activa de las comunidades.

Sandra Castro Mercado, profesional de proyectos sociales, Fundación Promigas

Tras un período inicial de trabajo previo entre las fundaciones para el diseño conjunto de la iniciativa, una vez iniciado su desarrollo y ante los retos que implica este tipo de trabajo en comunidades, la Fundación Promigas propone invitar a la Fundación Caminos de Identidad (FUCAI) a aportar su experticia en el trabajo directo con las comunidades indígenas, buscando que en Watta Ka”i se pudieran generar procesos sociales fuertes y al mismo tiempo sostenibilidad. Mediante un contrato de servicios especializados, FUCAI aporta su conocimiento en organización comunitaria y proyectos educativos comunitarios, lo que sumado a la experiencia de las fundaciones favoreció la consolidación de un proceso de cuidado integral e intercultural para la niñez Wayúu. FUCAI comienza así su trabajo como operador y con el tiempo entra a formar parte de la alianza.

El proyecto Watta Ka”i tiene como propósito lograr autonomía de las comunidades en temas de salud alimentaria y nutricional. El objetivo principal es lograr que la población Wayúu se apropie de su problemática y gestione las soluciones ante las entidades responsables, con un enfoque de derechos. En este marco, Watta Ka”i se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Acompañar a los organismos locales, autoridades, familias, directivos y docentes a identificar y priorizar de manera efectiva las ofertas en salud y nutrición locales que respondan a las necesidades de la escuela y la comunidad.
- Acompañar a la escuela a fortalecer los procesos orientados al mejoramiento de la salud y nutrición de los estudiantes desde una perspectiva etnoeducativa (desde su gestión institucional y de aula).
- Propiciar espacios de concertación y diálogo para integrar saberes y prácticas de la cultura Wayúu con estrategias de educación alimentaria y de educación para la salud,



con miras a fortalecer los estados nutricionales a partir del mejoramiento de prácticas, tanto en la institución educativa como en la familia.

- Acompañar a las autoridades indígenas Wayúu en el proceso de reconocer y visibilizar sus saberes y prácticas ancestrales e integrar nuevos conocimientos y tecnologías apropiadas orientadas al mejoramiento de la producción y calidad de los alimentos, así como en gestionar acciones más acertadas para sus comunidades.

El proyecto Watta Ka”i trabaja en tres instituciones educativas y seis comunidades. La primera tarea de la alianza fue establecer un acuerdo para la selección de las comunidades y establecimientos etnoeducativos en los que se desarrollaría Watta Ka”i. Esta selección se hizo en diálogo con las mismas comunidades, dado que se focalizó en sitios donde existiera previamente un relacionamiento con las fundaciones. Una vez focalizados los sitios donde actuaría el proyecto con el acuerdo de las autoridades y las familias, se hizo una primera visita de todo el equipo a las comunidades para hacer un reconocimiento inicial de la comunidad y la firma del acuerdo de voluntades.

El punto de partida era identificar tres IE donde Fundación Alpina estuviera interviniendo con modelo integral. Conversamos con el internado de Aremashain, pero los padres de familia son muy dispersos, necesitábamos que la comunidad viviera cerca de la institución educativa. Entonces se focalizó Fátima, y luego tres sedes. Entramos a presentarnos con las autoridades, a socializar la propuesta con la rectora. Con los que nos conocían como instituciones con trabajo en comunidad y en la escuela fue muy fácil. Al hablar de cuidado y salud algunos dudaron, el tema estaba candente en La Guajira. La autoridad nos ayudó a identificar las familias. Nos ayudó que el equipo de las escuelas tenía confianza en nosotros, nos llevaron a la comunidad, a conocer las familias, nos llevaron a las escuelas y las autoridades nos acogieron.

Entrevista grupal con equipo técnico Watta Ka”i, Fundaciones Alpina y Promigas.

Lo primero que se trabajó fue un diagnóstico participativo en el cual se involucraron tanto las autoridades como las familias. Este diagnóstico permitió, además de conocer el estado de salud nutricional de la población e identificar casos que requerían de una atención urgente, desarrollar capacidades en las comunidades para que ellas mismas puedan actualizarlo y hacer seguimiento a los problemas que identifican.

Para el trabajo se tomó el modelo aportado por FUCAI basado en su experiencia con comunidades indígenas y en un trabajo reciente con once comunidades de Manaure, implementado en una alianza con Unicef. Al comenzar surgió la iniciativa de hacer un intercambio entre las autoridades de las once comunidades que habían vivido la experiencia con FUCAI y las autoridades de las seis que estaban iniciando con Watta Ka”i. Este encuentro se desarrolló en wayuunaiki, permitiendo el aprendizaje directo y el intercambio de experiencias entre autoridades y líderes Wayúu. Tal acción fue muy potente y generó grandes avances, consolidó la confianza de las comunidades en Watta



Ka"i, contribuyó para que hubiera mayor apropiación y las autoridades comprendieran mejor el tema de la corresponsabilidad.

También se realizaron talleres formativos en la comunidad y en la escuela; tanto las familias como la escuela se formaron en autocuidado, así como en el cuidado y salud de la primera infancia. Los talleres se hicieron en varios días de convivencia con las comunidades, a través de actividades participativas y de construcción propia. Estos talleres hicieron parte del primer momento del proyecto, que consistió en construir la línea base y avanzar en la sensibilización y el levantamiento de la información. Tales actividades se realizaron de manera participativa al involucrar a la comunidad y la escuela. Resalta la figura de un promotor, quien para los temas de cuidado y salud de la primera infancia se convierte en un asesor de la autoridad de la comunidad. La formación de la comunidad para fortalecer capacidades permite que ellos sean directamente gestores de sus derechos ante las entidades responsables.

Cuando se hicieron actividades casa por casa, cada uno mirando su entorno, nos gustó. Por ejemplo, la piedra al lado, ¿qué significa? La piedra es el hijo fallecido en la familia. Los muertos para nosotros los Wayúu es algo de respeto, importante. La piedra en la foto se volvió muy importante. En algunas casas tienen la piedra ahí en la puerta de la casa, ya no la quitan [...] Ella no la quita, y yo no sabía que a ella se le había muerto un hijo. Y después uno miraba, unas fotos tenían piedras, otras no tenían.

Zayda, autoridad indígena Waimaral, Manaure.

Con el proyecto se estableció un observatorio social e institucional, el cual incorpora aspectos de la cultura Wayúu, como los tejidos. El observatorio recurrió a un instrumento novedoso al promover la elaboración del *ayawata*, integrando conocimientos de la cultura material: éste es un registro de códigos en un tejido, que describe la historia y la realidad actual de cada familia, identificando sus mujeres embarazadas, niños, personas fallecidas, personas ausentes. Estos códigos se establecieron colectivamente, y tanto la autoridad como cada uno de los participantes aprendieron a reconocer la situación familiar de cada casa y de la comunidad con la lectura del *ayawata*. El observatorio contribuye a generar confianza; es un instrumento que produce información sobre la mortalidad por desnutrición y esto ha obligado a diseñar una estrategia de atención inmediata de niños con desnutrición severa. Así, se generó una comprensión y un sentido compartido del *ayawata* familiar y comunitario en las comunidades participantes de Watta Ka"i.

Todos los hilos que uno usa para hacer un chinchorro están ahí. Para nosotros también fue una experiencia nueva, un aprendizaje. Yo sólo usaba la palabra *ayawata* para reconocerme como persona o a otra persona. Pero usada así, como metodología, como herramienta... y nosotros lo podemos hacer en un telar, igual que un chinchorro. Una vez las autoridades se convencen y autorizan nuestra entrada, podemos llegar a familias, recoger información, hablar de los niños y de los muertos, con todo el respeto, hablar de las causas de las muertes de los niños, cuántas veces come en el día, en qué trabaja, la risa, te acompaño, creación de



vínculos de confianza. Si una familia estaba resistente, respetarla, darle tiempo. Entramos al proceso de reconocimiento fotográfico, en orden, dejando espacio o símbolo para personas que no están (muertos o ausentes, mediante piedra o tronco). Generalmente era el papá el que estaba ausente. Al volver a ver la foto, ver espacios de los hijos muertos, o espacio de ausencia, nos pidieron otra foto. Concertamos, todo un proceso para llegar a confianza. Tomar la foto, ver la foto en la cámara, ver la foto impresa, luego dibujar la familia con colores en cartulina con corrales, molino, caminos, personas, todo lo que comprende el núcleo familiar y su alrededor. *Entrevista grupal con equipo técnico Watta Ka"i, Fundaciones Alpina y Promigas.*

Watta Ka"i también acompaña a las escuelas participantes para que fortalezcan su gestión, su liderazgo distribuido y su relación con las comunidades. Se pone énfasis en las prácticas de aula de los docentes, de manera que se diseñe y despliegue un currículo pertinente para la población indígena, donde se hagan evidentes diferentes temas de autocuidado, prevención y control de riesgos; también se fortalece la organización escolar, el liderazgo de los directivos docentes y la labor de las comunidades educativas orientada al cambio con enfoque diferencial.

Las actividades y los productos del proyecto se tejen como herramientas o dispositivos para identificar y potenciar las capacidades de los diferentes participantes. En este sentido, las acciones del Watta Ka"i giran en torno a un doble propósito:

Diseñar un sistema de información familiar e institucional que sirva de base para la articulación y la toma de decisiones para la garantía de derechos a través de:

- Capacitar a cuidadores familiares y comunitarios para la aplicación de la metodología y los instrumentos metodológicos y a autoridades tradicionales para el fortalecimiento del gobierno comunitario.
- Diseñar y establecer el observatorio familiar e institucional, que propicie el acompañamiento, actualización y seguimiento a los acuerdos y decisiones tomadas.

Buscar la articulación y la incidencia entre las diversas instituciones para que sean garantizados los derechos de la niñez Wayúu de las comunidades participantes a través de:

- Socializar el proyecto con las instituciones educativas y las comunidades participantes y firma de convenios específicos.
- Socializar los resultados del sistema de información comunitaria e institucional con autoridades indígenas, rectores, coordinadores y docentes de las instituciones educativas y demás actores y entidades relevantes.
- Socializar los resultados del sistema de información comunitario e institucional con

**Tanto las familias
como la escuela
se formaron en
autocuidado, así
como en el cuidado
y salud de la
primera infancia.**



las instituciones públicas y privadas municipales, departamentales y nacionales, encargadas de la garantía de derechos.

Los acuerdos metodológicos entre las fundaciones empresariales que participan en la alianza y el operador para el funcionamiento de Watta Ka”i muestran cómo esta iniciativa está adoptando la forma de hacer de tres entidades, las cuales se alían para potenciar, desde el saber hacer de cada una, su trabajo en un territorio.

Una primera apuesta metodológica consiste en practicar la construcción colectiva y la participación en la implementación del proyecto. El método convoca a la comunidad para que ésta sea corresponsable en las acciones propuestas. El trabajo con la familia, la comunidad y la institución educativa para mejorar la nutrición de los niños se hace a través de la apropiación de los métodos y de la problemática de salud, autocuidado y nutrición.

Desde la primera actividad implementada, que consiste en hacer un diagnóstico local, se hace una planeación en equipo y se vincula a la comunidad de manera que participe activamente en la construcción de la información. Desde el saber hacer de las fundaciones, tanto en lo social como en lo institucional y lo educativo, hay una construcción colectiva y participativa de la propuesta para trabajar los temas de salud y educación alimentaria. Cada entidad aporta y pone en juego los aprendizajes que ha ganado desde su experiencia.

Watta Ka”i considera importante trabajar a partir de la fuerza interior de los Wayúu. El proyecto contribuye a potenciar lo que tienen los Wayúu a partir del diálogo con las familias, los niños, las autoridades, así como con los directivos, y los docentes en los establecimientos etnoeducativos; esta es una clave metodológica para el desarrollo del proyecto. El nombre mismo del proyecto -Watta Ka”i- es una apuesta metodológica para el reconocimiento de la fuerza propia, a partir de un concepto que tiene un sentido dentro de la cultura. Este sentido permite a la gente identificarse con el presente y con el futuro, con el amanecer de los Wayúu.

Watta Ka”i es un proyecto flexible que se ha ido adaptando a los aprendizajes surgidos en el desarrollo del mismo y en la relación con las comunidades y con la institucionalidad. Dentro de las pautas metodológicas que guían a las fundaciones está el reconocimiento de su condición de aprendices. Esto da espacios para equivocarse, ensayar diferentes posibilidades y tener claro que de los aportes colectivos pueden emerger nuevas maneras de hacer las cosas. Reconocer que no hay alguien que porta la verdad y la forma de hacer bien las cosas es un paso metodológico importante para trabajar con comunidades indígenas.

Las fundaciones de la alianza reconocen la necesidad de contar con una experticia específica de trabajo con comunidades indígenas. Se integra en Watta Ka”i la experiencia de trabajar con un operador, que por la dinámica del proceso más adelante actúa como un aliado, de manera que personas con mucha experiencia en trabajo comunitario le



aportan su saber hacer al equipo conformado por la alianza. Esto garantiza un trabajo pertinente en el acompañamiento de toda la experiencia: en el levantamiento de pautas de crianza de los niños, la construcción de parámetros propios para el observatorio social en todas las comunidades, así como la participación y apropiación por parte de las comunidades vinculadas al proyecto.

También se ha hecho una apuesta metodológica por tener espacios de intercambio de experiencias, donde el aprendizaje se desarrolla a partir del encuentro y el diálogo entre pares; en este caso, entre autoridades indígenas. Otra de las apuestas metodológicas es la convivencia en comunidad. Los talleres se desarrollan participando en espacios propios de las comunidades, por ejemplo en charlas nocturnas con los mayores. Dentro de la convivencia se ha dado especial importancia al juego; las estrategias lúdicas han acercado a muchas personas de la comunidad, las motivan a participar, particularmente a niños y jóvenes, que ven en el juego una forma de aprender y de comunicarse con otros.

Llega el equipo y nos sentimos contentos, nunca había pasado esto, que llega el equipo y los niños se ponen felices, hacen rondas, gritan de alegría. O cuando hablan de hacer un encuentro, ya todos saben. Traen ingredientes, hacen mazamorra, se quedan a dormir, hay buena integración.

Miguel Aguilar, autoridad indígena Chispana, Manaure.

Una de sus claves metodológicas es la decisión de hacer la medición de la talla y el peso de los niños en la IE, llevando los servicios de salud a la comunidad y trabajando en procesos de aprendizaje para que queden personas empoderadas con conocimientos para hacer el seguimiento, y puedan identificar a tiempo la situación de riesgo de los niños. En este proceso se acerca la escuela a la comunidad, y la comunidad a la escuela, lo cual es nuevo para las comunidades, pues la costumbre ha sido la de estar en manos de un sistema de salud que no informa a las personas sobre las situaciones que encuentra. Las madres se sienten regañadas en los hospitales, tanto por el personal médico como por el personal administrativo, lo que hace que se alejen en muchas ocasiones del hospital y no busquen ayuda para la salud de los hijos. Al tomar medidas de talla y peso, Watta Ka”i está fortaleciendo capacidades en las instituciones educativas para que se identifiquen los casos que están en riesgo de salud nutricional. Cada familia conoce el estado en el que están sus hijos, y a partir de esta experiencia tiene soporte colectivo para hacer el seguimiento a sus hijos.

También es evidente el propósito de vincular a las entidades responsables de los temas que Watta Ka”i aborda. Así, la gestión en las instituciones por parte del equipo del proyecto es un aporte metodológico que complementa el trabajo en la comunidad con autoridades, padres de familia y los niños mismos, y en la escuela con docentes y estudiantes.

El proyecto surge de la convicción de hacer sinergia con iniciativas que sumen experiencias y agreguen valor al trabajo de las fundaciones Alpina y Promigas; entendiendo



que el trabajo debe hacerse con un enfoque diferenciado para las comunidades indígenas, y partiendo que en estos espacios de participación potencian sus capacidades y conocimiento para aportar soluciones. Por lo tanto, este proyecto es una primera versión construida conjuntamente para vincular a estos actores y conformar un proyecto integral cuyos resultados sean sostenibles por la apropiación de las comunidades y las autoridades.

Gobernabilidad y autoridad indígena

En Watta Ka"i participan activamente las autoridades de las comunidades, así como las directivas y los docentes de las instituciones educativas. El proyecto está orientado a dotar de herramientas a las autoridades para que sean ellas mismas quienes gestionen tanto al interior de las comunidades prácticas de autocuidado, como ante las entidades responsables el cumplimiento de obligaciones en la prestación del servicio de salud y del cuidado de la primera infancia.

Las fundaciones consultaron con las autoridades en los sitios focalizados para iniciar el proyecto; éstas lo reciben ampliamente y se comprometen a participar en el mismo, por su alto grado de confianza en las fundaciones que hacen parte de la alianza. No se realizó consulta previa aunque sí se concertó con las autoridades y éstas decidieron si querían participar o no.

Como punto de partida las fundaciones Alpina y Promigas propiciaron encuentros de saberes para mejorar la comprensión y derivar conclusiones acerca del contexto o la comunidad ampliada, los acuerdos sobre el enfoque y los principios sobre los cuales se construye la iniciativa; el diseño técnico que interrelaciona componentes, estrategias y actividades; la estructura organizativa que se requiere y los acuerdos interinstitucionales para lograr su implementación conjunta e integral.

Relación del proyecto con los planes de vida Wayúu

No existe una relación directa con los planes de vida que estas comunidades hayan formulado. La implementación del proyecto mismo ha contribuido con reflexiones importantes sobre los procesos organizativos en las comunidades y entre autoridades Wayúu. En este sentido, los objetivos de Watta Ka"i, de fortalecer a las autoridades para la toma de decisiones, la autogestión en la salud alimentaria y la gestión ante la institucionalidad responsable, son un aporte importante, particularmente en cuanto a la salud, a lo que más adelante podrían ser planes de vida de estas comunidades.

**Una primera
apuesta
metodológica
consiste en practicar
la construcción
colectiva y la
participación en la
implementación del
proyecto.**



Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas realizadas con el equipo técnico del Programa Watta Ka"i en La Guajira y con las comunidades de Chispana y Waimaral. Estas buenas prácticas se encuentran clasificadas en núcleos temáticos, y están acompañadas de comentarios explicativos y/o testimonios recogidos durante el trabajo de campo.

Participación y apropiación

Generar un observatorio social que involucra la participación de toda la comunidad, desde la autoridad, hasta las personas mayores y las más jóvenes, así como a la institución educativa. El levantamiento y actualización de la información relacionada con la salud nutricional, el autocuidado y la alimentación, se convierte en una tarea de todos. A su vez, al participar, la comunidad se apropia de la información y fortalece sus capacidades para hacer seguimiento y actuar ante las situaciones problemáticas de salud. El observatorio permite hacer un seguimiento mucho más cercano de las familias, a través del cual se comienza a desnaturalizar la muerte de los niños y a generar alertas tempranas.

El propósito fundamental de esta construcción colectiva es la apropiación de la comunidad de sus principales problemas y que ellos identifiquen las soluciones por sí mismos. El trabajo nuestro es acompañar y gestionar con la institucionalidad responsable los procesos que implementen esas soluciones. Las soluciones no están afuera, es importante que la encuentren desde ellos mismos. Que ellos se vayan ubicando en los escenarios de la toma de decisiones.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

El uso del tejido, que genera identidad y apropiación. Watta Ka"i identificó el poder simbólico que tiene el tejido en la cultura Wayúu; a partir de un saber hacer en la comunidad genera una adaptación para el observatorio social que hace seguimiento. Todas las personas en la comunidad fortalecen capacidades, descifran el código inscrito en el tejido, se identifican con el proceso, aprenden y se apropian de la realidad de la salud nutricional de su comunidad.

Ya saben para qué es *ayawata* familiar y comunitario. Cuando llegan y ven aquí un *ayawata* saben cómo estamos, quiénes somos: niños, mujeres embarazadas, mujeres que han perdido hijos, niños recién nacidos. Nadie lo hizo por nosotros, nosotros mismos somos los que trabajamos para hacer el *ayawata*. A través del *ayawata* comunitario se hace la radiografía de comunidad. El de la familia muestra sólo la familia.

Miguel Aguilar, autoridad indígena Chispana, Manaure.



Pertinencia

Aproximarse al tema de la salud nutricional sin establecer juicios. Este abordaje, que es explícito y consciente, ha permitido leer el contexto cultural, comprender la manera como se relaciona la cultura Wayúu con el tema, comprender qué tipo de formación se requiere, sin que se imponga la lógica occidental en la lectura de la salud nutricional de los niños y niñas Wayúu.

Uno mira la situación con parámetros occidentales y se escandaliza: “prefieren vender chivos que alimentar niños”. Uno juzga desde su propia lógica y sistema de creencias. Hay una dificultad en los marcos normativos (morales). Pero las morales son relativas... A uno le toca tener presente que existen dos sistemas morales, y la distancia entre dos miradas normativas. Si uno pretende que la mirada de los derechos humanos es universal, se presenta un conflicto gigante. Ante las comunidades indígenas nuestra postura es comprender, potenciar y fortalecer lo que ellos están haciendo y que ellos comprendan mejor lo que hacemos. Eso está por encima de los detalles o las valoraciones que hacen las personas que van y vienen, tratamos de no hacer juicios de valor.
Julio Martín, director ejecutivo, Fundación Promigas.

La implementación del proyecto mismo ha contribuido con reflexiones importantes sobre los procesos organizativos en las comunidades y entre autoridades Wayúu.

A través del diálogo intercultural y de actividades de aprendizaje desde el hacer, Watta Ka”i logra un trabajo pertinente con las comunidades Wayúu. El proceso de generar conciencia en torno al tema de la salud alimentaria y nutricional se ha abordado con las comunidades a partir de lo propio, trabajando con metodologías que integran los tejidos -tan importantes en la cultura material de los Wayúu- involucrando a la escuela, a las madres, a las autoridades, y a las familias en un contexto comunitario, donde lo colectivo resignifica para muchas personas su experiencia en torno a la salud de los niños.

Watta Ka”i integra los valores culturales en la práctica del observatorio social, de manera que quienes participan se identifican con el proyecto. Ya se ha dicho que uno de los vínculos más fuertes de identidad entre los Wayúu son los cementerios y su relación con los muertos. El dibujo y la foto de la familia, donde quedan presentes los fallecidos, representados por las piedras (que tienen un sentido sagrado en la cultura), es muy potente en cuanto a la pertinencia y la apropiación de prácticas que permitan hacer seguimiento a la situación de la comunidad, en lo que tiene que ver con el tema del cuidado y la salud alimentaria y nutricional.

Relacionamiento

Las fundaciones aliadas orientan el relacionamiento desde un enfoque de derechos. Este enfoque implica dejar atrás prácticas asistencialistas, que frecuentemente



son solicitadas por las mismas comunidades. Watta Ka”i promueve una relación de corresponsabilidad, en donde el principal aporte de la comunidad es la participación y el aprendizaje. El compromiso de las fundaciones se complementa con el compromiso de las comunidades, sus autoridades y la institución educativa.

Posición explícita de generar empoderamiento, a través de un relacionamiento respetuoso, que reconoce lo propio y los saberes previos, y que parte de allí para que las autoridades recuperen su fuerza Wayúu, generen procesos organizativos, hagan seguimiento y tengan cómo exigir que la institucionalidad cumpla con la obligación de atender su demanda para el cumplimiento de sus derechos. La manera asistencialista como se ha abordado el tema de la salud alimentaria ha generado comunidades dependientes que piden este tipo de acciones. Watta Ka”i representa un cambio de visión y de procedimiento al lograr que las comunidades ganen conciencia sobre la situación de salud alimentaria y nutricional en sus comunidades, aprendan y sientan que tienen derechos y adquieren herramientas para hacerlos efectivos.

Con esta experiencia hemos generado aprendizajes y ejemplos de cómo las cosas pueden funcionar mejor y, además, de forma fluida. Hemos logrado movilizar y acompañar a actores clave en un contexto acostumbrado a trabajar de forma aislada, para que identifiquen lo que tienen que hacer, en condición de pares.

Sandra Castro Mercado, Fundación Promigas.

Watta Ka”i es un puente entre las autoridades y la institucionalidad competente en el tema de salud, autocuidado y alimentación. El trabajo de las fundaciones en ese relacionamiento consiste en acompañar y gestionar con las autoridades ante la institucionalidad responsable para que se desarrollen efectivamente procesos que implementen las soluciones requeridas. Se trata de que las mismas autoridades conozcan y aprendan a ubicarse en los escenarios de la toma de decisiones.

Fortalecimiento de capacidades

Encuentro de autoridades e intercambio horizontal de experiencias. El encuentro entre autoridades de comunidades que inician un proceso con Watta Ka”i, y autoridades de otras comunidades que ya vivieron una experiencia de organización en torno a la situación de la salud, constituye una mejor práctica: el intercambio fortaleció capacidades. Promover este intercambio entre autoridades es un acierto, pues la autoridad es el canal más legítimo para relacionarse con la comunidad. A partir de los aprendizajes logrados, las autoridades dieron un respaldo al proyecto y sus actividades, pues vieron y vivieron directamente su potencial.

Algunas autoridades llevaron a sus esposas, líderes, acompañantes, no iban solos. La idea del intercambio era que conocieran, vivieran la conversación con las otras autoridades y luego multiplicaron la idea en sus propias comunidades. Un Wayúu cree en la palabra



de otro Wayúu, nosotros podemos hablar con mucha claridad, no construir escuela sino mejorar educación, no somos políticos, lo hacemos por bienestar de niños que son futuro de comunidad.

Entrevista grupal con equipo técnico Watta Ka"i, Fundaciones Alpina y Promigas.

Facilitar el encuentro entre autoridades lleva al intercambio de experiencias y esto hace más rica la experiencia que los procesos de capacitación tradicionales.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

Aportar elementos para que comunidades y autoridades se empoderen y se apropien de la problemática de la salud alimentaria y nutricional. El fortalecimiento de capacidades a través de los talleres con metodología de aprender haciendo, la práctica directa de aprender a tomar talla y peso de los niños y de identificar y reconocer los que están en situación de riesgo, así como el observatorio social e institucional que permite hacer seguimiento pertinente a los temas de salud que trabaja el proyecto, son la manera en que esta buena práctica se está llevando a cabo.

Cuando Watta Ka"i nos diga hasta aquí los acompañamos, nosotros nos quedamos con esa fortaleza, ya aprendí de ellos. La fortaleza: la unión, que cada madre sabe en qué estado está su hijo. Yo veo que Watta Ka"i está dialogando con la autoridad, el hecho de que la autoridad también esté aprendiendo y viendo, da garantía de que el proceso siga adelante. Le da herramientas a la autoridad para intervenir también si ve problemas. No sólo con la maestra, sino también con la comunidad. Esa es una herramienta, es una fuerza. Es que la parte principal de una comunidad es la autoridad.

Zayda, autoridad indígena Waimaral, Manaure.

Formación de promotores en la comunidad, los cuales hacen conciencia de la importancia de la información y del registro actualizado. Los promotores entienden que la formación les permite ser líderes y gestores de los derechos. El fortalecimiento de las capacidades de los promotores se realiza a partir de falencias identificadas a lo largo del proceso; éstas se utilizan como una oportunidad para que el promotor aprenda y se forme.

Ellos vieron que nos dábamos cuenta de falencias, pero entendieron que no estábamos para juzgar o acusar. Esas falencias son la oportunidad para formar y aprender, en torno a lo importante que es el cuidado y bienestar de cada niño.

Entrevista grupal con equipo técnico Watta Ka"i, Fundaciones Alpina y Promigas.

Sostenibilidad

El enfoque de desarrollo de capacidades orienta las acciones en los territorios. El proyecto identifica los potenciales que existen al interior de las comunidades y construye a partir de ese reconocimiento. Así, las comunidades amplían conocimiento y práctica, en este caso sobre el cuidado y el seguimiento de la salud alimentaria y nutricional. Partir de



lo propio y fortalecerlo genera mayor apropiación y participación por parte de las comunidades; además favorece la sostenibilidad.

Trabajar con las entidades públicas y organizaciones relacionadas con la salud alimentaria y nutricional y el cuidado de la primera infancia. Constituye una buena práctica involucrar a la institucionalidad en este tipo de iniciativas desde el comienzo, facilitando un relacionamiento pertinente con las comunidades, y a su vez respaldando a estas últimas en la exigencia de sus derechos.

Vincular la institución educativa. Este es un espacio de interacción de muchos actores que se relacionan cotidianamente con la salud alimentaria y nutricional de los niños. Desde la escuela se enfoca el derecho que tienen a la protección y el cuidado; se pueden generar estrategias integrales, donde se involucran también las familias y la autoridad.

Gestión de alianzas

La alianza acertó en la forma de definir la focalización y establecer el relacionamiento con las comunidades. La buena relación de las tres fundaciones con las comunidades ha conseguido apertura hacia la propuesta de trabajo en alianza para abordar un tema tan importante como la salud nutricional, con el cual las comunidades se relacionan desde su propia aproximación cultural, que es necesario reconocer. Fundación Promigas ha trabajado en instituciones educativas y no ha tenido relación directa con las comunidades; Fundación Alpina se ha relacionado directamente con las comunidades y maneja las temáticas de salud alimentaria, pero no conocía el contexto de las IE. FUCAI, por su parte, tiene experticia metodológica en el trabajo comunitario con enfoque intercultural. Se decidió iniciar el proyecto juntando las distintas experiencias, de manera que se abordara a la IE desde la comunidad y a la comunidad desde la IE.

Reuniones periódicas para el buen funcionamiento de la alianza, en las cuales participan todos los miembros del equipo conformado por las tres fundaciones. Estos encuentros comenzaron con una reunión donde cada fundación identificó su aporte en el proyecto y reconoció el aporte de las otras. Las reuniones han sido importantes para adaptar las fortalezas de cada uno al contexto de actuación.

Lo más difícil de las alianzas es lograr generar un sentido de equipo de trabajo, pues cada entidad tiene sus propias lógicas y dinámicas de actuación. Para Watta Ka"i esta dinámica de equipo se ha ido construyendo desde dos estrategias: las reuniones periódicas y las actividades que se desarrollan en las comunidades, donde participa todo el equipo.

El proceso de generar conciencia en torno al tema de la salud alimentaria y nutricional se ha abordado con las comunidades a partir de lo propio, trabajando con metodologías que integran los tejidos -tan importantes en la cultura material de los Wayúu.



Watta Ka”i definió el cuidado de la infancia en las comunidades como foco de atención. Este es el punto de encuentro para las fundaciones y demás entidades participantes en la alianza.

Adopción de un nombre que identifica al proyecto más allá de la identidad institucional de cada una de las fundaciones. La alianza como tal genera una identidad, que articula a las fundaciones con el propósito común del proyecto y que genera identificación en las comunidades.

Incidencia en las instituciones públicas

Hacer gestión en las entidades públicas que les corresponde el tema de primera infancia y de la salud alimentaria. El proyecto genera información que, al ser compartida con las entidades responsables, está contribuyendo a que conozcan casos en los que es necesario tomar acciones de emergencia y también conozcan la situación de las comunidades que hacen parte del proyecto. Si bien el diagnóstico sólo cubre a estas comunidades, es información valiosa para que la institucionalidad se movilice.

Gestión del conocimiento

Fundación Promigas aporta al equipo una persona encargada de sistematizar la experiencia. Esta buena práctica tiene relación con el fortalecimiento de capacidades al interior de las fundaciones; se requiere que todo el equipo técnico la integre como parte de su quehacer en el proyecto. Se trata de dar cuenta no sólo de su desarrollo en las comunidades, sino de la construcción misma de la alianza y sus aprendizajes a lo largo del proceso.

Lecciones aprendidas

Funcionalidad del método de acompañamiento y adaptación al contexto. La mirada de la sistematización se enfocó, en el caso de Watta Ka”i, en las lecciones aprendidas generadas en el proceso de construir la alianza. Las reflexiones aportadas han mostrado aprendizajes sobre métodos de trabajo más funcionales, así como sobre los efectos deseados y no deseados en el acompañamiento *in situ*. Lo anterior ha permitido entender mejor la necesidad de adaptación al contexto. Este aprendizaje general se manifiesta en las siguientes ratificaciones:

- La importancia marcada de materializar las relaciones de corresponsabilidad y las diferentes experiencias y aportes que, sobre los resultados, deben tener los actores involucrados.
- Las apuestas de mejoramiento que mueven a los entes locales hacia la reflexión, favorecen la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación continua de sus programas.



- Generar procesos de acompañamiento situado propicia una mayor conciencia y control ciudadano sobre los temas de interés de las iniciativas.
- Propiciar espacios de coordinación entre las escuelas, las comunidades y los organismos locales estrecha brechas de desigualdad.
- Apoyar el fortalecimiento de la gestión de los gobiernos locales va de la mano de comprender sus razones y fortalecer su capacidad para la toma de decisiones acertadas.

Valores culturales como punto de partida. Watta Ka”i permite ver que es posible y deseable trabajar a partir de los valores culturales de un pueblo indígena, reconociendo sus saberes previos, evitando juicios e imposiciones. Un aprendizaje temprano que arroja este proyecto tiene que ver con la importancia de trabajar cultivando la fuerza de lo propio, de manera que en las comunidades se generen procesos sociales y de empoderamiento que permitan a las autoridades gestionar y exigir el cumplimiento de sus derechos.

Aclarar el sentido que tiene hacer un proyecto conjuntamente es crucial en la gestión de la alianza. Para el equipo que trabaja en la implementación de Watta Ka”i fue muy importante definir como punto de encuentro lograr el bienestar de los niños de las comunidades. A partir de este acuerdo, se pudo construir consenso en torno a esa prioridad: ya no se cuestiona si es más importante lo que hace una fundación u otra, sino que todos asumen como suyo el reto de lograr una mejor condición en la vida de los niños Wayúu.

La programación de actividades debe hacerse conjuntamente. Es importante que todas las personas del equipo puedan separar en sus agendas el tiempo que se requiere para la construcción de los procesos en equipo, tanto en las reuniones de planeación como en las actividades de campo con las comunidades.

Claridad en las relaciones de trabajo y la dedicación de tiempos. La manera como cada fundación establece la relación de trabajo con las personas que hacen parte del equipo dentro de la alianza puede afectar la consolidación de los equipos que van a implementar el proyecto. Es necesario aclarar cómo son los tiempos de cada persona dentro del equipo así como el papel que desempeñará, de manera que no se generen expectativas erradas sobre la dedicación de tiempo de los integrantes del equipo.

Dificultades y retos del proyecto

La pérdida de la confianza por parte de las comunidades en las relaciones con la sociedad occidental es una de las principales barreras con las que se enfrentó el equipo de la alianza. Las comunidades de La Guajira han sido abordadas por políticos corruptos que no cumplen los compromisos clientelistas que establecen con ellas. Una de las mayores dificultades para el equipo de Watta Ka”i ha sido recuperar esa confianza de las autoridades y las comunidades y lograr su participación y compromiso con



los procesos. Lo han hecho mediante el cumplimiento estricto de los compromisos, el diálogo intercultural para definir las planeación y las acciones y con los resultados de sus acciones.

Fueron francos en expresar la desconfianza; preguntaban si pertenecíamos a la campaña de algún político. Por experiencias previas en las comunidades se han sentido usados. En algunas incluso personas Wayúu ha ido a tomar fotos, sacar información y no vuelven con lo que se comprometen a llevar. En las más lejanas es donde había más desconfianza. Donde no habíamos trabajado no nos querían. Una parte del trabajo ha sido el plan sanitario, ahí se ha construido confianza. En las comunidades nos decían no queremos fotos, no queremos firmar asistencia a reuniones. Aunque para nosotros el soporte es útil, tomamos la decisión interna de no tomar asistencia por el pasado negativo que han tenido. *Entrevista grupal con equipo técnico Watta Ka"i, Fundaciones Alpina y Promigas.*

El asistencialismo con el que se han abordado los problemas de salud alimentaria y nutricional en La Guajira es una de las dificultades que un proyecto como Watta Ka' tiene que superar en las comunidades.

Bajo nivel de gobernabilidad. Otra dificultad importante es la poca gobernabilidad en la institucionalidad de La Guajira. Esta situación trae una gran inestabilidad de los equipos técnicos de las entidades públicas, exigiendo recomenzar y hacer el trabajo de sensibilización cada vez que se dan los cambios.

La integración de la alianza presenta dificultades que requieren atención oportuna. Las fundaciones Alpina y Promigas están aprendiendo a trabajar juntas, cada una con sus propias metodologías y fortalezas. Al identificar la necesidad de una experticia que ninguna de las dos tenía para la implementación del proyecto en las comunidades, invitaron a FUCAI como operador; su papel en el trabajo con las comunidades ha sido muy importante. Sin embargo, han surgido dificultades en las relaciones y la construcción del equipo de trabajo, que requieren ser abordadas y tramitadas de manera sistemática.

Se identificó la necesidad de generar espacios para el diálogo, para la construcción conjunta, para que cada integrante del equipo pueda cooperar con los otros en un contexto de complementariedad. La construcción de un equipo sinérgico y articulado requiere volver a aclarar el rol que desempeña cada uno de los que participan en el proyecto Watta Ka"i, que se pueda reconocer en cada miembro del equipo sus fortalezas y aportes. Por tratarse precisamente de una alianza, resulta pertinente dar un lugar al diálogo abierto para identificar los problemas y sistematizar la experiencia de construcción del equipo.

Aprender a armonizar y acompasar los diferentes ritmos del trabajo de cada una de las Fundaciones. Probablemente esto se logre con espacios de construcción de equipo, sabiendo que lo prioritario es el trabajo en las comunidades y teniendo en cuenta que el logro conjunto de generar una alianza sinérgica puede llegar a ser un ejemplo para que



varias de las fundaciones presentes en el territorio le apuesten a este tipo de trabajo colectivo frente a temas específicos.

Continuar el intercambio de experiencias en Watta Ka”i, de manera que las comunidades que iniciaron el proyecto se conviertan en inspiradoras de procesos similares. Vale la pena estructurar esta estrategia y hacerla parte de la réplica adaptativa del proyecto, para ampliar su actuación en otras comunidades.

Fortalecer acciones alternativas de producción para la salud alimentaria y nutricional. Se identificó el reto de articular la producción de alimentos de pancoger que se ha implementado a partir del modelo integral de la Fundación Alpina, con los procesos que se llevan a cabo en las comunidades e instituciones educativas para el manejo y la atención de la salud nutricional y alimentaria.

Cambiar la visión sobre la relación que se construye con los indígenas ha sido un reto para algunos participantes de los equipos técnicos. Este cambio de visión se concreta en la necesidad de respetar los saberes y las prácticas culturales, así como en el reconocimiento del mundo espiritual que es tan importante en relación con la salud y la crianza, y en el manejo del territorio.

Se identificó la necesidad de generar espacios para el diálogo, para la construcción conjunta, para que cada integrante del equipo pueda cooperar con los otros en un contexto de complementariedad.

MODELO INTEGRAL PRODUCTIVO PARA EL DESARROLLO SOCIAL EN COMUNIDADES INDÍGENAS WAYÚU: FUNDACIÓN ALPINA

Desde su creación en 2009, la Fundación Alpina privilegia en sus intervenciones una perspectiva de fortalecimiento de capacidades sociales en ejes temáticos como el desarrollo productivo y organizacional en comunidades y la seguridad y educación alimentaria y nutricional, enfatizando siempre de manera transversal el fortalecimiento del Estado a través de alianzas público-privadas. Con ello apunta a articular sus aportes técnicos y su inversión social con las políticas públicas y la inversión de recursos por parte de entidades territoriales y de la institucionalidad pública local, departamental y nacional.

Un propósito central de la Fundación Alpina, como organización de la sociedad civil, consiste en realizar inversiones en proyectos sociales que no sólo producen impactos locales y regionales en grupos poblacionales y en el sector público, sino que generan –como valor agregado– innovaciones metodológicas y modelos de actuación social e institucional, susceptibles de ser replicados en diferentes contextos.



El trabajo de la Fundación Alpina en La Guajira se inició tras la identificación de la problemática de seguridad alimentaria en la región. Y dada su voluntad de trabajar en el territorio en función de mejorar la calidad de vida de la población Wayúu, encontró un contexto favorable para establecer una alianza con la Gobernación departamental.

La Fundación tenía la intención inicial de apoyar proyectos lecheros en La Guajira, pero tras la lectura del contexto, fue redirigida hacia el propósito de construir un modelo integral para fortalecer la productividad de los hatos ovino-caprinos y con ella elevar las condiciones de vida. El modelo integral implica también apoyar y recuperar la producción de alimentos que tradicionalmente han hecho parte de la dieta Wayúu. Así se ha buscado poner en marcha procesos de desarrollo social y económico en las comunidades indígenas, con atención especial a la problemática de la nutrición en territorios Wayúu, afectados por la falta de acceso al agua, a tierras productivas y a vías o medios de transporte.

Origen y descripción de la iniciativa

Entre 2009 y 2012, mediante la mencionada alianza público-privada con la Gobernación, la Fundación buscó fortalecer la cadena de producción ovino-caprina dando énfasis a la capacitación y la promoción de buenas prácticas de producción, manipulación y consumo de la carne de cabra y oveja.

Posteriormente, entre 2012 y 2013, en el contexto de la emergencia desatada por la ola invernal, que generó un fenómeno agudo de epidemias y mortandad en los hatos de los Wayúu y una situación crítica de desnutrición infantil, la Fundación suscribió una nueva alianza con la Unidad Nacional de Gestión del Riesgo y Desastres (UNGRD) y la Alcaldía de Riohacha, para fortalecer la actividad productiva ovino-caprina, como fuente de seguridad alimentaria y nutricional en comunidades Wayúu.

El proyecto “Desarrollo social y productivo de las comunidades pastoriles ubicadas en la zona de frontera colombo – venezolana del departamento de La Guajira” constituyó un nuevo esfuerzo de la Fundación Alpina, en convenio de cooperación con la Gobernación de La Guajira y el Plan Fronteras para la Prosperidad de la Cancillería de la República (2013-2015).

Este proyecto ha sido un espacio para consolidar el modelo integral de producción agro-silvo-pastoril, dirigido a fomentar la seguridad alimentaria y nutricional y la calidad de vida de las comunidades Wayúu. El proyecto se propone el mejoramiento del manejo del hato ovino-caprino y el fortalecimiento de las actividades productivas y comerciales asociadas; la producción de forrajes para los animales y de alimentos de pancoger para las familias, así como el fortalecimiento de capacidades en instituciones educativas, en gestores locales y en las comunidades. También busca la transferencia de conocimientos y buenas prácticas técnicas y sociales, integrando conocimientos tradicionales Wayúu y tecnologías apropiadas.



Este proceso de innovación tecnológica y social basado en la recuperación y cualificación de los sistemas propios de la cultura Wayúu se realizó en veinte comunidades Wayúu (diez ubicadas en el municipio de Manaure y diez en el municipio de Uribia), así como en tres Centros de Transferencia Tecnológica (CTT) montados en la comunidad de Chispana (Manaure), y en los internados Wayúu en Nazareth y Siapana (Uribia).

Mediante la asistencia técnica, el acompañamiento continuo y un método demostrativo para desarrollar capacidades en las comunidades y con una red de gestores locales (creada en la implementación del proyecto), el “modelo integral productivo” busca fortalecer indicadores sociales, agronómicos, pecuarios y de dotación de infraestructura productiva.

Cabe resaltar especialmente, dentro de los propósitos del proyecto, el referido a analizar, evaluar, sistematizar y difundir el conocimiento construido a través del modelo integral del desarrollo social y productivo de las comunidades Wayúu.

La implementación del modelo se realiza a través de actividades encaminadas al fortalecimiento social y productivo.

Como resultados generales del proyecto se destacan los siguientes:

- Conocimientos, capacidades y tecnologías del modelo integral productivo, apropiadas para 37 comunidades Wayúu, de acuerdo con las condiciones agroecológicas y culturales del territorio.
- Infraestructura productiva para la tecnificación agrícola y pecuaria en comunidades e internados Wayúu.
- Movilización de la corresponsabilidad de comunidades e internados mediante el aporte de mano de obra no calificada requerida en el montaje de los CTT y del modelo integral productivo en las comunidades, a través del acompañamiento social y la promoción de “yanamas”.
- Formación en prácticas de buen manejo productivo y comercialización con comunidades y organizaciones Wayúu, llegando a más de 1600 familias a través de los gestores, con demostraciones de método en comunidad y en instituciones educativas.
- Creación de la Red de Gestores, promotores Wayúu de prácticas de buen manejo del hato (120 líderes comunitarios y 313 estudiantes) para la difusión del conocimiento apropiado.
- Implementación de un plan sanitario con cubrimiento de más de 60 mil animales.
- Asistencia técnica y acompañamiento continuo a comunidades e instituciones educativas Wayúu en Manaure y Uribia
- Asesoría técnica y acompañamiento a la cooperativa de comercializadores Capriwayúu en Maicao, para el fortalecimiento de su capacidad de gestión.

La Fundación desarrolla y mejora, a la par con la implementación del proyecto, nuevas metodologías: acercamiento a través de gestoras sociales, construcción de confianza y



negociación de condiciones con autoridades tradicionales; diseño y aplicación de criterios de focalización de comunidades; refinamiento de las especificaciones técnicas y la pertinencia de los diferentes componentes del modelo integral productivo (insumos, semillas, instalación de riegos, manejo de siembras, ciclos productivos, manejo sanitario de hatos, ciclos reproductivos, solución de problemas emergentes en el acceso al agua, etc.); procedimientos e instrumentos para la gestión del conocimiento y la sistematización de la experiencia conducente a la construcción de un modelo replicable.

Es importante resaltar el rol cumplido por las gestoras sociales en los equipos técnicos de la Fundación, el cual es crucial para facilitar la comunicación con las comunidades indígenas. Este rol ha sido potenciado por el hecho de ser ellas profesionales Wayúu bilingües, con formación y experiencia en la gestión social e institucional en contextos donde la etnicidad, la particularidad cultural y la complejidad socio-territorial del pueblo Wayúu exigen una labor de traducción, mediación, convocatoria y promoción del diálogo conducente al entendimiento y la construcción de confianza y acuerdos interculturales, los cuales son fundamentales para desarrollar cualquier proyecto.

En el convenio con la Gobernación de La Guajira, he sido facilitadora con comunidades, como el bastón que guía el relacionamiento con las comunidades. En la Red de Gestores he sido la que organiza y llama; toda la gente en Riohacha y Manaure me reconoce. He sido la pütchipü (palabrera). También he aprendido mucho con mis compañeros, en el área agrícola y pecuaria. He aprendido a vacunar y purgar, de todo. Me ha tocado empujar carro; el que no ha empujado carro en la Alta Guajira, no trabaja allá.

Jasai Pérez, gestora social Alta Guajira, Fundación Alpina.

La selección de comunidades es una fase crucial de la implementación. Se realiza mediante un trabajo de campo intensivo que incluye hacer indagaciones en la zona, para lo cual el equipo se apoya en las autoridades, tanto tradicionales como civiles y en los líderes reconocidos de la zona. Pero también “se mete por los caminos” y visita múltiples comunidades, descartando o preseleccionando y seleccionando aquellas que dan garantías de un proceso de fortalecimiento exitoso. Esta selección incluye criterios a cumplir para recibir el modelo integral productivo, tales como contar con acceso al agua (pues la Fundación Alpina no tiene la capacidad ni la competencia para generar soluciones en este ámbito); demostrar voluntad para trabajar de manera organizada y cumplir compromisos; y, preferiblemente, tener buen desempeño en manejo de proyectos.

Tras la formalización de un acuerdo con la comunidad a través de su autoridad tradicional, se elabora una caracterización detallada de la misma. Este estudio previo siempre involucra a miembros de la comunidad, busca ser participativo para poder conocer el tejido social, el ambiente y las relaciones, la infraestructura, las condiciones físicas, los problemas que existen como línea base para el proyecto.



La instalación de la infraestructura y las siembras se hace articulada a la capacitación de los gestores locales a través de asistencia técnica y acompañamiento. También se hace la demostración práctica en las parcelas, los hatos y en los CTT donde reciben formación técnica grupos de estudiantes.

Las comunidades que, por no cumplir los requisitos o condiciones, no logran entrar en el plan del modelo integral, pueden recibir apoyo técnico a través del plan sanitario básico para sus animales. Para el efecto, cada una de estas comunidades selecciona una persona que recibe capacitación y asesoría del equipo técnico de Fundación Alpina en los CTT.

A partir de las evidencias demostradas por las unidades productivas que lo han implementado, el modelo se puede replicar y adaptar mediante la diseminación natural de conocimientos y prácticas hacia familias y rancherías vecinas.

Gobernabilidad y autoridad indígena

Las intervenciones de la Fundación Alpina son consultadas y concertadas con la autoridad tradicional en cada comunidad o ranchería. Tras suscribir acuerdos para formalizar y orientar el trabajo conjunto entre el equipo técnico de la Fundación y la comunidad, la asesoría y el acompañamiento se realizan en coordinación con la autoridad y los líderes.

La autoridad es la encargada de gestionar. Cuando la autoridad no puede, la líder la reemplaza, es la encargada de apoyar. Pero también hay una relación con los que piensan, los que pueden resolver los problemas. Aquí vino mi tío, el mayor de nosotros, con él consultamos. Ellos son los que saben, tienen el conocimiento para guiar. Después de ellos, aquí se hace todo en consenso, nos reunimos, pensamos juntos, miramos qué vamos a hacer con esto. En relación con Fundación Alpina, ellos respetan la autoridad de la comunidad. Ellos siempre llegan primero donde la autoridad.

Yoleth Obediente, autoridad indígena Marquitos, Manaure.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas realizadas con el equipo técnico de la Fundación Alpina en La Guajira.

Participación y apropiación

Es política de la Fundación Alpina no asignar recursos para pagar mano de obra ni materiales locales que la comunidad pueda aportar. La participación de la comunidad

Es importante resaltar el rol cumplido por las gestoras sociales en los equipos técnicos de la Fundación, el cual es crucial para facilitar la comunicación con las comunidades indígenas.



es un factor clave del éxito de la instalación del modelo integral productivo. Está comprobado que el trabajo colectivo en “Yanama” fortalece el tejido social y cultural de la comunidad, además facilita la apropiación de las contribuciones externas del proyecto.

Los roles los define la comunidad. Las formas de participación dependen del desarrollo del proyecto en sus distintas etapas: la concertación inicial se hace con las autoridades; en las reuniones, la participación de los mayores es más recurrente, pues ellos representan a la comunidad. En el trabajo de campo, cobra mayor vigencia los que siguen a las autoridades: los sobrinos. En tareas puntuales, entran mujeres y niños.

Eso fue sentándose, hablando y haciendo. Yo agarré mi gente y dije: esto depende de nosotros. Si tenemos ganas de trabajar, hagámosle. Mucha gente se metió, pero otros no quisieron, porque todavía hay desconfianza; es que en tiempos anteriores hubo muchos engaños, entonces dijeron: otra vez lo mismo... Watta Kai quiere decir algún día por allá lejos. Pero esto yo lo veo ya aquí, más cerca. Esto nos ha unidos más, ha fortalecido a la comunidad.

Zayda, autoridad indígena Waimaral, Manaure.

Fundación Alpina siempre nos ayudó a resolver. Que necesitamos hacer algo, ellos traían su gente y yo traía mi gente, trabajamos juntos. La comunidad tiene que colaborar, es un favor que la Fundación nos está haciendo. Y la gente de la fundación es muy bien: son responsables, cumplen lo que dicen: voy tal día, aquí llegan; llevo tal cosa para sembrar, lo traen. Si me pareciera mal, yo lo diría así, se portaron mal. Pero no.

Yoleth Obediente, autoridad indígena Marquitos, Manaure.

Participación amplia en las actividades de capacitación y de trabajo colectivo, con un gran número de personas de la comunidad, lo cual permite romper el círculo vicioso de líderes que ponen el beneficio personal en primer lugar. Muchas veces hay líderes que buscan el beneficio propio.

Participación amplia de las comunidades, con sus autoridades, líderes y organizaciones, lo que también constituye el mejor medio para controlar la corrupción en la administración municipal.

Estrategia de comunicación para socializar el trabajo adelantado y las herramientas del modelo implementadas con las comunidades. El primer ejercicio fue construir un manual de buenas prácticas sobre el manejo del hato ovino-caprino. Para construirlo fueron convocados todos los participantes: profesores, autoridades, líderes, gestores locales, gestoras sociales y asesores técnicos.

Además del manual, se desarrolló una estrategia con medios como afiches, prensa, cartillas, rotafolios. El objetivo era que no quedara nadie sin escuchar el mensaje.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.



Pertinencia

Integración de equipos técnicos con profesionales de la región, algunos de ellos Wayúu, bilingües, con sensibilidad, entrenamiento y/o experiencia en trabajo social intercultural. Las comunidades valoran el hecho de contar, en los equipos de las fundaciones, con profesionales Wayúu que tienen no sólo conocimiento de sus dinámicas sociales y culturales, sino también la capacidad de mediar en el diálogo entre las partes y orientar el relacionamiento dentro de un marco de respeto mutuo.

Todo lo que hace Fundación Alpina es resultado de una combinación de saberes en diálogo con la comunidad. Así se pone en juego el enfoque diferencial: todos los equipos tienen gente Wayúu.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Fue la propia población Wayúu la que orientó a la Fundación de manera que el trabajo del modelo integral productivo se ampliara hacia el sector educativo. Esta es una muestra de la interacción que genera pertinencia frente a lo que requiere el territorio.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

Como en los equipos contamos con gente Wayúu, se tenía cierto conocimiento de que las cosas cambian de un lugar a otro, de una región a otra. Ya había algo establecido. Pero lo que uno no esperaba era que las diferencias fueran tan grandes. Las diferencias son evidentes en aspectos variables como calidad de suelos, acceso al agua, vocación agrícola, tamaño y composición de los hatos, pero también en la diversidad de situaciones sociales entre los clanes y las comunidades Wayúu, como las formas de enfrentar la escasez y la hambruna.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

La conformación de los equipos técnicos con gente Wayúu permite compartir y construir desde un diálogo de saberes que incluye –con respeto– la visión del mundo Wayúu. Esto ha permitido desarrollar capacidades no sólo en la población indígena, sino también en los miembros de los equipos de trabajo y en la Fundación misma. La inclusión de profesionales y técnicos indígenas en los equipos de asesoría, acompañamiento y gestión del conocimiento es una buena práctica a resaltar, en la medida en que ellos tengan la formación y la experiencia para facilitar el diálogo de saberes y la construcción intercultural.

Interacción y diálogo, que permiten conocer a la comunidad en su realidad cultural, social y ambiental. El diálogo intercultural respetuoso permite leer el contexto local, que siempre tiene condiciones particulares, y comenzar a comprenderlo. Así mismo ayuda a generar confianza, que es la base para motivar el compromiso y la participación de los distintos actores de la comunidad. Este diálogo implica la traducción constante entre el wayuunaiki y el español. Con el efecto demostrativo de los resultados tangibles en el mejoramiento de los hatos, de los cultivos y de la nutrición y la salud de las familias, sumado a la formación de los gestores y los estudiantes, el diálogo, que es el hilo transversal



de la asesoría y el acompañamiento, coadyuva la apropiación de las contribuciones del modelo integral y su aplicación autónoma por parte de la comunidad.

El diálogo de saberes es un aspecto central de la metodología de la Fundación Alpina. Implica reconocer el conocimiento que los Wayúu tienen con sus hatos y su entorno. [Pero] ese reconocimiento no implica quedarse en la prehistoria. Si el hato para ellos es riqueza y mantenimiento de su cultura, [esto no significa] que tengan que seguirlo manejando con malas prácticas. Se pueden incorporar buenas prácticas que les permitan mejorar las condiciones de producción en sus hatos.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

Lectura de contexto sistemática y participativa con mapas y calendarios. En las diez comunidades, estimulando el empoderamiento de los gestores, se elaboraron mapas sociales y calendarios estacionales. Estos ejercicios generan un aprestamiento del contexto comunitario para el inicio de la implementación de los aspectos productivos del modelo integral. También propician reflexiones sobre la complejidad del fenómeno de cambio climático y sus efectos en el modo de vida de los Wayúu.

Lo primero es hacer un mapa social, por la dificultad de ir casa por casa. Les damos pliegos de papel y marcadores de varios colores, les decimos que tenemos que salir de allí conociendo la comunidad mejor que ellos mismos. Entonces ellos pintan y marcan detalladamente cómo ven su comunidad, dónde tienen sus cementerios (es lo primero), sus *yujas*, el arroyo, los caminos, los cerros, las autoridades, todos sus referentes territoriales [...] Debajo de la cartografía, en otro pliego, se trabaja el calendario, las épocas y las fechas de siembra, de las lluvias, los velorios, las ventas de chivos, las fiestas internas, las cosechas. Tienen los meses del año como referencia. Estas categorías salieron de lo que la gente iba pintando. Hubo mucha participación, muchas discusiones que obligaron a veces a repetir el trabajo de mapas. Ahí hay un aprendizaje enorme, para ellos y para nosotros. Vemos que en la Alta Guajira las comunidades están entusiasmadas con el modelo integral, pero lo normal es que trabajen desde marzo en adelante. Por el trabajo de mapas y calendarios, entendemos mejor por qué...

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

Estrategia de sistematización y gestión del conocimiento al interior del equipo técnico, que permite encontrar soluciones apropiadas para las necesidades y los problemas específicos de cada contexto local o situacional.

Yo me reunía con ellos, con el equipo. Me interesaba ver avances, pero también dificultades, cómo las resolvieron. Al resolver una dificultad siempre mirábamos qué oportunidad generó. Lo hicimos primero con Manaure, luego con la Alta Guajira, luego con los dos equipos, para ver problemas comunes y compartir soluciones. Pero hay situaciones donde hay que buscar soluciones originales, no siempre lo mismo funciona allá y acá.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.



Demostración de la viabilidad de formas alternativas de manejo agrícola, silvícola y pecuario. Por ejemplo, la práctica rompe paradigmas limitantes al comprobar que con sistemas sencillos de riego se puede cultivar en cualquier época del año. Esta situación hace más compleja la reflexión sobre la pertinencia cultural del trabajo de la Fundación, pues abre una discusión sobre la idoneidad de las prácticas agrícolas tradicionales Wayúu (siembras ligadas a dos épocas lluviosas al año) versus las prácticas agrícolas propuestas por el modelo integral productivo (siembras a lo largo del año con riego por goteo para garantizar producción permanente de forrajes y pancoger).

El Wayúu sólo cultiva en las temporadas de lluvias: en abril-mayo o en septiembre-noviembre. Eso lo tienen insertado en su cultura. Pero los patrones del clima están cambiando y ellos no se han adaptado. Ahí es donde la intervención con el modelo integral se vuelve importante, pues aporta una alternativa que facilita la adaptación. Esto se identificó con ellos en la actividad de construcción del calendario estacional en cada comunidad.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

El manejo de los hatos ovino-caprinos también se inscribe dentro de todo un complejo sistema cultural de relaciones sociales y territoriales, que no cambia mecánicamente por efecto de la capacitación en buenas prácticas occidentales, por más que sean adaptadas.

Nunca se tuvo la costumbre de sembrar comida para los animales. La tradición Wayúu es abrir el corral para que los animales se rebusquen. Los dejan comer pastos criollos a la orilla del río. Pero los chivos se han visto afectados por el cambio climático. Cuando el chivo tiene buen forraje, es selectivo; pero cuando no encuentra forraje, come lo que sea. Cuando empecé a sembrar forrajes, me decían en mi ranchería: ahí lo que sale es trupillo, cardón y tuna, la tierra no produce pasto. Fue necesario perseverar para mostrar que sí crece, pero además traer un animal de afuera, que enseñara a los animales propios a comer pasto. Y así vamos convenciéndonos, poco a poco. Ya uno ve a los niños y a los mayores, cortando y cargando mazos de pasto para los animales. O sacando maticas de una *macueya*, para resembrar.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Método demostrativo de la Fundación Alpina. Aportar evidencias prácticas y oportunidades de fortalecimiento de capacidades, de protección del suelo y del bosque, de mejoramiento de la producción, siempre en un marco de diálogo intercultural y respeto por la cosmovisión y la cultura Wayúu. La comunidad decide autónomamente sobre cómo armoniza y combina sus saberes y prácticas ancestrales con las propuestas alternas –más no impositivas– del modelo integral.

Todo esto tiene una implicación cultural. Nosotros no tenemos la concepción de un productor occidental: aumentar los chivos para vender y ahorrar el dinero. La economía Wayúu es de subsistencia: si me estoy muriendo de hambre, mato un chivo, o vendo un chivo para comprar agua y ‘harinapán’. Pero si necesito reemplazar unos metros de manguera,



no voy a vender un chivo para comprar manguera. Mucho menos si es para regar matas... En cambio, si llega una visita, yo mando matar o comprar un chivo para brindar. Un velorio puede acabar con un hato completo, 80 animales en una semana.
Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Relacionamiento

Premisa básica de respeto para lograr buenas relaciones, procesos y resultados. Éste consiste en escuchar a las comunidades y, a partir del diálogo, poder desarrollar la metodología para comenzar a introducir los elementos del modelo integral, así como para poder resolver los múltiples problemas que han de presentarse.

El acompañamiento es no solamente técnico sino social, pues se trata de construir con las comunidades desde el diálogo. Ahí es donde se construye confianza y se dialoga desde los saberes de cada cual. Esto implica llegar a un acuerdo con las autoridades y con la comunidad. El trabajo que se hace de esta manera se valora porque desde el diálogo se ha podido ver no sólo cuál es la problemática sino las potencialidades que hay en las comunidades para generar un cambio que se corresponda con lo que consideran que es mejorar sus condiciones.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

La asistencia técnica y el acompañamiento en las comunidades y en las instituciones educativas son prácticas permanentes, de manera que constituyen un proceso de fortalecimiento social. Esta permanencia permite al equipo relacionarse bien con los distintos actores de la comunidad (gestores, autoridades, líderes, docentes, mujeres, jóvenes, niños, mayores). Además, el relacionamiento con los Wayúu requiere cuidado en el manejo de la actitud y el estilo de la asesoría. El cumplimiento estricto de los compromisos es un factor importante en el respeto, la confianza y la credibilidad; al mismo tiempo, la convivencia en la cotidianidad también es un factor generador de confianza, diálogo y posibilidades genuinas de construir un relacionamiento fluido.

Con el Wayúu uno no puede ser tan serio ni tan seco. A pesar que ellos son delicados, y hay que cuidar las palabras, tampoco puedes ser tan cuadriculado, eso no les gusta. Rudecindo va a fiestas, partidos, participa con ellos. Ricardo ha bautizado peladitos, es compadre de todo el mundo. Ellos ya saben romper el hielo con los Wayúu, y eso es terreno ganado para el trabajo.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

El Wayúu sólo cultiva en las temporadas de lluvias: en abril-mayo o en septiembre-noviembre. Eso lo tienen insertado en su cultura. Pero los patrones del clima están cambiando y ellos no se han adaptado.



Gestores sociales son clave en la concertación de agendas con las autoridades, la apertura de espacios para el trabajo técnico, la mediación necesaria para negociar soluciones o resolver dificultades y la generación de un lenguaje común para el encuentro con la comunidad. No basta tener buenos técnicos; se requiere un componente de bilingüismo en la asesoría y el acompañamiento. Además hay que entender que tratar con indígenas no es igual en todas partes; incluso dentro de la misma etnia o en el mismo territorio hay diferencias muy grandes. Este rol lo cumplen las gestoras sociales en los equipos, pues tienen la capacidad de traducir con claridad y precisión, de transmitir las ideas en doble vía.

A veces vienen personas que entienden bien el concepto técnico, pero no son bilingües; entonces si el que va a traducir no transmite la idea correctamente, puede haber un teléfono roto. Hay que ser muy claros para no generar expectativas falsas. Uno dice algo y fácilmente la gente lo asume como un compromiso adquirido. Hay que tener mucho cuidado y ser responsables con los compromisos. Es difícil ganarse la confianza del Wayúu, pero muy fácil perderla.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Para que la gestora social se pueda desempeñar bien, necesita tener todos los documentos con la información del proyecto en la mano: los compromisos, las actas, los aspectos técnicos, los diagnósticos, todo. Además, ella está en permanente comunicación con la coordinación, que le ayuda a orientar y mantener el rumbo en las negociaciones. Por ejemplo, le indica la conveniencia de mantenerse neutral y dejar que las soluciones salgan de las comunidades mismas.

Arturo Molina, coordinador convenio Guajira, Fundación Alpina.

Fortalecimiento de capacidades

Enfoque de fortalecimiento de capacidades, no sólo en términos de la siembra de alimentos para los animales y para el consumo humano, sino también de trabajar unidos, perseverar en los procesos lentos y comunicarse entre sí para avanzar hacia objetivos comunes. En este sentido, el fortalecimiento de capacidades tiene una dimensión técnica ligada directamente al desarrollo productivo del modelo integral, el cual también implica un proceso de fortalecimiento social, de cambios en imaginarios y comportamientos, de aprendizajes significativos aplicados a las relaciones sociales y los procesos organizativos a nivel comunitario.

Lo mejor de la capacitación es aprender a producir alimentación para animales. Nos enseñaron a ser perseverantes; aprendimos a comprometernos y ser responsables. Anteriormente nosotros ¡qué! Dejábamos ahí, no importaba. Pero ahora estamos viendo la mejoría en la salud de los chivos y la producción de crías. La otra gente se está animando. Con esto ha habido más unión, más comunicación. Todo esto nos da herramientas para continuar.

Yoleth Obediente, autoridad indígena Marquitos, Manaure.



Capacitación de los gestores locales con el compromiso de multiplicación en sus comunidades. Esto se hace semanalmente, de manera que se afianzan los conocimientos en el gestor y se apropian en la comunidad, donde el equipo ya ha realizado un trabajo de sensibilización y asesoría técnica. Así, gestor y comunidad fortalecen su compromiso para implementar los aprendizajes. En términos metodológicos, la Fundación Alpina demuestra con su modelo integral productivo que la capacitación resulta interesante para los participantes en la medida en que la transmisión de conocimientos es más práctica que teórica, y que se trata de conocimientos útiles, relevantes y aplicables. Por ejemplo, la formación del gestor también incluye mecanismos de adaptación al cambio climático y medidas prácticas de mitigación frente a los efectos de los fenómenos del Niño y la Niña, con la idea que los socialice en su trabajo comunitario.

Hemos visto cambios. Al gestor le enseñaron a purgar, vacunar, lavar, y él nos va enseñando a nosotros. La salud de los chivos ha mejorado. El beneficio: nosotros comemos mejor y los animales dan mejor producción, antes perdían las crías, ya no se pierden. Ya no están abortando. Ese conocimiento viene de ustedes, es de los *alijuna*. Si allá donde mi tío quisieran hacer esto, ¿podrían? Sí, nosotros mismos podemos multiplicar ese conocimiento. ¿Cómo no ayudar? Esto va a ser para todos los animales que hay en la comunidad, no sólo para los míos. Nosotros estábamos apagados, pero la Fundación Alpina nos ayudó a despertar. *Zayda, autoridad indígena Waimaral, Manaure.*

Tenemos situaciones como que ya hay comunidades que se consiguen el teléfono del agrónomo, lo llaman y le preguntan cómo se hace un vivero. Entonces él les dice que llamen al gestor, que lo busquen y aprendan con él. Hemos visto que en las comunidades están buscando al gestor. Ahí vemos un indicador de fortalecimiento de capacidades y de apropiación.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

Capacitación a los estudiantes en los Centros de Transferencia a lo largo del año escolar. Resulta importante que los estudiantes se inscriban voluntariamente y la intervención sea concertada con los directivos. Por ejemplo, en Siapana se ofreció el programa en grados intermedios como 8°, por sugerencia de la rectora, de manera que los estudiantes “no fueran demasiado chicos, pero que sí tuvieran suficiente tiempo por delante para practicar los aprendizajes”. Al hacer la capacitación bilingüe, explicando todo en wayuunaiki, los estudiantes comprenden mejor, se interesan y comprometen. Para Jasai Pérez, gestora social del equipo, esta metodología permite “aterizar lo que queremos hacer, apoyándonos en la propia lengua”.

Transferencia y apropiación tecnológica a través de la formación de gestores y la experimentación en instituciones educativas y parcelas comunitarias.

¿Cuáles capacidades se fortalecen? Eso depende de cómo uno entre a hacer el trabajo. Uno ya sabe cómo entrar: con calidad humana, respeto, profesionalismo, de la mano de la



gestora social. A mí me fue bien, nunca tuve mortandad de animales en las comunidades. El internet Wayúu es muy rápido, por la transmisión oral todo se sabe. Al comienzo es difícil, pero después de trabajar juntos quedan vínculos.

Ricardo Dueñas, zootecnista Alta Guajira, Fundación Alpina

¿Qué esperanzas hay de cambiar el chip? Ellos cambian el chip de la tecnología, por ejemplo, usan celulares para todo. Ellos quieren aprender haciendo, no en clases con indicación; con ellos no funciona un manual, sino practicando en terreno, generando evidencia empírica. Los resultados son el as para cambiar el chip, pero eso toma tiempo.

Rudecindo, técnico agrícola Alta Guajira, Fundación Alpina.

Formación de una red, como instancia de organización horizontal que brinda a los gestores locales el soporte de un espacio colectivo para el diálogo, el intercambio horizontal y la coordinación de su trabajo a futuro. La promoción del trabajo de los gestores en red constituye una buena práctica de la Fundación Alpina, con miras a afianzar los aprendizajes colectivos y la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de capacidades.

En la capacitación trabajamos a través de las preguntas, conversando con los gestores, planteando situaciones: ahí uno se da cuenta si el muchacho ha aprendido. Pero queda la inquietud: eso que aprendió ¿lo va a hacer en la práctica? Por eso decimos que el proyecto debe seguir, para hacer seguimiento a la apropiación del conocimiento, para profundizar, para mejorar el modelo a través de la observación y la retroalimentación. En eso consiste nuestra preocupación de asegurar sostenibilidad; no es sólo probando la durabilidad de los materiales, sino también la apropiación de los conocimientos y las prácticas.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Gestión del conocimiento

Aprendizaje a partir del trabajo en equipo. Este nivel de aprendizaje que ocurre en y entre los miembros del equipo técnico se debe a la existencia de miradas diferentes dentro del grupo. Así como están los profesionales calificados y especializados en los asuntos técnicos del modelo integral productivo (agronomía, zootecnia), también están los gestores sociales que siendo indígenas Wayúu, traen elementos de su identidad étnica, su acervo cultural y su formación profesional en etnoeducación, trabajo social u otras disciplinas y su experiencia en facilitación de procesos entre instituciones y comunidades. Se valora igualmente la incorporación de técnicos y operarios con vínculos locales y experiencias relevantes, quienes aportan su capacidad de leer el contexto, interpretar las situaciones y actuar con pertinencia.

Profesionales calificados para orientar metodológicamente el diseño y la implementación de una estrategia de gestión del conocimiento. En la estrategia de la Fundación Alpina esto permitió incorporar con mayor fuerza los datos cuantitativos y aprovecharlos



para hacer cruces de variables, enriqueciendo de manera complementaria un estilo de sistematización que recurría fundamentalmente a métodos cualitativos.

Aprendimos a dar cada vez mayor importancia a la parte de investigación y sistematización. La comparación de línea base, caracterización, medidas y parámetros muestra para dónde va una población, qué está pasando en cada comunidad. Es un esfuerzo grande hacer llegar la información de abajo exacta, precisa, pero nos tomamos las cosas muy en serio. Ahí uno aprende más. ¿Qué arroja esa información? La toma de muestras para el análisis, las medidas de la producción, los datos de la población humana, todo esto enriquece la mirada y ayuda a mejorar lo que hacemos.

Ricardo Dueñas, zootecnista Alta Guajira, Fundación Alpina.

La estrategia de gestión del conocimiento y sistematización permite al equipo técnico, al describir y analizar las actividades con una visión de procesos, hacer una mirada reflexiva de su propio trabajo, identificar resultados que desde el trabajo de campo no se ven y entender cosas que a simple vista no se perciben. El ejercicio de llevar una carpeta para registrar las dificultades y soluciones, por asesor y por comunidad, constituye una buena práctica de seguimiento que facilita la gestión del conocimiento en función de refinar el modelo a lo largo de su construcción, sistematizando el proceso simultáneamente con las actividades de implementación y acompañamiento.

Uso de matrices DOFA para analizar mensualmente situaciones complejas y orientar decisiones operativas y estratégicas, como la organización racional de los vehículos, la priorización del establecimiento del pancoger con fines demostrativos, y el montaje simultáneo y oportuno de los sistemas de riego en comunidades vecinas. Toda la información recopilada en trabajo de campo alimenta y retroalimenta el sistema de indicadores, a través de las DOFA mensuales y de una gran matriz DOFA acumulativa, que las integra en una visión global del proceso. Estas matrices también sirvieron para señalar necesidades específicas de intervención social en comunidades con problemas de apropiación. Los cambios resultantes mes a mes fueron evidentes, y demuestran la utilidad práctica de esta herramienta. La incorporación de un factor sintético de decisión y acción (representado en una quinta letra S que representa la dimensión de “Soluciones”), es un resultado lógico del análisis de la DOFA que de este modo se torna en DOFAS.

A partir de estos instrumentos la estrategia continúa sofisticándose... Mediante el análisis de redes neuronales, que no es una técnica muy nueva, estamos buscando construir un decisor a partir del uso analítico de las matrices DOFA. La idea es mirar cada parte desde las otras partes y el todo, hacer un análisis sistémico para orientar la toma de decisiones. Tal dificultad debe generar tal fortaleza, oportunidad, amenaza. O tal amenaza debe generar tal fortaleza, oportunidad, dificultad. Es como tener una caja negra para tomar una decisión. Siempre habrá un nivel de incertidumbre altísimo, pero es mejor ir con algo, no con las manos vacías.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.



La información que el proyecto ha recopilado y procesado permite confirmar tendencias como el crecimiento de la población joven en la dirección de un bono demográfico. En una fase posterior, se espera poder utilizar un enorme volumen de información recopilada para identificar fenómenos y oportunidades sociales, por ejemplo en términos del fortalecimiento de capacidades y la apropiación de conocimientos que el modelo integral productivo busca movilizar. Con base en los aprendizajes previos sistematizados se espera también llegar a predecir inconvenientes, para que los equipos estén mejor preparados y para racionalizar los recursos que se invierten en la preselección de comunidades.

La gestión del conocimiento se hace con la gente, durante el diagnóstico y la implementación. La mencionada elaboración de mapas y calendarios es un ejemplo claro del beneficio que reporta la gestión participativa del conocimiento durante la implementación. Al ampliar la participación comunitaria y arrojar información más auténtica y veraz (frente a la relatividad de los datos recopilados mediante instrumentos como encuestas o registros mediados por un investigador externo), este tipo de actividades permite fortalecer una relación de diálogo y cooperación intercultural, donde los diferentes lenguajes pueden encontrarse más fácilmente. Por ende, puede afirmarse que las metodologías participativas constituyen buenas prácticas para la gestión del conocimiento.

Sostenibilidad

Estrategia de gestión del conocimiento con un sistema de indicadores que permiten detectar las posibilidades que tiene el modelo integral de continuar en el tiempo en una comunidad determinada. La estrategia de gestión del conocimiento se ha ido construyendo y cualificando gradualmente y aunque algunos de los análisis no se hicieron para este proyecto, forman parte de la construcción del modelo y se prevé que serán muy útiles en futuras implementaciones, pues muestran cómo orientar y cualificar las intervenciones para lograr pertinencia en diferentes tipos de asentamiento, o en cada lugar.

Para llegar al indicador de sostenibilidad se usa una combinación de dos métodos estadísticos: el análisis discriminante y el análisis de correspondencias múltiples. El primero toma variables cuantitativas que estén disponibles para la comunidad (v.g. número de habitantes y de cabezas de animales, producción histórica por área); el segundo toma variables cualitativas de relevancia social y económica (v.g. existencia, estado y tipos de fuentes de agua, como jagüeyes, pozos con molino, ojos de agua, arroyos o micro-acueductos). Utilizamos otras variables, se averigua si tiene *yujas* (huertas) o no. La presencia combinada de estas variables (v.g. *yuja* y arroyo) indica que hay una cultura de cultivo y esto eleva probabilidad de éxito del modelo. Eso también indica que hay una vocación. En cambio, donde hay arroyo pero no tienen *yuja*, puede ser necesario crear la cultura. Al hacer recorridos con esta mirada, se amplía la capacidad de profundizar el análisis de los factores que inciden en el abandono de las *yujas*.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.



Flexibilidad y versatilidad en la búsqueda de opciones de mejoramiento, apropiación y sostenibilidad. La experiencia de Chispana, donde la sequía afectó a la comunidad dejándola sin agua durante varios meses y con los suelos inservibles para cultivar, muestra que tener un Centro de Transferencia Tecnológica en una comunidad es más riesgoso -en términos de sostenibilidad- que en una institución educativa. Esta crisis determinó que el CTT se trasladara temporalmente de esa comunidad al internado indígena de Aremashain, donde las actividades de capacitación pudieron continuar. También vale anotar que según información de Xiomara Curvelo, gestora social de la Fundación en Manaure, al solucionarse la problemática local por falta de acceso al agua, el CTT se pudo volver a instalar en Chispana.

Si bien la idea es permanecer en el territorio [...] lo que más nos preocupa en La Guajira es la sostenibilidad. Por eso tenemos una apuesta grande en los internados, con los Centros de Transferencia Tecnológica, donde van a trabajar con bancos de semillas. Pero todo el trabajo de formación y fortalecimiento de capacidades para volverse sostenibles necesita una gestión paralela. Por eso cuando estamos en los proyectos, simultáneamente estamos haciendo gestión con la institucionalidad directamente responsable.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

Alianzas

Disposición de generar proyectos para trabajar conjuntamente con otras fundaciones empresariales y organismos de cooperación, potenciales aliados, que conocen a la Fundación Alpina por su seriedad, por sus resultados, por acertar en la manera de invertir los recursos en las comunidades y articularse con el sector público. Las entidades en La Guajira saben que la Fundación Alpina trabaja en la seguridad alimentaria y nutricional de la población, pues este foco estratégico se dio a conocer al público desde el comienzo. Aunque no es fácil encontrar otras fundaciones que trabajen el tema de manera complementaria en términos generales los entes privados se apoyan y se respetan entre sí.

Adaptación y réplica

Réplica natural del modelo por la vía del efecto demostrativo. Varios testimonios dan cuenta del interés generado y las prácticas adoptadas por vecinos en algunas de las comunidades donde se ha implementado el modelo integral. En esta replicación espontánea han cumplido un papel importante los resultados evidentes, como el mejoramiento efectivo de hatos y huertos.

Cambió el imaginario: la gente no creía que se pudiera hacer algo así, pero esta experiencia les ayudó a despertar y creer que sí se puede. Si yo siembro esta matica, y veo que sí se puede dar; si allá se ve verde, al ver esto, comienzo a pensar que aquí también se puede. Mi hermana comenzó a replicar, ella ya comió de lo que sembró, seguían saliendo yucas



así de grandes. No hemos pensado en replicar esto con los vecinos, sino que ellos vienen a ver cómo han cambiado las cosas. Al ver esto, algunos se interesan y buscan.

Blanca Epiayú, líder indígena Marquitos, Manaure.

Incidencia en la institucionalidad pública

Buen manejo e incidencia en lo público a nivel nacional y regional mediante la formulación y operación del proyecto con rigurosidad técnica, lo cual permitió a la Cancillería la gestión del mismo, como un asunto fronterizo relevante, frente a la Gobernación y el departamento Nacional de Planeación (DNP) a través de la OCAD³⁷ de la Región Caribe. En medio de una cultura política donde es común que el trabajo de una administración departamental sea ignorado, relegado o borrado por una nueva administración cada cuatro años, la Fundación Alpina demuestra con evidencias e información pública que el trabajo se mantiene de una Gobernación a otra. Esta articulación constituye una buena práctica que aporta ejemplos de transparencia y gobernanza en la gestión pública y en las relaciones interinstitucionales, de cara a las entidades públicas y a las comunidades indígenas. Así, se aproxima al objetivo de incidir en el ámbito de la gestión pública.

El DNP ha llamado la atención hacia los logros que la Fundación Alpina ha demostrado en La Guajira, con recursos limitados y enfrentando condiciones políticas y ambientales especialmente difíciles, en medio de una crisis sanitaria y de emergencia humanitaria. El rigor ético y financiero de la Fundación en el manejo de los recursos públicos y la ejecución de los convenios ha servido no sólo para ampliar el impacto de las inversiones (por ejemplo, facilitando la implementación de soluciones de bombeo por energía solar para el acueducto de Siapana, que duró nueve meses sin operar), sino también para generar procesos de incidencia al demostrar la posibilidad de implementar prácticas de construcción de lo público en los gobiernos municipales y departamentales de La Guajira.

Lecciones aprendidas

Importancia de hacer macrolocalización previa, para después convocar las comunidades identificadas con potencial. Esta macrolocalización consiste en aplicar un filtro para identificar a las comunidades que tienen posibilidad de ser beneficiadas, de manera que se evita visitar o movilizar gente que no tiene condiciones de recibir el apoyo. También se aprendió a hablar con autoridades y líderes conocidos, quienes pueden aportar información clave para una buena selección.



³⁷ Órganos Colegiados de Administración y Decisión, OCAD. Son los responsables de definir los proyectos de inversión sometidos a su consideración que se financiarán con recursos del Sistema General de Regalías, así como evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia y oportunidad de financiarlos y designará su ejecutor. Tomado de:

<https://www.sgr.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/%C3%93rganosdelSGR/%C3%93rganosColegiadosdeAdministraci%C3%B3nyDecisi%C3%B3n.aspx>; consultado el 12 de febrero de 2016.



Una vez nos equivocamos en tratar de aglomerar en un solo sitio a miembros de diferentes comunidades. Eso fue al principio, para socializar el tema de créditos. Queríamos que todo el mundo supiera, asistieron como 900 autoridades tradicionales. Algo que tiene la etnia Wayúu es el voz a voz, lo que llamamos el “internet Wayúu”. Se organizó la reunión en pocos días; fue en Cuatro Vías, que era un lugar equidistante para todos, entonces llegó gente de las cuatro poblaciones. Comenzamos con una socialización, pero al juntarse tanta gente con malas experiencias, la socialización se vuelve una reunión negativa que se queda en exponer problemas, todos defendiéndose o atacando.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Fundación Alpina optó por reforzar el equipo con personas de la región –tanto profesionales y técnicos guajiros o de la costa, como indígenas Wayúu- con capacidad para entender las dinámicas sociales y culturales del contexto, mantener una comunicación fluida con las partes y garantizar una coordinación armónica entre los equipos. Cobra importancia la inducción a los nuevos miembros del equipo, la cual se realiza mediante la transmisión de premisas orientadoras, prioridades del proyecto y conocimientos ganados en experiencias previas, no sólo en cuanto a los aspectos técnicos del modelo, sino sobre todo en temas del relacionamiento con las comunidades indígenas.

Cuando me vinculé al proyecto, tenía un conocimiento técnico adquirido en cursos del Sena. Pude poner en práctica lo que estudié, tuve la oportunidad de montar eso en otras comunidades. Entonces comenzó todo un aprendizaje sobre cómo relacionarme. Aprendí cómo identificar condiciones apropiadas, pero sin generar expectativas, sin correr el riesgo de no cumplirle a la gente. A medida que la Fundación Alpina iba creciendo, yo también iba creciendo. Comencé sembrando pasto, luego pasé a implementar el banco de proteínas, la siembra de frutales. Es mucho lo que hemos aprendido, tanto los indígenas como nosotros.

Rudecindo, técnico agrícola Alta Guajira, Fundación Alpina

Es necesario mantener un equilibrio y una articulación constante entre lo productivo y lo social del proyecto, pues es la interrelación entre dimensiones o componentes la que permite potenciar los distintos aportes y elevar el impacto. Esa articulación se logra con la integración efectiva de profesionales Wayúu en el rol de la gestión social, así como en otros roles técnicos dentro del equipo. Sin embargo, está claro que todo el equipo técnico debe capacitarse para realizar la lectura de contexto y comprometerse en el diálogo intercultural.

Vine de la Alta a darle la mano al equipo en Manaure, porque las compañeras aquí estaban mentalizadas a lo productivo, y habían dejado a un lado lo social. Muchas decisiones se tomaban a pesar de lo que dijera la gestora social. Si uno no comprende el contexto social, es difícil acertar. Si uno no es capaz de ponerse en el lugar del Wayúu, entonces no entiende y corre el riesgo de enredarse o fracasar. Por ejemplo, por el afán y la rigidez de la ejecución, arrancamos a hacer siembras en diciembre, pero nosotros sabemos que



no se puede. Por no entender el contexto, hay tropiezos que salen caros, se pierde la semilla, se pierden los esfuerzos.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

Es necesario crear y gestionar mecanismos permanentes de comunicación, intercambio de información, cooperación y coordinación, no sólo al interior de cada equipo sino también entre los equipos de la Alta y la Media Guajira. El trabajo en equipo es clave en todas las fases de la implementación del modelo integral.

Sólo en una comunidad no pudimos hacer el ejercicio de analizar juntos la información; la seleccionó Gabriel solo, nos confiamos mucho de que él como ingeniero iba a acertar, analizando los antecedentes, la falta de agua, las condiciones técnicas. Pero en esa comunidad tuvimos problemas. Había situaciones que uno como persona no ve, pero como equipo sí. Aprendimos que el análisis grupal es clave para hacer una buena selección.

Claro Cote, coordinador Alta Guajira, Fundación Alpina.

A mayor cercanía del equipo técnico al trabajo de campo (incluido el personal de apoyo administrativo), mejor será su comprensión del proyecto. Al participar en actividades de campo y tener contacto con comunidades, los técnicos logran ir más allá del roce superficial con la cultura indígena y comprender la riqueza y la complejidad existente en la región. Esto redundo no sólo en su crecimiento personal y su cualificación profesional, sino en el compromiso, la calidad y la pertinencia de su trabajo.

Antes, cuando entré, no conocía ni una comunidad. Yo veía sólo el lado económico del proyecto (generación de ingresos, optimizar recursos, temas tributarios y financieros), pero ahora, por el contacto con las comunidades, entiendo que el objetivo es más amplio: mejorar calidad de vida de comunidades, es un proyecto social. Con el trabajo de campo uno se da cuenta del modo de vida, del modo de ver el mundo, esto me ayudó a comprender mejor la cultura Wayúu. Ahora veo que debo saber de qué se tratan los proyectos, no puedo ser ajeno, tengo que ser coherente.

Rafael Camelo, asistente administrativo Guajira, Fundación Alpina.

Equilibrar la atención de la coordinación entre la gestión administrativa y los temas técnicos y sociales. El aprendizaje logrado a través de esta interacción directa representa un esfuerzo que retroalimenta la calidad del desempeño de la coordinación, y en consecuencia de todo el equipo.

Entender a cada comunidad como un horizonte particular en términos de condiciones climáticas y agrícolas, de la problemática del agua, de la configuración de la mano de obra y

Cobra importancia la inducción a los nuevos miembros del equipo, la cual se realiza mediante la transmisión de premisas orientadoras, prioridades del proyecto y conocimientos ganados.



el rol de la autoridad tradicional, no son asuntos ajenos a la coordinación. La comprensión de las múltiples dificultades que se presentan en el ámbito agrícola y pecuario permite no sólo apoyar la adecuación de las herramientas con que cuenta el equipo para cumplir sus metas y objetivos de la mejor manera, sino realizar una interlocución más fundamentada con los niveles administrativos en la Gobernación y en la Fundación.

Arturo Molina, coordinador convenio Guajira, Fundación Alpina

Equilibrar la planificación con la adaptación a los contextos. La necesidad de planear en forma detallada todos los procesos de la gestión del proyecto tiene que equilibrarse con la necesidad simultánea de adaptar la ejecución a las condiciones particulares de la región y de los contextos específicos de implementación.

Era un requisito planear todo, pero en la Guajira un plan de una semana fácilmente se vuelve de 45 días en la práctica. El nivel de incertidumbre es tan alto, que los planes se concretan muy poco. Esto no significa que no sean importantes, pero hay que relativizarlos. Qué fuimos notando: a medida que el proyecto se desarrollaba, la parte administrativa en Bogotá comenzó a entender la realidad de los procesos. La capacidad de adaptación de la Fundación Alpina fue muy buena. Si no lograban adaptarse, nos habría tocado regresar el dinero a la Gobernación.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

Es importante respetar los tiempos, los ritmos, las costumbres de las comunidades Wayúu; aprender un nuevo sistema de comunicación para hacer posible el reto de convivir y trabajar juntos. En el proceso de implementación del modelo integral productivo el equipo de la Fundación Alpina aprendió a realizar un acompañamiento adecuado a las comunidades.

Es una manera de aprovechar el tiempo al máximo, pero también hay que saber descansar al estilo Wayúu. Por ejemplo, Ricardo aprendió a desparasitar varios hatos en un solo día, y luego nos vamos a acostar, nos echamos en el chinchorro a conversar. Él mismo lo propone, no espera que lo inviten. Esto, en lugar de causarles pereza a ellos, al día siguiente los tenía estimulados. Ahí ellos se sienten identificados con la asesoría.

Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

La presión de la gestión por metas y resultados puede llevar al equipo o a algunos de sus miembros al activismo, a caer en el error de resolver los problemas por las comunidades y reemplazar la participación y la corresponsabilidad. Esta práctica es regresiva pues genera una desactivación de la agencia y la apropiación en los líderes que se están formando, y devuelve a la Fundación al plano del asistencialismo, que es contrario al fortalecimiento de capacidades como factor de sostenibilidad.

La caracterización inicial de las comunidades seleccionadas es un paso crucial que puede determinar el éxito del proyecto. Este aprendizaje se deriva de un período inicial



de resistencia a los estudios previos por el afán de avanzar en la ejecución de actividades y recursos del convenio con la Gobernación, para mostrar resultados tempranos. La importancia de la caracterización reside, no sólo en la comprensión del contexto que permite verificar la selección y orientar las acciones del proyecto, sino también en que su elaboración constituye un primer espacio de acercamiento, participación y apropiación por parte de la comunidad, lo cual eleva la pertinencia y adaptabilidad del modelo integral aportado por la Fundación Alpina.

Es que en La Guajira no se estandariza nada. Las estandarizaciones se han ido planteando mal, las quieren plantear sin venir al campo, sin saborear, sin enfrentarse a nada. Eso se puede hacer en un escritorio. Es importante hacerlo bien, partiendo de la lectura de contexto que considera realidades, para poder realmente medir avances. Hacia allá vamos, pero esto por ahora es una apuesta romántica, un sueño.
Eneldo Delúquez, sistematizador Guajira, Fundación Alpina.

Dificultades y retos del proyecto

La escasez de agua en la mayor parte de La Guajira es la principal problemática que afecta a las comunidades en su vida cotidiana, su economía de subsistencia y sus proyectos de desarrollo.

Desde los años cincuenta del siglo pasado, un número cada vez mayor de asentamientos sin acceso o con acceso limitado a fuentes de agua encontraron soluciones tecnológicas, con apoyo de diferentes entidades públicas y privadas, en la excavación de pozos profundos e instalación de molinos de viento para extraer el recurso del nivel freático. El mantenimiento y la reparación de esta infraestructura se convirtieron en un nuevo reto para las comunidades; algunas personas se capacitaron y se organizaron para prestar el servicio. Los molinos existentes son muy heterogéneos; esto dificulta el tener un banco de herramientas para facilitar el mantenimiento. En todo caso, los pozos y los molinos son costosos y no alcanzan a ser una solución al alcance de todas las comunidades y familias. La deforestación y el mal manejo de las cuencas hidrográficas, el crecimiento de los núcleos urbanos y la demanda de agua por el auge de industria extractivista, la erosión del sistema de manejo cultural tradicional de los recursos naturales y la generalización de la ganadería extensiva agravan la situación.

Los efectos del cambio climático han afectado la cadena de producción ovino-caprina, que es un aspecto fundamental del sistema socio-cultural, la economía de subsistencia y de la supervivencia física del pueblo Wayúu. La mortalidad en los hatos es de 70 % por inundaciones y sequía. Esta tendencia ha generado situaciones de emergencia y crisis humanitaria, en una región con graves problemas de ineficiencia y corrupción en la administración pública. El servicio público de acueductos apenas lo tienen resuelto los municipios en sus cascos urbanos, pero está lejos de ser una realidad para la dispersa población rural.



Dificultades logísticas planteadas por las condiciones físicas del terreno, especialmente en la Alta Guajira hay una falta total de vías en varias zonas, mientras en la mayoría del territorio Wayúu las vías existentes son muy malas y apenas son transitable en vehículos de doble tracción en algunas épocas del año. De modo que el acceso a muchas comunidades es difícil para los equipos técnicos y las entidades públicas y privadas.

La cultura política imperante en la Gobernación y las alcaldías no facilita la asignación de recursos públicos para apoyar la autogestión de soluciones en las comunidades indígenas, a pesar de la necesidad apremiante de apoyo gubernamental a proyectos de riego y acceso al agua para comunidades dispersas. Por ejemplo, ha sido imposible contar con la Alcaldía de Uribia para movilizar los recursos públicos necesarios para la construcción de pozos profundos en medio de una situación crítica de desabastecimiento de agua.

En algunas oportunidades la Gobernación ha intentado influir en la contratación de personas recomendadas por funcionarios para cumplir alguna función en proyectos operados por la Fundación. Frente a este tipo de intenciones o intereses particulares, la Fundación ha sido vertical y no ha permitido la injerencia externa. Aunque genera malestar, esta postura busca fijar estándares éticos en la contratación y visibilizar su aplicación en el manejo de los recursos públicos.

Dificultades en la articulación administrativa de los equipos técnicos con la Fundación Alpina, lo cual generó trabas y problemas logísticos que resultaba difícil resolver y tendían a bloquear el flujo armónico del proyecto y el cumplimiento de objetivos. Faltó la disposición oportuna de mecanismos para la adaptación de los protocolos de la Fundación Alpina a nivel central, frente a las particularidades de los contextos locales y regionales donde se realizó la construcción e implementación del modelo.

El desafío ha sido romper la desconfianza en comunidades víctimas de engaños y proyectos fracasados, con la apertura de un diálogo genuino y transparente, la construcción de relaciones de confianza mutua y cooperación.

Nos hemos dado cuenta que muchas comunidades Wayúu han sido perjudicadas por múltiples circunstancias: cercanía a municipios, grupos ilegales, politiquería. Estas comunidades lo rechazan a uno por la experiencia negativa que han tenido, vienen de procesos de engaño por parte de diferentes actores, legales e ilegales. En este contexto resulta muy difícil llegar a plantear y sacar adelante una alternativa seria para resolver un problema grave (como la hambruna y otros efectos del cambio climático). Para ganarnos este espacio,

La mortalidad en los hatos es de 70 % por inundaciones y sequía. Esta tendencia ha generado situaciones de emergencia y crisis humanitaria.



es muy importante el compromiso del equipo, nos ha tocado buscar y rebuscar formas de construir confianza.

Arturo Molina, coordinador convenio Guajira, Fundación Alpina

La estrategia de gestión del conocimiento y sistematización del Proyecto identificó varios desafíos, como por ejemplo:

- ▷ **Formatos más digeribles para el registro** y reporte de la información desde el trabajo de campo.
- ▷ **Espacios físicos y presenciales de encuentro entre los miembros de los equipos**, para alimentar los procesos de sistematización desde la conversación, el intercambio de experiencias y aprendizajes, no sólo de información y reportes.
- ▷ **Incorporar múltiples capas de información** recopilada a lo largo del proyecto en el sistema de indicadores y en los instrumentos de gestión del modelo integral, con el fin de refinar su diseño y perfeccionamiento.

MANEJO INTEGRADO DE CUENCAS; MANEJO SOSTENIBLE DE SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO DE AGUA SUBTERRÁNEA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN COMUNIDADES WAYÚU: SISTEMA DE FUNDACIONES CERREJÓN

El Sistema de las Fundaciones del Cerrejón participó en este estudio a través de experiencias de la Fundación Cerrejón para el Agua en La Guajira y la Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional de La Guajira. Aquí se recogen las buenas prácticas y lecciones aprendidas que se derivan de las entrevistas y los grupos focales realizados con la coordinación y el equipo técnico de estas dos fundaciones. También se recogen testimonios del taller de sistematización de experiencias realizado con todas las fundaciones en Bogotá.

Origen y descripción de la iniciativa

El Sistema de las Fundaciones del Cerrejón trabaja en articulación con el área de responsabilidad social del Cerrejón, para lograr una mejor gestión social de la empresa y responder a los retos que demanda un territorio como La Guajira. La apuesta institucional se ha dirigido a generar capacidades en las comunidades para que ellas logren incidir en su propio desarrollo.

El Sistema de Fundaciones del Cerrejón se constituyó en 2008 para trabajar articuladamente y lograr una mayor incidencia, potenciar recursos, complementar acciones. Así, cada una de las cuatro fundaciones, a saber, la Fundación Cerrejón para el Agua en La Guajira (FCAG), la Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional (FCFI), la



Fundación Cerrejón para el Progreso (FCPP) y Fundación Cerrejón Guajira Indígena (FCGI), se enfoca en temas específicos al adelantar programas y proyectos para el desarrollo sostenible de La Guajira.

La FCAG surge como una manera de abordar las problemáticas del agua en distintas regiones de La Guajira. Trabaja a través de cuatro líneas: (i) Manejo integrado de cuencas; (ii) Soluciones de abastecimiento y tratamiento de agua; (iii) Gobernanza del agua; y (iv) Saneamiento e higiene. Se trata de atender todo el ciclo del agua en las comunidades con un enfoque de gestión integral que incluye el cuidado de cuencas, el abastecimiento, la distribución y el tratamiento.

Este enfoque de gestión integral de recursos hídricos da coherencia a las acciones en las cuatro líneas de trabajo de la FCAG, las cuales tienen el objetivo común de fomentar el acceso sostenible al agua; se busca que las comunidades cuenten con este recurso de forma continua, en la cantidad y calidad suficiente para su desarrollo humano. El concepto de sostenibilidad hace referencia no sólo a la infraestructura física, que debe ajustarse al contexto en el cual se implementa, su operación y mantenimiento debe ser factible por parte de los usuarios u operadores locales; y debe contar con un esquema organizacional y financiero que asegure su funcionamiento. La sostenibilidad a su vez está asociada al respeto por los usos y costumbres de los usuarios y los procesos de toma de decisión comunitaria. Igualmente se ha concebido como parte de la sostenibilidad el fortalecimiento de capacidades de la comunidad, no sólo en el manejo de la infraestructura sino también en promover las buenas prácticas de saneamiento e higiene.

La FCFI trabaja “con miras a promover mejores prácticas de gestión por parte de gobiernos y autoridades territoriales en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de los asuntos públicos a su cargo, así como sentar bases para una participación responsable e informada de ciudadanos y comunidades en la veeduría de las decisiones de inversión social que los afectan.”³⁸ La FCFI realiza esta labor a través de tres líneas de trabajo: a) Desarrollo de capacidades comunitarias, b) Capacidades institucionales para el desarrollo, y c) Desarrollo de capacidades para la inclusión productiva.

El trabajo de la FCAG se desarrolla en la microcuenca del arroyo Paladines y comenzó como un proyecto piloto para construir el modelo de manejo integrado de cuencas. Surgió en 2009 a raíz de una solicitud del municipio de Hatonuevo, para trabajar el tema de las inundaciones que en el invierno sufre el municipio y a partir de 2013 comenzó a replicarse en otras microcuencas de la Baja Guajira. Este proyecto cubre dos resguardos (Zaino y Rodeito el Pozo) y tres veredas. Para la formulación del proyecto se hizo inicialmente un diagnóstico socioambiental, a raíz del cual se planteó un programa a 5 años



³⁸ Tomado de <http://www.fundacionscerrejon.org/secciones/FUNCERRE/HOME/FUNDACIONES/FOR/QS.jsp>; consultado 17 de septiembre de 2015.



para ser desarrollado con los 4 componentes complementarios ya mencionados.

En el relato de las mujeres participantes en el grupo focal realizado en el resguardo Zaino, se pueden identificar esos cuatro componentes para el manejo integrado de cuencas:

Luego de que en trabajo comunitario hicimos los reservorios, en el 2012 el invierno fue muy bueno, cultivamos frutas, frijol, tomates en patios productivos que trabajamos en el proyecto. Así logramos reservorios para 70.000 litros de agua. Si no llueve, dura poco y con los cultivos se acaba rápido. En este verano estamos pasando trabajos por el agua. Nos capacitaron para huertas, para cultivar, hemos aprendido el manejo de suelos. Eso es lo que hemos logrado. Capacitación para piscicultura, en reservorios, nos trajeron como 100 pescados a cada uno, se hizo una venta. \$8.000 por libra. [...] Tenemos también captaciones de techo, tanques de 1000 litros, hemos instalado filtros. Estamos trabajando en los aislamientos: donde nace el agua, que es lo más importante. Tenemos ya un manantial con 5 hectáreas aisladas, y es de ese manantial que tomamos agua. Hemos logrado cosas, aprendido muchas cosas con FCAG, Con el agua del consumo, del filtro sacamos a botellas de gaseosa, lo ponemos en el techo para que entre el rayo del sol y las bacterias se mueran. Nosotros en el resguardo compramos unas tierras con recursos del resguardo, se llama Soledad, allá nace el agua, hay como cinco ojos de agua. Hemos ido varias veces a verlo con Juan David, a ver cómo lo podemos manejar y proteger. Queremos comprar más tierra, es agua de la sierra, el agua de cabecera es una bendición, queremos hacer aislamiento, sembrar palos, que la gente respete los palos.

Grupo Focal representantes indígenas, resguardo Zaíno.

En el relato se hace referencia al proceso SODIS de purificación del agua, el cual se implementa en otras partes del planeta y ha sido objeto de investigaciones que demuestran su efectividad. Como una estrategia de autogestión, en algunas comunidades envasan el agua purificada de esta manera y la comercializan. Los participantes del resguardo Zaino han compartido su conocimiento con comunidades donde la FCAG comienza a intervenir.

Esta experiencia ha contado con aliados como el Fondo Patrimonio Natural, con el cual se ha establecido un convenio para trabajar en los procesos de revegetalización, necesarios para la reconexión de ecosistemas fragmentados. Inicialmente se está haciendo reconexión a nivel de predios para avanzar poco a poco hacia la generación de corredores ecológicos que ayuden a recuperar la diversidad. Así mismo, en el componente de conectividad ecosistémica se está trabajando con la idea de fortalecer capacidades en las comunidades para el manejo de viveros, tanto en lo técnico como en lo administrativo,

El Sistema de Fundaciones del Cerrejón se constituyó en 2008 para trabajar articuladamente y lograr una mayor incidencia y potenciar recursos, complementar acciones.



de manera que las comunidades puedan ser proveedores de plantas para los trabajos de revegetalización que adelanta Corpoguajira.

Al final de cada año se evalúan alcances y se analizan las familias interesadas en entrar al proyecto. La idea es poder abarcar a todas las familias de acuerdo con los recursos disponibles. La FCAG pone los materiales necesarios y las comunidades en corresponsabilidad ponen la mano de obra y participan en los procesos organizativos que ayudan a cuidar el agua.

Estos cuatro componentes están interrelacionados con las otras líneas que desarrolla la FCAG y comienzan a articularse con los proyectos de la FCFI.

La FCAG también contribuye a llevar soluciones de acceso al agua en el ámbito macroterritorial y trabaja en diferentes comunidades de La Guajira, no sólo en el área de influencia de la mina. Esta línea da respuesta a la necesidad de implementar tecnologías innovadoras y limpias (energía eólica y energía solar) para solucionar problemas de acceso seguro al agua, los cuales han sido priorizados con las comunidades. Se hace mantenimiento de los molinos de viento, se reparan jagüeyes existentes, se hacen pozos profundos, se usan sistemas de filtrado del agua para asegurar su consumo y se trabaja en procesos organizativos.

El trabajo social con la comunidad ha sido relevante; a través de espacios de diálogo y de talleres de formación se contribuye al fortalecimiento de capacidades técnicas en aspectos de saneamiento e higiene, de mantenimiento de los molinos y de procesos organizativos para la gobernanza del agua. Las autoridades tradicionales y los líderes han identificado que los molinos de viento se dañan con mucha frecuencia y el mantenimiento de los mismos es costoso; a raíz de esta situación, la FCAG ha propuesto la creación de los Comités del Agua en las comunidades para trabajar en este propósito. Se trata de generar empoderamiento en las comunidades para que sean ellas mismas quienes alerten cuándo comienza a funcionar mal un molino para que los que se han capacitado con conocimientos técnicos puedan reparar el daño si no es grave. Así, se hace transferencia de la tecnología a las comunidades y se van construyendo rutas que desmonten la dependencia y permitan los procesos de autogestión. Actualmente hay proyectos piloto de instalación de plantas solares para la extracción de agua de los pozos profundos, aplicando soluciones tecnológicas innovadoras de bajo impacto ambiental. Todo este empoderamiento se logra a través de un acompañamiento permanente y de una comunicación constante con las autoridades tradicionales.

Por otra parte, la FCFI en su línea de Generación de Capacidades Comunitarias trabaja actualmente con dos tipos de proyectos: a) Formulación de proyectos, fuentes de financiación y autogestión (el proyecto objeto de esta sistematización es de este tipo), y b) Veedurías ciudadanas, control social para la inversión efectiva y transparente de los



recursos públicos (en alianza con la agencia ACDI VOCA, operador de USAID que enfoca su trabajo en población indígena y afro-descendiente).

En los talleres con comunidades utilizamos la estrategia de aprender haciendo y como herramienta la metodología de marco lógico. Buscamos que la capacidad quede generada en la comunidad a medida que formulan los proyectos, que aprendan la metodología para posteriormente, finalizado el taller, puedan hacerlo solos.

Tahirit Socarrás, coordinadora capacidades comunitarias, FCFI.

Esta estrategia se desarrolla a través de módulos sobre mecanismos de participación ciudadana, estructura del Estado colombiano y formulación de proyectos. En este último módulo se propicia el fortalecimiento comunitario con ejercicios para aprender la metodología de marco lógico en la formulación de proyectos, los cuales se desarrollan en temas que se priorizan en los talleres, para luego concertarse con las autoridades tradicionales.

Este proyecto está dirigido a organizaciones donde se encuentran asociadas las comunidades participantes, hay grupos donde los participantes son mayoritariamente jóvenes, así como otros donde los participantes son mayores. Se ha buscado fortalecer capacidades de manera que se conviertan en asesores de las autoridades tradicionales, aprendan a gestionar proyectos en la administración municipal y propongan iniciativas pertinentes que obedezcan a necesidades sentidas por las comunidades. La idea es que las asociaciones cuenten con un equipo de miembros capaces de traducir sus problemáticas y propuestas, por lo que el proyecto se enmarca en un proceso de formación de capital humano para el fortalecimiento de organizaciones.

Los talleres se hacen con la metodología de aprender haciendo. Se propone un trabajo sobre situaciones que se identifican en el entorno cercano, y a partir de las situaciones se genera una línea base para la formulación de los proyectos. Se identifican problemas y se plantean posibles soluciones. Los proyectos buscan fortalecer la conciliación de dos visiones: la propia y la *arijuna* (no Wayúu). Por esta razón los jóvenes que participan en los talleres someten los proyectos resultantes del proceso a las autoridades tradicionales, quienes finalmente los priorizan y aprueban.

Algunos proyectos se enfocan en concertar la prestación del servicio con todos los actores del sistema de salud, articulando visiones, definiendo formas de actuación. Son proyectos que buscan definir los lineamientos en temas sectoriales. Tienen un componente de veeduría; incluyen el diseño de un esquema financiero sostenible.

El siguiente paso es acompañar a los líderes a la alcaldía municipal, ayudar a abrir la puerta para que ellos conozcan cómo pueden hacer gestión en la alcaldía. La Fundación acompaña a la comunidad para abrir el camino, para que pierdan el miedo y para que



los líderes logren establecer contacto directo y los atiendan. Se trata de que luego ellos sigan haciéndolo de manera autónoma.

La FCFI tiene otra línea para contribuir al fortalecimiento institucional de las administraciones municipales. Se trata de fortalecer capacidades institucionales. Trabaja con los funcionarios públicos a través de talleres que buscan, entre otras cosas, lograr mayor transparencia en la gestión pública. Este trabajo permite establecer un vínculo que ayuda a la gestión de los proyectos priorizados con las comunidades, que pueden ser financiados por la administración pública así como por otras fuentes posibles o disponibles.

Existen generalidades del abordaje metodológico del Sistema de Fundaciones Cerrejón, así como algunas particularidades en cada una de ellas.

Los equipos de trabajo están conformados por personas con conocimientos técnicos específicos: son equipos interdisciplinarios con profesionales en Ecología, Ingeniería Ambiental, Sociología, Trabajo Social y Antropología, quienes aportan a los procesos visiones complementarias. Algunos de estos profesionales son de la etnia Wayúu, lo cual genera una capacidad especial para facilitar la lectura de contexto y el relacionamiento.

Una clave metodológica ha sido trabajar a partir del diálogo y la interacción con las comunidades; todas las acciones son concertadas. Esto ayuda a elevar la pertinencia y evitar la imposición de acciones. La capacidad de concertar desde el inicio de los proyectos hace que se establezcan compromisos en torno a planteamientos de las comunidades. Al ser las comunidades quienes proponen y orientan, las fundaciones pueden exigir el cumplimiento de los compromisos.

A través de la promoción de la corresponsabilidad en los proyectos, las fundaciones del Sistema le han apostado a desmontar el asistencialismo al que han estado acostumbradas las comunidades Wayúu y las instituciones de la región. Se trata de que tanto la comunidad como la fundación acompañante hagan aportes al proyecto que se esté implementando. La comunidad, por ejemplo, aporta la mano de obra que se requiere para los trabajos que se realizan como parte de los proyectos. Así, las fundaciones Cerrejón no pagan por la mano de obra y evitan reforzar un factor que tradicionalmente ha sido generador de dependencia, en aquellas actividades no especializadas y que pueden ser realizadas con los miembros de la comunidad a través de *yanamas*.

En el fortalecimiento de capacidades la apuesta metodológica ha sido la de aprender haciendo con acompañamiento al proceso, dentro del cual se busca cumplir la premisa básica del respeto por lo que hacen los indígenas. Las fundaciones del Cerrejón le apuestan a realizar actividades de formación sin formatos muy académicos, donde se tienen en cuenta los conocimientos que tienen las comunidades y se trabaja sobre éstos. Cuando se trata de temas técnicos, se ha buscado simplificar el lenguaje de manera



que se puedan transmitir conocimientos difíciles con la mayor claridad posible. El uso del wayuunaiki ha sido fundamental en las capacitaciones.

La FCFI, ante las malas prácticas de algunos liderazgos, le ha dedicado esfuerzos a fortalecer capacidades en la comunidad misma, de manera que al llevar el conocimiento y fortalecerlo en varias personas, las mismas comunidades pueden ejercer el control social. Se está trabajando por crear liderazgos propositivos, cambiar prácticas que han sido clientelistas y con el ejemplo ayudar a que las comunidades aprendan a exigir a sus líderes compromiso y transparencia.

Se pueden mencionar particularmente algunas de las premisas metodológicas que guían las acciones implementadas por la FCAG:

- El enfoque integral ha sido una apuesta metodológica que permite ver resultados de apropiación, participación y compromiso de parte de las comunidades.
- Se trabaja con una mirada de largo plazo, teniendo en cuenta que también se pueden realizar acciones de corto plazo que ofrezcan evidencias y beneficios para las comunidades. Por ejemplo, la revegetalización los patios productivos como acciones de muy largo plazo se complementan con la construcción de sistemas de captación del agua, que reporta beneficios inmediatos para las familias.
- Se está trabajando en fortalecimiento de capacidades que se transmiten de antiguos participantes hacia nuevos participantes, así como en procesos de intercambio de experiencias.
- Se mantienen canales de comunicación efectiva con las comunidades a través de las autoridades tradicionales explicándoles los objetivos y alcances de los proyectos.

En la experiencia de la FCFI, la mayoría de los proyectos propuestos son para definir lineamientos de educación o salud. Se concerta con las autoridades tradicionales a partir de los proyectos y la propuesta metodológica es trabajar en iniciativas para fortalecer la capacidad de las autoridades Wayúu en la concertación con el Estado sobre los servicios de educación y salud a los que tienen derecho, antes que en proyectos de infraestructura. Se están haciendo reflexiones como la ejemplificada por este testimonio:

¿Cómo hago para alinear un proyecto educativo con costumbres del modo de vida Wayúu como el encierro de las niñas, o la participación de la comunidad en los velorios o entierros?

Tahirit Socarrás, coordinadora capacidades comunitarias, FCFI.

A través de la promoción de la corresponsabilidad en los proyectos, las fundaciones del Sistema le han apostado a desmontar el asistencialismo al que han estado acostumbradas las comunidades Wayúu.



Gobernabilidad y autoridad indígena

Los profesionales de la etnia Wayúu vinculados al equipo técnico de las fundaciones del Cerrejón han jugado un importante papel para el relacionamiento con las autoridades tradicionales en las comunidades. Así, los equipos tienen por ejemplo trabajadoras sociales, mujeres Wayúu jóvenes, quienes hacen la traducción cultural y participan en los procesos sociales que se adelantan. Su presencia en el equipo permite hacer una mejor lectura del contexto e interactuar con las autoridades en cada comunidad.

Las fundaciones Cerrejón reconocen la necesidad de trabajar siempre de la mano de las autoridades tradicionales; éste es un aprendizaje derivado de errores cometidos en el pasado, en los que la falta de lectura de contexto produjo situaciones de difícil manejo en el relacionamiento con la comunidad.

Por ejemplo en una comunidad se tenía previsto la construcción de un piloto de baños secos, pero ellos tenían conflictos territoriales, pues no son los dueños ancestrales del territorio. Se establecieron allí inicialmente bajo el acuerdo de O'onowaa (veraneo). Los técnicos vieron la viabilidad para la construcción de sistema, pero en el diagnóstico descuidamos la lectura del contexto. Los dueños ancestrales se acercaron a la Fundación a reclamar: ¿Cómo es posible que implementen proyecto en mi territorio sin que yo lo sepa? En esa oportunidad nos tocó retirarnos, fue difícil, pero se habló con los líderes, se explicó que no teníamos injerencia en el conflicto interno de la comunidad y pudimos retirarnos. *Laidriana González, trabajadora social, FCAG.*

Relación del proyecto con el plan de vida de las etnias implicadas

La Fundación Cerrejón Guajira Indígena ha trabajado en el diseño de planes integrales de vida con algunas comunidades mediante el diálogo cultural y la generación de confianza con ellas. Sin embargo, es necesario profundizar en la coordinación entre las fundaciones del Cerrejón para que las diferentes intervenciones se articulen entre sí y con los planes existentes.

En los procesos que adelanta la Fundación Cerrejón para el Fortalecimiento Institucional, se ha hecho planeación de acuerdo con las prioridades que tienen las comunidades. Este ejercicio de reflexión participativa sobre la visión y los sueños a futuro se está haciendo con los participantes en los talleres, no con la participación de las comunidades en pleno. Son ejercicios de planeación que hasta ahora no están articulados a planes de vida.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas en las entrevistas con el equipo técnico de las fundaciones Cerrejón.



Participación

Principio de hacer aportes mutuos. Todas las fundaciones Cerrejón trabajan con las comunidades bajo este principio. Así, una buena práctica consiste en incentivar la participación de la comunidad sin pagar mano de obra.

Los que están luchando en los aislamientos son voluntarios, trabajan por amor, no por plata. Por ejemplo, yo trabajo y si Juan David me dice vamos a trabajar en tal sitio, yo no pienso que me pague, yo trabajo con amor. [...] Los que no trabajaron porque querían era pago ¿ahora qué? Hay personas que ya miraron el trabajo, el beneficio ya lo ven ahora, hay personas que ven y ahora sí se quieren incluir, hay celo con nosotros. Con aislamientos, las personas que ven dicen miren el logro que ustedes han tenido. Dicen que si viene otro proyecto, bienvenido.

Grupo focal representantes indígenas, Resguardo Zaino.

La participación está ligada a la apropiación y a la sostenibilidad. Por ejemplo:

Dentro del componente de Gobernanza del agua promovemos comités locales en las comunidades. Ellas eligen las personas que se encargan de velar por el cumplimiento de los objetivos y las actividades que se requiera desarrollar. Hacemos talleres de capacitación en autogestión, identificación y resolución de conflictos. Las mismas familias de la comunidad participan en la construcción de infraestructura. Hay también un componente de capacitación, pero la construcción física es importante también y las comunidades aportan la mano de obra.

Grupo focal, equipo técnico Fundaciones Cerrejón.

Inclusión de la yanama para el trabajo colectivo. Cuando las comunidades aportan, participan y hacen un esfuerzo, esto genera compromiso y apropiación. La yanama es fácil de integrar como práctica cultural.

Entonces les digo, si se quieren incluir yo quiero ver el compromiso, la participación, vemos si las personas realmente tienen interés, voluntad. Entonces los incluimos en el programa. Yanama es ir todos los invitados a trabajar en donde se necesita. Todos saben cuándo hay actividades porque hay un cronograma.

Luz Mila Epieyú, autoridad indígena, resguardo Zaino.

Al comienzo participaron. Pero al ver el diseño les pareció duro el trabajo, no querían trabajar sin pago; de cincuenta familias quedaron trece que sí quisieron, se sentaron y lucharon. Fue un trabajo duro. Trabajamos unidos en yanamas.

Grupo focal, representantes indígenas, resguardo Zaino.

Hacer la planeación de todo el proceso con las comunidades. Mirar conjuntamente lo que se requiere para el trabajo que se va a adelantar, programar con ellas de acuerdo



con su disponibilidad. Programar los tiempos para que lleguen los materiales y las comunidades tengan tiempo de preparar los que ellas van a aportar.

Pertinencia

Autodiagnósticos participativos. En la línea de Manejo integrado de la microcuenca del arroyo Paladines se parte de un autodiagnóstico participativo seguido de acuerdos con autoridades tradicionales y de una estrategia socioambiental y de manejo integral para responder a una crisis social generada por el fenómeno de El Niño. Así mismo, es una buena práctica proyectar a largo plazo, en este caso a 5 años, evitando los proyectos de un año que por lo cortos no permiten procesos.

Relacionamiento

Apertura en los equipos técnicos a dialogar con otra cultura. Las fundaciones Cerejón trabajan por lograr nuevos escenarios de relacionamiento con las comunidades, conscientes de que se trata de dos culturas con miradas diferentes. La falta de conciencia frente a las diferencias culturales muchas veces ha llevado a que los equipos le den prioridad a criterios técnicos para tomar decisiones. A partir de los errores se han logrado aprendizajes.

Una de las buenas prácticas ha sido dar atención al cumplimiento de los compromisos, de la palabra dada a las comunidades y de las fechas y los tiempos que se han acordado con ellas. Se pierde confianza cuando estos se cambian por razones externas y no se comunican a tiempo esos cambios lo que puede generar problemas graves.

Comunicación permanente con las comunidades que permite construir un relacionamiento más fluido. Cuando los equipos técnicos visitan a las comunidades para saludarlas y ver cómo están, y no sólo por temas relacionados con los proyectos se fortalece la relación. Entre los Wayúu existe la práctica de ir de visita a otras rancherías para saludar familiares, así este tipo de visitas no requieren planeación, son bien vistas y ayudan a afianzar la confianza.

Con las comunidades hay que ser muy comunicativos; en la medida que uno les esté informando ellos permiten el acercamiento y se generan lazos de confianza para facilitar los procesos de participación. Es lo más certero. Más que yo avisarles telefónicamente, llegar al sitio y estar en contacto con ellos.

John Prasca Uriana, coordinador aguas subterráneas, FCAG.

Fortalecimiento de capacidades

Contextualización de conceptos en capacitación. Un buen enfoque metodológico para realizar talleres de capacitación logra fortalecimiento de capacidades. La metodología



utilizada para el diseño de proyectos, donde se construyen los conceptos de manera participativa de modo que no se hace traducción literal sino que se contextualiza, es una buena práctica identificada.

En los talleres hago ejercicios de vocabulario. Planteamos glosario en español, lo usan para ejercicios en wayuunaiki, luego volvemos al español. Hacemos triangulación: primero en grupos ellos debaten, hay construcción de los conceptos, luego en plenaria socializamos lo que hicieron en grupos, lo mejoramos y validamos. El ejercicio permite ver cómo los conceptos *arijunas* los asumen en wayuunaiki desde su cosmovisión. Por ejemplo, ver que las regalías no son un regalo, son una compensación por explotación de un recurso. Se ha hecho un glosario fruto de la reflexión y el trabajo que genera conceptos vistos a la luz de la cultura Wayúu. Esa cartilla quedó como herramienta para cuando se habla con los mayores. El Wayúu es muy dado a hacer analogías para entender los conceptos, usando ejemplos.

María Fernanda Giraldo, antropóloga FCFI

Diseño de talleres donde hay mucha participación, la cual permite empoderamiento, apropiar rápidamente lo que se busca construir, se fortalecen capacidades. En el sistema de Fundaciones Cerrejón a través de capacitaciones se busca que los participantes integren conocimientos que se requieren para que pueda haber sostenibilidad en las intervenciones.

Traducción desde la cosmovisión. Se ha dado atención a trabajar los talleres en wayuunaiki. Y cuando la capacitación es realizada por un *arijuna* se busca que haya una buena traducción desde la cosmovisión.

Esta semana les propuse que hicieran dibujos en el proyecto Autogestión LIFE. Querían hacer cartilla, yo les propuse dibujos para ilustrar la cartilla. Luego llegué el otro fin de semana y me encontré con una manera de ver las cosas tan propia, tan gráfica, con metáforas, lecturas de conceptos desde su cosmovisión, lo cual refleja formas de ver el proceso de manera distinta, no con palabras, definitivamente. Encontré el dibujo de un chico que no habla, no “participa”. Él pintó como experto a un sabedor haciendo un análisis, concepto de estudio técnico.

María Fernanda Giraldo, antropóloga FCFI.

Aprender-haciendo. Han buscado capacitaciones que las comunidades disfruten, evitando hacer clases magistrales. Se usan videos y se diseñan actividades donde hay participación.

Nosotros damos charlas, pero no es capacitación formal, simplemente explicamos para qué vamos a hacer las actividades. La gente participa en la charla... evitamos que la gente se duerma. Tenemos cartillas elementales, videos, que la gente adopte las prácti-



cas entendiendo más fácilmente. Usamos cartografía social, son capacitaciones donde la gente participa.

Juan David Guzmán, ecólogo, FCAG.

Ciclos completos que se abordan en su totalidad. Por ejemplo, para la formulación de proyectos se trabaja desde la identificación de los problemas hasta la gestión de los proyectos. Con este tipo de esfuerzo los participantes pueden ver que el proceso formativo se traduce en algo concreto.

Logramos baja deserción. Hacemos proceso de facilitación, dar conceptos clave para que a partir de ahí se empieza a construir. Primero se trata de identificar y resolver problemas desde ideas propias, sin ninguna limitación. Los participantes sienten el ejercicio como muy de ellos.

Tahirit Socarrás, coordinadora capacidades comunitarias, FCFI.

Sostenibilidad

Observatorios sociales para el seguimiento y la actualización de la información. Una muy buena práctica identificada para garantizar sostenibilidad en las intervenciones de la FCAG consiste en la creación de los comités de seguimiento a todo el sistema del agua, para garantizar un acceso seguro a sus comunidades.

En el marco de sostenibilidad hicimos pilotos para establecer comités de agua con distintos miembros representantes de la comunidad. Los comités fueron contruidos con ellos y no impuestos por nosotros. Identificaron roles importantes que deben formar parte del comité: líderes que tienen facilidad de comunicación con entes externos; también están involucrados los docentes, para que haya transmisión de conocimientos a través de las IE. Hay también un vigía, que vela porque el sistema funcione bien, el molino de viento. La comunidad elige sus representantes y cómo se van a organizar. La FCAG les plantea una propuesta, pero ellos deciden. Las mujeres en la cultura Wayúu son muy importantes en el manejo del agua, ellas pueden formar parte de la estructura organizacional.

Grupo focal, equipos técnicos de Fundaciones Cerrejón.

También se considera una buena práctica para la sostenibilidad haber sistematizado información útil a las comunidades para tomar decisiones con respecto al acceso al agua. La FCAG generó una base de datos con ubicación georreferenciada de los molinos existentes y los comités actualizan la información en forma periódica.

Partimos de que tienen una necesidad. De ellos nace la solicitud o iniciativa para la reparación; por eso hicimos un inventario y el diagnóstico del estado de los sistemas existentes.

La metodología utilizada para el diseño de proyectos, donde se construyen los conceptos de manera participativa de modo que no se hace traducción literal sino que se contextualiza, es una buena práctica identificada.



Ellos tocan la puerta para buscar ayuda en la reparación de molinos, se lleva a cabo un proceso de socialización, diagnóstico de las condiciones, de la situación en agua. También se hace priorización de la inversión.

José Isaac Sierra, coordinador aguas subterráneas, FCAG.

Fortalecer los procesos organizativos en las comunidades para garantizar la sostenibilidad en la solución o en las acciones que se han implementado. Aprovechar el potencial de los Wayúu con las prácticas colectivas para incentivar la organización social. Se valora como buena práctica la formación de los grupos sociales, privilegiando el liderazgo colectivo sobre los liderazgos individuales que han sido problemáticos.

Integralidad de las acciones. Se valora la experiencia del manejo integrado de cuencas en el resguardo Zaíno. Si cada componente se trabaja aisladamente, resulta difícil comprender el sentido de la intervención.

Los beneficios que nos ofrece el bosque no son tan tangibles como los servicios de captación y almacenamiento de agua. Entender los servicios ambientales requiere entroncar los diferentes aspectos del manejo integral de las cuencas. El aislamiento de fuentes y rondas en cuencas no muestra un beneficio directo y es muy trabajoso. Pero si la comunidad ve el sentido de este esfuerzo en función de sus sistemas productivos, de una mejor alimentación, no sólo en el corto sino en el mediano y largo plazo, hay mayores posibilidades de sostenibilidad.

Juan David Guzmán, ecólogo FCAG

Fortalecimiento técnico a miembros de las comunidades para lograr mayor autonomía en el mantenimiento de los equipos y garantizar el acceso al agua. El fortalecimiento de capacidades cumple un papel importante para garantizar la sostenibilidad de los sistemas de abastecimiento de agua.

Los talleres relacionados con este componente hacen que las personas conozcan cómo opera el sistema, la manera de identificar fallas y hacer frente a pequeños problemas en el sistema antes de que se agraven, reforzar el conocimiento de la importancia del uso racional del agua y la relevancia de la protección de las fuentes hídricas. Al fortalecer las capacidades locales, se suscita la identificación y la apropiación de los sistemas. Mientras más participativo sea el proceso y mayor injerencia tenga la comunidad en la toma de decisiones, más se facilita el empoderamiento.

Raiza Iguarán, relacionamiento y marketing institucional, Fundaciones Cerrejón.

Se ha identificado cómo es el fortalecimiento de capacidades en la comunidad, brindando conocimientos técnicos para hacer reparaciones, para esto se hace articulación con entidades (Sena y entidades dedicadas a la operación de molinos). El fortalecimiento comunitario se hace respetando la estructura organizativa propia y las jerarquías de la cultura Wayúu.

Ladriana González, trabajadora social, FCAG.



Si hay personas con conocimientos técnicos dentro de las comunidades se logra prolongar el tiempo de producción y acceso al agua. Se están formando personas con capacidad de identificar a tiempo los problemas, gestionar el apoyo de otras entidades y formarse en el mantenimiento de los molinos.

Banco comunal de animales. Enlaza un sistema innovador de apoyo económico mutuo con la práctica cultural Wayúu de criar ganado ovino-caprino como un bien de ahorro e intercambio, con el objetivo de tener recursos para las reparaciones; de esta manera se reduce la dependencia y se fortalece la autogestión.

Para la sostenibilidad de un sistema de abastecimiento de agua es básico el flujo de recursos que garantice la operación y mantenimiento de los sistemas. Para ello se requiere que la comunidad identifique diferentes fuentes de financiación.

Raiza Iguarán, relacionamiento y marketing institucional, Fundaciones Cerrejón.

Sostenibilidad a partir de la identidad y cosmovisión del pueblo Wayúu en torno al agua, a fin que las nuevas generaciones sean conscientes de los procesos sociales y ambientales de la comunidad. No sólo para fortalecer su cultura del agua sino también su identidad frente a los procesos de transculturación y aculturación que experimentan por la globalización.

Para que el proceso no significara un quiebre cultural, ni mucho menos la subordinación de patrones ancestrales frente a la modernidad, la intervención se hizo con la participación activa de los propios pobladores a través del reconocimiento de la identidad cultural y el respeto a la cosmovisión y organización indígena Wayúu.

Raiza Iguarán, relacionamiento y marketing institucional, Fundaciones Cerrejón.

Alianzas

Ser un puente para las alianzas. Un aliado trae otros aliados a los procesos. Así, las alianzas tienen aportes de recursos y/o de conocimiento. La FCAG es puente y facilita un acercamiento; luego la comunidad y el aliado establecen una relación directa que sirva a los propósitos que se persiguen.

Establecer alianzas con entidades como el Fondo Patrimonio Natural y el Sena. Estas alianzas permiten el desarrollo integral del proyecto en varios frentes, como las capacitaciones para montar viveros que tengan la capacidad de ser proveedores para proyectos de revegetalización de las microcuencas con Corpoguajira. Con Patrimonio Natural se tiene un proyecto de conservación del bosque seco, y la alianza es para trabajar el modelo de manejo integrado de cuencas en las microcuencas de los arroyos Paladines y el Pasito. Esta alianza ha permitido que el proyecto, las comunidades y las zonas sean interesantes para otras entidades que pueden aportar recursos para dar continuidad a las acciones. Por ejemplo, a raíz de la alianza con Patrimonio Natural, se está haciendo



un trabajo de capacitación en centros educativos en alianza con la Fundación Tropenbos. Existe la idea de hacer sistematización de las experiencias para promover aprendizajes transferir lo aprendido sobre manejo integrado del bosque seco a otras partes del país.

La FCFI constituyó una alianza con el programa ACIDI/VOCA para la implementación del proyecto de control social en comunidades indígenas y afrodescendientes de USAID. Esta alianza permite fortalecer líderes en organizaciones comunitarias para generar interlocución con entidades públicas, con otras entidades de cooperación y para aprender a gestionar sus proyectos no sólo con las fundaciones.

Lecciones aprendidas

Los equipos técnicos del Sistema de Fundaciones del Cerrejón han aprendido de errores cometidos y han integrado en sus prácticas los cambios que requieren a partir de las lecciones aprendidas que a continuación se presentan.

Complementariedad entre lo técnico y lo social. A partir de experiencias difíciles, los equipos técnicos de las Fundaciones Cerrejón han aprendido que es necesaria esta complementariedad.

Yo la parte técnica era lo técnico y lo social aparte. Pero en este proceso hemos aprendido a trabajar de manera más integral, más integrada. ¿Cómo se aprende eso? Haciéndolo, porque los resultados no son iguales, veíamos que algo faltaba, faltaba integralidad para decir que estábamos logrando lo que buscábamos.

Grupo focal equipos técnicos, Fundaciones Cerrejón.

Con el relacionamiento que se logra dando atención a lo social, explicando bien desde la parte conceptual y técnica y acompañando el proceso social en las comunidades, cambian los resultados. Sin la integración éstos son más lentos y los procesos en las comunidades se complican y se demoran.

Se requiere hacer el trabajo interdisciplinario, apuntando a la integralidad.

No detectar o avisar sobre un daño puede ser por desconocimiento del sistema del molino de viento, cómo opera, cómo hacer el mantenimiento. Estamos apuntando a la integralidad: no sólo recibir la tecnología sino promover el empoderamiento y la apropiación para el mantenimiento de esa tecnología. Si no lo cuida se daña, se puede dañar el acuífero. Es un trabajo interdisciplinario en aras de lograr un objetivo común. Hay que brindar conocimiento técnico y hacer trabajo en lo social al mismo tiempo.

Grupo focal equipos técnicos, Fundaciones Cerrejón.

La flexibilidad en los tiempos tiene que ser de ambas partes. Se necesita entender los tiempos indígenas. También en el Cerrejón hay unos tiempos, se tardan en los procesos



de aprobación de decisiones y acciones. Hay que hacerles conocer a las comunidades estos tiempos.

Mantener informadas a las comunidades, sobre todo si se ve que las cosas van a tomar más tiempo del que se acordó. Se requieren espacios de diálogo para la comprensión de los tiempos de cada uno. Eso solo se da en la medida en que haya una comunicación clara, sincera y transparente. Es clave que el equipo técnico sepa cuáles son los procesos y los tiempos que necesita la empresa para poderlos transmitir.

Hay que permitir que las comunidades, guiadas por las autoridades, tomen las decisiones. Frente a una decisión que no ha sido tomada por ellos, si se presenta algún problema, ellos están legitimados para “cobrar la ofensa”. En tanto que, si se presentan problemas en decisiones que han sido tomadas por ellos mismos, no se aplica esta práctica cultural.

Ampliar los plazos o tiempos de los procesos. Para proyectar el desarrollo de componentes con acompañamiento a mediano plazo se necesitan ciclos de trabajo con las comunidades, de manera que se pueda ver el largo plazo de una iniciativa. Con plazos de trabajo que permitan generar procesos sí se puede lograr la visión de largo plazo.

Los equipos técnicos del Sistema de Fundaciones del Cerrejón mencionaron lecciones aprendidas en el ámbito institucional.

Las miradas diversas de los equipos técnicos son una oportunidad para tener diferentes lecturas de situaciones que se presentan en los proyectos. El aprendizaje consiste en captar la necesidad de tener visiones distintas para encontrar las mejores soluciones a una problemática de manera colectiva. Las personas tienen que estar abiertas y ser flexibles para complementar su mirada con las perspectivas de otros, y construir conjuntamente las soluciones a situaciones particulares.

Necesidad de establecer diálogo y articulación al interior de los equipos técnicos de cada fundación y entre los equipos del conjunto de fundaciones del Sistema. Ese diálogo facilita el aprendizaje, pero aún es un reto por encarar.

También es importante tener miembros conocedoras del contexto y de las formas de establecer relaciones en los equipos. Y dar inducción a los nuevos miembros. Los técnicos deben pasar por un proceso de orientación con el equipo social. Esto también es un reto, pues no se aplica en todos los casos.

Dentro de las comunidades Wayúu existen contextos muy diversos. Si bien el trabajo se realiza con una sola etnia Wayúu, hay dinámicas muy diferentes entre el Sur y el Norte, entre la Alta, la Media y la Baja Guajira.



Aprender a escuchar. Cuando los equipos técnicos aprenden a escuchar y valorar el saber de las comunidades se pueden mejorar mucho las implementaciones. El problema es que para muchos técnicos es difícil escuchar porque no valoran en forma adecuada ni dialogan con el conocimiento de los indígenas.

Identificar y reconocer a la autoridad tradicional como primer interlocutor. Este es un tema muy delicado, pero es importante aprender a dialogar y explicar, para lograr así que tomen las mejores decisiones. Por ejemplo, explicarles claramente las dificultades que pueden surgir cuando insisten en algo inconveniente.

Se han presentado casos en los que porque hubo un sueño que fue interpretado, la comunidad dice que se haga un pozo en un sitio en el que no existe viabilidad técnica. Se tomó como referencia el punto que ellos querían, pero en ningún punto resultó favorable. Eso nos llevó a negociar con la autoridad tradicional, a explicar que no se puede. Cuando a la persona se le explica, está bien, no va más allá.

José Isaac Sierra, coordinador aguas subterráneas, FCAG.

Llegar a las comunidades de la mano de líderes que no son interlocutores válidos, es un error que puede ser muy difícil de solucionar.

El intercambio de experiencias entre los Comités del Agua es de gran relevancia, puesto que destaca los encuentros de autoconocimiento y el reconocimiento de otros, a partir de generar un espacio de intercambio entre organizaciones. Esta estrategia de aprender desde lo ya experimentado por otros genera lo que algunos llaman en las ciencias sociales “reacción en cadena”, “efecto cadena” o efecto demostrativo. Se les otorga un gran valor a estas prácticas como herramientas que aportan de manera efectiva a los momentos de sensibilización, motivación y acompañamiento.

Dificultades y retos del proyecto

Aún es muy fuerte la dependencia, el asistencialismo, incluso dentro del proceso de desarrollo de capacidades en las comunidades Wayúu. Se requiere hacer grandes esfuerzos para lograr cambiar estas prácticas de relacionamiento. Los efectos del asistencialismo se pueden ir cambiando en la medida en que se fortalezcan procesos de autogestión.

En el relacionamiento las malas prácticas de las comunidades hacen difícil lograr la corresponsabilidad para la sostenibilidad de las acciones. Esta es una de las principales dificultades a las que se enfrentan los equipos técnicos.

Sobre todo los que están al lado de la compañía, sienten que deben recibir todo de ella, ni siquiera del Estado. La empresa me da [...] Es muy difícil trabajar estos temas, aunque hay autoridades que sí entienden hasta dónde llega la responsabilidad de ellos y de la compañía. Hay experiencias negativas: les dan todo y les pagan por participar en reunio-



nes, en trabajos para el propio beneficio. Viene de atrás y todavía pasa, la gente está mal acostumbrada.

Jerson Herrera, manejo integrado de cuencas, FCAG.

Las comunidades esperan resultados a corto plazo. En el caso de las acciones de fortalecimiento institucional, que constituyen una experiencia nueva, los procesos son largos. La articulación con las entidades territoriales depende también de los ritmos de la política del territorio, y las comunidades esperan resultados en lo inmediato, por ejemplo lograr el apoyo a los proyectos diseñados durante el proceso, esta dificultad tiende a generar desmotivación en las comunidades.

Existe aún mucha desconfianza de ambas partes en las relaciones que se establecen. Esta desconfianza es necesario desmontarla a través de procesos en los que se logre avanzar en la construcción de mejores condiciones para todos en la región.

Dificultades de orden técnico, por ejemplo para obtener información oficial sobre la situación de las comunidades en relación con el abastecimiento de agua. Para solucionarla, un producto del proyecto fue una base de datos con esta información; esta queda en las comunidades y ellas pueden utilizarla para gestionar proyectos con otras entidades.

Falta de articulación entre las diferentes entidades e instituciones presentes en el territorio o con obligaciones en el mismo. Existe aún mucha fragmentación y aislamiento de los esfuerzos de las diferentes instituciones. Incluso, el sistema mismo de Fundaciones Cerrejón tiene que seguir esforzándose por articular sus acciones.

Los procesos dentro de Cerrejón, orientados a la transparencia, tienden a ser demorados frente a los retos que implican las dinámicas de las fundaciones y afectan las actividades y el desarrollo de los proyectos. Frente a esta dificultad es necesario concertar con las comunidades los tiempos y mantener una comunicación constante. Cuando los procesos institucionales y/o administrativos se demoran más de la cuenta se convierten en una barrera que afecta el relacionamiento y la implementación técnica del proyecto.

Muchas veces no se comprenden los tiempos de las comunidades. Para que una estrategia sea efectiva se requiere tiempo, deben ser importantes los procesos y no sólo los resultados. El ritmo y la visión occidental son muy diferentes del ritmo y la visión de los Wayúu.

En las comunidades pasan cosas como un velorio, y para que se pueda hacer algo en un proyecto hay que esperar un mes... ¿cómo manejar desde ambas visiones el tiempo y que haya un equilibrio realmente? Muchas veces eso implica un incremento de costos que no están contemplados en los proyectos.

Ladriana González, trabajadora social, FCAG.



No se ha encontrado el punto de equilibrio sobre lo que representa la sostenibilidad para los arijuna y para los Wayúu. ¿Cómo medir los impactos de las intervenciones en comunidades indígenas? ¿Cómo medir la apropiación de los procesos, por ejemplo, de desarrollo de capacidades? Son preguntas que aún no tienen una respuesta muy concreta.

Existe el reto de articular esfuerzos, complementar intervenciones y potenciar las posibilidades de trabajo entre el Sistema de Fundaciones Cerrejón.

También el de sistematizar experiencias, para que todas las personas de los equipos puedan aprender de lo que se ha hecho, para evitar repetir errores y compartir los aprendizajes logrados en los equipos que implementan los proyectos.

Diseñar indicadores pertinentes, que permitan medir los impactos de las intervenciones. Este tiene que hacerse de manera dialogada e interculturalmente, para que capten la realidad del territorio y den cuenta de los procesos que se adelantan.

Lograr una mayor integración entre los líderes y autoridades con poder de decisión en las comunidades.

Lograr metodologías adecuadas a las formas de organización propias. Es un desafío conjunto con las comunidades.

Lograr la sostenibilidad en sus intervenciones, de manera que el acompañamiento sea 'hasta que las comunidades puedan caminar por sí solas'. El desafío es lograr que las comunidades mismas realicen la gestión integral de los recursos hídricos, la gestión de sus proyectos y procesos, estableciendo sus prioridades, siendo propositivas y aportando de sí mismas.

La articulación con las entidades territoriales depende también de los ritmos de la política del territorio, y las comunidades esperan resultados en lo inmediato.





SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA



SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA



EL CONTEXTO

La Sierra Nevada de Santa Marta es la montaña tropical costera más alta del mundo (5.775 msnm) y un territorio sagrado para los pueblos indígenas; es también un reservorio de agua y alberga una alta biodiversidad. Fue declarada reserva de la biosfera por la Unesco desde 1980. En la actualidad habitan las tierras altas y medias cuatro pueblos indígenas: Ika, Kogui, Wiwa y Kankuamo; en las partes medias del macizo habitan campesinos migrantes llegados allí desde los años cincuenta, en su mayoría de la región Andina; en las tierras bajas y alrededor de la gran montaña habitan mestizos y personas pertenecientes a las culturas costeña y guajira. Los departamentos del Cesar, La Guajira y Magdalena tienen influencia administrativa en la zona. Cerca de 1.500.000 personas de los 17 municipios en la Sierra misma y la Serranía del Perijá, de los cuales aproximadamente 400.000 son campesinos y 50.000 indígenas, dependen para su supervivencia y economía de la vitalidad de los ecosistemas de la Sierra Nevada de Santa Marta.

La Sierra Nevada es fuente de ríos que abastecen de agua tanto a los habitantes de la parte media y alta de la montaña, como a los de las zonas planas en donde se desarrollan actividades agrícolas, agroindustriales, mineras y turísticas. Del agua de la Sierra también dependen ciudades como Santa Marta, Riohacha y Valledupar. Por ser abastecedora de agua y reguladora del clima de la región, de acuerdo con el pensamiento tradicional indígena la Sierra Nevada es la reguladora del equilibrio del universo. El manejo ancestral de este territorio por parte de los pueblos indígenas ha sido fundamental en su conservación. Es necesario comprender la dimensión de este contexto en el marco de los problemas de agua que han vivido en épocas recientes los departamentos de La Guajira, Magdalena y César. El programa Sierra Viva es una estrategia trazada por el pueblo Arhuaco dentro de su manejo ancestral del territorio, y obedece a la necesidad de “limpiar física y espiritualmente la Sierra” cuidando así el cauce de los ríos.

En este territorio, denominado Corazón del Mundo, está presente el Sistema Nacional de Parques como actor clave para el manejo ambiental, el cual comparte con los indígenas la condición de ser autoridad ambiental. Allí se ubica el Parque Nacional Natural Sierra Nevada de Santa Marta, que se traslapa con dos resguardos. Así mismo está el Parque Nacional Natural Tayrona, que tiene interés patrimonial pues allí se encuentran sitios arqueológicos como Pueblito o Chairama.



Los cuatro pueblos arriba mencionados nacieron con el mandato de cuidar el Corazón del Mundo y su territorio sagrado está comprendido dentro de la llamada Línea Negra³⁹. Para cumplir a cabalidad con ese mandato, se requiere la pervivencia de los cuatro, pues cada uno cuida y hace pago en sitios sagrados que le fueron encomendados. Aunque los cuatro pueblos comparten su sistema de pensamiento, cada uno de ellos tiene particularidades culturales e históricas que los diferencian y así mismo tienen situaciones distintas en cuanto a la integridad o fragmentación de sus sistemas culturales. En total la población indígena que pertenece a los cuatro pueblos se acerca a los 60.000 habitantes, distribuidos en los departamentos de La Guajira, Magdalena y Cesar.

La situación de violencia ha afectado a los habitantes de la Sierra Nevada de Santa Marta a lo largo de la historia, comenzando por las grandes migraciones en los años cincuenta, que llevaron a la colonización de las partes medias y bajas; los años setenta con la bonanza que produjo la siembra de marihuana; en la década de los ochenta con los cultivos de coca; hasta la grave situación de finales de los noventa, que se intensificó luego entre 2002 y 2005 con el enfrentamiento entre grupos armados al margen de la ley e incluso puso en riesgo la existencia misma de los pueblos indígenas.

Esta situación de violencia ha afectado a los pueblos indígenas, que han visto morir asesinados a sus líderes y autoridades espirituales y han sido presionados para desplazarse a las partes más altas de la Sierra o a migrar a los centros urbanos, desarraigándose de su territorio, cambiando sus prácticas culturales y no pudiendo cumplir con sus obligaciones espirituales de pago⁴⁰ y de cuidado del Corazón del Mundo. Los Mamos han dicho que se requiere hacer un enorme trabajo de pagos en los sitios sagrados para lograr la limpieza espiritual, de manera que se pueda armonizar toda la sangre derramada en este territorio.

En 2009 la Corte Constitucional colombiana expidió el auto 004, donde constata que el conflicto armado ha afectado en forma desproporcionada a los pueblos indígenas y los pone en un grave riesgo de exterminio físico y cultural. En el mismo auto, la Corte incluye a los cuatro pueblos de la Sierra Nevada de Santa Marta como pueblos en riesgo de extinción y ordena al Gobierno Nacional implementar medidas de salvaguarda.

**El programa
Sierra Viva es una
estrategia trazada
por el pueblo
Arhuaco dentro
de su manejo
ancestral del
territorio, y obedece
a la necesidad de
“limpiar física y
espiritualmente la
Sierra” cuidando así
el cauce de los ríos.**



³⁹ Ver una definición de este concepto en el siguiente aparte (Manejo ambiental y espiritual del territorio).

⁴⁰ Idem



Territorialidad y organización de los pueblos indígenas de la Sierra

La constitución de resguardos en la Sierra Nevada de Santa Marta es una medida que los cuatro pueblos que la habitan han tramitado desde años atrás para proteger la territorialidad y la pervivencia de la cultura y de la humanidad. Ellos afirman que sin acceso a los sitios sagrados y sin el manejo espiritual que estos sitios requieren no pueden atender el mandato de origen, el territorio se enferma y se pierde el Corazón del Mundo. En 1974 el Incora creó la Reserva Especial para la población, la primera reserva indígena de la Sierra Nevada de Santa Marta, la cual fue ampliada y constituida bajo la figura de resguardo arhuaco en 1983. En 1980 se constituyó el resguardo Kogui-Malayo-Arhuaco en los departamentos del Magdalena y La Guajira, limitando con el resguardo Arhuaco. Este último se amplió en 1994 y con ello se devolvió a la población indígena su acceso al mar. Hay otro resguardo más pequeño, el Arhuaco de Bunsichama, en el Cesar. En 2003 se constituyó el resguardo Kankuamo, localizado en la zona suroriental de la Sierra, cerca de la ciudad de Valledupar.

El programa Sierra Viva surge del pensamiento profundo del ordenamiento ancestral territorial del pueblo Arhuaco, para el cuidado y manejo del territorio ancestral que les fue entregado como hermanos mayores, el cual está definido por la Línea Negra.

La colonización del territorio indígena por parte de la población mestiza no indígena, la expansión de haciendas y las políticas del Estado en temas de macroproyectos así como de adjudicación de terrenos 'baldíos' han ocasionado una diversidad de situaciones problemáticas en los diferentes asentamientos de los cuatro pueblos indígenas de la Sierra Nevada. Dentro de estas problemáticas está la del agua (represas de agua en las haciendas para monocultivos que están causando graves problemas en la ciénaga, desvío del cauce de los ríos que genera cambios en el ecosistema, contaminación de los ríos, mal planeamiento del abastecimiento de agua para las ciudades), cuyo abordaje es apremiante.

Los procesos históricos y sociales en la Sierra han traído rupturas culturales que deben ser tenidas en cuenta. Para los cuatro pueblos indígenas ha sido un reto pervivir como grupos cohesionados en medio de los cambios que han generado las múltiples dinámicas sociales, económicas y políticas.

Los grupos familiares idealmente buscan poseer tierras en diferentes altitudes para así disponer de la mayor variedad de productos según los diferentes climas. Sin embargo, desde tiempo atrás una porción considerable de los productos necesarios para su sustento ha sido mercantilizada y así todas las familias deben obtener dinero para acceder a ellos, como es el caso del algodón, indispensable para la confección de los trajes, el cual ya no es producido en el ámbito familiar debido a la pérdida de las tierras más cálidas.



Los indígenas han sido desplazados de manera forzada a las tierras más altas por la colonización y las dinámicas violentas en el territorio. La invasión de las tierras indígenas ha alterado sensiblemente el sistema productivo agrícola tradicional de verticalidad, que provee un amplio surtido de productos y permite una rotación de las tierras de cultivo y la preservación de los suelos y los bosques.

En 1999 se conformó oficialmente el Consejo Territorial de Cabildos (CTC) como un espacio de unidad e interlocución. El CTC se consolidó con la discusión interna que promovieron los Mamos y las organizaciones de los cuatro pueblos a propósito del Plan de Desarrollo Sostenible de la Sierra Nevada de Santa Marta (PDS), con el cual no estuvieron de acuerdo debido a que no fueron suficientemente consultados, y a que en dicho Plan las autoridades espirituales no veían reflejado su pensamiento ancestral de manejo de los ecosistemas serranos. En la historia de la organización de los pueblos indígenas, la Sierra ha sentado las bases de la negociación pacífica y la no violencia. El CTC ha tenido momentos de mucha interacción y acciones conjuntas, y momentos de poca coordinación y desencuentro. Hay temas muy delicados que han generado en algunos momentos dinámicas de poca coordinación, vale mencionar asuntos de minería y megaproyectos en los territorios, así como de titulación de la tierra.

Manejo ambiental y espiritual del territorio

Los cuatro pueblos de la Sierra Nevada se consideran los ‘hermanos mayores’ y se encargan de cuidar y preservar el mundo. Los demás miembros de la sociedad, somos los ‘hermanos menores’ porque somos hijos de las generaciones posteriores a los primeros padres. “La diferencia entre hermanos mayores y menores es el conocimiento de los primeros sobre el complejo sistema de reciprocidad entre el hombre y el entorno natural, considerado la madre Seyenekan. En la cosmovisión de los cuatro pueblos el complejo montañoso de la Sierra Nevada es considerado como el cuerpo de la madre, donde los ríos son las venas, los árboles y vegetación el cabello y los músculos, y los picos la cabeza. De esta forma, el habitar en la Sierra es habitar con la madre, por lo cual su papel no es ser dueños sino protectores”⁴¹.

Para las fundaciones empresariales de la AFE es importante tener en cuenta el manejo espiritual y ambiental del territorio. Cualquier acción que se realiza con pueblos indígenas dentro de la Sierra Nevada se enmarca dentro de los mismos y se relacionan con la temporalidad de los proyectos, el enfoque de los mismos y el pensamiento que subyace para la toma de decisiones.



⁴¹ Tomado de [http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20iku%20\(Arhuaco\).pdf](http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20iku%20(Arhuaco).pdf); consultado el 9 de junio de 2015.



- ▷ **La Ley del Sé.** Para los indígenas de la Sierra, el territorio ancestral tiene inscritas las normas y reglamentos cuyo cumplimiento es el sentido de vida para cada una de las personas que pertenecen a los cuatro pueblos indígenas, ésta es la Ley del Sé o Ley de Origen. Estas leyes se deben cumplir para vivir bien y para ayudar a mantener el equilibrio, la armonía y la paz. Las culturas de la Sierra se definen como culturas de paz y sus estrategias de supervivencia para continuar siendo los guardianes de la Sierra a lo largo de los diferentes ciclos de interrelación con el mundo occidental han sido pacíficas. La Ley de Origen es ley de equilibrio y permanencia, allí se encuentran relacionadas íntegramente las partes con el todo de las cosas.
- ▷ **Los Mamos.** Son las autoridades tradicionales y su papel como autoridades espirituales está muy vigente en el territorio de la Sierra Nevada. Existen linajes y jerarquías entre los Mamos, de eso depende quiénes cuidan los diferentes sitios sagrados del territorio. Los Mamos continuamente están haciendo pagamentos y cuidando el mundo con acciones rituales cotidianas y con visitas a los sitios sagrados para sanar el desequilibrio causado por la acción de los seres humanos, tanto indígenas como no indígenas. El papel de los Mamos como guías espirituales, médicos tradicionales y mediadores de la vida colectiva, ha garantizado que en la Sierra exista un fuerte arraigo cultural y una conexión profunda con la Ley de Origen.

Dado que el territorio de la Línea Negra está colonizado e incluso poblado por ciudades, los Mamos explican que la falta de acceso a los sitios sagrados, por estar fuera de los resguardos donde no se está pudiendo cumplir con la Ley de Origen, es la causa de muchos problemas como sequías, lluvias prolongadas, inundaciones, conflicto armado, enfermedades y exterminio de las culturas de la Sierra. De ahí la estrategia asumida por las autoridades espirituales de consolidar el territorio de la Línea Negra buscando la ampliación de los resguardos.

- ▷ **Los cabildos y la figura de gobernadores.** Para el pueblo Arhuaco es muy importante la articulación entre la autoridad tradicional, constituida por los Mamos y el consejo de ancianos, y la autoridad constituida por el cabildo con su gobernador como figura de autoridad nombrada por la comunidad. Mientras que la autoridad del Mamo regula el funcionamiento interno y asegura el cumplimiento de los preceptos de la Ley de Origen, la autoridad del gobernador cumple un papel de intermediación entre las comunidades y la sociedad nacional, incluyendo el relacionamiento con la institucionalidad estatal, así como con las ONG, las empresas y las fundaciones empresariales. En todo caso, el gobernador del cabildo sigue las orientaciones y directrices de los Mamos.
- ▷ **La Línea Negra.** Es una *Zona Teológica*, comprende el espacio cosmológico, sagrado y cultural que fue entregado al cuidado de los cuatro pueblos de la Sierra Nevada para la conservación de la armonía en el mundo. El territorio ancestral es para los indígenas de la Sierra el 'Corazón del Mundo'. Los sitios sagrados de la Línea Negra delimitan el



territorio indígena, ellos son de hecho el ordenamiento del territorio. El Ministerio de Gobierno en 1973 declaró los límites de la reserva simbólica en la Línea Negra, y en 1995 amplió la demarcación de los hitos sagrados.

- **Los pagos.** Los pagos permiten el equilibrio y la armonía entre la vida humana y la naturaleza. Son rituales cotidianos y especiales que realizan los Mamos en los sitios sagrados y que permiten ordenar el territorio. La tarea de cuidar el mundo a través del pago es una ley para todos los Arhuacos.

Las dinámicas del territorio, con la presencia de actores armados, así como la imposibilidad de acceder a sitios sagrados importantes para hacer pago, explican para los Arhuacos muchos de los desórdenes territoriales que se viven en la actualidad.

Planes de vida

Los cuatro pueblos tienen planes de vida formulados, que trazan las directrices para cada uno de ellos y la consolidación territorial está como una importante prioridad en cada plan. Así mismo, los cuatro pueblos de la Sierra Nevada fueron cobijados por la medida de Planes de Salvaguarda que impuso la Corte Constitucional al Estado colombiano en 2004. En procesos participativos apoyados por el Ministerio del Interior y de Justicia en 2011, los cuatro pueblos elaboraron el Plan de Acción para el Programa Indígenas Tayrona. Esto significa que individual y colectivamente los cuatro pueblos han reflexionado, han adelantado trabajos espirituales y han realizado acuerdos sobre sus planes de vida, sus prioridades y particularmente sobre las prioridades colectivas para proteger la Sierra Nevada.

Se resalta la claridad con la cual los cuatro pueblos han construido sus derroteros; sin embargo, el nivel de organización que tiene cada uno de ellos es diferente y cada uno está avanzando de acuerdo con sus procesos propios. Para las fundaciones empresariales de la AFE es una oportunidad adelantar trabajos con organizaciones indígenas que saben dónde y cómo articular los proyectos con entidades u organizaciones de la sociedad nacional con sus propios planes. Los planes de salvaguarda y planes de vida son orientadores de las acciones en el territorio.

Elementos clave del contexto

Para las fundaciones de la AFE es importante tener en cuenta:

- La fuerte organización y la tradición pacifista de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta.
- El arraigo cultural de la espiritualidad y la importancia de los Mamos en el manejo de la vida social y de las relaciones con la Madre Tierra en cumplimiento de la Ley de Origen.



- La presencia de grupos al margen de la ley ha impactado a los pueblos de la Sierra, llevando a la Corte Interamericana de Derechos Humanos a declarar a estos pueblos en riesgo y estipular medidas cautelares.
- La existencia actual de conflictos territoriales que comprometen la Línea Negra, y que resultan antagónicos con la misión que tienen estos pueblos de cuidar este 'Corazón del Mundo'.
- La decisión de los cuatro pueblos de trabajar por la pervivencia y la consolidación del territorio.
- La condición de las autoridades indígenas como autoridades públicas de carácter especial y, por lo mismo, como autoridades ambientales.
- La necesidad de respetar las diferencias entre las culturas presentes en la Sierra y sus propios procesos históricos, organizativos y culturales. En aras de generar condiciones de gobernabilidad e integridad territorial, resalta la necesidad de trabajar con todos y apoyar procesos donde estos cuatro pueblos se encuentran.
- La existencia de procesos conflictivos con colonos y campesinos, que señala la importancia de abordar las necesidades de esta población, de manera que no queden desatendidos ni se reproduzcan factores de conflicto.
- La existencia de conflictos interétnicos y al interior de cada etnia, los cuales no siempre son visibles y hacen parte de los procesos sociales vividos en el territorio.
- La existencia de planes de vida indígena y Planes de Salvaguarda Étnica que recogen el consenso de las comunidades y sus autoridades tradicionales en torno a los desafíos y prioridades que deben tener todas las instituciones públicas y privadas para cooperar con sus procesos de pervivencia y desarrollo. Los planes de vida aglutinan la perspectiva de los indígenas en lo que se refiere a los sectores de salud, educación, producción, manejo ambiental, gobierno propio, lengua y cultura.

Se resalta la claridad con la cual los cuatro pueblos han construido sus derroteros; sin embargo, el nivel de organización que tiene cada uno de ellos es diferente.

PROGRAMA SIERRA. VIVA MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS Y CONSERVACIÓN DE LA SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA. FUNDACIÓN FAMILIA

Dado que la Fundación Grupo Familia hace parte del estudio que la AFE está adelantando, este capítulo sobre el Programa Sierra Viva hace referencia explícita a los aportes y el valor agregado, así como a los aprendizajes que han emergido en el equipo técnico de la Fundación Grupo Familia, la Corporación Horizontes y la Confederación Indígena Tayrona (en adelante CIT), quienes han liderado esta iniciativa. El alcance del estudio no permitió involucrar las voces de otros aliados, como Tetra-Pak, Bavaria, Coca-Cola y Procafecol - Juan Valdéz Café.



Es importante aclarar que la Fundación Grupo Familia ha planteado desde el comienzo del estudio que Sierra Viva se ha construido colectivamente, con un grupo de aliados de otras empresas y que ésta es una iniciativa que nace y es liderada desde el pueblo Arhuaco mismo. La Fundación Grupo Familia aporta al estudio de las fundaciones AFE una experiencia que permite identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas, retos y dificultades en torno al relacionamiento entre fundaciones empresariales y pueblos indígenas.

El programa Sierra Viva ganó el premio Latinoamérica Verde 2015 por ser la mejor propuesta para tratar residuos sólidos.

Origen y descripción de la iniciativa

El programa Sierra Viva nace en 2008, por iniciativa de un grupo de Mamos y parte del pensamiento y de la organización del pueblo Arhuaco. Son ellos quienes identifican el problema y formulan, de acuerdo con su pensamiento holístico⁴², el mandato de limpiar



⁴² Donde lo técnico y lo espiritual se unifican y todo está interconectado (salud, educación, basuras, manejo territorial).



de basuras la Sierra Nevada y propender así por su conservación. Se trata de hacer una limpieza tanto física como espiritual del territorio. El programa Sierra Viva hace parte de una apuesta compleja de territorialidad que los Arhuacos han construido y plantean con claridad.

La apuesta del programa Sierra Viva es recuperar la Sierra Nevada y crear conciencia en la comunidad que la habita para lograr a largo plazo una meta de basura cero.

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, coordinador Programa Sierra Viva - CIT

En 2012 buscaron aliados para adelantar el programa. Algunas empresas que participaron al inicio ya no están (Alpina, Natura, Carrefour) y otras nuevas han entrado a apoyar el desarrollo del programa. Actualmente participan en la alianza la Fundación Grupo Familia, Bavaria, Tetra Pak, Coca-Cola, y Procafecol - Juan Valdéz Café.

Así, a una necesidad sentida desde la comunidad (la acumulación histórica de basuras en territorio Arhuaco), se suma la obligación⁴³ y responsabilidad de una empresa como Tetra Pak, que se vio comprometida a resolver un problema de residuos generados por los envases que fabrican y que el ICBF utiliza en los desayunos escolares. También se suma la mediación de la Corporación Horizontes, que fue invitada por Tetra Pak y construyó un buen relacionamiento con los Mamos y las demás autoridades indígenas para participar en la solución del problema identificado. Desde su saber hacer como ONG, Horizontes hizo una lectura de la problemática, se comprometió con el enfoque de los indígenas y se convirtió en un puente entre la comunidad y las fundaciones empresariales y empresas aliadas.

El trabajo de Sierra Viva desde el inicio abarcó al resguardo indígena como institución. Los Mamos indicaron que el programa debía comenzar en Nabusímake, capital del pueblo Arhuaco, y en Donachuí, por su ubicación estratégica y por su reconocimiento cultural como cuna de autoridades y de líderes del territorio, de manera que con estos pueblos se pudiera generar ejemplo. Esto resultó un acierto de la organización indígena, pues a partir de estos centros poblados otros pueblos se han interesado en implementar el programa. En septiembre de 2015 ya estaban participando 19 de los 64 pueblos Arhuacos de la Sierra.

Actualmente la misión del programa Sierra Viva se expresa de la siguiente manera:

Desarrollar un sistema eficiente que involucre estrategias pedagógicas, comunicativas, operativas, de infraestructura y administrativas para limpiar los residuos históricos depositados en los pueblos de la Sierra Nevada y establecer el sistema de recolección perma-



⁴³ Tetra Pak debe responder a una obligación para gestión de residuos sólidos, que está reglamentada por la política interna de la compañía. Aunque otros países tienen normatividad legal sobre la responsabilidad extendida del productor, Colombia aún no la tiene.



nente, asegurando así la conservación de este territorio y sus características ambientales.

Tomado de http://sierraviva.org/category/sierra_viva/

Algunas de las acciones que se han adelantado:

- Realización de un diagnóstico que identifica el problema: 7000 toneladas de residuos sólidos resultado de muchas décadas de mal manejo. También son problemáticos los botaderos improvisados, agravado por los riesgos biológicos de lixiviados. Las familias adquirieron la mala costumbre de botar todo tipo de basura a las huertas, incluso las baterías. Se identificó además que la basura estaba asociada a la contaminación de las fuentes de agua. El diagnóstico concluyó que había una seria acumulación de basuras y no se trataba únicamente de bajar los residuos de los desayunos escolares. Según se lee en la web del proyecto, anualmente se acumulan más de 500 toneladas de basura en uno de los 64 pueblos Arhuacos de la Sierra.
- Proceso con los pueblos Arhuacos escogidos para iniciar el trabajo de capacitación y de recoger los residuos sólidos. En las asambleas participaron el CIT, el cabildo y la Corporación Horizontes. Se negoció con las comunidades la mejor manera de sacar residuos. Se buscó generar apropiación del programa y también conciencia en la comunidad sobre las malas prácticas en el manejo de las basuras. Las familias aprendieron a separar por tipos de residuos y los llevaban en mula desde la casa hasta el sitio donde éstos se recogen. Se identificó la importancia de las mujeres en el tema del manejo de los residuos sólidos.

Las mujeres tuvieron un peso importante sobre las decisiones de la manera de hacer el trabajo. Ellas aportaron mucho en las discusiones, que eran largas y complejas; todos hablando en lengua, luego hacían la traducción. Era complejo tratar de explicar y que en la asamblea lograran entender que los residuos son un problema para la Sierra. Cuando se logró entender esto, identificaron que la huerta no produce porque le echan basura al suelo, que el plástico quemado compite con la tierra.

Carolina Castelblanco, directora Corporación Horizontes.

- Corporación Horizontes trabajó en la sensibilización de empresas para que se vincularan como aliados. De esta manera, se estableció un puente para articular recursos, invitar aliados al programa, ampliar el número de empresas y fundaciones, y se construyó un equipo de aliados.
- La organización indígena delegó un coordinador para el programa y se estableció así una interlocución permanente entre el pensamiento indígena y el grupo de aliados de las empresas y fundaciones empresariales. Todas las propuestas que se hacían desde los aliados, por ejemplo el diseño de una estrategia de mercadeo y publicidad, fueron consultadas a través del coordinador Arhuaco con las autoridades espirituales, quienes tomaron las decisiones.



- El trabajo con las comunidades ha sido realizado por los gestores Arhuacos, quienes reciben un pago por ello. Un gestor por cada zona asiste a todas las reuniones, trabaja con padres de familia, da información de lo que se ha hecho en cada sector. Habla con autoridades o líderes y garantiza que el programa se dinamice. La zonificación ha sido clave. A partir del mapeo de actores en la comunidad, Sierra Viva funciona en escuelas, puestos de salud, casa-a-casa, donde los jóvenes juegan fútbol. Es un tema que abarca todos los ejes de población y aborda de manera diferente al Mamo, al rector de escuela, a los padres de familia, a las mujeres y a los jóvenes. Los gestores llegan con capacidad de responder preguntas sobre el manejo de los residuos y manejan los temas de descomposición, reutilización, y reciclaje. Así se ha logrado que desde los hogares, los residuos salgan separados.

Hombres, mujeres, jóvenes, van de casa en casa generando promoción certera. No entran con imposición, sino con invitación a ser parte de este asunto. Comenzó a haber vigilancia de la gente sobre el programa. Dificultades... pero ya aprendimos cómo hacer la cosa con el pueblo Arhuaco. Con los otros pueblos puede ser diferente.

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, coordinador Programa Sierra Viva - CIT

El programa ha producido resultados tangibles pero también otros intangibles, que tienen que ver con el impulso a la territorialidad y el manejo espiritual del territorio, el cambio de hábitos y prácticas en las familias frente al manejo de las basuras y los residuos sólidos aprovechables, los procesos organizativos y las redes de relaciones que se han generado, entre otros.

El residuo es una disculpa para los procesos de organización comunitaria, en Sierra Viva le hemos dado importancia a cómo hablamos, cómo nos ponemos de acuerdo para hacer cosas [...] el residuo es concreto, es visible, está ahí, causa impacto, se saca y causa impacto, todos lo ven.

Carolina Castelblanco, directora Corporación Horizontes.

Entre los resultados tangibles de distintos órdenes se pueden mencionar:

- Se han logrado limpiar efectivamente la basura de la Sierra y los efectos comienzan a verse, por ejemplo en las partes bajas de las cuencas donde se ha trabajado y ya no llegan residuos. Entre 2008 y 2011 se bajaron de las comunidades hacia Valledupar

La organización indígena delegó un coordinador para el programa y se estableció así una interlocución permanente entre el pensamiento indígena y el grupo de aliados.



28.000 kg, en 2012 se bajaron 22.095 kg, en 2013 fueron 53.305 kg. A noviembre de 2014 se habían bajado 91.723 kg⁴⁴.

- Se comenzó con dos y ya se han vinculado 19 pueblos Arhuacos al programa. El cabildo Wiwa manifestó interés en vincularse también.
- Se han instalado doce casetas para acopiar separadamente las basuras.
- Se introdujo una compactadora manual, con tecnología apropiada para el proceso.
- Se han capacitado técnicamente gestores en las comunidades y a las comunidades mismas para el manejo adecuado de los residuos sólidos.
- Se logró visibilizar la dimensión de un problema que era casi invisible, hoy es importante la gestión de los residuos sólidos en la Sierra.
- En las comunidades donde se ha desarrollado Sierra Viva se puede identificar un cambio cultural en la forma como se maneja la basura.

Que hoy no estén tirando basura al río es un cambio cultural complejo, cambio de una costumbre de años atrás, y sucedió [...] uno ve que sí es posible la transformación, se ven resultados. Se ven los bultos [de basura acopiada], se ve una expansión en el territorio.
Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

Hay un avance grande en la conciencia de la gente sobre los plásticos en las quebradas. Por ejemplo, el colegio avisó que por una obra grande el contratista echó residuos al río. El interventor puso la condición, se llevan todos los escombros. Es un indicador de lo que está pasando. Hay que leer bien esto. No toda la comunidad está en esta onda, aunque la iniciativa nació de ella. Unos mamos, unos líderes piensan en el tema y se organiza. Lo primero es demostrar que sí sirve. Lo siguiente es la apropiación...
Saúl Mindiola, líder Arhuaco, coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

- Los Mamos de unas comunidades le están diciendo a otros Mamos que además de la limpieza espiritual tienen que limpiar físicamente el territorio. Lo espiritual, lo técnico y lo político se ha fortalecido. Son intangibles del programa que muestran cómo Sierra Viva contribuye con la limpieza holística de la Sierra y con buenas prácticas para su manejo ambiental.
- Se ha logrado que la empresa privada y las comunidades indígenas se sienten a conversar, se consideren interlocutores válidos y se pongan de acuerdo en objetivos comunes. Frente a las prevenciones y prejuicios de ambos lados, este es un logro importante en el relacionamiento.
- Se completó el ciclo desde la recogida de basuras hasta su manejo. La asesoría técnica, la capacitación y el apoyo que la Fundación Familia hace con la Cooperativa Renacer a recicladores en Valledupar han sido claves para lograr completar el ciclo, mejorando las condiciones técnicas del mismo. Además se está cumpliendo con el mandato de los Mamos de “limpiar la casa sin ensuciar el patio del otro.”



⁴⁴ Información obtenida de la página web del Programa Sierra Viva, http://sierraviva.org/category/sierra_viva/; consultada en 15 de julio de 2015.



Al método de trabajo se le ha dado mucha atención en el programa Sierra Viva. Algunas de las pautas metodológicas que sobresalen han sido:

- Todo se consulta con las autoridades espirituales. Los aliados no toman decisiones sobre ninguna acción del programa sin consultar con el CIT. La directiva técnica del CIT y los Mamos son quienes manejan el conocimiento, el espíritu de Sierra Viva, lo que se busca lograr, la esencia y las directrices políticas y administrativas del programa.

Tuvimos oportunidad de sentarnos con toda la directiva del CIT, allí hay representación de los Mamos y de todos los cabildos. Estuvimos 14 horas en reunión, hablando del programa y del territorio, de cómo el programa ayuda al proceso territorial, del vínculo de Sierra Viva y la sostenibilidad y el medio ambiente. Con ellos se vislumbró el programa hacia adelante. Se busca el liderazgo de los pueblos de la Sierra Nevada como ejemplo del manejo responsable y sostenible del territorio, que incluye manejo de residuos sólidos. Todo esto es un proceso de construcción de confianza.

Carolina Castelblanco, directora Corporación Horizontes.

- En cada pueblo existen autoridades locales como el cabildo y el Mamo, que es la autoridad espiritual; es importante hacer reunión en cada pueblo con estas autoridades. Así, se hace localmente la concertación del trabajo mismo, la organización de las tareas con las autoridades y la comunidad. Cada año hay que hablar con el nuevo cabildo de la comunidad y presentar el programa, los líderes de cada pueblo son los encargados de hacer esto.
- Se elige un líder o gestor del programa localmente; se han capacitado líderes en temas técnicos de manera que ellos explican en las comunidades sobre los residuos sólidos. La capacitación se hace en lengua ijku.
- El ritmo lo ponen las comunidades, el cabildo y el interés con el que ellos mismos dinamizan el programa en su comunidad. Esto ha sido una de las claves del éxito, ellos lo mueven como algo propio. El programa ha buscado respetar los ritmos, tiempos y espacios de las comunidades indígenas. La mediación de la Corporación Horizontes ha sido clave para que las empresas y fundaciones empresariales, quienes tienen el ritmo occidental, cumplan con esto.

La Corporación Horizontes ha insistido, nos ha impuesto un límite de respeto, ellos [los indígenas] son los que deciden. Por su cultura, esto siempre se pregunta. Esta ha sido una clave metodológica, siempre hacemos consulta con las autoridades. Estuve en visita de campo y me tocó reunión con el cabildo nuevo; fue un ejercicio de estar ahí y que le dijéramos estamos aquí y vamos a seguir. Metodológicamente es importante hacer presencia con las autoridades que validan el programa. Es lo que Corporación Horizontes ha insistido en mostrarnos; nos piden a los aliados que respetemos ese ritmo. [...] Ya nos ha tocado ir a reunión y que nos dejen esperando... nos han enseñado de sus tiempos, estar en el territorio, no tenemos todo aprendido, ni todos por igual. Este es un aprendizaje que el



operador transmite hacia los aliados. Estamos aprendiendo: la Fundación Familia entiende la participación en el programa como algo en construcción, donde cabe equivocarse.

Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

- Sierra Viva ha buscado ser respetuoso, evitando ser invasivo, un aspecto importante a tener en cuenta en cualquier proyecto. Eso se aplica en diferentes ámbitos, por ejemplo para la construcción de los centros de acopio, se hace y se construye de modo no invasivo, con recursos y formas de la comunidad, en el sitio determinado por el Mamo.
- Las reuniones del programa se hacen en lengua ijku, y se respetan los protocolos locales. En las reuniones se ha dado mucha atención a responder a todas las preguntas y resolver las dudas, también se aplica el respeto por el uso de la palabra. Los líderes Arhuacos del programa son quienes lideran las reuniones, aunque el acompañamiento de la Corporación Horizontes y de los aliados es importante.
- El programa se plantea un compromiso con la sostenibilidad social, cultural, ambiental, y económica entendiéndola de una manera más amplia que la sola sostenibilidad financiera.
- El programa tiene un enfoque sensible al conflicto y busca encontrar puntos en común. Así, en las comunidades donde existen conflictos entre vecinos, por ejemplo entre indígenas y campesinos, se ha trabajado a partir de los puntos de encuentro que permiten trabajar en torno a un objetivo común, que los beneficia e impulsa a su vez procesos de diálogo.

Gobernabilidad y autoridad indígena

Estos cuatro pueblos indígenas están organizados en cabildos locales (figura que data de la época de la Colonia), los cuales se congregan en las diferentes organizaciones que han constituido y cuya función está orientada por el pensamiento de los Mamos. Las organizaciones asumen el relacionamiento con la sociedad occidental, además de la participación en la toma de decisiones internas de carácter administrativo, económico y social. Estas organizaciones son: Confederación Indígena Tayrona (CIT), creada en 1978; Organización Gonawindúa Tayrona (OGT), oficializada en 1988; Organización Indígena Wiwa Yugumaiun Bunkwanarrwa Tayrona (OWYGT), creada en 1993 y Organización Indígena Kankuama (OIK), creada en 1993.

En 1999 estas organizaciones decidieron crear un espacio de unidad denominado Consejo Territorial de Cabildos de la Sierra Nevada (CTC). El CTC es el espacio donde las organizaciones indígenas establecen los diálogos interétnicos, hacen acuerdos, señalan los lineamientos de intervención en el territorio y establecen la interlocución con el Estado colombiano, con las ONG y con la comunidad internacional.

El programa Sierra Viva se inició con la organización de pueblo Arhuaco, el CIT, y dados sus avances, la organización de los Wiwa ha buscado acompañamiento y apoyo para realizar un trabajo similar en su territorio. Hasta ahora no ha habido interlocución con el CTC para volver esta iniciativa un trabajo colectivo de los cuatro pueblos de la Sierra.



Relación del programa con el plan de vida de las etnias implicadas

El programa Sierra Viva es parte del plan de vida del pueblo Arhuaco y, como ya se mencionó, hace parte de una estrategia más amplia de manejo territorial. La lectura desde el mundo indígena de este programa es holística, y por lo tanto no sólo se trata de limpiar a la Sierra de residuos sólidos, sino de garantizar la vida de la humanidad al cuidar el Corazón del Mundo. Por lo tanto, es un programa en beneficio del pueblo Arhuaco, y al mismo tiempo en beneficio de la población que habita el territorio, así como de la vida misma. Al limpiar la Sierra de residuos sólidos se están limpiando las fuentes de agua y se está beneficiando a la población de las ciudades y de los municipios que dependen del agua de la Sierra.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas realizadas con el equipo técnico del programa Sierra Viva en la Sierra Nevada y con su coordinador, así como con representantes de comunidades beneficiarias. Para facilitar su consulta y comprensión, estas buenas prácticas se encuentran clasificadas en núcleos temáticos, y están acompañadas de comentarios explicativos y/o testimonios recogidos durante el trabajo de campo. Los comentarios y testimonios seleccionados buscan también ilustrar la manera en que se entienden y se aplican las buenas prácticas en la fundación y en los contextos específicos de trabajo.

Participación y apropiación

Integrar la participación en múltiples ámbitos. La participación para la construcción conjunta del programa es fundamental en todo lo que hace Sierra Viva.

- En la planeación conjunta, sobre las directrices de los Mamos y la CIT.
- En asambleas en cada uno de los pueblos, donde hay trabajo con líderes y docentes.
- La participación cotidiana de los Arhuacos, desde la casa y la finca, comprometidos como generadores de residuos.
- Participación de líderes y promotores existentes en otros temas, ellos llegan a las casas y hablan sobre residuos como uno de sus puntos.
- La participación explícita de las mujeres, liderando procesos en cada pueblo.
- La participación de niños que están aplicando la gestión de los residuos desde las escuelas.

La lectura desde el mundo indígena de este programa es holística, y por lo tanto no sólo se trata de limpiar a la Sierra de residuos sólidos, sino de garantizar la vida de la humanidad al cuidar el Corazón del Mundo.



- La participación de otros programas activos en la Sierra, como el de productores de café, quienes han compartido tiempo de un gestor para ambos programas.

Compromiso con acciones, desde lo que saben hacer las empresas. Las empresas y fundaciones empresariales participan en pensar y proponer elementos útiles para el desarrollo del programa, además de la cuota anual que aportan. Por ejemplo, la Fundación Grupo Familia se ha comprometido con temas clave como la capacitación a los gestores; una estrategia con tenderos, que no se tenía en el plan inicial; el trabajo con la cooperativa de recicladores en Valledupar; la creación de tecnología manual para el contexto donde no hay energía eléctrica; el apoyo en el diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicaciones.

No somos una fundación pasiva que entrega recursos y se retira. Nuestra intención es tener una mirada, una participación activa en el proyecto, hacer seguimiento para asegurar un buen desempeño [...] El año antepasado duplicamos la inversión y el pasado también. Cuando se salieron unas empresas de la alianza pensamos esto no se debe caer. Nosotros vemos que hay apropiación interna del proyecto. Un valor agregado de la Fundación Familia está por ejemplo en las capacitaciones a los gestores, que han aprendido nuevas formas de hacer las cosas. Creo que nos *usan* menos de lo que deberían usarnos.

Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

No se paga a la comunidad por sacar la basura, ni por recursos que puedan aportar como las mulas. El dinero se invierte en recursos no disponibles, como el transporte motorizado para bajar la basura a Valledupar, o la compra de lonas para contener y separar los tipos de basura.

Nos propusimos que la basura no se convirtiera en negocio para los indígenas, por limpiar su casa.

Carolina Castelblanco, directora Corporación Horizontes.

Conciencia en la comunidad sobre su responsabilidad en el problema de las basuras a través de charlas y capacitaciones realizadas por los Arhuacos mismos, quienes se han ido fortaleciendo en sus capacidades. Esto permitió que la gente vea el problema como suyo y se apropie de las acciones que puede realizar para contribuir con la limpieza de la Sierra.

Negociar en cada una de las comunidades la forma como se desarrolla el programa. Así, todos tienen la oportunidad de proponer y esta concertación deja a todos comprometidos y vinculados con el proceso a seguir. El programa evita llegar a imponer el método o el ritmo, aun cuando ya haya habido aprobación del CIT y de los Mamos, los líderes Arhuacos hacen la concertación con las comunidades.

Un indicativo [de que hay apropiación del programa], es que salieron unos aliados, pero los Arhuacos mismos (gracias al trabajo de Saúl con Naciones Unidas) lograron obtener



internamente sacar recursos del programa de caficultores para pagar los gestores.
Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

La forma como se transmiten los mensajes a la comunidad Arhuaca contribuye a la apropiación de Sierra Viva en las comunidades. Al crear un logo del programa se logra identidad y se evitan las tensiones generadas por los preconceptos y prejuicios en el relacionamiento entre comunidades indígenas y empresas del mundo occidental.

El logo es un conector con la gente...Sierra Viva tiene innovación, el logo identifica al programa. No colocamos logos de compañías, sino del programa. Ese es un conector social. La gente habla del proceso de limpieza de la Sierra. Se quitan cosas que tensionan a la gente, las marcas, las empresas privadas... ha habido una buena acogida. Esto cuenta con la venia de las empresas. Lo que ellas hacen en el programa no es para posicionar sus marcas [...] alguien de una empresa llega a una reunión y la gente no sabe quién es, pero cuando saben que apoya Sierra Viva, la gente está tranquila.
Saúl Mindiola, líder Arhuaco, coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Pertinencia

Apuesta por apoyar un programa que surge desde adentro y que tiene la exigencia de respetar la lógica de los pueblos indígenas en todas las decisiones. Este tipo de relacionamiento ha garantizado su éxito evitando generar dependencia. Ha dejado en manos de los indígenas responsabilidades claras frente al manejo de las basuras.

La consulta a las autoridades espirituales y el trabajo coordinado con el CIT. Sierra Viva es una experiencia que muestra cómo la construcción conjunta puede concretarse en una iniciativa.

La capacitación específica en lengua ijku para el fortalecimiento de capacidades en cada comunidad, alrededor del manejo de los residuos sólidos, eleva la pertinencia.

El enfoque metodológico ha permitido que el programa adelante acciones pertinentes para el territorio y para contribuir a enfrentar un problema real, identificado, con resultados concretos.

Relacionamiento

Invitar a los directivos de las empresas a conocer el programa ha resultado en una mejor comprensión del espíritu del mismo, de las realidades locales, e incluso ha motivado a los directivos a aportar más recursos e ideas innovadoras que benefician su desarrollo.



En una actividad de lanzamiento del proyecto fue el gerente general de Familia. Eso dio peso al enamoramiento, es una manera de cautivar. El gerente ha aportado ideas.

Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

La presencia de Corporación Horizontes, como mediador y puente ha hecho la interlocución con las comunidades más coordinada, se evitan mensajes dobles y se logra respetar los ritmos y tiempos de los indígenas. Esta tarea de coordinación y concertación en la alianza para lograr la construcción conjunta del programa es compleja y ha sido un factor de éxito en Sierra Viva, no obstante ha habido dificultades que se mencionan más adelante.

El respeto de los protocolos que establecen los indígenas por parte de las empresas y fundaciones ha sido un factor clave del relacionamiento.

Fortalecimiento de capacidades

Nombramiento de gestores Arhuacos que hacen el trabajo en las comunidades. Se ha buscado que los gestores fortalezcan sus capacidades a través de formaciones y talleres donde aprenden sobre un tema que antes no era relevante para su conocimiento. Con la capacitación se convierten en multiplicadores en las comunidades, de manera que contribuyen con el fortalecimiento de las personas que participan en el adecuado manejo de residuos sólidos.

Empoderamiento a promotores y líderes ya existentes en los pueblos, de manera que no se duplican esfuerzos y se aprovecha lo que existe y funciona.

Identificamos líderes y les dimos formación. Por ejemplo, líderes de la IPS, docentes, rectora. Tenemos promotores de Sierra Viva que son líderes naturales, ellos ya tienen una red de relaciones con otros procesos. Es el caso de Dominga y la cooperativa de tejedoras. Este año queremos conseguir el dinero para capacitar a líderes de la Sierra identificados por la CIT, para que queden con capacidad instalada.

Carolina Castelblanco, directora Corporación Horizontes.

Dominga está tejiendo la mochila y va hablando del proyecto. Son espacios auténticos, en la vida propia de la comunidad.

Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

Trabajar en espacios escolares y formar conciencia de gestión de los residuos sólidos en la población de estudiantes. Las instituciones educativas son actores clave, focalizados a partir de los mapas de actores que el programa estudia en cada comunidad.

Fortalecimiento de capacidades en todos los actores, de acuerdo con el rol que cumplen en el proyecto. Desde las empresas, que han aprendido a establecer relaciones



de alianza y de coordinación con el operador del programa, hasta el CIT que fortaleció su capacidad al configurar un método de trabajo para el manejo de residuos sólidos a partir de la experiencia, de los errores cometidos y de los aprendizajes sobre los mismos.

Sostenibilidad

Empoderamiento a través del fortalecimiento de capacidades. Las familias, los niños, jóvenes, y mujeres que han ganado conciencia y cambiado prácticas garantizan que la gestión de los residuos que entran a la Sierra perdure.

Búsqueda permanente de soluciones técnicas posibles para hacer cada vez más eficiente el sistema de sacar basuras. Un ejemplo de esto es la compactadora, que permite reducir el volumen de los residuos colectados.

El programa Sierra Viva como política del cabildo gobernador indígena, de manera que llegue a todos los pueblos Arhuacos del territorio de la Sierra. Esta decisión es importante para la sostenibilidad del programa. Es diferente que tenga el apoyo del cabildo gobernador como un programa aislado, a que el cabildo gobernador se comprometa con él como una política para el territorio, lo cual demuestra mayor apropiación.

Alianzas

Este programa ha reunido un grupo de aliados y su experiencia deriva en un conocimiento práctico que le permite aportar buenas prácticas, lecciones aprendidas y dificultades en este tema.

Ampliación de la alianza por invitación de unas empresas a otras. La participación de las empresas y fundaciones empresariales se ha dado mediante invitaciones entre ellas, lo cual genera un primer vínculo desde donde se trabaja con confianza. Las empresas apoyan un programa que ya existe y muestra resultados; así mismo, llegan de la mano de alguna que ya es parte de la alianza.

Reuniones periódicas de seguimiento. Todos los aliados participan en ellas y el papel proactivo de algunas empresas logra jalonar a las otras hacia una actitud similar.

Las empresas aportan trabajo en temas específicos. El programa ha sido flexible frente al papel que desempeña cada uno de los aliados. La alianza va más allá de aportar recursos y recibir informes. De esta manera, algunas de las empresas han aportado en temas específicos que ayudan a mejorar su desarrollo. Esto hace que se trabaje y se promueva con entusiasmo lo que cada una puede aportar. Los resultados que el programa muestra y el tipo de interlocución establecida han sido factores clave para que las empresas se motiven a continuar en la alianza.



En el comité de las empresas, todos somos enamorados del proyecto. Ese mismo enamoramiento y la flexibilidad del programa han permitido que distintas empresas puedan proponer cosas.

Mabel Sánchez, equipo técnico, Fundación Grupo Familia.

La mediación de la Corporación Horizontes ha sido importante para sensibilizar a las empresas frente a las comunidades indígenas de la Sierra, sus ritmos, y su visión de Sierra Viva. El puente que establece esta ONG entre comunidades y empresas contribuye para que se armonicen ritmos, lógicas, y expectativas en un programa complejo como éste.

Creación de un logotipo. Identifica a todos en un propósito común y evita el protagonismo de unos miembros de la alianza sobre los otros. Frente a esta buena práctica se han presentado problemas cuando han figurado logos de empresas individuales. Estos problemas tienen que ser tramitados para garantizar las buenas relaciones de las empresas dentro de la alianza, y del grupo de empresas con las comunidades.

Innovación. La flexibilidad en la construcción y creación del programa ha sido muy importante para aportar ideas y probar nuevas posibilidades. Las visitas y experiencias de las fundaciones amplían el panorama de nuevas ideas que se han ido integrando al desarrollo del programa. Por ejemplo, resultó la idea de llevar una compactadora para volver más eficiente el proceso del manejo de residuos sólidos.

Para Sierra Viva, ha sido fructífera la alianza con Fundación Familia, su compromiso con el programa ha aportado desde lo estratégico y lo técnico. Por ejemplo, su trabajo con la cooperativa recicladora que recibe los residuos en Valledupar.

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, Coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Incidencia mediante réplica del modelo

Iniciar con algo experimental y pequeño en dos comunidades como referentes para todo el territorio. Esto permitió comenzar y profundizar, cometer errores, identificarlos y corregirlos, y poco a poco ir constituyendo lo que hoy pueden llamar un ‘método’ para aplicar y adaptar en cada uno de los pueblos de acuerdo con sus particularidades. La buena práctica también es la conciencia de los líderes Arhuacos del método no como una fórmula para aplicar y repetir, sino como una orientación para la concertación con las comunidades sobre cómo desarrollar el programa.

Lecciones aprendidas

En una iniciativa como Sierra Viva se identifican lecciones aprendidas en ámbitos muy diversos. Aquí se resaltan las principales, identificadas en las entrevistas y en el taller de sistematización.



Los preconceptos, la falta de conocimiento y los prejuicios que hacen parte de la mirada que se tiene ‘del otro’ dificultan mucho el relacionamiento. Esto se aplica tanto para las empresas como para los indígenas. Desde la perspectiva occidental es importante no imponer en el territorio de otro; tener apertura para aprender de los indígenas y relativizar la idea de que lo que se piensa y se hace en Occidente es lo que es acertado y correcto. Al mismo tiempo es preciso no caer en la idealización de que todo lo que hacen los indígenas es bueno. Desde la perspectiva de los indígenas es importante que haya apertura a construir relaciones de confianza, así como mejorar la capacidad autocrítica y de tomar acciones frente a lo que están haciendo mal en el territorio.

Es necesaria la lectura de contexto y la adaptación de los modelos. Las metodologías de trabajo se han ido construyendo a medida que se desarrolla el programa. Un programa liderado por los indígenas, con asesoría técnica idónea y con acompañamiento permanente; es importante reconocer que ninguna de las partes tiene todo el conocimiento requerido por la iniciativa. El conocimiento construido en la experiencia es aplicable a otros territorios de la Sierra, pero no de manera idéntica o en una réplica mecánica. Lo que resulta pertinente con los Arhuacos no necesariamente funcionaría bien con el pueblo Wiwa.

Ya hay una metodología: se sabe que aportando costales y transporte automotor, capacitando gente joven, dando incentivos a grupos específicos (jóvenes, mujeres), [...] por ejemplo dando refrigerios para practicar deporte y al final del juego se hacen jornadas comunitarias de limpieza. Ya aprendimos que es importante saber leer cuál es el detonante que se requiere en cada sitio para motivar la participación. Interrelacionar y generar diálogo entre procesos que se llevan en las comunidades, por ejemplo al trabajo con sectores sociales que hacen capacitaciones van los gestores de Sierra Viva y enganchan con trabajo de limpieza. Esto es una visión de sostenibilidad.

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, Coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Siempre es posible encontrar puntos comunes que permitan generar el diálogo ante relaciones conflictivas entre comunidades. En Sierra Viva se ha aprendido a identificar en cada contexto los puntos comunes y crear acciones colectivas.

Por ejemplo, la diarrea de los niños por el agua contaminada es un problema que aqueja de la misma forma a los indígenas y a los campesinos. Los padres de familia encuentran este como un incentivo común para participar en Sierra Viva.

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, Coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Acompañamiento

El acompañamiento respetuoso y no invasivo puede garantizar el éxito del programa. Es importante acompañar y buscar soluciones técnicas que ayuden a optimizar los procesos desde afuera y dejarse acompañar por los indígenas. El acompañamiento técnico



ha sido muy importante y ha ido de la mano del fortalecimiento de capacidades, superando los prejuicios que incluso los indígenas tienen sobre sus propias capacidades de aprender. Para las empresas ha sido importante el diálogo con ellos, el aprendizaje del respeto y la relativización de los saberes occidentales.

Relación con cabildos

Es necesario insistir en encontrar intereses comunes de manera que las dos lógicas lleguen a mínimos compartidos para poder actuar conjuntamente y lograr el diálogo intercultural entre dos lógicas diferentes.

La planeación y la logística de las actividades deben ser flexibles. Es importante estar preparados para asumir los ritmos con los que las autoridades toman las decisiones del programa. En algunos casos las personas que llegan de afuera deben esperar tiempo adicional para ser atendidos por los cabildos y por los Mamos, y esto obedece a razones culturales que se salen de la lógica occidental para el manejo de los proyectos.

Valores culturales

La inserción de los programas en planes de vida garantiza sostenibilidad. Un programa que se desarrolla de la mano de las autoridades indígenas en el territorio y se inserta en los planes de vida tiene mayores posibilidades de perdurar, de ser pertinente y de sostener acciones en el tiempo.

Es posible generar cambios culturales. Sierra Viva ha logrado generar cambios culturales sobre malas prácticas en los territorios indígenas basándose en la cultura propia del territorio y fortaleciendo el manejo holístico que realizan las autoridades espirituales.

Importancia de trabajar todo en la lengua propia, tanto en las acciones de capacitación del programa como en las reuniones. Adaptar la terminología técnica para hacerla comprensible con lenguajes apropiados y apostarle a la construcción colectiva de los conocimientos.

Adaptación y réplica

El crecimiento lento basado en la experiencia y la reflexión juiciosa sobre la misma, permite hacer las adaptaciones pertinentes para la réplica en otras comunidades.

El acompañamiento técnico ha sido muy importante y ha ido de la mano del fortalecimiento de capacidades, superando los prejuicios que incluso los indígenas tienen sobre sus propias capacidades de aprender.



Es importante desde el inicio contar con conocimientos técnicos que ayuden a fortalecer capacidades y cambiar malas prácticas en las comunidades en un trabajo de gestión de residuos sólidos. Hoy los líderes del programa saben que es importante que los habitantes aprendan desde el comienzo a separar los residuos sólidos de manera que sea más eficiente el ciclo completo para el reciclaje, la reutilización y la disminución del consumo.

Es importante abordar todo el ciclo completo de la gestión de residuos sólidos, desde el fortalecimiento local de las capacidades para hacer la recolección de manera adecuada y la optimización técnica para poder volver eficiente la recolección y el transporte hasta la recepción de los residuos y su procesamiento. No se puede descuidar ninguno de los eslabones. La necesidad de vincular a las entidades territoriales (así como a instituciones con competencia en temas como el control ambiental desde el Gobierno Nacional), es otra de las lecciones aprendidas y se constituye en un reto para Sierra Viva.

Inclusión en políticas públicas

Se requiere trabajar de la mano con las entidades estatales y articular el programa con las obligaciones de los entes administrativos y con la generación de políticas públicas que favorezcan el manejo adecuado de residuos y la protección de la Sierra Nevada. La gestión de los residuos sólidos en el territorio requiere de recursos económicos y lograr sostenibilidad financiera es muy difícil. Existe la herramienta jurídica para zonas urbanas y rurales, el tema fue sancionado por ley por el Presidente de la República en 2014, el decreto tiene una metodología (Auto de la Corte 2013). Municipios con más de 8.000 habitantes tienen que gestionar los residuos sólidos. Pueblo Bello, con 12.000 habitantes, ya tiene que implementar Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS). A partir de diciembre de 2015 reciclar es obligatorio. Cada municipio tiene que explicarle a la autoridad ambiental cómo lo está haciendo.

Pero el trabajo grande es lograr una visión de largo plazo, que no entre tanta basura a la Sierra Nevada. La otra agenda importante -y en eso tiene mucho que ver la Fundación Familia- es ver cuál es la responsabilidad del Estado. Nosotros limpiamos la Sierra, los municipios vecinos qué hacen; agarran el agua y la venden [...] ¿Cómo se sostiene esto en el marco de políticas públicas?

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, Coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Por otra parte hay posibilidades futuras en los temas de responsabilidad extendida para las empresas y el comparendo ambiental. Se está haciendo un trabajo fuerte para la generación y consolidación de políticas públicas de reciclaje.



Gestión de alianzas

Es importante respetar los protocolos que los indígenas establecen. Las empresas y fundaciones empresariales en su relación con comunidades indígenas deben tener flexibilidad con los tiempos y ritmos para tomar decisiones.

Siempre se deben cumplir los compromisos verbales que las empresas asumen en reuniones con indígenas. Es muy grave cuando una empresa plantea algo en una reunión con las autoridades y luego dice o hace otra cosa.

Es clave tramitar todos los problemas que surgen en la alianza, y no dejar que pasen cosas sin que se aclaren y se tomen medidas para que no se repitan. Un buen trámite de las dificultades garantiza buenas relaciones dentro de la alianza.

Es necesario generar desde el inicio un manual de uso de la marca de la alianza. Si bien la alianza generó un logo unificador que dio identidad propia al programa, hubo problemas en torno al uso de la marca, los cuales no están del todo resueltos.

Las alianzas se fortalecen cuando las empresas o fundaciones empresariales hacen un aporte técnico al programa, además del económico. La presencia de una empresa propositiva dentro de la alianza ayuda a dinamizar la participación de todos sus miembros.

Hay que seguir trabajando en el cambio de mentalidad con la que se aproximan las empresas a este tipo de programas, de manera que la participación en la alianza sea desde diferentes vías -más allá de la visibilidad empresarial- y siempre con respeto por la forma como las autoridades indígenas deciden desarrollar la iniciativa. Es necesario el aporte de la empresa privada para este tipo de programa, y es difícil la negociación con las empresas frente a las expectativas de visibilidad que cada una busca con su participación en iniciativas compartidas.

Dificultades y retos del programa

Conciliar las lógicas y ritmos entre empresas e indígenas. Con algunas de ellas ha sido necesario hacer cada año el trámite para que continúen en el programa y sigan aportando los recursos para su sostenimiento. La sostenibilidad financiera depende de la participación tripartita de la empresa privada, el Estado a nivel departamental, las autoridades indígenas como Estado en su territorio, y las comunidades.

Conciliar el interés por la visibilidad de la marca de las empresas, con la perspectiva indígena de un programa sin protagonismos. Lograr que la identidad del programa sea respetado por todos en la Sierra ha sido difícil, pues aun cuando hay acuerdos, algunas empresas han manejado sus logotipos individualmente, dándose visibilidad y protagonismo.



nismo, rompiendo el acuerdo y poniendo incluso en dificultades a los líderes indígenas frente a sus autoridades.

Tuvimos un problema grande por el documental Nat Geo, patrocinado por una de las compañías. Fue un momento difícil, la idea no era usurpar el logo colectivo. Fue un problema serio que generó desgaste de los líderes comunitarios. El aprendizaje es que no volveremos a hacer algo igual. Pero el programa tuvo madurez para dar trámite al problema, en el comité decidimos que lo importante era aprender y seguir para adelante.

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Se identifica frente a estas dificultades la necesidad de establecer un protocolo de comunicaciones, así como un manual de manejo de la marca que sean respetados por todos. Se ha intentado hacer un protocolo de comunicaciones, pero aún falta acuerdo colectivo para su consolidación.

Comprender el papel de la Corporación Horizontes como “operador”, “aliado” o “líder” del programa. De estas dificultades se han derivado aprendizajes importantes. Algunas empresas han cuestionado la necesidad de un operador y han pensado que podrían financiar directamente a los indígenas. Las autoridades indígenas, por su parte, consideran que Corporación Horizontes desempeña un papel importante. Frente a esta dificultad es importante aclarar los roles de cada uno de los participantes; esta definición podría hacerse junto con las autoridades indígenas, de manera que sea transparente para todos cómo se establecen y gestionan las relaciones y la participación al interior del programa y de la alianza.

Incertidumbre sobre la sostenibilidad de la alianza y los recursos para cofinanciar la continuidad de la iniciativa. La financiación de las empresas a veces no alcanza para funcionar los doce meses del año. En algunos casos el aporte para las empresas tiene que ir de la mano de publicitar y eso va en contra de la voluntad de las autoridades. Se presenta la dificultad de que algunas empresas sin publicidad no financian.

Falta de coordinación con el camión de basura que sube del municipio de Pueblo Bello. Se intentó coordinar en una oportunidad, pero el camión bajó desocupado por falta de coordinación con los indígenas. Es un reto lograr esa coordinación, de manera que se logre sumar esfuerzos y optimizar el transporte.

Dificultades de orden técnico, las cuales se han ido resolviendo a medida que se presentan. Por ejemplo, al inicio se llenaron recipientes muy pesados que no se podían cargar en los animales; se tuvo que reemplazar el sistema.

Sierra Viva se puso el reto de llegar al punto de basura cero para el 2022. El programa quiere ser ejemplo de manejo ambiental; tiene el reto de hacerse conocer y demostrar que sí es posible construir conjuntamente para cuidar las fuentes de agua y trabajar por



la conservación de la tierra. Si se demuestra que eso es posible en la Sierra, significa que puede ser posible en cualquier otra parte de Colombia y del mundo.

Trabajar con los cuatro pueblos de la Sierra, de manera que se pueda limpiar el cauce de las 32 cuencas hidrográficas. Ya se ha establecido una forma de hacerlo con el pueblo Arhuaco y falta ponerlo en práctica con los demás.

El programa tiene el reto de lograr su sostenibilidad; está diseñando diversas estrategias para mantener la Sierra limpia de residuos sólidos. Sin embargo, es claro que se requiere una permanente inversión de recursos para sacar las basuras de la Sierra. A través de campañas de comunicación se busca que el programa reciba donaciones y recursos para seguir creciendo y lograr la cobertura en todo el territorio. Se proyecta el vínculo del programa con políticas públicas de los municipios aledaños.

Fortalecer capacidades internas para trabajar en tres estrategias clave: disminuir consumo, reutilizar y reciclar. Las estrategias que se implementan buscan reducir al máximo la generación de residuos. El trabajo en la conciencia y en la práctica de las personas que habitan la Sierra es clave. Se busca llegar a que todo aquel que entra basura se encargue de sacarla. Es una estrategia de autogestión y corresponsabilidad.

Hay múltiples entradas. No sólo por el consumismo de la comunidad, también está el consumo de las Instituciones educativas. Es importante empoderar a las comunidades. Que entre solo lo necesario; llegar al punto que el que mete basura la saca. En épocas de turismo Nabusímake queda vuelto nada...

Saúl Mindiola, líder Arhuaco, coordinador Programa Sierra Viva – CIT.

Todas estas son estrategias que deben ir consolidándose para lograr el sueño de tener la Sierra limpia.



///\

VALLE DEL CAUCA



VALLE DEL CAUCA



EL CONTEXTO

El departamento del Valle del Cauca tiene 42 municipios y 4.015.051 habitantes. Según el DANE (2005) el Valle del Cauca está habitado por una población mayoritaria de mestizos y blancos (72.2 %), seguida de la población afrocolombiana (27.2 %), y un (0.6 %) de población de amerindios o indígenas⁴⁵.

El porcentaje de la población indígena en el Valle del Cauca con respecto al resto de la población es poco significativo; se reconocen como indígenas 22.313 habitantes de los pueblos Embera-Chamí, Nasa, Wounana y Eperara-Siapidara. En el Valle el 56.1 % de la población indígena se ubica en la zona urbana (en el ámbito nacional 21.4 % de los indígenas habitan en zona urbana y el 43.9 % restante en la zona rural)⁴⁶. La población indígena del departamento está muy invisibilizada y comparte con sus pares en el país las situaciones de violencia y desplazamiento de sus territorios.

Los Embera están distribuidos en comunidades dispersas en 19 departamentos de Colombia, con ramificaciones clánicas y lingüísticas en su organización social como etnia. Conforman un pueblo que tradicionalmente ha ocupado territorios de bosque húmedo tropical y ha migrado en múltiples direcciones, con una economía de subsistencia basada en una combinación de actividades de caza, pesca, recolección y horticultura itinerante. Algunas investigaciones indican que el territorio ancestral de estos pueblos fue la región selvática del Darién en el norte del Chocó Biogeográfico, desde donde se inició alrededor del año 1600, con la conquista española, un complejo proceso histórico de resistencia, migraciones de la población aborígen hacia regiones selváticas. Con su dispersión hacia lo que hoy se conoce como Chocó, Antioquia, Risaralda y Caldas, también se dio un proceso de diferenciación sociocultural y lingüística entre grupos Embera-Katío y Embera-Chamí. Esta estrategia de dispersión, reasentamiento y reconfiguración territorial permitió a los Embera mantener su identidad étnica y garantizar su supervivencia física y cultural.



⁴⁵ Tomado de: <http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odmcauca.pdf>; consultada el 12 de septiembre de 2015.

⁴⁶ http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/3_V_del_Cauca.pdf; consultada el 12 de septiembre de 2015.



Con el poblamiento posterior del Valle del Cauca, desde distintos territorios Embera-Chamí llegaron familias y grupos que se reasentaron en diferentes lugares del departamento. La comunidad Embera-Chamí de Navera Drua, cuyos mayores son oriundos de Caldas, Risaralda y Antioquia, está asentada en la cuenca alta del Río Bravo (Región de Calima-Darién), en un territorio que fue constituido como resguardo indígena hace 12 años. Su proceso organizativo lleva más de 40 años.

En el Valle del Cauca se estima que vive 3.8 % de la población Nasa (7.005 personas). El pueblo Nasa a lo largo de la historia ha vivido múltiples desplazamientos, el conflicto en los territorios los aleja cada vez más de las partes planas y los ha llevado a las partes altas de las montañas que para ellos son sitios sagrados. Para los Nasa, la recuperación de la tierra es una estrategia de supervivencia, pues sin tierra no se puede vivir con la Ley de Origen, que los manda a cuidar, armonizar y equilibrar la tierra y el agua. Los Nasa del Valle del Cauca son cercanos al movimiento de los indígenas del Cauca. Los mayores han dicho que se debe recuperar la lengua y los Nasa del Valle del Cauca están adelantando procesos para cumplir con este mandato. Si se recupera la lengua y la educación Nasa, se mantiene vivo el pensamiento y la cosmovisión y se incrementa la conciencia del cuidado del territorio. Esto es posible si el pueblo Nasa tiene el territorio y puede practicar sus rituales de cuidado en las lagunas, los sitios sagrados que dieron origen al primer Nasa.

Territorialidad y organización de los pueblos indígenas del Valle del Cauca

Para los pueblos indígenas Embera-Chamí y Nasa, aunque culturalmente son muy diferentes, la territorialidad es la dimensión que comprende la totalidad del territorio ancestral y de los territorios étnicos ocupados históricamente, incluyendo no sólo el ámbito físico o geográfico, sino también el simbólico, espiritual y ecológico; se entiende el territorio como una red de relacionamientos e interconexiones ecológicas y socioculturales. Los límites político-administrativos y los asuntos de la propiedad legal (como los límites de las haciendas y los territorios colectivos de comunidades negras) son sólo un aspecto relativo –aunque importante– dentro de esta manera móvil, compleja y holística de concebir la territorialidad, propia de las culturas indígenas.

En el Valle del Cauca existen tierras tituladas como resguardos indígenas, y también algunos territorios indígenas, donde las comunidades están asentadas y aún no tienen reconocimiento legal como resguardos.

La necesidad de tierras es un tema común para todas las comunidades. La población Nasa en los municipios de Florida, Pradera, Jamundí, Dagua y Ginebra, poco a poco ha sido desplazada hacia las partes altas de las montañas, donde sus actividades productivas son cada vez más difíciles de llevar a cabo. Y es que los Nasa son la *Gente del Agua* y para ellos ha sido muy importante la conservación y el cuidado de los sistemas de lagunas



sagradas que se extienden a lo largo de la cordillera, por tanto, las partes altas son sitios sagrados que no deben ser dedicados a la producción.

El conflicto de tierras es un tema latente en la región. Por ejemplo, en la vía Caloto Miranda, se presentan con frecuencia reclamaciones de tierras por parte de los indígenas.

El Ingenio Mayagüez ha operado en la zona por cerca de tres décadas y cada vez más se genera la necesidad de comprender y establecer interacción con la territorialidad de los pueblos indígenas que desde hace años son sus vecinos.

El Ingenio tiene cultivos con diferentes modalidades de explotación en otros municipios. Y en esas zonas se presentan problemas de relacionamiento que estamos aprendiendo a gestionar. Por ejemplo, en la Hacienda Bonanza, ubicada en Jamundí, el consejo comunitario no permitió a un proveedor de la empresa sembrar caña hasta no cumplir un proceso de consulta previa. Estos hechos demuestran que necesitamos protocolos de relacionamiento para orientar la actuación de la empresa en las comunidades étnicas.

Julián Cardona, director ejecutivo, Fundación Mayagüez.

Tanto el ingenio como las autoridades indígenas están conscientes de los retos que tiene el territorio, particularmente con la firma de los acuerdos de paz en La Habana. El principal conflicto político y reto socioambiental para estas comunidades sigue siendo la consolidación de los cultivos ilícitos y el narcotráfico en la economía regional. El municipio de Florida tuvo una afectación muy fuerte por narcotráfico en los años noventa y alrededor del 2000. Para los indígenas esto ha sido devastador, en lo social, cultural y lo ecológico. La defensa del bosque y del páramo le costó la vida a 70 líderes indígenas.

A más largo plazo, existe preocupación por los efectos que pueda generar la construcción de una gran carretera que atraviese el páramo, pasando por el cañón y por Pradera y Palmira, para conectar los Llanos Orientales con el Pacífico.

La lucha de los cabildos es contra la penetración de coca y marihuana (evitar la expansión del proceso que viene de Miranda y Corinto). Tenemos que generar estrategias conjuntas entre el territorio indígena y los ingenios. El asunto pasa por los jóvenes, la educación, el trabajo. Necesitamos compartir una visión de futuro y generar estrategias para impactar positivamente el territorio.

Entrevista grupal con representantes indígenas, resguardos Párraga y Cristal Páez.

La población indígena del departamento está muy invisibilizada y comparte con sus pares en el país las situaciones de violencia y desplazamiento de sus territorios.



Tanto la Fundación Mayagüez como los indígenas han identificado la promoción de la educación y de alternativas económicas como la mejor manera de enfrentar esta presión. Desde la organización indígena se están haciendo esfuerzos para que las familias entiendan que la salida a las dificultades económicas no es la vinculación a actividades ilegales o al conflicto armado, sino mediante el acceso a oportunidades de educación, trabajo y desarrollo comunitario.

Aunque en el pasado se han presentado tensiones sociales y políticas relacionadas con disputas por tierras entre los ingenios y haciendas, y las comunidades, a futuro el elemento de mayor conflictividad potencial es el manejo de y el acceso a las fuentes y los cursos de agua.

El análisis siempre llega al tema del agua, la gente está preparada para esto. AcuaValle instaló un acueducto, eso ha calentado los ánimos. En los resguardos sentimos que eso es un atropello a los indígenas; eso nos hace despertar más.

Entrevista grupal con representantes indígenas, resguardos Párraga y Cristal Páez.

En este territorio indígena hay una gran franja de bosque primario con árboles gigantes, y más arriba otra gran franja de sabana y páramo. Ahí es donde nace el agua que todos necesitamos. Esto hay que protegerlo y necesitamos el apoyo de las fundaciones.

Entrevista Grupal representantes indígenas, resguardos Párraga y Cristal Páez.

En el municipio de Florida se identifican tres resguardos indígenas y dos cabildos que no tienen reconocimiento como resguardo: (i) Resguardo Indígena Nasa Kwes Kiwe: Las Brisas (cabecera de resguardo), Mata de Guadua y El Mirador; (ii) Resguardo Indígena Nasa Tha: Párraga (cabecera de resguardo); (iii) Resguardo Indígena Triunfo Cristal Páez: Los Caleños (cabecera de resguardo), San Juanito, La Palmera, Betania, Villa Pinzón; Cabildo Kwes Kiwe Yu : La Rivera (cabecera de resguardo), Altamira, El Salado, Granates, La Cumbre, Nuevo Horizonte, Paz de las Cañitas y Guacas; Cabildo San Juan Páez: Loma Gorda (cabecera de resguardo) / cabildo. Se estima que 6.500 personas Nasa habitan este territorio.

Constitucionalmente tenemos un gobierno propio en este territorio: nuestros cabildos tienen las tres funciones del Estado: la capacidad de legislar internamente de acuerdo con el Derecho Mayor, de gobernar y orientar a las comunidades cumpliendo estas normas, y también de administrar justicia en la jurisdicción especial indígena.

Anibal Bubú, Entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

Los indígenas del Valle del Cauca han sido víctimas de desplazamiento forzado y han tenido que manifestar su resistencia pacífica frente a los actores armados presentes en sus territorios.



En el caso del pueblo Embera-Chamí, el relacionamiento con la empresa y la fundación empresarial se desarrolla en un contexto de respeto y diálogo que permite acciones pertinentes de apoyo a iniciativas indígenas.

Por ejemplo, a partir de su modelo de sostenibilidad y su filosofía de actuación, Celsia reconoce y respeta la institucionalidad y las características étnicas, culturales, sociales, políticas y económicas de las comunidades, fomentando la autogestión comunitaria, las relaciones duraderas y el crecimiento mutuo. Como un actor más en el territorio juega un papel fundamental que promueve la preservación del medio ambiente y contribuye al desarrollo de las comunidades de las zonas de influencia, además de acatar y cumplir con toda la normatividad aplicable. Las acciones en materia socioambiental tienen impactos identificados, tales como la reactivación de la economía local y la electrificación en zonas no interconectadas, contribuyendo al desarrollo y bienestar de las comunidades, con una gestión proactiva, participativa e incluyente, fortaleciendo relaciones de respeto y confianza con los actores sociales.

En este contexto, se busca la armonía con la comunidad, de tal manera que las acciones a realizar en las zonas de influencia sean concertadas para que haya impactos positivos. Ante la solicitud del cabildo Navera Drua, se apoyó la formulación de su plan de vida con el propósito de contribuir a la conservación de su cultura y que, a través del documento resultante, la comunidad indígena tenga voz ante las entidades públicas y privadas.

Existen dos organizaciones regionales que agrupan a los pueblos indígenas del Valle del Cauca: la Organización de Resguardos Indígenas del Valle del Cauca ORIVAC y la Asociación de Cabildos Indígenas del Valle del Cauca - Región Pacífico, ACIVA-RP.

A la ORIVAC están asociados 18 resguardos y 36 territorios ancestrales. Es una organización que reúne población indígena Nasa, Wounana y Embera Chamí. Estos pueblos se organizan políticamente en cabildos que gobiernan el resguardo o el territorio colectivo. Cada año la comunidad escoge al cabildo gobernador y a sus ayudantes. En la ORIVAC está el cabildo mayor conformado por los consejeros mayores, quienes se reúnen para tomar decisiones que cubren a todos los indígenas de su jurisdicción. Son elegidos anualmente en asamblea general de los pueblos que conforman la organización.

La ORIVAC ha impulsado y apoyado, en el marco de los procesos organizativos que se enlazan con el movimiento indígena nacional, dos frentes de trabajo estratégico en el que los esfuerzos de las fundaciones empresariales han cooperado: a) los planes de vida de los pueblos Nasa y Embera-Chamí, y b) el proyecto educativo que se concreta en la Institución Departamental de Educación Básica Indígena Comunitaria y Complementaria, IDEBIC.

En el Valle del Cauca existen también cerca de 36 territorios ancestrales que tienen solicitud de titulación como resguardo ante el Incoder y 18 resguardos titulados a saber:



- ▷ **Resguardos Embera:** Dachi Drua More en Anserma Nuevo; Bania Chami en Argelia; Cañón Río San Quinini y Cañón Río Garrapatas en Bolívar; Niaza Nacequia y Navera Drua en Restrepo; Drua Do en Trujillo; Dachi Drua Chami en Tuluá y Wuasiruma Xai de Drua Wadra en Vijes.
- ▷ **Resguardos Nasa:** Yu Yik Kwe en Dagua; Doxura en El Cairo; Batatal en El Dovio; Nassa Tha, Nasa Kwes Kiwe y Triunfo Cristal Páez en Florida; Kwes Kiwe Nasa en Jamundí y Kwet Wala Dxüus Yat Nasa en Pradera.

Manejo ambiental y espiritual del territorio

La territorialidad indígena tiene un componente espiritual que viene de la cosmovisión, se manifiesta en la tradición oral y en todo el sistema cultural; tanto los Embera como los Nasa y las demás etnias que habitan el Valle del Cauca tienen prácticas ancestrales para el manejo ambiental. Este manejo ambiental está vigente y ligado con las formas de producción propias, en la organización social y en su modo de vida.

Para las fundaciones AFE es importante tener en cuenta algunos conceptos que existen en la cosmovisión y la territorialidad propia de los indígenas en el Valle del Cauca, cuya comprensión es clave para establecer un buen relacionamiento y lograr mayor sinergia en la implementación de proyectos y alianzas. En el capítulo del Cauca se recogen los principales elementos de espiritualidad en la territorialidad de los Nasa.

La espiritualidad de los Embera-Chamí en el manejo del territorio integra:

- ▷ **Jai**, son los espíritus de la naturaleza, con quienes el *jaibaná* o médico tradicional establece una relación de diálogo para mantener la armonía y la salud en la comunidad y el entorno natural.
- ▷ **Jaibaná**, es el médico tradicional en la etnia Embera, quien como se dijo arriba cumple un rol social de mediación entre la comunidad y la naturaleza. Los *jaibanás* se enfocan en proteger y armonizar el territorio y orientar a la comunidad sobre cómo hacerlo: cómo cuidar el agua, la tierra, los sitios sagrados; cuáles restricciones y permisos se requieren; cómo comportarse para que todos los trabajos tengan fuerza y la comunidad viva bien.

Entre los Nasa es importante resaltar:

- ▷ **El agua como ser vivo**⁴⁷: El agua es un ser vivo, proveedor de vida y de animación del universo. Con el agua se dialoga, se le trata con cariño, se le cría. Es además ser



⁴⁷ Tomado de Sabiduría Ambiental Ancestral Indígena/Programa de Educación/ORIVAC, 2010.



sagrado, creador y transformador, base de la reciprocidad y complementariedad, es considerada derecho universal y comunitario, siendo expresión de flexibilidad y adaptabilidad, y útil a la recreación social. Esta visión ha sido factor fundamental para la adecuada cosecha, conservación y reproducción del agua.

- **El fogón:** El fogón tiene tres piedras, allí los mayores narran los mitos, desde el fogón se teje una buena parte de la sabiduría del pueblo Nasa. En el fogón se cocina el mute para las mingas. Así el fogón es espacio sagrado, lugar de encuentro, sitio para el diálogo.

Planes de vida

La Organización Regional Indígena del Valle del Cauca, ORIVAC, elaboró en 2012 un Plan de Salvaguarda del Pueblo Embera Chamí del Valle, llamado Dai Kwrisia Dai Kamokara, mediante un convenio interadministrativo suscrito con el Ministerio del Interior y de Justicia. Para este proceso de elaboración colectiva del plan, se tuvieron en cuenta todas las 54 comunidades Embera existentes en el Valle, afiliadas tanto a la ORIVAC como a la Asociación de Cabildos Indígenas del Valle del Cauca - Región Pacífico, ACIVA-RP.⁴⁸

El plan de vida y/o Salvaguarda del Pueblo Embera-Chamí, elaborado en 2011 por el Resguardo Indígena Wasiruma, municipio de Vijes, se refiere puntualmente a este resguardo, pero tiene el propósito de servir como herramienta para la sobrevivencia de todo el pueblo Embera, disperso en múltiples comunidades en el Valle del Cauca. Así mismo, incluye aportes conceptuales en cuanto a la cosmovisión y la territorialidad asociadas a la cultura Embera y también al marco jurídico dentro del cual se inscribe la defensa de los derechos de los pueblos indígenas.

Cuando la comunidad Embera-Chamí del Resguardo Navera Drua decidió elaborar su plan de vida, otras comunidades en el Valle y en el Cauca ya habían escrito los suyos. Las sentencias de la Corte Constitucional amparando los derechos especiales de 34 pueblos en riesgo, estimularon a muchas comunidades Embera a participar elaborando sus planes de vida y/o de salvaguarda, siguiendo el ejemplo y los lineamientos planteados por las organizaciones a nivel regional y nacional, a la vez haciendo aportes genuinos desde lo local, los cuales enriquecen los planes más amplios del pueblo indígena como un todo.

En cuanto al plan de vida de los Nasa, los cabildos y resguardos Nasa del territorio del Valle del Cauca han adelantado reflexiones sobre sus planes de vida, los cuales están fundamentalmente en el pensamiento y en la forma de vivir y de relacionarse los pueblos



⁴⁸ [http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/P_S%20Ember%C3%A1%20\(Valle\).pdf](http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/P_S%20Ember%C3%A1%20(Valle).pdf); [http://www.imca.org.co/img/files/Planes%20de%20Vida/Vijes/RESGUARDO_R_A_L_M%5B1%5D\(1\).pdf](http://www.imca.org.co/img/files/Planes%20de%20Vida/Vijes/RESGUARDO_R_A_L_M%5B1%5D(1).pdf); consultadas el 12 de septiembre de 2015.



indígenas con el territorio. En la ORIVAC y a raíz del Proyecto Educativo Comunitario, PEC, implementado desde IDEBIC, se define el plan de vida como:

[...] las acciones que sostienen, defienden y hacen posible la identidad étnica a través del control sobre los cambios culturales donde se pueda reafirmar la autonomía [...]. Proyecto Indígena Comunitario, Institución Educativa IDEBIC.

Los Nasa del Valle del Cauca guardan una relación estrecha con los procesos de los Nasa del Cauca. Así, el proyecto que han adelantado durante muchos años las organizaciones del Cauca cobija a todos los Nasa como pueblo.

Elementos clave del contexto

En síntesis, algunos elementos del contexto territorial que deben ser tenidos en cuenta por las fundaciones AFE en su trabajo con pueblos indígenas en el Valle del Cauca son:

- La población indígena en el Valle del Cauca tiene poca visibilidad y ha sido desatendida por el Estado y las instituciones en general. Si es difícil encontrar estadísticas diferenciales de pueblos indígenas a nivel nacional, lo es aún más en el Valle del Cauca. El índice de pobreza multidimensional muestra que allí está mejor que el promedio nacional, lo cual enmascara las realidades de los indígenas del departamento.
- Esta población ocupa la parte alta de las montañas y las zonas selváticas del departamento. Recientemente un alto porcentaje se concentra en zonas urbanas, debido a los fenómenos de violencia y desplazamiento forzado que han vivido en sus territorios.
- Las autoridades indígenas son autoridades públicas de carácter especial y, por lo mismo, autoridades ambientales.
- Los procesos organizativos de estos pueblos deben tenerse presentes para cualquier actuación de las fundaciones, pues el respaldo de las organizaciones y autoridades tradicionales puede contribuir a garantizar apropiación y el mayor alcance de los programas y proyectos en el territorio.
- Algunos de los pueblos indígenas en el Valle del Cauca han construido sus planes de vida y también planes de salvaguarda, pues están cobijados por el Auto 004 de la Corte Constitucional, que los señaló como merecedores de atención prioritaria.
- Estos planes contemplan la importancia del fortalecimiento cultural de estos pueblos indígenas en el contexto de su pervivencia y de la gobernabilidad de sus territorios.
- El pueblo Nasa es 'la Gente del Agua': el mandato que recibieron desde el origen es cuidar el agua; los principales rituales tienen lugar en las lagunas, que son sitios sagrados en su visión del mundo.
- Los Embera, por su parte, tienen una conexión espiritual fuerte con sus territorios de montaña, río y mar, la cual es mediada por el *jaibaná* o médico tradicional que orienta todos los asuntos de la comunidad.
- La mayor parte de las aguas que irrigan esta región viene de las cuencas que nacen en los resguardos y territorios indígenas.



- La firma de los acuerdos de paz de La Habana y las dinámicas que se pueden generar en los territorios pueden ser una oportunidad para realizar un trabajo conjunto que contribuya a garantizar la gobernabilidad en los territorios indígenas. Los Nasa han manifestado: “Pensamos que la salida al conflicto armado no es el desplazamiento, sino propuestas de paz que nos permitan mediar ante estas situaciones”⁴⁹.

PLAN DE VIDA DEL RESGUARDO NAVERA DRUA: FUNDACIÓN CELSIA

Origen y evolución de la iniciativa

El corregimiento de Río Bravo es una zona marginada ubicada en la cuenca del Río Bravo, región de Calima El Darién (Valle), que no cuenta con servicios públicos. Las entidades públicas, como la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca), no hacen presencia alguna ni muestran interés. Allí existe un diferendo limítrofe entre los municipios de Restrepo y Calima y ninguno de ellos invierte recursos en la zona. Aunque el resguardo recibe transferencias de la nación a través de Restrepo, su relación más cotidiana es con el municipio de Calima - El Darién.

La relación de la Fundación Celsia con la comunidad Embera-Chamí de Navera Drua comenzó en 2007, en el contexto de la entrada de la empresa Celsia a la región con el reto de resolver pasivos sociales heredados de épocas anteriores, cuando la CVC construyó el embalse Calima y dejó serios problemas relacionados con el desplazamiento de la población nativa y patrones negativos de relacionamiento paternalista y autoritario. Al comienzo hubo mucha resistencia frente a la empresa; era una relación distante y entrecortada. Los indígenas percibían que todos los problemas eran ocasionados por ella.

Celsia tiene una relación obligada con esta comunidad, pues en su territorio está ubicada la compuerta de Río Bravo, que controla el llenado del embalse y las operaciones demandan una circulación permanente del personal por ese sector. La fundación se dedicó a construir una relación de confianza, haciendo presencia en la comunidad para dialogar y tender puentes que facilitaran la comunicación.

Inicialmente el trabajo se concentró en apoyar una iniciativa de producción comunitaria de plátano y caña panelera para la seguridad alimentaria y la comercialización de excedentes. Era la primera vez que la fundación trabajaba con indígenas. La oficina jurí-

La población indígena en el Valle del Cauca tiene poca visibilidad y ha sido desatendida por el Estado y las instituciones en general.



⁴⁹ Tomado de www.oim.org.co/component/docman/doc_download/270-fortalecimiento-estretegnuestra; consultada el 12 de septiembre de 2015.



dica tenía temor, dudó si se podía firmar un convenio con un cabildo indígena. Cuando la duda se despejó el primer apoyo se formalizó a través de un convenio con el cabildo que consistió en un aporte monetario invertido en semillas para parcelas colectivas y mulas para facilitar el transporte, así como acompañamiento técnico en temas agronómicos. Con apoyos posteriores en saneamiento básico y seguridad alimentaria se desarrolló una relación de confianza. Al ver el beneficio colectivo del trabajo comunitario realizado, los indígenas manifestaron que querían ampliarlo. En la conversación establecida para la planeación y el fundamento de la propuesta surgió la idea de apoyar la formulación del plan de vida, que era una iniciativa propia de la comunidad del resguardo.

El plan de vida de Navera Drua ya lo teníamos en nuestra mente, en la memoria, pero no lo teníamos escrito en un documento que nos permitiera avanzar en nuestro proceso de manera más estructurada, que lo pudiéramos presentar en instituciones, públicas o privadas, en la región o a nivel nacional. Vimos importante que lo que pensamos y sentimos lo pudiéramos plasmar en un documento de política propia.

Rafael Chirimía, autoridad indígena del resguardo Navera Drua.

Puesto que el proyecto nació de una iniciativa de las autoridades indígenas del resguardo Navera Drua, quienes solicitaron apoyo económico y técnico a la Fundación Celsia para la formulación del plan de vida, la iniciativa fue materia de una consulta interna y autónoma en la comunidad; de esta manera no tuvo que seguir el protocolo institucional de la consulta previa. En otros escenarios, como la construcción de obras





de infraestructura y la intervención física de los negocios empresariales de Celsia, se implementa la consulta previa bajo el liderazgo de la Gerencia Social y Ambiental de la empresa y cumpliendo con los requisitos legales y los lineamientos de política establecidos por el Ministerio del Interior.

En este marco de la actuación, Celsia y la Fundación procuran facilitar el empoderamiento de los líderes locales, dándoles herramientas para que conozcan y ejerzan sus derechos. A la empresa le conviene que la comunidad demuestre una posición clara y coherente, bien estructurada y enfocada desde sus propios intereses y saberes. Por ello, se han realizado seminarios de gestión humana para ampliar conocimientos y fortalecer competencias al interior de la empresa y la fundación, en torno a temas clave del relacionamiento con comunidades, como la misma consulta previa, derechos y participación.

Se busca prestar asesoría técnica a través de profesionales de la región, que tengan la capacidad de manejar adecuadamente el relacionamiento en campo, tanto con los distintos miembros y representantes de las comunidades, como con los analistas sociales que acompañan los procesos, los funcionarios de la empresa encargados de la concertación y los funcionarios estatales que intervienen como garantes del proceso.

Jimena Lizarazo, gerencia ambiental y social, Celsia.

A partir de la confianza de trabajar juntos nació la posibilidad de abordar conjuntamente un nuevo esfuerzo en torno a una necesidad sentida por la comunidad: el fortalecimiento de su proceso organizativo. Para asesorar el proceso de plan de vida en Navera Drua, la Fundación Celsia buscó un equipo con experticia antropológica que garantizara un buen desempeño y resultado en este nuevo frente de trabajo. Luego de la firma de un nuevo convenio con el cabildo, Fundación Celsia contrató a la Corporación para el Desarrollo Sustentable y Conservación de la Biodiversidad, Corpogamavida como operador y se estructuró un equipo de trabajo con personas que venían de trabajar con comunidades Nasa en el Cauca, donde los planes de vida de los pueblos indígenas ya tenían varios años de maduración. Aunque este equipo no tenía experiencia previa en planes de vida, sí la tenía en fortalecimiento comunitario con métodos participativos en pueblos indígenas. Además contaba con un equipo interdisciplinario que incluía antropólogos y agrónomos, además de otros profesionales capaces de escuchar, comprender y acompañar los procesos de construcción de planes de vida indígenas de la mejor manera.

La intervención del operador comenzó con una primera fase de socialización y concertación de la metodología a utilizar. En este momento se hicieron explícitos la visión y los intereses, se aclararon los compromisos institucionales, así como las implicaciones en términos de participación de la comunidad, dedicación de tiempos y otros aportes. Se concertaron las metodologías y el manejo de los datos, los recursos y las fuentes de información. Se explicó por qué y para qué es importante cada una de las herramientas, las cuales la participación de la comunidad en la construcción del plan de vida. También se detalló la experticia del equipo técnico asesor, por la extensión del territorio y la com-



plejidad del trabajo a realizar. La propuesta del operador se validó con la Fundación Celsia y también con la comunidad, para que todas las partes se entendieran claramente antes de comenzar.

Todo el proceso de asesoría técnica y acompañamiento por parte del operador tomó alrededor de seis meses. Tras formalizar el acuerdo entre la Fundación y el cabildo, el operador entró en acción con una serie de visitas para el trabajo de campo. La primera tomó unos 20 días de permanencia en la comunidad y convivencia con la gente, mientras que las siguientes fueron más cortas, de 10 a 15 días. Más adelante pudieron hacerse más cortas, según la necesidad y el plan de trabajo. Compartir la cotidianidad es fundamental para construir la relación y la confianza requeridas para el asesoramiento adecuado del proceso de construcción colectiva del plan de vida en una comunidad indígena.

En el comer, recibir, quedarse a dormir, no una nohcecita, sino 15 o 20 días, durante todo el autodiagnóstico, se comienza a crear una relación respetuosa, de iguales, para hacer el trabajo de campo.

Al comienzo los Nasa son difíciles de abordar, nos advierten: toca caminar, días enteros, no se pueden devolver, hay que dormir en campamentos, hay que ser coherentes. Han sido caminatas extenuantes en un terreno abrupto, 8 horas de sube y baja por farallones, con 20 minutos de descanso. Esta experiencia permite que compartan con nosotros. Sé que estoy construyendo confianza cuando empezamos a vivir y compartir la intimidad.

María Fernanda Alegría, arqueóloga Corpogamavida.

Durante estas visitas se realizan actividades de acercamiento mutuo entre la comunidad y el equipo asesor; reconocimiento del territorio (recorridos que implican visitar a cada familia y los principales sectores y sitios); y trabajo de construcción colectiva del plan de vida, con base en el conocimiento indígena compartido. Los recorridos se hacen al iniciar el proceso; en ellos se valoran las prácticas culturales propias de la comunidad, lo cual ayuda a generar confianza mutua y un clima propicio para ‘trabajar y aprender juntos’.

A partir del autodiagnóstico se acordó un plan de acción, el cual incorporó los pilares sobre los cuales se fundamentan la cultura y los procesos organizativos. Se recorrió la historia con ellos, se revisó lo que ya está escrito y trabajado. Se buscó visibilizar las fortalezas y debilidades que la comunidad identificó en su propio tejido social y en la región. Esto implicó valorar e incorporar los aportes de distintos sectores de la comunidad (mujeres, jóvenes, niños, ancianos), los cuales se expresaron en diversos medios y formatos: pintura, tejidos, símbolos, cantos, oraciones, alimentos, semillas, rituales de armonización y sanación, consejos, o el simple aprendizaje compartido en la cotidianidad.

“El plan de vida de Navera Drua ya lo teníamos en nuestra mente, en la memoria, pero no lo teníamos escrito en un documento que nos permitiera avanzar en nuestro proceso de manera más estructurada”.



Se trabajaron a fondo, en profundidad e interrelacionados, todos los temas y asuntos que son relevantes para la pervivencia de la etnia en su territorio.

Posteriormente se realizó un taller de ‘poligrafía social’⁵⁰ en varias sesiones de uno o dos días, con la orientación del equipo interdisciplinario (antropóloga, agrónomo, geógrafo, diseñador gráfico⁵¹) y la participación de un grupo delegado por la comunidad. En este grupo una persona de la comunidad lidera el proceso, e incluye sabedores tradicionales y miembros del cabildo. Los niños también participan y aportan, generalmente pintando. Los talleres toman la forma de ‘mingas de pensamiento’ y ‘mingas de trabajo’, de manera que se estructuran como espacios que la comunidad conoce y sabe manejar. En realidad quienes más orientan el trabajo son los mayores, el equipo técnico aporta algunas pautas y acompañamiento, buscando aportar herramientas (v.g. encuestas, etnografía, censos) que la comunidad pueda apropiarse y utilizar. Se trata de motivar la recuperación de la oralidad, que guarda el conocimiento tradicional sobre temas clave del territorio: la memoria social y agrícola codificada en la cosmovisión y expresada en prácticas ancestrales que siguen teniendo vigencia contemporánea.

El trabajo de representación del territorio se hace a partir de una guía de los temas clave para el contexto y con referencia a una imagen del área demarcada con curvas de nivel y detalles topográficos. Se utilizan acetatos con la cartografía básica en distintas escalas. La poligrafía se hace en varias mesas de trabajo, con distintos énfasis; en cada mesa una persona se encarga de levantar un registro detallado de todo lo que se está haciendo. Las guías ayudan a que este proceso funcione bien, aunque con frecuencia durante el taller se reorienta el trabajo.

Dentro de los diálogos también se comparte información recopilada sobre experiencias de construcción de planes de vida, sistematizadas por comunidades indígenas en otras regiones del país. Así mismo, se facilita el contacto directo con expertos Embera-Chamí de organizaciones y comunidades que pueden compartir sus conocimientos y experiencias sobre temas específicos (v.g. el hacer y lo simbólico en la revitalización cultural y de la lengua, también en procesos organizativos de hombres y de mujeres), que la comunidad considerara relevantes para su proceso. Se incorpora en la asesoría a sabedores tradicionales de otras comunidades, quienes tienen el conocimiento tradicional y la capaci-



⁵⁰ Para el equipo de Corpogamavida la poligrafía social es equivalente a la cartografía social, en tanto se refiere a un ejercicio que permite “desarrollar una visión colectiva del territorio y de las situaciones que ha vivenciado la comunidad en la construcción del mismo”, ahondando en las relaciones y significaciones que le dan sentido tanto al territorio físico como a dicha experiencia. Las herramientas aplicadas en estos talleres facilitan para la comunidad y el equipo realizar “un análisis espacial de fenómenos de la cultura que se constituyen en espacios geográficos de interpretación etnográfica. En un proceso de empoderamiento y fortalecimiento de capacidades desde la práctica se busca plasmar en mapas las conceptualizaciones de la comunidad sobre su territorio, haciendo un uso intencionado de escalas, relaciones, significaciones, instituciones, destinos, etc.” Cf. Entrevista con Maria Fernanda Alegria, arqueóloga del equipo técnico asesor.

⁵¹ Hay situaciones en las que se requiere la participación de un abogado con experiencia en legislación indígena y ambiental, como por ejemplo en el caso del traslape de resguardos y parques o donde existen disputas territoriales por resolver.



dad de brindar orientación al proceso desde el sistema cultural del grupo étnico. Estos expertos son invitados a pasar temporadas en la comunidad y participar en el proceso como asesores tradicionales. También se realizan pasantías o visitas de intercambio y aprendizaje hacia otras comunidades de la misma etnia, sobre temas específicos (v.g. fabricación de instrumentos musicales en El Dovio).

La fundación nos animó a pensar en distintas posibilidades de organización. Hablamos de procesos vividos por otros pueblos indígenas en sus planes de vida, no sólo los Embera-Chamí. Al oír sobre experiencias como la guardia indígena, los agentes de salud, las madres comunitarias, eso nos animó a participar con entusiasmo, tanto hombres como mujeres.
Rafael Chirimía, autoridad indígena del resguardo Navera Drua.

Paralelamente, mediante talleres prácticos con miembros de la comunidad (incluyendo mujeres, jóvenes y mayores) se realizó un proceso de capacitación en otros temas relevantes para el manejo territorial. Estos talleres temáticos dan formación a equipos o comisiones de trabajo que nutren el plan de vida, abordando, por ejemplo, técnicas de investigación acción participativa, modelos agroecológicos y revitalización de prácticas agrícolas ancestrales, planeación estratégica y formulación de proyectos a partir de ejercicios de identificación de problemáticas, potencialidades y amenazas que la comunidad vive en el territorio. Estos talleres dejan capacidades instaladas o fortalecidas en la comunidad y complementan la poligrafía social ayudando a validar y ajustar los contenidos del plan de vida, teniendo en cuenta aspectos por priorizar y actualizar en las visiones de futuro y las proyecciones más concretas del camino a seguir para la implementación a través de programas y proyectos.

Los avances de este proceso se van socializando, validando y corrigiendo a medida que los grupos se empoderan y comienzan a trabajar más autónomamente. El trabajo principal lo hace la comunidad, no el equipo asesor. En asamblea van ampliando y depurando los resultados. En las fases posteriores, el equipo asesor hace visitas más cortas, para resolver dudas y aportar orientación cuando se requiere; sigue presente pero no permanentemente. Llega un momento en que se considera que el trabajo está completo, con proyectos priorizados y formulados, con talleres de implementación realizados.

Tras la experiencia con el plan de vida del Resguardo Navera Drua, Fundación Celsia ha seguido apoyando este tipo de iniciativas en otros territorios donde la empresa también tiene operaciones que implican relaciones con pueblos indígenas, como en la zona de influencia del embalse de Prado con las parcialidades indígenas Aco Viejo Patio Bonito y Yaporogos Taira en Tolima (etnia Pijao) y en el Parque Nacional Natural Farallones de Cali, con la parcialidad indígena Kwe'sx kiwe (etnia Nasa). Los aprendizajes obtenidos en el caso de la población Navera Drua han sido muy importantes para generar y perfeccionar una manera de abordar los temas y los desafíos de este tipo de intervención.



En este proyecto, la Fundación Celsia actúa a través de un equipo técnico compacto, que se concentra en proveer asesoría y acompañamiento a los aspectos voluntarios del relacionamiento con las comunidades y la inversión social en las áreas de influencia directa de la empresa y sus negocios. Desde hace varios años Fundación Celsia ha incorporado el enfoque de Desarrollo de Base en su actuación y realiza una parte del acompañamiento a proyectos en forma directa y otra a través de operadores, buscando elevar el impacto e incidencia de sus acciones a través de alianzas público-privadas.

El relacionamiento con las comunidades a través de operadores garantiza una manera de llegar y de realizar el acompañamiento con la experiencia y experticia técnica de equipos idóneos. Esto permite estrechar lazos de confianza y desarrollar procesos de fortalecimiento de capacidades, así como obtener información cualificada, permanente y oportuna sobre el cumplimiento de metas y objetivos en los proyectos.

Las acciones de la Fundación Celsia, al apoyar el trabajo de construcción de un plan de vida, se caracterizan por acompañar a la comunidad indígena en el ejercicio sistemático de ‘pensarse a futuro’. De la mano del operador, el acompañamiento se intensifica y consiste en aportar herramientas metodológicas para que dentro de su proceso y visión los indígenas construyan su propio plan. Para el asesor externo mucho se pierde por no manejar la lengua, pero es importante dejar que ellos discutan, hagan su proceso, resalten lo que les parece relevante o prioritario. Los líderes ayudan en la traducción de lado y lado, que va más allá del significado literal de las palabras pues implica la discusión de interpretaciones entre lenguajes que no necesariamente se entienden entre sí, la exploración de distintos significados y la comprensión de variaciones sutiles, para poder acercarse a su cosmovisión desde la asesoría y entablar el diálogo intercultural.

El método busca potenciar la construcción propia por parte de la comunidad, desde sus tiempos y sus lógicas. No es un taller predefinido o impuesto, no es una metodología universal. Se trata de entrar con la mayor flexibilidad, para promover la reflexión y la expresión, en un conversatorio permanentemente alrededor de lo que ellos quieren y pueden consensuar. La asesoría propone rutas para realizar una investigación participativa y cruzada (con diversas fuentes y perspectivas), que no sólo recoge información sino que camina el territorio, visita a la gente de casa en casa, se escuchan todas las voces. Pero las rutas finalmente son definidas por la comunidad misma, respetando las disposiciones de los sabedores y autoridades tradicionales.

En esa época hicimos un ritual *benikuá* para revisar tres cosas con el médico tradicional: lo que dice el territorio, la situación del proceso organizativo interno y cómo iniciar el trabajo del plan de vida con la fundación. [...] Los mayores vieron que necesitan avanzar en conocimientos de medicina tradicional y botánica; esto quedó como un componente muy importante del plan de vida, en salud y espiritualidad. Decidimos trabajar eso, para que otros médicos tradicionales que vienen participando en el proceso también se capacitaran. [...] Por otro lado, aunque el conocimiento nuestro es oral, ahora las cosas han



cambiado y se necesita tener documentación, porque el Estado no hace caso si no está escrito. Vimos que era importante fortalecernos en esa parte y que lo podíamos lograr. Fue muy importante todo el acercamiento con la Fundación y el equipo, quedó claro que íbamos a hacer un trabajo serio y unificado.

Rafael Chirimía, autoridad indígena del resguardo Navera Drua.

Dando seguimiento al proceso organizativo, la Fundación Celsia optó por apoyar alguna de las prioridades identificadas en el plan de vida, y las canalizó como un ‘proyecto enlace’, lo cual resulta clave para estimular la participación, la continuidad y la implementación del pensamiento que se está elaborando, al mostrar hechos concretos que materializan el plan.

Gobernabilidad y autoridad indígena

La Fundación Celsia ha mantenido una relación de diálogo y concertación con las autoridades indígenas del Resguardo Navera Drua, tanto en el caso del gobernador y demás miembros del cabildo, como del médico tradicional y los mayores. Este comportamiento institucional respeta y estimula los mecanismos internos de consulta entre los líderes y las autoridades con los distintos sectores de la comunidad, como los médicos tradicionales, los mayores y la asamblea. De igual manera procede el operador del proyecto, cuyo equipo técnico se caracteriza por una alta capacidad de interlocución con dichas autoridades, la cual es fundamental para poder interpretar de manera acertada la complejidad planteada por las particularidades del pensamiento indígena en cuanto al manejo territorial en distintos niveles y dimensiones.

En la comunidad existe una práctica arraigada de consulta interna, por lo cual la consulta previa no le es ajena ni desconocida. Para cualquier proyecto o programa que se quiera realizar en el resguardo, el cabildo hace una consulta previa interna con toda la comunidad, para escuchar sus expectativas y opiniones y revisar que no esté en contra sus principios o intereses. Finalmente, se consulta con los mayores y sabedores, incluido el *jaibaná* o médico tradicional. A través del ritual *benikuá* analizan la situación con su pensamiento y determinan lo que se debe hacer. Estuvieron de acuerdo y decidieron, por ejemplo, no seguir haciendo planteamientos únicamente desde la oralidad, sino optar por el diálogo intercultural para hacerse entender ante el Estado y la sociedad nacional; es decir, escribir el plan de vida.

En general, el pueblo Embera confía y cree en estas determinaciones y las acata. Así se ha hecho con todas las iniciativas que han recibido apoyo de Fundación Celsia. Algunos proyectos de otras entidades se han rechazado o frenado cuando la autoridad tradicional determina que “son oscuros y atraen cosas malas, o rompen con proceso organizativo.”

Antes yo era Gobernador, pero en este momento soy la persona encargada de las relaciones institucionales, por eso desde Celsia me llaman a mí. Inmediatamente yo consulto



con la autoridad, programo una reunión con el Cabildo. También nos sentamos con el médico tradicional, la opinión de él es muy importante. Muchas veces afuera uno tiene expectativas, ideas, propuestas; pero ya sentado frente a él y los demás mayores, uno para y piensa. Antes de cualquier cosa uno habla con ellos para contarles qué pensamos hacer y escuchar sus planteamientos. Es muy importante que el médico tradicional diga: “Háganle o no, paren ahí”; ellos explican las cosas desde su conocimiento, y a través de su pensamiento orientan el comportamiento de los líderes y las autoridades.

Rafael Chirimía, autoridad indígena del resguardo Navera Drua.

Los aprendizajes positivos de esta experiencia han orientado un comportamiento similar en otros territorios donde la Fundación ha establecido relaciones con comunidades indígenas y han comprometido su apoyo para proyectos acordados con ellas, sea para la elaboración de planes de vida o para otras temáticas del desarrollo comunitario.

Relación con el plan de vida

El proyecto consiste precisamente en apoyar la construcción colectiva y participativa del plan de vida del pueblo Embera-Chamí en el resguardo Navera Drua.

El plan de vida es lo que el resguardo realmente necesitaba. Es el fruto de un pensamiento integral que nos permite y nos permitirá fortalecer todos los procesos del territorio. Podemos mirar por partes, por pilares o por temas, todo lo que aprendimos (agua, basuras, familia), pero todo está recogido en el plan de vida. Ahí está todo el territorio: el saneamiento (salud, medicina tradicional, prácticas culturales), el manejo de los bosques y los ríos (el conocimiento tradicional y la relación con la naturaleza), la educación propia (fortalecimiento del PEC, cartillas con numeración propia y alfabeto propio), el gobierno propio (fortalecimiento organizativo, autonomía, saber relacionarnos con otras instituciones y personas fuera de la comunidad).

Pero lo más importante es el pensamiento, la visión, el plan de vida en su conjunto. Desde ahí es que trazamos un direccionamiento político para futuros programas y proyectos, para presentarnos a cualquier institución y mostrar cómo estamos pensando, qué queremos. No estamos pidiendo que nos den casas, ni acueducto, ni carretera. Es un planteamiento organizativo, se ve que esta gente está basada en fundamentos propios. Ahí está la esencia, el pensamiento, el querer y sentir de toda la comunidad, de todos los que participaron. Fue muy bonito: fue la construcción de una mirada común. La gente que participó está enamorada de un proceso propio.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas y actividades realizadas con el equipo técnico de Fundación Celsia, la



Gerencia Social y Ambiental de Celsia, el operador Corpogamavida, y con Rafael Chirimía, autoridad tradicional que representan a la comunidad Embera-Chamí del resguardo Navera Drua.

Participación y apropiación

La construcción del plan de vida es un proceso altamente participativo desde el comienzo y hasta el final, en todas las etapas y actividades. La metodología es concertada y revisada constantemente con las autoridades y la comunidad.

Los distintos grupos de la comunidad participan en sus propios términos, de acuerdo con sus saberes, roles sociales, intereses y capacidades. Se busca y se propicia la participación de todos los sectores de la comunidad, especialmente de mujeres, jóvenes, niños y mayores. La experiencia mostró que este tipo de abordaje ayudó a generar cada vez mayor interés, participación y sentido de pertenencia frente al proceso del plan de vida.

La participación de las mujeres fue resultado de un proceso de diálogo, de apoyo a sus propias formas de trabajar. Era el mismo proceso organizativo basado en lo artesanal, no se entendió como un negocio para comercializar artesanías, sino como un proceso de fortalecimiento cultural.

Les planteamos una pregunta a las mujeres, mayores y jovencitas, a ver cómo querían participar. Entramos a hablar con ellas por el tema de la artesanía: chaquiras, canastos, vestuarios y les gustó la idea. Pero no era sólo coger chaquiras a tejer por tejer, sino como una capacitación: esto tiene historia, tiene profundidad cultural, tiene figuras y colores, todo esto hay que enseñar. Con los canastos hay que aprender qué día se corta el material y cómo se maneja, hay que enseñar todo y organizar cómo son los procesos, no simplemente hacer cada una por su lado.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.

El cabildo ha encontrado formas creativas de involucrar a los jóvenes y niños, dándoles un lugar especial en los procesos organizativos. Esto da respuesta a la preocupación de los mayores por la pérdida de arraigo y sentido de pertenencia en la juventud frente a la cultura y el territorio.

Comenzamos a hablar con ellos y escucharlos para saber qué piensan. Buscando aterrizarlos, les dimos a conocer los estatutos internos de la comunidad, les hicimos ver que ellos son importantes, son el futuro del resguardo: nosotros vamos pasando o estamos en otros espacios, uno no puede estar pendiente de todo, ellos son los que tienen que abanderar procesos, seguir formulando proyectos, liderando la comunidad.

Los aprendizajes positivos de esta experiencia han orientado un comportamiento similar en otros territorios donde la Fundación ha establecido relaciones con comunidades indígenas.



A los jóvenes les enseñamos a hacer los bastones: para no sólo cargarlo sin saber para qué y por qué. Comenzamos con los colores, que van con el bastón: hay colores básicos para el pueblo Embera. Luego, cuando van a fabricar el bastón, no es en cualquier tiempo, hay que buscar. Y hay que escoger un palo que sea *jecho*, que dure. Eso lo saben los mayores, ellos enseñan y orientan. Luego los bastones pasan por la mano del *jaibaná*, el médico tradicional, que les da un *curamiento* para armonizarlos con la naturaleza, para que puedan ayudar a que los problemas no avancen, que sirvan para ordenar el territorio. Por ahí pasa el significado de los colores. Ese proceso fue muy bonito, porque ellos sintieron el proceso y se enamoraron. Sí hubo un avance: antes no les gustaba, pero ya tenemos jóvenes alguaciles, ha crecido la guardia y algunos se han vinculado a la consejería. Se han apropiado de la Ley de Origen, que antes no conocían.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.

El cabido ha modificado sus estrategias, adaptando sus políticas según el contexto, el momento y la situación. Por ejemplo, en el manejo de la comida: a veces se hacen ollas comunitarias para facilitar la alimentación durante jornadas de trabajo largas; en otras oportunidades cada familia asume su responsabilidad.

La información de los procesos le llega a toda la comunidad u organización. La apropiación de la información es más completa cuando después de una reunión con los líderes también se visita a la comunidad y se hacen reuniones en las veredas para socializar con todos lo que se acordó con los líderes. En aras de formar a los líderes en el desempeño como representantes, la Fundación facilita mecanismos prácticos para socializar la información en la comunidad.

Pertinencia

Enfoque diferencial que privilegia la lectura de contexto. La Fundación Celsia y la empresa orientan su relacionamiento con las comunidades -tanto indígenas como campesinas- mediante la pregunta genuina sobre cómo se puede apoyar un proceso local de fortalecimiento de capacidades, de manera efectiva en cada contexto. Este enfoque da prioridad a entender las formas propias de organización y modos de vida y de participación diferentes, para actuar de acuerdo con ellos. En algunas áreas geográficas donde la empresa construye u opera centrales hidroeléctricas, el enfoque diferencial se plantea desde la necesidad de hacer consulta previa, con resguardos indígenas y consejos comunitarios.

La pertinencia de una intervención es resultado de la concertación. La comunidad y la fundación plantean sus visiones y propuestas, se escuchan mutuamente y buscan llegar a acuerdos para avanzar. Trabajar de común acuerdo requiere un esfuerzo de adaptación y negociación, pero permite aprender mutuamente y desarrollar una relación de largo plazo, más allá de los proyectos.



Este proceso siempre fue consultado con nosotros, propusieron esto va a ser así, así, así; pero nosotros pudimos decir es que nosotros trabajamos así, así, así. Entonces llegamos a acuerdos, entre comunidad y fundación. Fue muy bonito, porque en el relacionamiento trataron de aprender de nosotros: no salir corriendo sino meterse en un proceso pausado, dinámico pero despacio, bien proyectado y aterrizado, con pensamiento indígena. Por eso las cosas salen bien. Y cuando termina el proyecto, la relación continúa, nos siguen teniendo en cuenta. Nos invitan a participar en otros espacios para hablar de nuestros procesos y nuestras relaciones. Uno ve que ahí quedó algo más, una relación de amistad y confianza. Fundación Celsia manifestó que las puertas siguen abiertas, y ellos tienen las puertas abiertas aquí; esto para nosotros es importante porque hay esperanza de seguir avanzando, construyendo nuestro futuro en la comunidad.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.

La construcción del plan de vida responde a necesidades e iniciativas que surgen de la comunidad. Así mismo, el resultado es un instrumento construido de modo participativo por la propia comunidad, el cual le permite afirmarse en su cosmovisión para plantear propuestas y dialogar con el Estado y la sociedad. Además, constituye una contribución significativa a la situación del pueblo Embera y de otros grupos étnicos de la región y del país.

El aporte nuestro al plan de vida del pueblo Embera y al movimiento indígena en general es mostrarles cómo miramos desde nuestro territorio los temas de educación, salud, autonomía del gobierno propio, relación espiritual con la naturaleza, la revitalización de la cultura. Esto lo hacíamos oralmente desde años atrás, pero ya es con documentos en la mano. Por tal razón fue muy pertinente adelantar este trabajo con la intervención de la Fundación Celsia. Pudimos hacer nuestro aporte desde el resguardo hacia el nivel regional y nacional. Esto es muy satisfactorio.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.

Relacionamiento

Celsia y Fundación Celsia actúan de modo coordinado y sinérgico de cara a las comunidades, en los territorios donde la empresa opera. Aunque la Fundación tiene proyectos independientes, sigue las directrices de la empresa sin involucrarse en sus negocios. Así mismo, la Fundación da pautas para ayudar a direccionar temas sociales en la empresa. Se trabaja de manera técnica, rigurosa y sistemática la consulta previa, y se realizan diálogos sociales antes de cualquier intervención o para establecer medidas de mitigación. La Gerencia Social y Ambiental de la empresa responde por la consulta

“Les planteamos una pregunta a las mujeres, mayores y jovencitas, a ver cómo querían participar. Entramos a hablar con ellas por el tema de la artesanía: chaquiras, canastos, vestuarios y les gustó la idea”.



previa como requisito obligatorio. Esta gerencia cuenta con el apoyo de la fundación, que se encarga de la parte voluntaria de la inversión social.

Empresa y fundación comparten criterios de sostenibilidad en la forma como encaminan el trabajo social y ambiental hacia las comunidades. Se comunican en forma permanente, evalúan en conjunto las situaciones de cada zona, deciden de común acuerdo cómo van a entrar, cómo proceder ante la pertinencia de una consulta previa y cómo adelantar los diálogos sociales y proyectos de desarrollo con beneficio comunitario.

Plantear claramente los objetivos y la capacidad, tanto de la fundación como de la empresa. Celsia y su fundación han mantenido claridad en sus líneas de trabajo, hasta dónde van sus actuaciones y lo que cada una puede (y no puede) hacer. Esta es la base para concertar y actuar de modo coherente, generando confianza y sostenibilidad en las relaciones.

Al comienzo fue difícil el relacionamiento con el cabildo del resguardo Navera Drua, la fundación sirvió como puente para establecer un relacionamiento directo con Celsia, y así se pudo “entrar y dialogar”, desarrollando procesos participativos en procura de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, aportando al desarrollo social y generando un ambiente de confianza y respaldo. Y la Gerencia Social y Ambiental de Celsia estuvo atenta en la formulación participativa del plan de vida. Hoy en día existe una buena relación empresa – fundación - comunidad.

Jorge Forero, analista de proyectos, Fundación Celsia.

La construcción de confianza comienza por tomar distancia de los propios prejuicios y encontrar códigos de respeto hacia el otro para poder acercarse. Además del respeto, siempre es aconsejable entrar a través de las autoridades indígenas, el cabildo y los mayores. También es importante llegar a hablar con la autoridad espiritual, de manera adecuada y oportuna.

Un primer desafío es generar confianza para construir una relación. Es fundamental romper el hielo con las autoridades indígenas y atravesar barreras como la timidez o la distancia que impone la lengua. No llegar a imponer sino a dialogar con respeto, escuchar, darse a conocer e intentar comprender la situación, las particularidades del contexto, las cosas que son importantes en el sistema cultural del territorio. Hay que mirar los tiempos indígenas, que no son los mismos para las instituciones.

Es importante compartir el diario vivir: jugar fútbol, cocinar, caminando, pasear, trabajar en la siembra y la cosecha. Esto es importante para comprender el ritmo de vida y cómo los indígenas hacen las cosas. La Fundación Celsia se interesa por aprender en el relacionamiento con una comunidad indígena y asume una posición respetuosa. Esto no le resta fuerza a su papel como institución, en el cual es muy exigente en el cumplimiento y la calidad de los resultados.



Generar una comunicación asertiva y un clima favorable para facilitar procesos de trabajo, no sólo con los indígenas, sino con todos los grupos poblacionales y comunidades con las que se establecen relaciones. Esto implica llegar abiertos, sinceros, honestos y humildes: llegar a la comunidad como personas con esencia. El diálogo franco, la conversación transparente y la palabra precisa permiten generar la confianza que está en la base de la buena comunicación. Hablar en forma prudente y respetuosa ha abierto un camino de diálogo con comunidades que habían sido maltratadas por las entidades previamente. Es fundamental plantear de manera clara el alcance de las conversaciones y los compromisos.

Respetar la palabra empeñada, para no romper la confianza. El cumplimiento es un aspecto fundamental del diálogo. La fundación y la empresa tienen mucho cuidado con lo que se dialoga con las comunidades para no generar expectativas inviables. En esto son rigurosos: sólo se comprometen con lo que pueden cumplir. Parte de esta buena práctica es la presencia constante de fundación y empresa, ayudando en la solución de problemas directamente o haciendo mediación y gestión con las alcaldías. Mantener una relación respetuosa y cordial con las autoridades del resguardo, incluyendo al médico tradicional y los mayores, profundiza la confianza y la credibilidad de las partes.

Los ‘proyectos enlace’ permiten afianzar el clima y preparar el terreno para la relación de cooperación en el proceso organizativo o de fortalecimiento de capacidades, que tiene un alcance mayor y de más largo plazo. Ante el cansancio que tienden a generar los talleres y demás actividades de los procesos organizativos en las comunidades indígenas, afro y campesinas, la fundación ha definido una estrategia de motivación para garantizar la continuidad de los esfuerzos. Ésta incluye hacer un diagnóstico mental rápido sobre problemáticas locales para poder responder ágilmente y desarrollar una acción paralela. El relacionamiento se fortalece mediante un ‘proyecto enlace’ de inversión social rápida, que permite a las partes conocerse y generar condiciones para un proceso de más largo aliento. Por ejemplo, el apoyo a proyectos productivos o de seguridad alimentaria que ofrecen resultados tangibles y victorias tempranas, ayudan a generar espacios para iniciativas de desarrollo local y fortalecimiento de capacidades que toman más tiempo en mostrar beneficios.

Suscribir convenios con las autoridades indígenas –y realizar seguimiento a los mismos– es una buena práctica para formalizar las condiciones que se hayan acordado mutuamente para el apoyo a un proyecto o programa, en desarrollo de una relación de cooperación. El convenio explicita las responsabilidades de las partes y favorece el fortalecimiento de capacidades de gestión transparente y eficaz en las comunidades, cualificando el liderazgo de los cabildos y demás autoridades, así como el control social por aparte de la comunidad.

Nunca habíamos firmado convenios. Desde la ORIVAC hay relaciones muy complicadas entre comunidades y empresas, no hay confianza para firmar un convenio. Pero aquí



Fundación Celsia llegó a proponernos firmar un convenio. Ellos dijeron: “con confianza, vamos a entregar los recursos para que ustedes mismos los manejen y escriban los informes”. En cualquier grupo o cultura hay problemas, pero en este caso los recursos no generaron conflicto porque todo se hizo como la comunidad decidió, y como se acordó con la Fundación. Nosotros éramos los ejecutores de los recursos, pero la comunidad ordenaba, nosotros no. Cuando teníamos los recursos que ellos ordenaban, los traíamos y la comunidad decidía qué hacer, nosotros cumplíamos. No hubo ni chisme, ni problema. El convenio trajo beneficios para las familias, a través de todos los trabajos que hicimos. *Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.*

Fortalecimiento de capacidades

Enfoque de Desarrollo de Base. En concordancia con el enfoque de Desarrollo de Base, compartido por un amplio grupo de fundaciones empresariales en RedEAmérica dentro del que se encuentra la Fundación Celsia, los esfuerzos y la inversión social se centran en el fortalecimiento de capacidades en las comunidades y sus organizaciones, para la gestión de su propio destino y desarrollo. En la práctica de la gestión del proyecto, las capacidades se fortalecen en la estructura del gobierno propio y la organización interna del resguardo.

Contrapartidas aportadas por la comunidad. El apoyo de la Fundación Celsia a iniciativas de las comunidades está condicionado al compromiso de hacer aportes de contrapartida con los recursos que estén a su alcance. Como parte del fortalecimiento de capacidades en la comunidad, se hace un seguimiento riguroso del cumplimiento de estos compromisos y de la gestión del proyecto. La comunidad tiene el compromiso de participar, cumplir los acuerdos y siempre aportar algo: tiempo, mano de obra en mingas, algunos alimentos. De esta manera se evita reproducir la cultura de la dependencia en los proyectos.

El apoyo de la Fundación Celsia se inscribe dentro de los planes de acción que la Consejería de Gobierno Propio del Cabildo elabora cada año (con programas, proyectos y recursos asignados) y presenta a la asamblea para su aprobación. En una consulta permanente, los líderes presentan informes a la asamblea. La comunidad y las autoridades ejercen vigilancia estricta y auditoría interna.

El fortalecimiento de capacidades de los líderes y las autoridades indígenas ha generado mayor visibilidad, credibilidad y reconocimiento para el resguardo en la región, no sólo frente a entidades públicas, sino en la relación con comunidades y organizaciones de base vecinas en el territorio más amplio de Calima El Darién.

La comunidad del resguardo Navera Drua demostró que tiene la responsabilidad para cumplir todos los compromisos que asumió en un convenio, incluyendo el manejo transparente de los fondos y la presentación de los informes económico y social. Esto les



permitió ganar conocimiento y credibilidad ante otras entidades para abrirse espacios, gestionar y negociar propuestas, e incluso firmar otros convenios (v.g. con el ICBF).

El empoderamiento de las mujeres requiere un abordaje cuidadoso. La participación de las mujeres en la formulación del plan de vida pasa por ejercicios de acercamiento, reconocimiento y empatía en un plano personal, de diálogo intercultural. El equipo técnico del operador tuvo la capacidad de aproximarse de manera sensible para comprender el manejo indígena de los temas de género y abordar la participación de las mujeres de manera respetuosa, logrando acuerdos importantes. Los hombres se interesaron al ver a las mujeres expresarse, hablar con propiedad, jugar rol diferente al de estar siempre relegadas. Comenzaron a respetarlas de una nueva manera, cambiando comportamientos discriminadores. Se fortalecieron espacios de participación para las mujeres y los jóvenes, quienes habían estado marginados del trabajo sobre la cultura y el territorio.

Proceso de formación ligado a la investigación - acción participativa. Los comités de trabajo conformados según los pilares temáticos del plan de vida (medicina tradicional, economía propia, educación, cultura, etc) fortalecieron sus capacidades investigativas al trabajar recogiendo y plasmando la visión soñada o imaginada por la comunidad en cada uno de estos temas. Mediante talleres y actividades formativas se respondió a necesidades identificadas, como ganar habilidades para el proceso organizativo (planeación estratégica) y el gobierno propio (derecho mayor, Ley de Origen, guardia indígena). Durante los talleres de poligrafía social, también se hicieron sesiones de capacitación sobre agroecología, para ayudar a implementar sistemas productivos más sostenibles, basados en la revitalización de prácticas tradicionales agrícolas y de manejo ambiental.

Participación de sabedores tradicionales. Sabedores y especialistas de la etnia Embera-Chamí, miembros de otras comunidades, visitaron el resguardo Navera Drua para inspirar, dar orientación y formar personas en temas clave de orden cultural y político, como el fortalecimiento de la guardia indígena mediante el ritual de fabricación y armonización de los bastones tradicionales. Por solicitud del cabildo también se invitó a personas con experiencia, quienes visitaron el resguardo durante algunos días y asesoraron a la comunidad en temáticas de gobierno propio, salud alimentaria y el Proyecto Educativo Comunitario, PEC.

El proceso del plan de vida fortalece capacidades de gestión y relacionamiento, tanto en la comunidad como en la empresa y la fundación.

Ahora es más fácil definir y gestionar los apoyos, conociendo su visión y sus líneas de acción. El plan de vida es una base para definir nuevos proyectos o formas de apoyar procesos en la comunidad. Antes llegaban solicitudes todo el tiempo a la empresa y a la fundación. Creemos que gracias al plan de vida hace dos años no nos llegan solicitudes sueltas. Ya está trazado y acordado un plan que le da coherencia a la relación, uno se mueve sobre



eso. Además, han aprendido a hacer aportes como contrapartida a cualquier propuesta, y están aprendiendo a gestionar el apoyo de otras entidades.

Jorge Forero, analista de proyectos, Fundación Celsia.

Sostenibilidad

El plan de vida como estrategia de sostenibilidad social y ambiental. El tema de sostenibilidad es intrínseco a un plan de vida. Este consiste precisamente en un planteamiento de la visión de futuro sostenible que una comunidad indígena se plantea para ordenar y orientar las acciones hacia la pervivencia de la gente y su cultura en un territorio étnico. La Fundación Celsia le apuesta a apoyar la formulación e implementación de los planes de vida en territorios étnicos como una estrategia de generación de capacidades sociales y de condiciones para la sostenibilidad de los procesos.

Acompañamiento continuo y aplicaciones concretas. El acompañamiento de la fundación al plan de vida no se agota en la formulación y publicación del documento. Sigue una etapa de apoyo a la gestión para darlo a conocer y posicionarlo en escenarios de la administración pública en el ámbito municipal y regional, buscando espacios para avanzar hacia la implementación de aspectos priorizados. Se entiende que las aplicaciones concretas –algunas autónomas y otras con apoyo externo– hacen sostenible al plan de vida. Se ha reafirmado la voluntad de dar apoyo a planes acordados con las comunidades, a fin de garantizar coherencia y condiciones de sostenibilidad a la inversión. La articulación con entidades territoriales permite escalar niveles de impacto y lograr sostenibilidad en las relaciones, los procesos y los negocios.

La inversión social genera resultados en distintos planos temporales: no sólo en el corto, sino fundamentalmente en el mediano y largo plazo. La Fundación Celsia y la empresa se identifican al entender que ser un buen vecino, hace que el vecino también sea un buen vecino. Se ha aprendido la importancia de la gestión del riesgo, de implementar estrategias de prevención y protección, así como de cumplimiento. Esto implica que ha decidido dar mayor importancia y recursos a la inversión social.

La conservación ambiental se trabaja de acuerdo con la comunidad indígena, con la cual hay un entendimiento fácil porque el respeto a la naturaleza es parte integral de su cosmovisión y su modo de vida. Dentro de plan de manejo de la central hidroeléctrica de Calima, se reservó un área de conservación identificada como importante por su biodiversidad y se decidió no realizar obras planeadas con anterioridad, con el fin de permitir la regeneración del bosque en beneficio de la zona de conservación declarada por la CVC.

La participación de las mujeres en la formulación del plan de vida pasa por ejercicios de acercamiento, reconocimiento y empatía.



Comprensión del desarrollo sostenible como inseparable del diálogo. El cambio sistémico⁵² emprendido por Celsia en su visión territorial, su estructura y sus políticas como empresa tiene que ver con esta práctica fundamental. Lo que antes era un esfuerzo marginal de la Fundación, con el cambio de accionistas en 2009 se convirtió en una fuerza motora transversal de la empresa.

Fundación Celsia busca articular su visión de sostenibilidad con la manera como la entienden y practican los indígenas. Los proyectos productivos apoyados se refieren no sólo a beneficiar a los núcleos familiares con mejores condiciones alimentarias y fuentes de ingresos económicos, sino también a los procesos comunitarios mediante oportunidades de capacitación y organización para el desarrollo integral.

Conformación de mesas de sostenibilidad, donde participan los resguardos a través de sus consejeros mayores y la empresa a través de representantes con capacidad de negociación. En el marco de la consulta previa, estos espacios analizan qué se requiere y qué se puede hacer para lograr acciones más sostenibles en el territorio. Culminada la consulta previa, estas instancias siguen activas (en algunos casos de manera autónoma), con la asistencia de otros actores, como representantes del municipio u otras entidades.⁵³

El trabajo en torno al plan de vida tiene múltiples aristas que confluyen en un propósito común: la capacidad fortalecida de la comunidad Embera-Chamí de Navera Drua para garantizar la pervivencia de su cultura, su territorialidad y su 'buen vivir'. En este sentido, al apoyar los planes de vida, la Fundación Celsia está promoviendo una política de sostenibilidad -privilegiada por la empresa- en función del desarrollo sostenible de la región y aplicando un enfoque diferencial, desde la perspectiva y la iniciativa de los pueblos indígenas.

Por encima de todo, tenemos que proteger la cultura, la organización, el bien vivir de nosotros. El buen vivir para nosotros es muy simple: es tener un territorio y vivir en armonía con él, mantener nuestra organización en el territorio; convivir con la riqueza del agua pura, los bosques y todos los seres vivos, respirando todos un aire limpio; gozar con tranquilidad el relacionamiento con otros grupos sociales. Buen vivir es levantarnos todos los días, irnos a los trabajos comunitarios, sin preocuparnos de necesitar una cosa u otra; es comer lo que uno mismo produce, sin químicos; vamos y volvemos libres, eso genera una tranquilidad armónica de la persona y de toda la comunidad. Nuestro hogar es el territorio.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.



⁵² En 2011, con el paso de Celsia a manos de inversionistas colombianos y como parte de su transformación interna la empresa adquirió una perspectiva territorial y decidió ir a las bases para comprender el contexto y entenderse con los actores locales y regionales.

⁵³ La Fundación Celsia participa en algunas mesas de sostenibilidad, donde hay procesos voluntarios de inversión social. Hay sectores donde Fundación no entra, pues la interlocución se centra en temas jurídicos, como sentencias sobre consejos comunitarios o negociación de compensaciones.



Incidencia mediante réplica del modelo

Replicación adaptada del método construido. Fundación Celsia comenzó a trabajar en planes de vida como un tema nuevo. La experiencia con la comunidad Navera Drua fue positiva y generó un conocimiento importante que ha permitido la construcción de planes de vida con otras poblaciones indígenas (en Prado, Tolima y en Dagua, río Anchicayá, Parque Nacional Farallones). Estos casos constituyen una replicación pertinente de los aprendizajes logrados con los Embera-Chamí.

Permitir la expresión auténtica de cada proceso, desde adentro y desde la base, sin la errónea pretensión de reducir su complejidad. Se ha confirmado la importancia de replicar las experiencias, teniendo en cuenta que no existen recetas con validez absoluta o universal, por tanto resulta impertinente aplicar metodologías de manera indiscriminada. Este es el sentido del ejercicio de etnografía que es parte central del método y que se hace en paralelo al trabajo de campo, para poder recoger y cruzar todas las variables que están en juego. Se trata de comprender mejor la complejidad del territorio, poder seguir conversando con la gente y avanzar en la construcción colectiva.

Siempre hay diferencias entre las experiencias de construcción de planes de vida. El acercamiento y la construcción de confianza pueden ser más lentos o más ágiles, según cada caso. Puede haber distancias en concepciones que son importantes de abordar y negociar, así como experiencias previas que generan recelo entre las partes. La diversidad entre los grupos étnicos es enorme. Además, varían las condiciones y necesidades del momento, así como el acceso a recursos económicos y la disponibilidad de tiempo. Existe una gran complejidad, incluso al interior de un mismo resguardo.

María Fernanda Alegría, arqueóloga Corpogamavida.

Lecciones aprendidas

Los siguientes aprendizajes son producto de la experiencia del equipo técnico en la implementación del proyecto y sus réplicas, y resultan tanto de experiencias positivas como de errores y fallas en la implementación, las cuales han sido motivo de análisis y autocrítica.

La temática indígena es diversa y compleja, no soporta un abordaje lineal o simplista que pretenda crear o recurrir a fórmulas de intervención. La diversidad existe desde tiempos ancestrales y los pueblos indígenas la han preservado, evolucionado y actualizado como una estrategia de vida, sobrevivencia y relacionamiento interno y externo. Esto implica para la empresa y la Fundación un esfuerzo por relativizar la mirada institucional, para adaptar las intervenciones a las condiciones particulares de cada contexto indígena.

El trabajo con comunidades indígenas implica asumir una temporalidad más flexible en la planificación y la contratación. Las instituciones trabajan con tiempos de



inversión, indicadores de resultado, exigencias de eficiencia que no corresponden a la manera indígena de pensar y manejar las cosas. Los indígenas manejan un espacio autónomo de decisión, mientras los campesinos y los afrodescendientes toman decisiones más rápidamente, con la institución presente. Esto significa que la fundación no impone el ritmo, sino que se adapta al ritmo en el que la comunidad indígena vive y funciona. Se requiere que la Fundación Celsia comprenda la necesidad de flexibilizar los tiempos, abrirse a procesos más lentos, de acuerdo con la dinámica de los procesos sociales.

Comprendimos la necesidad de conocer al otro, de escuchar y tratar de entender su cosmovisión. Aprendimos a hacer líneas de tiempo, trazar secuencias para trabajar con una visión de más largo plazo, de proceso. Estamos en una etapa [previa] de buscar articulación con entidades territoriales y organizaciones indígenas, mirando dónde y cómo resulta mejor hacerlo. Entendimos que se necesitan procesos, no acciones sueltas.

Jimena Lizarazo, Gerencia Social y Ambiental, Celsia.

Cada pueblo indígena o grupo étnico tiene un proceso histórico particular. Muchos grupos étnicos han conservado, reafirmado y desarrollado de manera autónoma su cultura; también muchos han logrado recuperar parte de las tierras que les arrebataron a lo largo de la historia, y así han reconfigurado sus territorios. Así mismo, tras siglos de desconocimiento y etnocidio, muchas otras comunidades no tienen tierras colectivas y están ‘campesinadas’, con distintos grados de aculturación y dependencia; en muchos casos la cosmovisión está permeada por la cultura ‘nacional’. Algunos de estos grupos han reivindicado su etnicidad, se han vuelto a autoreconocer como indígenas en procesos organizativos endógenos.

La lectura de contexto es una herramienta clave para acompañar procesos y un factor de éxito fundamental. La lectura es tan dinámica como el contexto, permite mejorar las posibilidades de acertar en el diseño y la implementación de estrategias, programas, proyectos o simples encuentros y oportunidades de relacionamiento o intervención con territorios, pueblos y comunidades indígenas. La lectura de contexto es útil para comprender cómo se entienden en cada lugar los conceptos importantes y las capacidades dentro del sistema cultural de la comunidad. Ideas fundamentales como el fortalecimiento de capacidades pueden significar cosas muy diferentes de un contexto a otro. Lo que se considera que puede ser, no necesariamente es igual en todos los contextos (v.g. no siempre hay capacidad de respuesta y manejo autónomo en la comunidad).

Celsia transformó su mirada sobre lo social y lo ambiental adoptando una política de buen vecino y realizando esfuerzos por recomponer las relaciones y emprender procesos de cooperación con las diferentes comunidades y partes interesadas en sus áreas de influencia. La empresa debió resolver pasivos sociales heredados, pues en la construcción de los embalses de Calima y Salvajina por parte de la CVC no se hizo consulta previa y la población local tuvo que desplazarse.



Fundación Celsia aprendió a desplazar su perspectiva y adoptar una mirada territorial y diferencial, más allá del apoyo a los proyectos. Comprendió que el plan de vida no es una construcción desde la empresa, para cumplir sus objetivos, sino *de, por y para* la comunidad, a partir de la cosmovisión, intereses y necesidades de esa comunidad. Se aprendió en la empresa y en la fundación acerca de la potencialidad de la escucha abierta a otras culturas, y del diálogo mediado responsable, para facilitar la construcción conjunta y participativa.

[...] en lo social, la parte ética es fundamental. Cuando hablamos de abordar a una comunidad desde la empresa privada, hay mucha responsabilidad en ello. Esta experiencia ha sido un aprendizaje muy bonito: me sorprende gratamente, me encanta encontrarlo. Por eso continuamos trabajando no sólo en la formulación de otros planes de vida, sino también en su implementación, para seguir fortaleciendo capacidades en la práctica.

María Fernanda Alegría, arqueóloga Corpogamavida.

Mantener una comunicación constante con las autoridades indígenas. Debido a las elecciones anuales de nuevos cabildantes, es necesario entrar cada año a enamorar, a allanar espacios, a recapitular e impulsar los procesos para mantener una dinámica de avance, apoyo y participación. El plan de vida aporta a esto una línea de pensamiento colectivo, un camino a seguir, claro y concertado internamente por la comunidad; es un mandato superior que se mantiene en el tiempo, que obliga al cabildo y a las entidades externas y enmarca sus acciones, individuales y conjuntas.

Acompañar la presentación formal del plan de vida ante la institucionalidad local (v.g. con la Corporación Autónoma Regional, CVC, y las entidades territoriales implicadas). Fundación Celsia aprendió sobre la importancia y la manera de acompañar el proceso una vez culminada la formulación, haciendo *lobby*, jugando un papel como articulador, motivando a los funcionarios para atender y escuchar en forma adecuada a los indígenas, destacando el potencial que tiene mejorar el relacionamiento con la población. En el caso de Navera Drua, gracias a este acercamiento, se puso en marcha un proyecto productivo de café con apoyo del gobierno municipal.

El plan de vida es un proceso social de largo plazo, que sigue requiriendo apoyo externo para su implementación y posicionamiento en el ámbito de la administración municipal. El equipo de la fundación se encuentra procesando esta expectativa de acompañamiento permanente para no generar dependencia sino encontrar formas de escalar el impacto de los avances logrados. Se ha pensado promover un proceso de desarrollo local o desarrollo integral territorial, en el que los indígenas, las alcaldías, la CVC y la

Muchos grupos étnicos han conservado, reafirmado y desarrollado de manera autónoma su cultura; también muchos han logrado recuperar parte de las tierras que les arrebataron a lo largo de la historia.



empresa (junto con todos los actores sociales e institucionales del territorio) puedan aprender en la práctica y transitar hacia formas nuevas de cooperar en torno a objetivos de desarrollo compartidos.

Fortalecer la capacidad de incidencia pública de los líderes. Es evidente una debilidad en los procesos de fortalecimiento de capacidades. Los líderes comunitarios han recibido formación, han conformado comités de veeduría y escuelas, tienen agendas ambientales y planes de acción elaborados con calidad técnica. Pero llegan a la alcaldía y se encuentran con un vacío, pues los funcionarios no tienen conocimiento para darles respuesta, ni muestran interés. La comunidad no ha logrado gestionar respuestas efectivas ni vincular a las administraciones en la discusión de sus propuestas. Igualmente, se requiere fortalecer la capacidad de las administraciones locales para escuchar, abrir espacios de participación y concertación, e invertir recursos públicos en la solución de necesidades y problemas sentidos por la población.

Diálogo intercultural entre el conocimiento propio y el conocimiento occidental. El plan de vida permite promover este aspecto de la gestión del conocimiento: articular la territorialidad indígena con un contexto más amplio, donde se respete la diferencia y se reconozca el bien común ligado a la preservación de la diversidad biológica y cultural. Así, los aprendizajes que esta experiencia genera son una riqueza compartida en diferentes ámbitos sociales e institucionales.

Necesitamos organizar los pensamientos, para que las cosas se den bien: fortalecernos espiritual y organizativamente, como comunidad y también como personas. Que los mayores hagan sus propios planteamientos para proteger el territorio, que podamos vivir bien de acuerdo con nuestra cultura, pero también avanzar en el proceso organizativo sin perder autonomía, con la comunidad rodeada por otras personas, con la necesidad de tener una coordinación del gobierno propio con las otras entidades públicas como las alcaldías, la Corporación, las empresas.

Rafael Chirimía, autoridad indígena, resguardo Navera Drua.

Trabajar con operadores garantiza mayor presencia en las comunidades. La experiencia de Fundación Celsia ha sido positiva, tanto por los efectos de esa presencia en campo, como por el contacto permanente entre los dos equipos técnicos, que se encuentran con frecuencia. Se comparten metodologías, aprendizajes e impresiones sobre lo que está sucediendo en los proyectos. Es un primer nivel de gestión del conocimiento, que permite mantener control, retroalimentar y aprender sobre la marcha.

Sistematizar las experiencias para construir un modelo innovador. La Fundación Celsia confirma el propósito de profundizar la sistematización de sus experiencias de ‘pilotaje y replicación adaptativa’ en torno al apoyo institucional a la construcción colectiva de planes de vida, con el fin de derivar elementos para construir un modelo metodológico con alto potencial de interés y pertinencia para otras instituciones y comu-



nidades indígenas en el país. Este aporte cobra aún mayor importancia en el contexto de la construcción de paz en el período de posconflicto (terminación del conflicto armado) que se aproxima en el país.

Reconocemos la necesidad de sistematizar esta experiencia de intervención a través de operadores, así como la minucia del proceso de construcción del plan de vida, con el fin de comprender y aprovechar mejor esos aprendizajes, que son fundamentales para mejorar el desempeño en proyectos actuales y futuros. Tras identificar este vacío, y para evitar que la información se quede sólo en las personas o entidades que actuaron como operadores, los contratos ahora exigen un producto adicional a los resultados: se pide la sistematización del proceso, un documento final elaborado en torno a un eje temático, que recoge aciertos y problemas, que ofrece aprendizajes y pautas. Esto no existía antes, se está comenzando a hacer en Fundación Celsia.

Jorge Forero, analista de proyectos, Fundación Celsia.

Dificultades y retos

Capacidades para la incidencia pública. Se reconoce la dificultad de lograr un compromiso real de las instituciones públicas con las propuestas indígenas. Uno de los retos que enfrenta la Fundación Celsia es lograr que el trabajo con los planes de desarrollo pueda concretarse en acciones articuladas con las instituciones públicas. La fundación tiene el reto de acompañar y contribuir al empoderamiento de las comunidades para que puedan de manera propositiva gestionar directamente el cumplimiento de sus derechos ante la institucionalidad presente en el territorio.

Armonizar plan de vida con otros procesos y planes en la región. En un contexto más amplio, la Fundación Celsia y la alcaldía de Calima están trabajando hacia un plan de promoción del ecoturismo para la región, el cual contempla incluir el cañón del río Bravo como un componente étnico en el distrito turístico de Calima. Sin embargo, en el resguardo manifiestan su preocupación pues no se sienten preparados para abordar este tema, que tiene implicaciones tanto ambientales como culturales, v.g. la vulnerabilidad de los sitios sagrados y espacios de conservación que ellos protegen. En el corto plazo no creen en la bondad de abrir el acceso a su territorio, ni ven el eco o etnoturismo como algo sostenible en su territorio. Para ellos, esto requeriría trazar una ruta de trabajo coherente con el plan de vida, que incluya capacitación en la comunidad y también una estrategia educativa para las personas interesadas en visitar el territorio. Por encima de todo, están interesados en “proteger el territorio, la cultura y el bien vivir de todos”, que son el fundamento de cualquier sostenibilidad.



CONSTRUCCIÓN DE UNA RELACIÓN: FUNDACIÓN MAYAGÜEZ

Origen y evolución del relacionamiento

El Ingenio Mayagüez es una empresa familiar que estableció negocios de cultivo de caña y producción de azúcar hace cerca de 78 años. Por convicción de sus dueños, la empresa se ha caracterizado por mantener relaciones cercanas con las comunidades circundantes. Desde sus inicios, el ingenio determinó una relación filantrópica con la población, empleando mano de obra local y respondiendo con donaciones a necesidades o solicitudes puntuales de las comunidades. Estas últimas principalmente afrodescendientes, asentadas en zonas urbanas y rurales del área plana del Valle, y en menor grado indígenas, en las zonas rurales y boscosas de la ladera y el piedemonte, cerca de la frontera agrícola cañera. Quince años atrás se estructuró un área de Relaciones Industriales dentro de la empresa, encargada de atender necesidades de las comunidades y mitigar los impactos sociales y ambientales de la industria, mediante acciones y programas sociales de carácter asistencialista.

No hubo, en la historia del ingenio, un relacionamiento directo con las comunidades indígenas distinto al de brindar oportunidad de empleo individual a algunas personas y atender solicitudes puntuales como el arreglo periódico de las carreteras usadas por la comunidad. Antes de la complicación del orden público a finales de los años noventa y principios de la década del 2000, se extendían algunas acciones hasta zonas altas donde habitan los indígenas, como “invitar a los niños al ingenio para que conocieran”. A través de asociaciones de usuarios de cuencas como Asobolo –hasta donde la guerrilla lo permitió– se dio capacitación a campesinos e indígenas para proyectos productivos (v.g. huertas comunitarias), con el fin de fomentar la permanencia de la gente en el campo. Se buscaba desincentivar la migración hacia los cinturones de miseria en las ciudades y los pueblos de la región. Posteriormente, las relaciones del Ingenio con comunidades indígenas vecinas han sido puntuales y coordinadas con las asociaciones de usuarios de acueductos veredales.

Si bien el cultivo de caña se ha hecho sobre todo en la zona plana, la expansión del negocio ha generado mayor demanda de tierras por los diferentes ingenios del Valle. Hacia 2010 se observó una tendencia a ocupar zonas bajas de ladera con nuevos cultivos de caña. Mayagüez inició la siembra en zonas de ladera en 2012, particularmente en la zona de Florida, en predios de proveedores que colindan con el resguardo Párraga / Nasa Tha. En ese contexto se encuentra con la comunidad indígena del resguardo.

La Fundación Mayagüez fue creada en 2010, como instancia de relacionamiento voluntario con la comunidad. Esto abrió espacio para posicionar una intencionalidad social distinta: generar capacidades en las comunidades y poblaciones, con programas nuevos que comienzan a reorientar la inversión social y el relacionamiento de la empresa. Los directivos de la compañía definieron para la Fundación un foco estratégico en educación;



sobre este eje se estructuró su trabajo en temas de infraestructura, calidad y política pública educativa. A partir de 2014 se creó el área de Relaciones con la Comunidad, la cual maneja los programas sociales que la empresa sigue realizando con la población urbana y rural del municipio de Candelaria.

Mediante campañas de salud que se realizan mensualmente en las escuelas rurales, Mayagüez contrata especialistas (v.g. Optometría, Odontología, Ginecología) y presta atención médica básica en lugares donde no existe ni siquiera el servicio de transporte público. En cada jornada se atiende de 400 a 600 personas. La empresa coordina estas intervenciones y genera incentivos para que las comunidades se organicen, buscando que sea una construcción con doble propósito: la comunidad aprende a organizarse para recibir el servicio, mientras la empresa establece una relación más cercana y dialoga con ella.

Patricia Gómez, directora del área de Relaciones con la Comunidad, Ingenio Mayagüez.

El programa de Formación de Liderazgo y Participación Ciudadana busca generar capacidades en la población local y un impacto positivo a mediano plazo en el relacionamiento entre empresa y comunidades. La Escuela de Liderazgo funciona con buenos instructores y una estructura académica con áreas y módulos para los temas que se consideran relevantes. Ha formado a más de 100 líderes (dirigentes de juntas de acción comunal, consejos comunitarios y cabildos indígenas), quienes asisten a 16 sesiones al año durante un período de 7 a 8 meses. En los últimos 3 años, han participado en este programa líderes de Candelaria, Pradera, Florida, Caloto y Jamundí. Los líderes formados han mejorado su capacidad para formular proyectos productivos (v.g. ganadería o piscicultura) que puedan ayudar a organizar la economía familiar y comunitaria.

-Yo aplaudo lo que la empresa ha hecho bien: ha dado capacitación a la gente, no sólo a indígenas. Mucha gente se beneficia, porque la capacitación enseña a trabajar y fortalece la vida de las familias.

-Escogimos un grupo de seis personas para la capacitación de adultos en liderazgo. Aunque algunos se retiraron, otros sí terminamos. Es muy útil, todo lo que uno conoce.

-Frente a estrechez del territorio mucha gente ha tenido que migrar a cascos urbanos. Pero debido a la mecanización ahora los ingenios emplean menos mano de obra. Entonces las empresas buscan capacitar a la gente para que vuelvan a trabajar en sus territorios.

-Aunque Mayagüez pone maquinarias para destapar las vías, y eso nos beneficia a todos, nuestro resguardo no ha tenido un acercamiento con la empresa, sólo a través de la capacitación de algunos líderes.

Grupo focal de representantes indígenas, resguardos Párraga y Cristal Páez.

Otros nuevos programas, puestos en marcha por la Fundación Mayagüez, complementan esta estrategia que busca transformar el relacionamiento empresa – comunidades. Se



destaca la escuela de formación de oficios, orientada a fortalecer procesos y capacidades empresariales (participan 600 mujeres por semestre). Además de facilitar la oferta del Sena, la fundación financia 21 cursos y el transporte de los participantes, quienes a su vez aportan materiales.

Se cuenta con un fondo de apoyos para atender iniciativas comunitarias, el cual constituye un instrumento importante para gestionar el relacionamiento con las comunidades en concordancia con la nueva perspectiva de fortalecimiento de capacidades y de alineamiento estratégico.

La empresa y la fundación siguen explorando maneras de incorporar el tema estratégico del agua –la conservación ecológica de sus fuentes en los páramos y bosques, así como el acceso y uso del recurso hídrico por parte de la empresa y las comunidades- como un asunto de la mayor importancia, que concierne a la Fundación Mayagüez en su rol social y en su foco de promoción de procesos y programas educativos.

Para efectos de esta sistematización, la iniciativa escogida por la Fundación Mayagüez es algo incipiente: poner en marcha un acercamiento a las comunidades indígenas vecinas del ingenio con la pregunta ¿Cómo orientar el relacionamiento de la empresa con la población indígena, su cultura y su territorio? La intención es generar procesos de diálogo que permitan darle una forma armónica y sostenible a dicha relación.

Gobernabilidad y autoridad indígena

Junto con otros ingenios, años atrás Mayagüez propició la formación de asociaciones de usuarios de las cuencas. Se ha intentado apoyar algunas iniciativas a través de estas organizaciones, pero nunca se ha interactuado formalmente con las autoridades legítimas de las comunidades indígenas.

En el marco de este estudio, la Fundación Mayagüez ha iniciado un acercamiento con representantes de las comunidades de los tres resguardos y dos territorios ancestrales⁵⁴ ubicados en las cuencas de los ríos Santa Bárbara y Párraga, cuyas aguas son utilizadas por el ingenio en sus operaciones. Es la primera vez que se realiza un encuentro de esta naturaleza, en actitud de escucha con representantes de varios resguardos y con la intención de iniciar un relacionamiento estructurado. A partir de este acercamiento y los primeros contactos, se evidenció la posibilidad y la pertinencia de entablar el diálogo directamente con los cabildos, como autoridades tradicionales de estas comunidades facultadas para manejar todos los asuntos del gobierno interno del territorio y para presentarlas legalmente ante las entidades públicas y privadas.



⁵⁴ En este territorio indígena ubicado aguas arriba de Mayagüez operan cinco cabildos con jurisdicciones contiguas, correspondientes a los resguardos Nasa Tha, Triunfo Cristal Paez y Kwesh Kiwe, y a los territorios ancestrales San Juan Páez y Central de Asentamientos.



Lo mejor es invitar a gobernadores a la empresa, para conocernos. Después ellos pueden invitar a la fundación allá, para reunirse en el territorio. Primero hay que construir confianza. Después sí miramos cómo nos ponemos de acuerdo, cómo abrimos un camino. Yo propongo ver este diálogo como un doble espiral, que va y viene, como un proceso recíproco que nunca se detiene. Tenemos que decirnos muchas cosas, tenemos que aprender a escucharnos. Una metodología inicial podría ser una reunión con los cinco gobernadores indígenas y sus acompañantes, unas quince personas en total. Que ellos pongan sus puntos de vista y que luego escuchen los de [Mayagüez]. Si quieren seguir, entonces se pueden establecer de común acuerdo los términos del relacionamiento.

En este relacionamiento, el tiempo occidental tiene que entrar en diálogo con el tiempo indígena. Los mayores dicen: para tener buenas reuniones, hay que tener buena mente; en luna llena es cuando la mente está bien jecha. Si hacen reuniones en luna menguante, la mente está viche, no sirve. Queremos que se tomen decisiones ya, pero esto para nosotros no es en cualquier tiempo.

Hay que darle tiempo a esto. Generalmente, el gobernador escucha, pero no toma una decisión inmediatamente. Después de una reunión, él consulta con los mayores, con la autoridad tradicional y con la comunidad. Los mayores, que manejan la relación con lo celeste, llevan al cabildo a las lagunas sagradas, los bañan espiritualmente, los aconsejan y protegen, también armonizan los bastones.

Aníbal Bubú, entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

El rector Aníbal Bubú y los demás participantes indígenas fueron delegados por los cabildos para transmitir a Mayagüez un mensaje de apertura al diálogo constructivo. En este diálogo inicial, Bubú presentó un mapa detallado de las cuencas hidrográficas y del mosaico de resguardos indígenas que las encierran y protegen desde la altura de los páramos y las lagunas sagradas hasta la llegada de los ríos a las zonas planas del Valle. Los indígenas plantearon la problemática del cuidado y uso del agua desde la perspectiva de la cultura y la territorialidad indígena. Prácticamente toda el agua superficial y subterránea que irriga los terrenos de Mayagüez y otros ingenios es producida en los páramos y bosques dentro del territorio indígena. Las comunidades, por su relación espiritual con el territorio, con sus sitios sagrados y todos los seres vivos que lo habitan, manejan el entorno natural de manera respetuosa y sostenible.

Este hecho es muy importante, pues abre una nueva vía para ordenar, formalizar y agilizar el relacionamiento entre la empresa y las comunidades indígenas, las cuales ejercen el gobierno autónomo sobre un amplio territorio del cual depende, en buena medida, la provisión del recurso hídrico que el ingenio requiere garantizar para la sostenibilidad de su negocio.

Así mismo, en el contexto de su foco estratégico en temas de educación y como aporte al presente estudio de sistematización, la Fundación Mayagüez facilitó el vínculo con una iniciativa indígena ejemplar que tiene un gran potencial en la región y genera una



oportunidad para el diálogo. Se trata de la Institución Departamental de Educación Básica Indígena Comunitaria y Complementaria IDEBIC, fundada en 1998 como un proyecto educativo que se ha denominado El Gran Sueño de los Indios. En una finca de 64 hectáreas fue construida la sede principal del colegio por los cabildos a través de mingas de pensamiento y trabajo colectivo. Hoy aloja el bachillerato intercultural y varios proyectos productivos como el cultivo de huertas, la producción de café y de panela, la cría de ganado bovino y el levante de cerdos. Esta iniciativa es fuente de aprendizaje no sólo para las comunidades indígenas que la protagonizan, sino también para la Fundación Mayagüez y las demás fundaciones empresariales asociadas a AFE.

¿Qué significa una buena educación? Ha sido muy complejo definirlo. Muchos indígenas hemos pensado que es aprender a leer y escribir, las matemáticas y esas cosas. El campo se está quedando solo, por la educación que les vende a los muchachos una idea ajena, que los jala hacia las ciudades. Si alguien ha desplazado gente en este país, no es sólo la guerra, sino la educación. ¿Para qué se educan sus hijos? La gente responde: para que sea alguien en la vida, para que no vivan como yo, para que no anden sembrando, para que no estén jodiéndose... La gente llega a decir: yo no soy indígena. Esta es una visión enajenada. Pero el trabajo y el pensamiento más a fondo nos ha llevado a entender que lo más importante es entrar en nosotros mismos: quiénes somos, para qué estamos aquí, qué vamos a hacer. Lo que se busca es generar sentido de pertenencia y conciencia en los niños, conectarnos de nuevo con la naturaleza y el territorio, con nuestra esencia, para podernos desarrollar libremente.

Aníbal Bubú, entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

En la casa siempre me han enseñado que mi ombligo sí está enterrado junto al fogón, tal vez por eso nunca me he ido, yo siempre vuelvo. Uno no piensa como occidental, yo no estudio para ser un doctor, sino para aprender. La educación es la base del buen vivir. Trabajar la tierra, cultivar, compartir: esa es la garantía de que uno va a estar bien. Afuera ya no hay garantía, ya no hay empleos para todos los que están estudiando. La garantía como indígena es aprender a cuidar y cultivar la tierra. Pero hay que fortalecer la economía propia con proyectos de trabajo, para que los jóvenes estén felices y no piensen en irse, para que no caigan en manos de los grupos armados.

Ricardo Chocué, entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

Este colegio *sui generis* ha madurado y crecido en pertinencia, calidad y cobertura, hasta consolidarse como un proyecto de educación indígena con reconocimiento no sólo local y regional, sino nacional. Su rector, el dirigente y profesional Nasa Aníbal Bubú Ramos, se ha destacado por su liderazgo en la ORIVAC y ha recibido el Premio Compartir al Maestro, entre otras distinciones. Bajo un solo Proyecto Educativo Comunitario, PEC⁵⁵, actualmente IDEBIC atiende a 1.866 niños en 62 sedes educativas indígenas, distribuidas



55 Institución Educativa Kwe'sx Nasa Ksxa'wnxi, IDEBIC (2014).



en 18 municipios y en diferentes zonas del Valle del Cauca. Ha logrado incluir en el sistema educativo al 97 % de los niños y jóvenes de las etnias Nasa y Embera-Chamí del Valle, llegando a zonas tan aisladas como la selva de El Dovio, donde se han creado 24 escuelas comunitarias.

Nosotros diferimos con Ley de Infancia, por cosas que van contra ideas que el movimiento indígena ya ha madurado, por ejemplo sobre el trabajo infantil. Es que en nuestras culturas al niño o la niña lo llevan en la espalda desde bebé, en el trabajo, en la vida cotidiana. Y se cría al lado del papá y la mamá, participando en todo lo que se hace. Por eso aprende a trabajar desde el comienzo, trabajar es parte de la vida. La escuela no debe interrumpir ese proceso de socialización, porque es el aprendizaje de la lengua y la cultura propias. Pero eso hoy se está cohibiendo. Por eso creamos nuestro propio sistema educativo, en armonía con nuestros procesos organizativos y con el respaldo del SEIP.⁵⁶

Anibal Bubú, entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

Con sede principal en la zona rural de Florida donde confluyen dos grandes ríos (aguas arriba del Ingenio Mayagüez), desde 2011 este colegio ha graduado a sus bachilleres con las especialidades Cultural y Agroambiental. También tiene el mérito de haber logrado incluir y respetar, bajo el paraguas integral del PEC con sus fundamentos, lineamientos, estrategias y componentes, a pueblos tan diferentes como los Nasa y Embera-Chamí. Esta inclusión respetuosa de la diversidad es un signo de la claridad pedagógica y la fidelidad a los principios de la educación propia que IDEBIC ha promovido y puesto en práctica.

Para entender el significado de un plan de vida Indígena, partimos de que llevamos 527 años de avasallamiento. Y reconocemos el papel importantísimo que ha tenido la educación en borrar las culturas indígenas. Nuestros dirigentes dicen: tenemos que volver a las raíces, a retomar nuestro plan de vida. Parece nuevo este tema, porque estaba olvidado. Pero el plan de vida siempre ha estado con nosotros, en la oralidad. Por eso es tan importante la educación propia, para la pervivencia de los pueblos indígenas.

Hay muchos ejemplos, como la revitalización de los cultivos ancestrales en Florida, siguiendo un calendario ecológico y cultural para el manejo ambiental y espiritual del territorio.

En una finca de 64 hectáreas fue construida la sede principal del colegio por los cabildos a través de mingas de pensamiento y trabajo colectivo. Hoy aloja el bachillerato intercultural y varios proyectos productivos.



⁵⁶ El Sistema Educativo Indígena Propio, SEIP, ha sido plasmado por la Comisión Nacional de Trabajo y Concertación de la Educación para los Pueblos Indígenas, CONTCEPI, como el marco orientador que ofrece lineamientos pedagógicos y normativos a los distintos pueblos y comunidades en los procesos de construcción de sus políticas, programas y proyectos educativos.



En el colegio IDEBIC, como parte integral del calendario escolar y del desarrollo curricular del PEC, cada año realizamos los rituales de armonización e intercambio de semillas, para recuperar el conocimiento y las prácticas tradicionales, y así mejorar la diversidad en los cultivos que es la clave de la soberanía alimentaria y de la buena educación, del buen vivir. *Anibal Bubú, entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.*

En la construcción participativa del PEC, el equipo de IDEBIC, las autoridades y comunidades involucradas han planteado una forma de entender la educación propia en estrecha relación con el plan de vida de los pueblos, y por lo tanto articulada con la cultura, la territorialidad, la autonomía, la espiritualidad y todos los asuntos de la existencia, que en la cosmovisión indígena están interconectados. Así, el PEC es un camino de pensamiento y práctica para construir las condiciones del buen vivir. Aunque la Constitución Nacional, la jurisprudencia y la legislación vigente respaldan la autodeterminación de los pueblos indígenas en cuanto a la pertinencia cultural de sus procesos educativos, el reconocimiento del MEN no fue inmediato, fue un espacio que tuvieron que ganarse con la coherencia de los diseños y la solidez de las argumentaciones.

¿Qué ha cambiado? Estamos convencidos que la educación podría ser un poder transformador, pero toca cambiar la educación. La Ley General exige áreas obligatorias para todas las escuelas del país, es una cuestión rasante que no mira las diferencias, pero esto va contra otras leyes que amparan nuestros derechos como indígenas. En el Valle hemos construido un sistema paralelo: nos salimos de las nueve áreas fundamentales que exige el Ministerio para incluir nuestro pensamiento: tenemos otras áreas que son pertinentes para la educación indígena. Para orientar y formar el pensamiento de nuestros niños y jóvenes, sobre la base de la dignidad indígena. Hay que ver el PEC nuestro: educación para nosotros no es encerrarse en cuatro paredes. Es todo el trabajo educativo en las huertas y otros proyectos escolares. Y más allá: es la vida en el territorio, nosotros involucramos a las familias y las comunidades en la formación de los estudiantes. No es fácil, ahí vamos; estamos construyendo nuestros propios materiales, los cuales tienen que salir desde las comunidades. Estamos en este proceso con los sabedores de comunidades, pero enfrentamos una limitante: para esto el gobierno no asigna recursos.

Aníbal Bubú, Taller de Sistematización Fundaciones AFE.

Las mujeres Nasa también tenemos un espacio importante en la educación propia, para enseñar a vivir bien en el territorio. Entendemos que la mujer es la primera educadora, desde el momento en que lleva una criatura en el vientre. Nuestro papel es afianzarnos en lo propio de las mujeres: enseñar a las niñas los rituales, los tejidos, a cuidarse cuando tiene el período, cómo cuidar la gestación y tener un hijo, hacer baños y manejar la medicina con plantas, cuidar los cultivos y los alimentos. Mostrarles a los hijos todo esto para que lo vivan y lo aprendan, para que no haya desarmonización del territorio. Esto lo hacemos en cada familia y lo fortalecemos en los procesos organizativos de mujeres en cada comunidad.

Amparo Mestizo, representante indígena de los resguardos Párraga y Cristal Páez.



Buenas prácticas

A continuación se presentan las principales buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas y actividades realizadas con la Fundación Mayagüez en el Valle, así como con algunos representantes de comunidades indígenas cercanas a la empresa. Esta fundación se vinculó al estudio de sistematización, no con un proyecto exitoso o ejemplar en comunidades indígenas, sino con la intención manifiesta de aprender de las experiencias compartidas por las demás fundaciones del grupo.

Las buenas prácticas de Mayagüez se enmarcan en los esfuerzos realizados conjuntamente por la fundación y la empresa, para avanzar en la transición desde un estilo filantrópico hacia una perspectiva de generación o fortalecimiento de capacidades. Estas buenas prácticas caracterizan las intervenciones de la fundación con las comunidades de su área de influencia en general. Sin embargo, tales esfuerzos aún no incluyen un enfoque diferencial de cara a la diversidad cultural que caracteriza los territorios donde se desarrollan sus actividades empresariales y su relacionamiento comunitario.

Relacionamiento con comunidades indígenas

Emprender un camino de relacionamiento con las comunidades indígenas que habitan en el radio de acción e interés del ingenio es un compromiso destacable de la Fundación Mayagüez. La idea es que este relacionamiento se organice a partir de unos lineamientos estratégicos y según protocolos definidos para ‘hacerlo bien’, logrando la mayor claridad y eficacia. Se trata de transitar hacia una nueva etapa en el relacionamiento, caracterizada por la claridad, la transparencia, el diálogo, la concertación y el apoyo a iniciativas que puedan fortalecer capacidades en estas comunidades y resolver necesidades sentidas.

No conocemos esas sutilezas. Pero ya estamos de acuerdo en que tenemos el reto de iniciar un proceso de conversación con las autoridades indígenas. Estamos comenzando a buscar un camino para pensar juntos, y para definir una forma de relacionarnos.

Julián Cardona, director ejecutivo, Fundación Mayagüez.

La búsqueda sincera y la apertura al aprendizaje constituyen, sin duda, la mejor práctica de esta fundación en el tema complejo del relacionamiento empresarial y fundacional con comunidades, pueblos y territorios indígenas. Resaltan la actitud autocrítica y la intención de la fundación por aprender activamente sobre esta temática, a través de la investigación y el intercambio de experiencias con otras fundaciones empresariales. A raíz del estudio de sistematización y de los encuentros con Aníbal Bubú, la Fundación Mayagüez y el área de Relaciones con la Comunidad del ingenio entienden cada vez mejor la importancia de tener una relación directa y formal con las autoridades indígenas de los resguardos vecinos, así como mecanismos de comunicación clara y alineación estratégica entre las distintas áreas de la empresa.



Potencialidad social y ambiental del manejo tradicional indígena del territorio, que produce el agua necesaria para la sostenibilidad del negocio. Además de esta comprensión, la fundación también valora la posición indígena de apertura al diálogo y la concertación. La conversación franca permite compartir la visión integral del territorio que caracteriza a los pueblos indígenas, así como la expectativa de dialogar con los directivos de Mayagüez para conocerse y establecer canales fluidos de comunicación, con miras a construir una relación armónica y duradera, condición esencial para orientar la vecindad y la colaboración mutua.

¿Cómo interactuamos, cómo conversamos, cómo dialogamos, para ponernos de acuerdo? Yo produzco el agua de la que usted se beneficia. ¿Cómo encontrarnos en esto? ¿Cómo podemos convivir? Eso es lo que estamos pensando, y ya hoy lo estamos conversando, aquí. No es sólo con la empresa Mayagüez, sino con otros ingenios. Además del río Párraga está el Desbaratado, que también tiene lagunas sagradas en las cabeceras. Ahora tenemos algunas propuestas, pensando en generar oportunidades de trabajo para los jóvenes en las comunidades. Pero no en una sola cosa, sino montar diferentes proyectos sostenibles. Vamos a ver a dónde llegamos. Para nosotros no hay tanta frontera entre proyectos y procesos, los proyectos tienen que convertirse en procesos y funcionar a largo plazo.

¿Cómo pudiéramos a través de ese diálogo, generar estrategias compartidas? Nosotros producimos agua que ustedes necesitan, ¿qué pueden hacer ustedes para ayudarnos a conservar el agua y que podamos seguir viviendo en nuestros territorios, de acuerdo con nuestra cosmovisión? Necesitamos reconocimiento y apoyo, para evitar situaciones de contaminación y fortalecer el cuidado tradicional del agua.

Entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

Yo estoy de acuerdo en empezar a cambiar el concepto de proyecto por proceso; eso nos da la posibilidad de un relacionamiento de largo plazo, para invertir y trabajar en los temas estratégicos de la educación y el agua. Además, una buena relación y una conversación permanente nos va a permitir ir más lejos y trabajar otros temas.

Julián Cardona, director ejecutivo, Fundación Mayagüez.

Sostenibilidad

Diálogo con indígenas Nasa sobre el tema estratégico del agua. Una oportunidad para Mayagüez es la necesidad de incorporar el tema del agua, que es de interés neurálgico para la sostenibilidad de los negocios de la industria y para el relacionamiento con las comunidades indígenas de la ladera. Un primer avance ha sido la actitud de apertura y escucha de la fundación frente a planteamientos culturales de los indígenas Nasa. Ellos tienen dentro de su herencia étnica una particular sensibilidad y experticia en cuanto al relacionamiento de los seres humanos con el agua y todos los procesos vitales que en el territorio tienen que ver con el líquido: desde su nacimiento en las lagunas y los páramos,



pasando por los diferentes pisos térmicos de bosques y agroecosistemas manejados tradicionalmente, hasta su irrigación en el piedemonte y la parte plana del Valle del Cauca.

El enfoque agroambiental y cultural del colegio hace que para nosotros sea una prioridad cuidar la flora y la fauna en el territorio. Esto concuerda con el plan de vida del pueblo Nasa, que habla de educación propia, salud propia y economía propia. Algunos dicen que estamos locos, pero muchos sí entienden que nuestras ideas son el camino para cultivar el buen vivir. Nuestros mayores dicen que el plan de vida es para que sepamos hablar en nombre de nuestros hermanitos (el guatín, la culebra, la pava), al comunicarnos con los espíritus de la naturaleza. La mejor manera de cuidar la vida en el territorio ancestral es respetando las lagunas sagradas, los páramos y los bosques, mediante los rituales de refrescamiento espiritual. De ahí se desprende todo para nosotros. Así entendemos los Nasa la sostenibilidad, en la manera como el plan de vida tiene todo interrelacionado.

Aníbal Bubú, entrevista grupal con representantes indígenas, Fundación Mayagüez.

Lecciones aprendidas

El relacionamiento con indígenas como un camino en construcción. En su búsqueda de vías para establecer un buen relacionamiento con comunidades indígenas, la Fundación Mayagüez ha recogido y comenzado a incorporar aprendizajes, tanto de su propia experiencia, como compartidos por otras fundaciones empresariales. También el diálogo iniciado con algunos representantes indígenas ha mostrado aspectos importantes sobre su visión del relacionamiento. Algunos de los principales aprendizajes son:

- Mayagüez no tiene experiencia ni conocimiento para hacer un relacionamiento con comunidades indígenas. Sin embargo, la empresa tiene interés en iniciar un relacionamiento, de la mejor manera y con una perspectiva de largo plazo, por eso está buscando aprender de la experiencia de otras fundaciones.
- Mayagüez necesita reflexionar, cuestionarse y analizar sus aciertos y errores, para diseñar estrategias propias y avanzar en la renovación de su relacionamiento comunitario, especialmente con la población indígena.
- Los directivos de la empresa y la fundación deben dialogar primero que todo con las autoridades indígenas, quienes manejan el gobierno propio en los resguardos. El contacto formal no debe hacerse con líderes no autorizados o con asociaciones que no tienen la facultad de representar a la comunidad.
- No se deben dedicar más esfuerzos y recursos institucionales a responder puntualmente a circunstancias urgentes o solicitudes aisladas; es preciso articular iniciativas dentro de un plan coherente y concertado, con visión de mediano y largo plazos.
- Antes de comprometerse con acciones o entregar recursos a comunidades indígenas, es necesario hacer una preinversión significativa en una fase previa de diálogos y acercamientos, así como de diseño de protocolos de comunicación, con el fin de conocerse y generar confianza entre los actores clave de la comunidad, la empresa y la fundación.



- Indígenas y empresa hablan lenguajes diferentes; se necesitan mecanismos apropiados para facilitar el diálogo, la comunicación y la actuación para poder abordar el relacionamiento de manera clara y ordenada.
- Investigar la posibilidad y necesidad de realizar un trabajo articulado al fortalecimiento de los planes de vida con las comunidades Nasa de los resguardos vecinos al ingenio.

No sabemos nada sobre cómo llevar la relación con las comunidades indígenas. Pero me gusta la manera como ellos plantean el territorio, ese mapa es muy interesante. Ahora comenzamos a preocuparnos por el tema del agua: hoy es un tema importante reducir y optimizar el consumo. Pero allá arriba es otro territorio, no tenemos una convivencia, como acá abajo con las comunidades afro. Hemos llegado allá con asociaciones como Asofraile, pero hay organizaciones que representan intereses económicos, y se da el choque. Nos ven como una amenaza, por el uso del agua. Ellos tienen un manejo de la naturaleza. Necesitamos que conozcan cómo funciona el manejo ambiental del ingenio.

Luis Felipe Ramírez, gerente de Relaciones Industriales, Ingenio Mayagüez.

La idea importante que estamos aprendiendo es que el resguardo es parte de un territorio más amplio. También estamos viendo que el río baja; pero sin las lagunas, sin los rituales, sin ese pensamiento que armoniza, sin la red de pensamiento indígena que cuida, no hay agua. Lo que se haga en relacionamiento con los resguardos debe hacerse con una mirada territorial: una mirada estratégica de vecindad.

Patricia Gómez, directora del área de Relaciones con la Comunidad, Ingenio Mayagüez.

Necesidad de alternativas financieras para las comunidades. La Fundación Mayagüez, a través de su director, ha manifestado un interés por explorar diferentes experiencias de microfinanzas o banca comunitaria, como posibles factores de sostenibilidad financiera en las comunidades. Este campo de acción –relacionado con la generación de capacidades– se percibe con potencial para desactivar relaciones de dependencia y paternalismo entre comunidades y empresa. Por ejemplo, analizar los esquemas innovadores manejados por campesinos e indígenas en Bolivia y Perú, el manejo de residuos sólidos en comunidades pobres, o los bancos de chivos en La Guajira, con miras a identificar aspectos replicables y avanzar en el propósito de generar modelos financieros alternativos y exitosos a mediano o largo plazo en las comunidades.

Necesidad de alianzas con visión territorial compartida. Mayagüez está participando en un intento de trabajo conjunto de tres ingenios vecinos (junto con Cabaña y Riopaila-Castilla), en torno a una iniciativa con Asofraile para reforestación y cambio de prácticas agrícolas, la cual se implementaría en el resguardo de Párraga, entre otros lugares. Los indígenas presentaron un proyecto tres años atrás pero no se logró la vinculación de la CVC. En una mesa de trabajo los ingenios han intentado retomar este proyecto y darle un nuevo impulso; sin embargo se han encontrado con la resistencia de los cabildos indígenas frente a las asociaciones de usuarios de cuencas hidrográficas como Asofraile y Asobolo, creadas con auspicios de Asocaña. No obstante la resistencia de las autoridades



indígenas a tramitar el tema de esta manera, los ingenios insisten en la capacidad técnica de estas asociaciones para adelantar el trabajo. Los indígenas quieren ser consultados de modo apropiado y, tal como lo expresaron los delegados en la entrevista grupal, “no pelear, sino participar en un ejercicio de pensar juntos, con la empresa, el tema del agua que hemos cuidado ancestralmente”. A pesar de las dificultades en las relaciones entre fundaciones del gremio azucarero, Mayagüez reconoce la necesidad de compartir una mirada territorial e incluso acciones conjuntas en lo social.

Ya tenemos un aprendizaje clave: la necesidad de una mirada territorial. Lo que tenemos que hacer es comenzar por un piloto, darnos un año de implementación y comenzar a mostrar resultados.

Julián Cardona, director ejecutivo, Fundación Mayagüez.

Sistematización para compartir experiencias y aprendizajes. La sistematización de experiencias permite compartir aprendizajes, enfoques, metodologías y buenas prácticas, de manera que sea posible para todas las fundaciones enriquecer sus prácticas de relacionamiento y formas de trabajar con las comunidades. De estos espacios de intercambio de experiencias, pueden llegar a surgir iniciativas conjuntas o instancias de cooperación y nuevas alianzas.

Dificultades y retos

Refinar las formas de actuación e inversión social en función de establecer una manera pertinente de abordar los asuntos relacionados con los territorios y las comunidades indígenas. Lo anterior requiere un ejercicio sistemático de lectura de contexto y adaptación a las particularidades que plantea la territorialidad indígena, considerando el rol estratégico que han cumplido, cumplen y seguirán cumpliendo estas comunidades en el manejo sostenible de los ecosistemas generadores de agua. De esta manera se elevará el impacto y la sostenibilidad de la inversión social que realice la empresa.

Mantener vivo el diálogo y construir una relación armónica con las comunidades indígenas cercanas. Los contactos renovados con los resguardos vecinos han evidenciado un desafío para el ingenio y la Fundación Mayagüez: revisar la postura de imponer estilos de trabajo y forzar alianzas, especialmente cuando se trata de acercarse a posibilidades de intervención en temas estratégicos que involucran la territorialidad indígena. La lectura de contexto frente a las particulares condiciones de los territorios indígenas y la competencia legal de las autoridades tradicionales constituyen una premisa básica para orientar cualquier decisión o acción que la empresa y/o la fundación emprendan.



CAUCA



EL CONTEXTO

En el departamento del Cauca es muy importante comprender toda la complejidad sociopolítica, económica y cultural que encierra. Myriam Jimeno plantea que el territorio del Cauca ha sido socialmente construido a partir de relaciones en conflicto, en las que se enfrentan los diferentes intereses de la población que lo habita. De acuerdo con Jimeno (1985), el Cauca se caracteriza por una historia de conflictos territoriales en la que los pueblos indígenas han reivindicado su derecho a la pervivencia.

Este ha sido un proceso de resistencia pacífica frente a: (i) los grandes terratenientes -por ejemplo, hasta los años setenta todavía se practicaban relaciones de terraje⁵⁷ y servidumbre en el modelo de producción y de posesión de la tierra-; (ii) los mestizos y colonos que se fueron asentando e integrando a diversas actividades económicas; (iii) los grupos armados al margen de la ley, que también han marcado el territorio con diferentes formas de violencia extendidas por décadas, frente a lo cual los pueblos indígenas también se han organizado y han enfrentado su derecho a la autonomía; (iv) políticas de gobierno, como la explotación minera en territorios indígenas que traen consigo muchos problemas y contradicen su cosmovisión y su manejo ambiental.

Es necesario visibilizar la diversidad y la multiculturalidad presente en el Cauca y reconocer las tensiones y conflictos territoriales que se presentan entre la población indígena en sí misma, con los campesinos y la población afrodescendiente. También se requiere identificar los procesos de interculturalidad y de convivencia pacífica que se han logrado construir en los años de relacionamiento y de reivindicaciones comunes que han logrado los diferentes actores del territorio, y aprender de los mismos.

Según el censo de 2005, el departamento tiene 1.268.937 habitantes. Cerca del 40 % de la población pertenece a grupos étnicos indígenas y afrodescendientes. El 39.87 % de



⁵⁷ Luis Guillermo Vasco define el terraje: "El terraje fue hasta hace unos treinta años una relación de carácter feudal, servil, según la cual un indígena debía pagar en trabajo gratuito dentro de la hacienda el derecho a vivir y usufructuar una pequeña parcela, ubicada en las mismas tierras que les fueron arrebatadas a los resguardos indígenas por los terratenientes, relación que subsistió hasta que fue barrida definitivamente por la lucha indígena que comenzó a desarrollarse a partir de 1970." <http://www.luguiva.net/articulos/detalle.aspx?id=68>; consultada el 4 de agosto de 2015.



ella se ubica en la zona urbana y el 60.13 % en la rural, lo que indica que el Cauca sigue siendo predominantemente rural⁵⁸. Utilizando el Índice de Pobreza Multidimensional, se establece que el 71.7 % de la población en el Cauca se encuentra en esa condición. Mientras que en la zona urbana se observa una incidencia de la pobreza de 48 %, en la zona rural es casi el 87 %⁵⁹. Si se tiene en cuenta que la mayor parte de la población indígena vive en la ruralidad, este alto porcentaje la afecta en buena parte a ella. El porcentaje de pobreza del Cauca es 22 % superior al nacional.

En el Cauca es baja la escolaridad promedio: un ciudadano caucano tiene en promedio 7,9 años de escolaridad, dos menos que el promedio nacional. Este es un indicador de impacto que refleja la eficacia de las acciones realizadas en materia de ampliación de coberturas y mejora de la permanencia dentro del sistema educativo. Ese indicador es aún menor en los municipios más pobres, en las zonas rurales, entre poblaciones de origen étnico y en los estratos de más bajos ingresos.

La población que se autorreconoce como indígena en el departamento según el DANE (2005) es la segunda más numerosa del país después de la de La Guajira, y está conformada por diez grupos étnicos: Nasa-Páez, Misak-Guambiano, Kokonuko, Yanacona, Eperara-Siapidara, Inga, Kisgó, Ambaló, Totoró y Polindara.

Territorialidad y organización de los pueblos indígenas del Cauca

Los diferentes pueblos indígenas del Cauca se organizan en cabildos, algunos de los cuales a su vez constituyen asociaciones de cabildos. Los cabildos son una figura que viene desde la Colonia y aun cuando fue impuesta, en la actualidad cumple un papel para garantizar el ejercicio de la autonomía y la legitimidad como gobierno propio en el territorio. El cabildo es elegido por todos los miembros de la comunidad, lo que ha permitido organización y liderazgo.

En el ámbito regional los pueblos se agrupan en torno al Consejo Regional Indígena del Cauca, el CRIC, que ha cumplido un papel importante en lograr su cohesión. La máxima autoridad es el Consejo Mayor, integrado por consejeros representantes de las nueve zonas estratégicas⁶⁰. El CRIC agrupa a más de 90 % de las comunidades indígenas del Cauca con 84 resguardos que están legalmente constituidos. En su página web el CRIC se define como entidad pública de carácter especial, es autoridad tradicional y aglutina a 121 cabildos, 11 asociaciones de cabildos, 10 pueblos indígenas. La misión del CRIC “ha sido la defensa de los derechos fundamentales y específicos de los pueblos indígenas, para lo



⁵⁸ Tomado del Plan de Desarrollo del departamento del Cauca 2012-2015.

⁵⁹ Idem

⁶⁰ 1. Sur: Cabildo Mayor Yanacona, 2. Norte: Acin, 3. Tierradentro: Nasa C,xha C,xha y Juan Tama, 4. Oriente: Cotaindoc, 5. Sath Tama Kiwe: Ukawesx Nasa Çxhab – Caldono, 6. Occidente: Atizo, 7. Centro: Genaro Sánchez., 8. Costa Pacífica: Ozbisca y Asiesca, 9. Reasentamientos.



que ha implementado equipos de capacitación, apoyo jurídico, el impulso a proyectos productivos, de educación y salud, teniendo como principios rectores la unidad, la tierra y la cultura, pilares fundamentales en la búsqueda de la autonomía⁶¹.

Las asociaciones de cabildos también son formas de organización dentro del territorio. Por ejemplo, la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca -ACIN Cxab Wala Kiwe (Territorio del Gran Pueblo) se creó en 1994, pertenece al CRIC y también ha cumplido un papel importante en los procesos organizativos de los indígenas en el Cauca. Está ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, norte del departamento del Cauca al suroccidente colombiano y agrupa 14 resguardos y 16 cabildos indígenas⁶².

De otra parte, en el contexto del conflicto por la tierra en el Cauca, se han creado organizaciones o asociaciones campesinas (v.g. ASCAMP, vecina del resguardo Paletará). Con este tipo de organizaciones se crean o se agudizan las tensiones entre grupos poblacionales que están mezclados, que pueden incluso ser la misma gente, pero con diferencias en la tenencia de la tierra o en las formas de organización. Frente a este fenómeno de potencial polarización, algunas organizaciones de segundo nivel están intentando promover la convivencia de indígenas y campesinos, donde antes se enfrentaban por asuntos de tierras.

En los diferentes pueblos indígenas del Cauca la estructura social está constituida por familias nucleares que al mismo tiempo conforman unidades económicas. Cada familia posee una o dos parcelas, donde cultiva maíz y papa –si estas se ubican en la parte baja. Para la realización de cultivos se utiliza la minga como sistema de cooperación o trabajo colectivo.

La ganadería se presenta como actividad secundaria y con carácter doméstico. Tienen una mayor dedicación al cultivo de la tierra que a la fabricación de artesanías, ya no se teje en paja como antes, ahora se tiene una mayor aceptación a los tejidos en lana como ruanas y anacos de colores encendidos, típicos del indígena guambiano.

Es necesario visibilizar la diversidad y la multiculturalidad presente en el Cauca y reconocer las tensiones y conflictos territoriales que se presentan entre la población indígena en sí misma, con los campesinos y la población afrodescendiente.



⁶¹ Tomado de la página web del CRIC <http://www.cric-colombia.org>; consultada el 5 de agosto de 2015.

⁶² Toribío, Tacueyó, San Francisco, Corinto, Miranda, Huellas Caloto, Toéz, Jambaló, Munchique los Tigres, Canoas, Delicias, Concepción, Guadualito, Cerro Tijeras, Pueblo Nuevo Ceral, Alto Naya y el Cabildo urbano de Santander de Quilichao con presencia en siete municipios: Toribío, Caloto, Miranda, Corinto, Jambaló, Santander de Quilichao y Suárez. Tomado de www.nasaacin.org/sobre-acin. Consultada el 5 de agosto de 2015.



La economía de los indígenas es básicamente de autoconsumo y se caracteriza por el policultivo en pequeña escala. Los ciclos vitales y las actividades cotidianas se encuentran determinadas por el trabajo de la tierra y por las fases agrícolas. En la actualidad complementan su sistema económico con actividades externas asalariadas o remuneradas.

Manejo ambiental y espiritual del territorio

La territorialidad indígena tiene un componente espiritual que viene de la cosmovisión; tienen prácticas ancestrales para el manejo ambiental, y desde su visión espiritual y holística del territorio este manejo ambiental está vigente y ligado con las formas de producción propias.

Para las fundaciones AFE es importante tener en cuenta algunos conceptos de la cosmovisión y la territorialidad de los indígenas del Cauca, cuya comprensión es clave para un buen relacionamiento y para lograr mayor sinergia en la implementación de proyectos y alianzas.

- ▷ **El refrescamiento** está muy relacionado con la sacralidad del agua, las lagunas y la autoridad tradicional. El origen de los pueblos indígenas del Cauca está estrechamente relacionado con las lagunas y los ríos, lo cual tiene que ver con los conflictos presentes y futuros por el manejo, control y cuidado del agua en estos territorios. Los Nasa, por ejemplo, son hijos de las lagunas y los principales rituales se llevan a cabo en estos sitios, considerados sagrados. Cada año se elige a los gobernadores y los médicos tradicionales realizan una ceremonia para refrescar y limpiar las varas de mando para que quien asume el cargo pueda ejercer su autoridad sin la contaminación dejada por los conflictos y problemas que tuvieron que resolver gobernadores anteriores.
- ▷ **La armonización** tiene que ver con el territorio y todas las relaciones que se establecen en cuatro espacios vitales: la familia, la autoridad tradicional, la comunidad y el territorio. Los médicos tradicionales realizan los rituales de armonización con el permiso de los espíritus de la naturaleza, proporcionando el equilibrio entre el hombre y la madre naturaleza. Estos rituales se llevan a cabo para las actividades que se desarrollan en el territorio.
- ▷ **La revitalización de semillas** hace parte de sus tradiciones espirituales. Es una ceremonia ritual vital para la pervivencia física y cultural de diferentes pueblos indígenas en el Cauca. En el tema de la soberanía alimentaria es clave el ritual que hacen los médicos tradicionales para lograr que la producción sea alimento para todos.
- ▷ **La guardia indígena.** Ayuda en el control y protección del territorio indígena y en ella participan mayores, jóvenes, niños(as), hombres y mujeres. Es uno de los primeros espacios donde los jóvenes comienzan su formación política y organizativa y hace parte de la estructura de cada resguardo. A través de ella se ha integrado a los jóvenes



en prácticas culturales y colectivas, para que asuman responsabilidades de cuidado y control del territorio.

- ▷ **El gobernador del cabildo es** la máxima autoridad en las comunidades y resguardos. El respeto por las formas de gobierno propio garantiza un buen relacionamiento, así como la armonización de los proyectos y procesos que se adelantan en el territorio.
- ▷ **La minga** es la forma de trabajo colectivo por excelencia y una práctica cultural ancestral. La minga para la comunidad o para cultivos familiares, o la minga de pensamiento para resolver asuntos de interés son formas colectivas de trabajo donde se expresa la pertenencia y la identidad indígena.
- ▷ **La concepción como un sólo cuerpo colectivo** es una expresión de identidad y de alianzas muy importante. El sentido de pertenencia al colectivo es muy fuerte entre todas aquellas personas que se autodefinen indígenas. Este valor del colectivo es defendido y resaltado en muchas de sus actividades y está presente en su vida cotidiana. En los procesos de recuperación cultural y frente a los eventos de violencia de los últimos tiempos se ha visto fortalecida esta concepción de ‘todos somos uno’, pues la unidad es una de las herramientas que tienen los pueblos indígenas para garantizar su pervivencia.

Planes de vida

El movimiento indígena regional representado por el Consejo Regional Indígena del Cauca, CRIC, establece como una de sus funciones principales “apoyar la reconstrucción y fortalecimiento de los planes de vida de los pueblos indígenas del Cauca”⁶³. De acuerdo con este lineamiento, ha promovido la formulación de planes de vida en los distintos pueblos y territorios indígenas de la región y en 2007 formuló un plan de vida Regional de los Pueblos Indígenas del Cauca.

ACIN, por su parte, ha consolidado una estrategia de planes de vida que constituyen la alternativa de los pueblos indígenas para la promoción de sus derechos territoriales. En términos generales, están estructurados en cinco componentes, llamados Tejidos de Vida: a) Económico ambiental; b) Pueblo y cultura (dentro del cual se incluyen los programas de Salud, Educación, Jóvenes, Mujer y familia); c) Justicia y armonía; d) Defensa de la vida; y e) Comunicación y relaciones externas. Existen siete planes de vida bajo la jurisdicción de ACIN: los diferentes cabildos o grupos de cabildos vecinos tienen sus propios planes de vida locales, los cuales se enmarcan en los procesos organizativos más amplios de ACIN y del CRIC.



⁶³ Tomado de la página web del CRIC <http://www.cric-colombia.org>; consultada el 5 de agosto de 2015.



De acuerdo con las autoridades de ACIN, “el plan de vida es entendido no como un documento escrito sino como el sueño colectivo y el camino diario para hacerlo realidad, teniendo como referente sus principios de vida: espiritualidad, reciprocidad, integralidad y uso respetuoso de la tierra, además de los principios organizativos que han acompañado a las comunidades en todas sus luchas Unidad - Territorio - Cultura - Autonomía. Al mismo tiempo, el plan de vida busca consolidar la construcción de nuestro proceso ancestral en plena libertad a través de la participación efectiva de la comunidad.”⁶⁴

En 2009 la Corte Constitucional emitió la sentencia T-025/04 de obligatorio cumplimiento, que ordenó al Estado colombiano la protección de los derechos fundamentales de los pueblos indígenas para evitar su extinción física y cultural. Esta herramienta jurídica en el Cauca cobijó al pueblo Nasa-Páez, Misak-Guambiano, Tontotuna-Totoró, Yanacona, Eperara Siapidara y Kokonuko. Dentro de la sentencia de la Corte se obliga al Estado a elaborar Planes de Salvaguarda (PS), los cuales se han hecho de manera participativa y recogen el pensamiento y la cosmovisión de los indígenas. Muchos de los acuerdos que han establecido el Estado y los pueblos indígenas no se han cumplido; hoy siguen las reivindicaciones de sus derechos por vías de hecho.

Elementos clave del contexto

A continuación se presentan algunos elementos de síntesis del contexto territorial que deben ser tenidos en cuenta por las fundaciones AFE en su trabajo con los pueblos indígenas en el Cauca:

- Existen procesos organizativos en torno a los cabildos en cada resguardo, a asociaciones de autoridades tradicionales a nivel regional y al CRIC. Estos han sido muy importantes para la gobernabilidad de las comunidades en los territorios. Es de resaltar la pauta que han marcado estos procesos organizativos en la recuperación del control del territorio frente a los grupos armados y del manejo ambiental y la conservación de los ecosistemas.
- Existen planes de vida indígena y planes de salvaguarda étnica que recogen el consenso de las comunidades y sus autoridades tradicionales en torno a los desafíos y prioridades que deben tener todas las instituciones públicas y privadas para cooperar con sus procesos de pervivencia y desarrollo. Los planes de vida aglutinan la perspectiva de los indígenas en lo que se refiere a los diferentes sectores de salud, educación, producción, manejo ambiental, gobierno propio, lengua y cultura.
- La violencia y la presencia de grupos al margen de la ley han afectado de diferentes maneras a los territorios indígenas. Los acuerdos de paz de La Habana pueden verse



⁶⁴ http://www.pazdesdelabase.org/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=33 y <http://www.nasaacin.org/>; consultadas el 5 de agosto de 2015.



reflejados en el territorio indígena de modo positivo o negativo; la coyuntura ofrece una oportunidad importante a las fundaciones.

- Existe una larga historia de conflictos territoriales, donde la reivindicación de la tenencia y la relación íntima con la tierra sigue siendo uno de los problemas actuales, generadores de conflictos. Esto requiere atención una vez se firmen los acuerdos de paz.
- Aun cuando en muchos casos es difícil ver la diferencia entre indígenas y no indígenas desde la lógica occidental, existe un amplio sentido de unidad entre ellos para hacer frente a los temas del conflicto y del desarrollo en sus territorios.
- Existen algunos procesos de convivencia intercultural entre indígenas, campesinos y población afrodescendiente.
- Las autoridades indígenas gozan de un reconocimiento constitucional como autoridades públicas de carácter especial y por lo mismo como autoridades ambientales.

DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LECHE: FUNDACIÓN ALPINA

Origen y descripción de la iniciativa

En la cuenca lechera del Cauca, los indígenas han producido leche de manera artesanal desde tiempo atrás. La gente mantiene su ganado, pero falta una capacitación consistente y recursos adecuados para el mejoramiento de la producción o la comercialización. Sin contactos para la venta de leche, los indígenas y los campesinos producen queso para el consumo y para la venta local. Existe una tradición de sacar poca leche, sin técnica y sin calidad y para la mayoría de las familias no existe una entrada fija.

Los productores de Patugó vendían su leche localmente a través del Cabildo Indígena de Patugó (dentro del resguardo de Puracé, municipio de Coconuco), el cual manejaba el negocio sin dar atención a la calidad, la rentabilidad y la organización.

La Fundación Alpina comenzó a trabajar con comunidades de los municipios de Puracé y Rosas en la mejora de la calidad, condición básica para vender leche a la empresa. Estructuró un equipo de asistencia técnica en distintos campos: en el fortalecimiento socioempresarial (administrativo, financiero, contable) y en el tema específico del control de calidad, con el fin de generar capacidades que permitieran a los productores trabajar asociados, volverse competitivos en su negocio y mejorar las condiciones de vida de sus familias.

Este trabajo se realizó en convenio con Oxfam, e incorporó un componente de trabajo con mujeres de Patugó, quienes se asociaron y organizaron un granero para abastecer a la comunidad con víveres y artículos de primera necesidad, tanto para los hogares como para las fincas. El trabajo con las mujeres se enfocó en apoyar su empoderamiento en



lo económico y lo social, aplicando la metodología WEL de Oxfam (Liderazgo Económico de Mujeres) para promover la superación de la pobreza. En la práctica, esta metodología se traduce en asegurar recursos económicos y ganar poder en los mercados, así como cambiar actitudes y creencias para facilitar relaciones más equitativas con los hombres en la toma de decisiones.

El apoyo a las dos asociaciones, de productores y de mujeres, tuvo un componente de capacitación y acompañamiento integral, no sólo en los aspectos técnicos, administrativos y organizacionales de sus respectivos negocios, sino también de acceso y manejo de créditos bancarios.

El trabajo se realizó entre 2009 y 2014 y la intervención se orientó en general a ayudar a mejorar las condiciones de vida de la población rural más vulnerable y afianzar su desarrollo social y económico. Se trataba de transferir a los productores conocimientos y tecnología para generar capacidades técnicas y así promover el desarrollo de Buenas Prácticas Agropecuarias. Este proyecto desplegó acciones de asesoría, asistencia técnica y acompañamiento en cuatro componentes: Productivo y empresarial, Organizacional, Social y de Gestión territorial. La Fundación Alpina identificó el acompañamiento al fortalecimiento organizacional, particularmente en el campo de los emprendimientos económicos, como una tarea por hacer en la región.





Además del acompañamiento técnico, también se promovió el desarrollo de innovaciones tecnológicas y la inserción de los negocios indígenas y campesinos en la cadena de valor de la industria de productos lácteos, así como el empoderamiento económico y social de las mujeres y su acceso a crédito institucional. Los principales logros fueron el fortalecimiento de capacidades de los productores y de su proceso asociativo; el incremento de un 25 % en los ingresos de los productores; incrementos en los niveles de calidad de la leche; inserción al mercado regional y la participación activa de mujeres en la comunidad mediante el fortalecimiento de sus capacidades y su iniciativa económica.

Las principales dificultades que enfrentó el proceso de fortalecimiento se refieren a baja producción y deficiente calidad de leche, dependencia de intermediarios, altos costos de producción y falta de acceso a recursos de financiamiento, escasa participación de mujeres y violencia intrafamiliar. La respuesta de la Fundación Alpina se concentró en desarrollar un enfoque de atención integral a las comunidades a partir del respeto por su autonomía.

Con el tiempo, y con el método de asistencia técnica desde la fundación se ha mostrado que las familias van cambiando maneras de pensar y se van fortaleciendo capacidades. Esto hace posible que tengan mejor productividad y se vean fortalecidos en distintos frentes: la administración, las finanzas, la organización, la visión de negocio, la higiene y el cuidado, el rigor en la aplicación de pruebas y medidas técnicas, así como el sentido de pertenencia, la responsabilidad y la solidaridad en el proceso asociativo.

Desde 2015 las dos iniciativas funcionan de manera autónoma, sin el acompañamiento intensivo de Fundación Alpina (aunque la comunicación se mantiene), pues los convenios que soportaban el apoyo permanente han finalizado.

A continuación se describen las principales acciones que configuran el modelo de intervención de Fundación Alpina a partir del proyecto desarrollado en Patugó:

Para el componente socioempresarial:

- Fundación Alpina adoptó el uso de una plataforma de gestión de proyectos para seguimiento a metas mensuales (por horas de capacitación en cuanto a formulación de planes de negocio de las organizaciones); esto permitió tener un lenguaje común con aliados como el Ministerio de Agricultura, DPS y los municipios implicados.
- Nutrición de animales: análisis de suelos y manejo silvopastoril; la pradera es un cultivo, y su manejo incide en la cantidad y la calidad de la leche.
- Sanidad: vacunación y certificación de hatos.
- Reproducción: mejoramiento genético mediante inseminación artificial; el ganado mejorado genéticamente tiene una mejor curva de productividad, que además se sostiene en el tiempo.



- Calidad: entrega de excelente calidad por parte de cada productor; en Patugó y Pitayó se ha logrado un indicador de 5000 UFC, que significa leche pura sin contaminación y apta para el consumo humano, además de un incremento significativo en la producción (de 25.000 a 60.000 litros).
- Comercialización: coordinación entre empresa y productores.
- Se han conformado Bankomunales con asociaciones de otras comunidades Kokonuko (no en Patugó, donde las mujeres ya tenían otras cuentas y otro proceso en curso). Fundación Corona hace veeduría del proceso, mediante encuentros anuales y visitas. La metodología Bankomunal no se ha modificado o ajustado por el hecho de ser indígenas.

Para el acceso y gestión de créditos:

- Se contó con el apoyo de Oxfam para promover el desarrollo social, económico y organizacional de 189 pequeños productores de leche, campesinos e indígenas agrupados en tres asociaciones; se buscaba incidir directamente en el mejoramiento del bienestar de sus familias e impulsar la economía campesina.
- Se buscó fortalecer competencias en lo administrativo y lo técnico; se promovió la asociatividad para poder canalizar recursos, para dar sostenibilidad a los agronegocios de esta población.
- Ante las barreras para el acceso a créditos para pequeños productores sin garantías, se optó por facilitar el acceso a créditos individuales con responsabilidad compartida.
- Aunque el acceso a créditos productivos por pequeños productores ha sido de gran importancia para mejorar la productividad y competitividad de estas microempresas agropecuarias, este esfuerzo implicó costos y tiempos superiores a los establecidos por el Ministerio de Agricultura y el Banco Agrario. Ha sido posible cubrir los costos y reportar excelentes resultados gracias a la inversión de recursos y esfuerzos por parte del Convenio Oxfam – Fundación Alpina.
- Las dos instituciones sistematizaron y documentaron el proceso de gestión de créditos por parte de los productores. Resultado de este ejercicio se identificaron 22 barreras que hacían imposible el acceso de los pequeños ganaderos a la oferta de crédito institucional. El documento se publicó y fue socializado con las entidades del sector. Un año después se realizó seguimiento y se encontró que se habían generado cambios a nivel local. Aún es necesario insistir en la superación de barreras a nivel nacional.
- Las inversiones en apoyo técnico, capacitación y acompañamiento del convenio reducen el costo de la planificación, documentación y gestión inicial para acceder a los créditos, y en general sirven para vencer los múltiples obstáculos de acceso al crédito. Las barreras tienen que ver principalmente con el diseño de los programas de crédito, asistencia técnica y acompañamiento insuficientes y no adecuados, deficiencias en información, comunicación y coordinación, dificultad en el manejo de documentos y procedimientos y tiempos en la presentación, aprobación y desembolso de los créditos.



Con base en los resultados de esta experiencia se pensó en fortalecer y replicar el modelo Patugó ajustándolo a la variación en las condiciones existentes en cada lugar. Se hicieron réplicas en otras comunidades indígenas, como en Paletará, Pitayó y Guachicono.

Actualmente se está replicando el modelo Patugó en el proyecto Desarrollo productivo de la cadena láctea en 14 municipios del departamento del Cauca, donde una proporción considerable de la población es indígena de la etnia Nasa. Aunque en este proyecto no se está implementando la metodología WEL para incentivar la participación y el empoderamiento de las mujeres, los demás componentes sí se están aplicando, con algunas variaciones:

- Dentro del fortalecimiento empresarial, se están dotando y construyendo diez centros de acopio y cuatro plantas procesadoras de derivados lácteos. Esto implica realizar diagnóstico de producción y precios, capacitación con asociaciones seleccionadas, módulos de gestión contable y mercadeo, manual de calidad y procesamiento de derivados lácteos.
- Dentro del componente social, hay una estrategia orientada a la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional de las familias productoras, para lo cual entre otras acciones, se realiza en los colegios la medición antropométrica de los niños, se entrega suplemento alimentario de quinua, se trabaja en procesos de educación alimentaria con las madres y se incentiva el montaje de huertas familiares con productos de cada región. De manera complementaria, se está avanzando en generar oportunidades para los jóvenes en el marco del programa Jóvenes Rurales del Sena. Además del curso inicial, los jóvenes reciben un capital semilla (parte del Sena y parte de Fundación Alpina) para invertir en sus proyectos productivos y de seguridad alimentaria, a partir de huertas caseras y manejo y preparación de alimentos saludables.
- Dentro del componente de gestión territorial, se coordina la conformación y formalización de la Mesa Láctea del departamento del Cauca, instancia que liderará la formulación y desarrollo de políticas públicas de atención al sector lácteo. En dicho espacio tendrán presencia y los distintos actores de la cadena del negocio, así como centros de formación e investigación, (productores, comercializadores, intermediarios, comercializadores de insumos, gremios, universidades y el Sena, entre otros.

La Fundación Alpina trabaja con equipos técnicos que en su mayoría están conformados por profesionales de la región en la que se desarrollan los proyectos. En el caso del trabajo con comunidades indígenas, los equipos técnicos cuentan con miembros de la comunidad.

La fundación realiza experiencias piloto con acompañamiento intensivo en los campos de la producción –y en la medida de lo posible, del desarrollo humano- a partir de diagnósticos situacionales que se levantan antes de las intervenciones. El acompañamiento se realiza con la presencia constante del equipo técnico en la comunidad, donde se desarrollan actividades prácticas de asistencia técnica y aprendizaje (de finca en finca y con



las asociaciones) para el fortalecimiento del capital institucional de las organizaciones participantes en sus habilidades técnicas, gerenciales, financieras y administrativas.

Este proceso puede durar varios años, hasta que los productores y la asociación como tal comienzan a asumir en forma autónoma la gestión de sus asuntos y demuestran que cuentan con las capacidades para continuar el proceso sin el acompañamiento intensivo o constante, el cual entonces se retira, manteniendo una comunicación esporádica para brindar apoyo en momentos o temas puntuales.

Las acciones de la fundación se caracterizan por acercar la oferta institucional nacional y regional a las organizaciones, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la intervención y complementar las acciones de asistencia técnica desarrolladas, lográndose acercar a las comunidades la oferta de servicios del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, del DPS, de la Gobernación del Cauca y el Banco Agrario, entre otras instituciones. Esto permite generar procesos de incidencia pública en el fortalecimiento de capacidades institucionales y de mejoramiento de políticas en dichas entidades. Además, impulsa la asunción de responsabilidades y el cumplimiento de obligaciones en el sector público frente a los procesos sociales de la población, elevando la sostenibilidad de la inversión social privada y los esfuerzos conjuntos de la fundación con las comunidades.

Hay que entender que nuestro rol como fundaciones es de complementariedad y fortalecimiento de lo público. Debe haber una apuesta por desarrollar capacidad en lo público. En el Cauca se hizo todo un esfuerzo, se proyectó el territorio, se hizo una construcción participativa, hubo una reflexión sobre el rol de las empresas en ese territorio, y eso llevó a generar una dinámica en los trece municipios de la Asociación de Municipios del Norte del Cauca. Se trabajó en una dinámica de fortalecimiento institucional; el desarrollo institucional local pasa por lograr construir colectivamente los planes, ser apoyo a la construcción participativa. Con las alianzas que se gesten con quienes permanecen es que uno va a lograr la sostenibilidad de los procesos.

Liliana Vergel, responsable de incidencia en políticas públicas, Fundación Alpina.

A partir de las experiencias primarias o pilotajes, donde se están creando innovaciones metodológicas y técnicas se realizan esfuerzos sistemáticos de investigación, sistematización y evaluación, con el interés de generar modelos replicable en otros territorios, capaces de orientar las inversiones relacionadas con infraestructura, equipos, insumos, pastos y ganado, así como los procesos de acceso y gestión de créditos para pequeños productores de leche y productos lácteos.

Dentro del fortalecimiento empresarial, se están dotando y construyendo diez centros de acopio y cuatro plantas procesadoras de derivados lácteos.



Así mismo, el equipo gestiona oportunidades para la extensión, expansión o crecimiento de cobertura a partir del conocimiento construido, el equipo formado y la experiencia acumulada. Es el caso del actual proyecto en ejecución con la Gobernación del Cauca y 14 alcaldías municipales, construido a partir de la réplica del modelo de Patugó.

Gobernabilidad y autoridad indígena

El Plan de Salvaguarda Étnica del Pueblo Kokonuko, PSEPIK, reafirma las funciones del cabildo como única instancia política y organizativa de la comunidad: “El Cabildo es elegido para un periodo de un año por los comuneros del resguardo y tiene la facultad de administrar justicia propia, ejercer la autonomía, el control, conservación y protección del territorio; velar por la protección y armonía de los comuneros y las estructuras comunitarias del resguardo (grupos comunitarios productivos, juntas de acción comunal, juntas de padres de familia, Sistema de Salud Propia, (SISPI), Sistema de Educación Propia (SEIP), comités de deportes y nuestros juegos tradicionales), orientando siempre de acuerdo a los mandatos de la comunidad.”⁶⁵

Además del cabildo como autoridad que representa y responde a la voluntad colectiva, otro elemento importante de la gobernanza comunitaria es la tradición de trabajo colectivo, que se refleja en las mingas comunitarias, el cambio de mano, el trueque, las fiestas tradicionales y la participación y toma de decisiones por consenso a través de asambleas, juntas directivas, encuentros de saberes y congresos. Se resalta, junto con la máxima autoridad detentada por la comunidad misma en su ejercicio de autodeterminación, la convicción compartida alrededor de una cosmovisión que identifica a los miembros del pueblo Kokonuko “a partir de las creencias y el respeto por los espíritus que armonizan nuestras relaciones con la madre tierra, tales como el duende, el guando, la viuda, la madre monte, el cazador, la pata sola y otros espíritus de energías positivas o negativas; son también importantes los sueños, las señas corporales, los mensajes de la naturaleza que transmiten aves, serpientes, sonidos, nubes y formas de la luna que anuncian acontecimientos para la comunidad.”⁶⁶

A pesar de la formulación normativa, en la que coinciden la expresión de la voluntad colectiva del pueblo indígena -basada en sus usos y costumbres- y la legislación nacional recopilada en el Fuero Indígena, la vida cotidiana está llena de complejidades e incluso contradicciones. Así, el trabajo de las organizaciones de base como las asociaciones de productores y de mujeres, se debate con frecuencia entre el respeto a las autoridades indígenas, los procesos comunitarios y sus propios negocios grupales y procesos organizativos de orden temático.



⁶⁵ Tomado de la página web del CRIC <http://www.cric-colombia.org/portal/wp-content/uploads/2014/02/plan-salvaguarda-konuko.pdf>; consultada el 5 de agosto de 2015.

⁶⁶ Idem.



En Patugó el proceso de apoyo técnico a la Asociación de Productores enfrentó muchos problemas con el cabildo, que tenía desde años atrás un monopolio del negocio de la compraventa de leche y una visión distinta del manejo del negocio. El grupo de productores solicitó inicialmente entrar a Alpina como proveedor, para lo cual debía pasar por un trámite de codificación que requería cualificar el proceso de producción para garantizar la calidad de la leche. Esta necesidad determinó el inicio del trabajo de asistencia técnica por parte de la Fundación Alpina. El cabildo opuso resistencias, pero finalmente cedió y tuvo que aportar recursos para que el proyecto funcionara. El equipo de la fundación reconoce que éste fue un proceso de reconocimiento mutuo y de aprendizaje de las partes, sobre las exigencias que plantea para cada una este tipo de trabajo. Los productores y el cabildo, aunque tienden a enfrentarse por asuntos puntuales del negocio, entienden que hacen parte de la misma territorialidad.

La autoridad del cabildo es respetada, no se cuestiona. Cada diciembre cambia el cabildo, son 32 personas elegidas en asamblea que ejercen como cabildo. Nosotros pertenecemos al cabildo, pero aparte tenemos nuestras juntas. Para cualquier cosa, los comuneros tienen que ir al cabildo. Al que no trabaja bien le quitan la parcela de tierra que tiene asignada. Si alguien comete un robo el asunto se le pasa al cabildo. La primera vez la persona tiene que devolver lo que cogió. Si reincide se sanciona frente a la comunidad y si no hace caso lo pueden llegar a desterrar. Así nos manejamos nosotros.

Ignacio Avirama, representante legal de la Asociación Patugó.

El cabildo no estaba del todo de acuerdo con nuestra asociación de mujeres, pero no nos puso problema, porque no nos estábamos saliendo de su reglamento. Pensaban que íbamos a pedirles dinero, como otras asociaciones (padres de familia, JAC) [...] El cabildo nos da el respaldo para solucionar algún problema.

Miriam Tenorio, representante legal de la Asociación de Mujeres de Patugó.

Estas tensiones no son un rasgo exclusivo del pueblo Kokonuko. En Pitayó, donde la población es Nasa, la Asociación de Productores Agropecuarios experimenta un vacío cuando el cabildo cambia cada año. Ellos expresan que siempre se necesita el respaldo del nuevo cabildo gobernador para resolver problemas, para cobrar la cartera de la Asociación, para mantener la mesa bien organizada.

En el pasado hubo problemas, pues los nuevos cabildantes entraban al cargo sin saber, y luego salían sin preocuparse por dejar bien organizado, ahora las cosas han mejorado. En este momento hay buena relación entre asociación y cabildo, nos apoyamos el uno al otro y trabajamos de acuerdo.

Vladimir Menza, representante de usuarios, Asociación Pitayó.

No obstante, la formación de asociaciones a partir de juntas y grupos de trabajo en los resguardos es un asunto polémico, pues aunque se reconocen los beneficios y los derechos que ellas promueven, en algunos casos las autoridades o las organizaciones



indígenas han prohibido formar nuevas asociaciones con el fin de mantener la autonomía del cabildo sobre los asuntos comunitarios, además de no perder el control sobre el flujo de recursos para proyectos y programas.

Hoy la Asociación de Productores Agropecuarios de Patugó es una empresa bien formalizada. Ha manejado créditos por \$180 millones de pesos con un excelente desempeño en pagos. Ignacio Avirama, su representante legal, es un líder destacado por sus logros y aprendizajes en el proceso acompañado por la Fundación Alpina en Patugó; por su cualificación, actualmente lo buscan otras comunidades y organizaciones, y trabaja como asesor técnico en el equipo de la fundación.

Relación del proyecto con el plan de vida de las etnias implicadas

El plan de vida del pueblo Kokonuko se refiere a los principios culturales que le son sagrados, los cuales busca recuperar o fortalecer. Para promover la organización propia de la comunidad indígena, el pueblo Kokonuko ha planteado estrategias políticas y de gestión que responden a la problemática fundamental de “la reivindicación y protección de nuestros derechos colectivos a partir de la construcción de nuestro plan de vida, el cual alberga nuestra cosmovisión, los usos y costumbres de nuestro territorio, a partir de la aplicación de la autonomía, la justicia y el gobierno propio”⁶⁷.

Así, el plan de vida es el principal referente o lineamiento que orienta la construcción de los programas locales, desde el saber y la experiencia de los mayores y demás autoridades tradicionales. Aunque esta visión orientadora es integral, el plan de vida plantea unos ejes temáticos que buscan responder a necesidades prioritarias y fortalecer procesos organizativos de la comunidad. Estos ejes se refieren al fortalecimiento del gobierno propio, a salud, educación, entorno ambiental, economía propia y derechos humanos. Así mismo, la construcción del Plan de Salvaguarda responde a unas políticas propias orientadas a proteger y reafirmar “nuestra identidad cultural y nuestras propias formas de organización política.”⁶⁸

En Patugó el proceso de apoyo técnico a la Asociación de Productores enfrentó muchos problemas con el cabildo, que tenía desde años atrás un monopolio del negocio de la compraventa de leche y una visión distinta del manejo del negocio.



⁶⁷ Tomado de la página web del CRIC <http://www.cric-colombia.org/portal/wp-content/uploads/2014/02/plan-salvaguarda-konuko.pdf>; consultada el 5 de agosto de 2015.

⁶⁸ Idem.



La visión expresada en el plan de vida consiste en mantener el proceso político organizativo basado en los usos y costumbres alrededor de la defensa del territorio y los derechos colectivos, así como cuidar y proteger la madre tierra y fortalecer los saberes de los mayores, quienes son una fuente de sabiduría para las presentes y futuras generaciones.

En la zona centro del Cauca se formuló un Plan de Salvaguarda Étnico (PSE) del Pueblo Kokonuko (2011-2013). El PSE identifica como acción estratégica en los ejes de Territorio y Gobernabilidad, que “las Instituciones del Gobierno deben garantizar recursos necesarios permanentes para la construcción y el fortalecimiento de los planes de vida del pueblo Kokonuko.”

En la región se confunde el PSE con el plan de vida, pero se sabe que se realizó un trabajo de consulta y recopilación de información en las veredas, para luego ir a plenaria y construir el Plan. Sin embargo, ni la Asociación de Productores de Patugó ni la Fundación Alpina están involucradas en estos procesos (el representante legal de la asociación de productores y el equipo técnico no están enterados). Este documento, que se enmarca dentro de la política pública del Estado para la protección de los pueblos indígenas amenazados de extinción, vigilada por la comunidad internacional, recoge un proceso social avalado por el Ministerio del Interior, y constituye un referente oficial de las condiciones y el apoyo institucional que requiere este pueblo para garantizar su pervivencia.

El pueblo Nasa del cabildo de Pitayó, también tiene su propia visión y un proceso de reafirmación étnica que se asimila a un plan de vida, aunque no necesariamente documentado. Vladimir Menza, consejero mayor del Resguardo de Pitayó (Silvia) y representante de la Asociación de Productores Agropecuarios apoyada por Fundación Alpina en ese territorio, con un modelo similar al del proyecto en Patugó, expresó en una entrevista para este estudio que “el plan de vida es lo que se viene haciendo por tradición, es nuestra relación con la naturaleza, con la madre. Por eso se hacen los refrescamientos, y todo se consulta con el sabedor”.

Evidentemente, existe una relación muy estrecha entre los planes de vida, los planes de salvaguarda étnica y los temas de gobernabilidad y autoridad indígena. En consecuencia, las intervenciones de entidades –tanto estatales como privadas- hacen bien al conocer este contexto y adecuar sus trabajos y aportes a los planteamientos que desde los procesos endógenos de las comunidades buscan dar coherencia a los distintos esfuerzos por cooperar y generar mejores condiciones de vida en los territorios indígenas.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas y actividades realizadas con el equipo técnico de Fundación Alpina en el Cauca, y con algunos representantes de comunidades beneficiarias. Para facilitar su consulta y comprensión, estas buenas prácticas se encuentran clasificadas en núcleos



temáticos y están acompañadas de comentarios explicativos y/o testimonios recogidos durante el trabajo de campo.

Participación y apropiación

Aporte de contrapartidas por parte de la comunidad o del grupo beneficiario. Ayudan a garantizar el compromiso y participación activa en el proyecto. La Fundación Alpina condiciona su intervención institucional a este aporte.

Al comienzo fue difícil lograr que los indígenas aportaran recursos a los convenios, pues estaban acostumbrados a recibir todo de la cooperación y el gobierno.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

Siempre se exige el aporte de contrapartidas indígenas, de los productores y la comunidad (dinero propio o de créditos, semillas, materiales, trabajo); cuando todos ponen recursos, sienten que el negocio es algo propio. Se ha hecho un esfuerzo por cambiar la costumbre de pedir todo y no dar nada. Esto contribuye a la apropiación.

Las mujeres invirtieron en su iniciativa algo, de lo poco que tenían: capital y mano de obra. Es más importante el hecho de aportar, que el valor económico del aporte. Al recibir remuneración de la asociación misma, se confirma la sensación de tener algo propio, también eleva el compromiso y la asociación.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

Trabajar a partir de necesidades sentidas por las mujeres. Las mujeres, al elevar su autoestima y empoderarse, entendieron que podían ‘perder la vergüenza’ y manejar algo nuevo, abrirse a nuevos aprendizajes. También dieron un paso importante mediante el intercambio de experiencias personales, por ejemplo sobre el manejo de asuntos con sus esposos.

Antes les tocaba bajar a Coconuco o Popayán a hacer mercado con el dinero de la venta de la leche, o ‘truequear’ la leche por víveres, con el cabildo que manejaba los negocios. La idea de montar un granero responde a una necesidad identificada y priorizada por las mujeres mismas.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina

Trabajo a partir de diagnóstico individual en el caso de la Asociación de Productores, para llegar a priorizar necesidades se analizan casos de la vida real, no en abstracto. Luego se fijan metas claras y se hacen ver posibles de cumplir.

Trabajo intergeneracional. Se ha fortalecido el compromiso de las asociadas con la participación de sus hijas. Este proceso de empoderamiento abrió para las mujeres la posibilidad de proyectarse de otras maneras hacia su propia comunidad. Han demostra-



do su capacidad de trabajar en equipo con la Asociación de Productores. Al celebrar el primer aniversario, el Día de los Niños y el Día de la Madre, su trabajo como asociación de mujeres les ha permitido ayudar a integrar a toda la comunidad. La capacitación de un grupo amplio permite a futuro el relevo generacional en el liderazgo y las funciones dentro de la asociación.

Cuando la madre no puede asistir, la hija la reemplaza. La joven trabaja y cumple, se gana el pago y así va cogiendo amor al proyecto del grupo.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

La visión de proceso en la asesoría y el acompañamiento. Hombres y mujeres pasaron por un proceso para afianzar la capacidad de lograr sus metas, de aplicar aprendizajes y mejorar la calidad de su producción, de incrementar sus ingresos y los del grupo.

Seriedad y cumplimiento en todo el acompañamiento; el compromiso real del asesor produce compromiso en los asociados. Esto permite conversar para identificar y priorizar necesidades, disminuir los conflictos y lograr mayor armonía en el trabajo. De esta manera también es posible tener firmeza para exigir cumplimiento y llamar la atención sobre problemas.

Perseverar en la asesoría. Resulta clave la perseverancia desde la asesoría: tener conciencia de que el grupo está aprendiendo, aprender a no desanimarse por los problemas, los errores, las pérdidas.

Pedir más sería un abuso. Estamos donde estamos porque hemos tenido ese apoyo. Nosotros, sin estudio ni nada, nos metimos a una asociación que ya habría desaparecido, sería una más, sin ese acompañamiento. Pero a través del acompañamiento se ha generado un compromiso fuerte con nosotros mismos.

Ignacio Avirama, Asociación Indígena de Patugó.

Pertinencia

Conceptualización y preparación del trabajo de acuerdo con la realidad sociocultural de la comunidad o el territorio indígena. Esto permite identificar fortalezas, destrezas y necesidades existentes en cada lugar, y es condición para lograr eficacia en la capacitación, en el fortalecimiento gradual de competencias, en la asimilación y la apropiación de lo que el técnico aporta.

Nos tocó entender que el trabajo organizativo se enfrenta a niveles muy heterogéneos de capacidad y de educación. Esta diversidad implica para el técnico ser lo más sencillo posible, ‘bajarse del trato de doctor’, llegar a hablar en confianza con la gente.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.



Adaptación de los proyectos y programas a las características y necesidades de la pequeña producción indígena en cada contexto local.

En cada territorio la experiencia es diferente. En un sitio no siempre funciona lo mismo que funcionó en otro lugar. Incluso en territorios vecinos. Por ejemplo, en las veredas Patugó y Paletará, ambas en Puracé, hay condiciones distintas. Aunque en Paletará tienen tierras más planas, mejores para la producción, conviven indígenas y campesinos, lo cual genera procesos sociales diferentes. En consecuencia, se necesita adaptar la respuesta institucional a condiciones específicas.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

Relacionamiento

Contratar y formar técnicos nativos de la región que trabajan a gusto en el páramo y se pueden comunicar bien con la gente, mostrando en la práctica cómo se hacen las cosas bien: “con exigencia pero hablando suave”.

No es sólo decir, sino uno mismo saber hacer. Saber ordeñar para poder enseñar, saber hacer pruebas, uno hace y muestra, el siguiente lo hace usted. Hay que planear, según las zonas, uno va y se queda allá toda la semana, visita dos ordeños por día y luego actividades en el día. Nada de reuniones explicando cosas, sino haciéndolas con la gente. A mí me toca arrendar pieza en los pueblos, o me quedo donde me dan posada. La gente se va acostumbrando, lo ven a uno llegar a las 4 a.m. a ordeñar temprano, antes del amanecer, es la importancia de enseñar mostrando. Yo mismo soy productor, por eso puedo enseñar.

Julián Perafán, asesor en control de calidad, Fundación Alpina.

Nivel alto de exigencia y claridad en el negocio. No se admiten casos de corrupción o incumplimiento. Se trabaja con quienes cumplen. Se firma un acta de compromiso con los beneficiarios y el cabildo-gobernador.

Hay algunos casos problemáticos de resistencia (los Yanaconas en Río Blanco no vacunan el ganado. En el Macizo no vacunan ni dejan palpar las vacas. En Almaguer el cabildo quería imponer la lista de participantes). En esos casos no se puede trabajar. Al que no cumple no se le da asistencia técnica ni capacitación.

José Manuel Vela, coordinador del equipo técnico, Fundación Alpina.

No se trata a todas las comunidades de igual manera. Es importante aprender cómo tener en cuenta la cultura y la cosmovisión, las particularidades de cada pueblo. Es importante siempre tener en cuenta la forma de llegar a un lugar, desde el primer día, la forma de expresarse y comportarse.



Fortalecimiento de capacidades

El fortalecimiento socioempresarial se hace acompañando a la comunidad. El acompañamiento intensivo *in situ* es una buena práctica y es factor de éxito en la inversión en desarrollo agropecuario y el acceso a mercados. Sin este acompañamiento es muy difícil lograr cambios en la cultura de la producción y por lo tanto en la calidad de los productos.

Es importante capacitar en control de calidad a grupos, no sólo a personas individuales. No obstante, también es necesario hacer la asistencia técnica socioempresarial finca por finca; hay que mirar la necesidad de cada productor ¿Cuál es su sueño? ¿Qué quiere? ¿Cuánto le cuesta lograrlo? ¿Cuánto está produciendo? Luego hay que mirar cómo se puede acortar el tiempo, cómo mejorar la rentabilidad, cómo bajar costos y subir el ingreso. Se trata de llegar a entender que la calidad es la clave del buen negocio, para poder identificar las causas de los problemas y solucionarlos.

Julián Perafán, equipo técnico, Fundación Alpina – Cauca.

La asistencia técnica, entendida como un proceso de acompañamiento integral permitió la adopción por parte de los productores de buenas prácticas agropecuarias y de protocolos más estrictos en las fases de ordeño y acopio, garantizando la higiene sobre todo el proceso. El uso de instrumentos apropiados, la aplicación de pruebas de mastitis y los análisis microbiológicos para detectar posibles bacterias y microorganismos en la leche minimizaron el riesgo de contaminación, superando costumbres muy arraigadas, como producción artesanal de leche sin higiene, logrando un mejor precio y haciendo más rentable la actividad económica.

Al que le devuelven una cantina de leche ya sabe por qué, sabe que tiene que mejorar la calidad. No pierde todo, pues puede hacer cuajada y venderla localmente, pero para mantenerse en el mercado, tiene que aprender. No sucede con todos, pero cada vez más. Al que le bajan el precio de la leche 10 pesos por litro, eso lo sacude, lo hace preguntarse por qué, lo lleva a preocuparse por mejorar.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

El acompañamiento implica una transferencia de competencias en la organización; esto incide en la manera en que los productores se comprometen con la asociación, especialmente cuando pueden demandar información transparente de los dirigentes. El equipo técnico aprendió a no ser paternalista (hacer las cosas por los productores), pues es mejor enseñar (generar espacios de aprendizaje práctico).

Una forma de socializar y apuntalar los aprendizajes es medir y publicar los resultados de las pruebas (mediante acuerdo previo), para que todos los asociados se den cuenta del desempeño de cada productor. Se da un premio (overol o botas) para los que demuestran buenos resultados. Los asociados mismos comienzan a exigir cambios a los miembros



que no cumplen. El peor (que se percibe como un dolor de cabeza) puede llegar a ser el mejor productor.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

Con el acompañamiento y la capacitación en aspectos de asociatividad, de calidad y de gestión se logra avanzar en temas vitales como electrificación para la comunidad, plan de aguas, tanque de almacenamiento y planta potabilizadora. La capacitación garantiza que los recursos invertidos no sólo financien la infraestructura adecuada (como el centro de acopio de leche) y mejoren la productividad (mediante el vínculo de calidad y precio), sino que redunden en mejorar las condiciones de vida de la comunidad, estabilizando sus ingresos.

En el modelo Patugó se pudo generar cultura contable a través de una formación de cuatro horas diarias, dos veces al mes durante ocho meses. Los ejercicios de formación se hicieron a partir de la experiencia del proyecto, se trabajó con grupos pequeños, de máximo quince personas. De esta manera se logra generar interés y adoptar una cultura contable y de manejo transparente.

La capacitación es fundamental y se hace con práctica y acompañamiento. El aprendizaje es práctico, en la vida real, se realiza en el aprender haciendo. Se comienza con un primer nivel en el trabajo con comunidad alrededor de temas básicos de la asociatividad: roles y funciones, informes, estados financieros, asociados, asambleas. Se busca fortalecer capacidades básicas en muchas personas de la comunidad, para generar relevo en los grupos asociativos. Por los bajos niveles de escolaridad existentes es necesario nivelar las competencias para que puedan participar, entrar bien en la capacitación. Los productores aprenden lo que es un balance, algunos aprenden cómo hacerlo; pero todos llegan a entender en qué se gastan los recursos de su organización.

Entrevista grupal con equipo técnico, Fundación Alpina.

Establecer pago de bonificación o remuneración a los dirigentes para el buen funcionamiento administrativo y financiero. Aunque generalmente los dirigentes trabajan *ad honorem*, la remuneración es recomendable pues garantiza su compromiso con el oficio encomendado, cualifica el liderazgo en cargos directivos, genera cultura de transparencia y facilita el relevo como práctica democrática.

Creación de fondos rotatorios para el buen funcionamiento administrativo y financiero. Con ello se fortalece tanto la iniciativa de los productores como la de las mujeres, al otorgar créditos que benefician a los asociados y sus familias. Como efecto del fondo rotatorio se mejoró la contabilidad de producción y compraventa de leche y los pagos, así como la práctica de hacer comprobantes por proveedor y por entrega.



Es importante el aprendizaje de los temas técnicos, pero al mismo tiempo el acompañamiento tiene otros elementos fundamentales como el esparcimiento, la relajación, la posibilidad de reírse de uno mismo.

Fernando Erazo, equipo técnico de Fundación Alpina.

Respaldo y acompañamiento para incidir en el acceso a créditos. Cuando la asociación es nueva, el respaldo de la fundación les abre puertas a los productores en los bancos. Luego ya van solos, con el aval de la asociación que se ha hecho conocer por su cumplimiento. Es necesario también el apoyo acompañando los trámites, dando capacitación básica, aportando capital semilla.

La fundación nos ha dado buenas referencias, eso nos ha servido mucho para los créditos. Empezamos a trabajar en lo veterinario, la gente pedía para los animales, droga, purga. Mi compañera hizo muchos contactos, empezó a invitar a los comerciantes de agro para que fueran y vieran y nos dieran crédito. Así fuimos ampliando la veterinaria y también granos y abarrotos.

Miriam Tenorio, representante legal de la Asociación de Mujeres de Patugó.

Metodología WEL para la atención diferencial a las mujeres y sus necesidades La implementación de la Women's Economic Empowerment, WEL, de Oxfam, promueve empoderamiento en lo económico y lo social.

El trabajo contribuyó a fortalecer su autoestima y reconocimiento en la familia y en la comunidad. También les permitió ganar sentido de pertenencia en su trabajo como asociadas, así como capacidad para abrirse a cambios, trabajar en equipo y resolver conflictos interpersonales. Se fortalecieron relaciones de solidaridad, apoyo y comunicación entre las asociadas.

La principal barrera es la de no valorarnos, no sentirnos capaces de manejar un negocio. Se habían metido en la cabeza que sólo servíamos para labores del hogar y de la finca. Comenzando por los padres, los esposos, los hermanos. ¿A qué se va a ir? A perder el tiempo, a hablar de los demás, chismes. Uno termina por creerse ese cuento... eso nos ha limitado a las mujeres para ser emprendedoras.

Miriam Tenorio, representante legal de la Asociación de Mujeres de Patugó.

Asesoría psicológica. Se trabajó con las mujeres en el ámbito psicosocial y pedagógico, pero también con los esposos e hijos, con la familia, a partir de situaciones y comportamientos que afectaban el libre desarrollo, las libertades y la calidad de vida de las personas. Esta intervención se orientó a promover hábitos saludables y mitigar problemas de violencia intrafamiliar, exclusión de la mujer, fracaso y deserción escolar,

En el modelo Patugó se pudo generar cultura contable a través de una formación de cuatro horas diarias, dos veces al mes durante ocho meses.



alcoholismo y abuso infantil. Esto generó condiciones para que las mujeres pudieran renegociar su rol, sus actividades y sus cargas en el hogar, lo cual ha sido fundamental para ellas mismas y para su negocio.

Utilizar como guía el Plan operativo y visibilizarlo con metas, funciones, obligaciones, fechas. Tenerlo allí, en la cartelera, les permite a ellas seguirlo como una guía. Fue clave construir un reglamento interno para el trabajo de manera participativa; ellas definieron las funciones, los horarios, las multas. Cuando hay algún problema, lo analizan en la junta y toman medidas.

Inculcar una ‘ética del negocio’ en las asociaciones indígenas. Los indígenas han llegado a producir la leche en condiciones de inocuidad y asepsia, a ofrecer productos con estándares, a ser transparentes en las cuentas, todo esto es un logro derivado del método de trabajo de Fundación Alpina.

Estos logros permiten plantear el ‘modelo Patugó’ como una forma viable y replicable de abordar la problemática del fortalecimiento de capacidades sociales y empresariales para el desarrollo de agronegocios, a partir de la pequeña producción lechera de indígenas y campesinos en el Cauca.

Sostenibilidad

Uso de tecnologías no convencionales de fácil acceso en las condiciones existentes para la comunidad. Transferir conocimientos útiles y pertinentes para la gente genera interés, gusto y compromiso por continuar, por seguir trabajando con esfuerzo propio. Esto significa dar claves, hacer entender, mostrar diferentes formas de hacer las cosas con los recursos limitados y sencillos que están a la mano.

Ya nos podemos sostener, ha habido mucha capacitación. Hemos tenido cinco años de acompañamiento, fortaleciendo capacidades. Todos no serviríamos como directivos, pero todos tenemos la idea de que esto es de nosotros, es nuestra empresa. Nosotros gestionamos nuestros proyectos, nos abrimos a otras partes, ya no necesitamos a Fundación Alpina.
Ignacio Avirama, representante legal de la Asociación Indígena Patugó.

Aprendizaje en control de calidad. La experiencia con las asociaciones muestra que la comprensión del vínculo entre calidad y precio y el aprendizaje de los asuntos técnicos de la gestión de la calidad de la leche, es lo que permite que la gente no deje caer las cosas, que el aprendizaje y el negocio se sostengan.

Antes nosotros éramos paternalistas, las cosas se dañaban y no importaba. Pero la asesoría nos ha hecho cambiar. Ahora uno mismo aporta recursos y cuida las cosas. Somos gerentes y clientes en formación.

Vladimir Menza, representante de la Asociación de Productores Pitayó.



Alianzas

Construcción de alianzas tanto públicas como privadas. La Fundación Alpina promueve, requiere y facilita el involucramiento de los entes territoriales y en general del sector público y privado en sus proyectos.

Se logró que la Gobernación Cauca se comprometiera en la iniciativa de Patugó desde el comienzo, dando su respaldo para lograr los créditos bancarios.

La vinculación de entidades públicas como el Sena, el Departamento de Prosperidad Social y el Ministerio de Agricultura le otorgan un respaldo fundamental y recursos importantes de cofinanciación a la iniciativa.

En el caso del Conglomerado Lechero, la iniciativa de alianzas productivas es encabezada por la Gobernación misma. Las alcaldías y las instituciones presentes en la región han sido invitadas a sumarse y en muchos casos lo han hecho.

Acuerdo con el cabildo indígena como autoridad y con las juntas como formas asociativas propias, de esta manera se comprometen y aportan recursos. En todos los casos, el compromiso del cabildo gobernador ha sido importante: su certificado y el respaldo de la tierra han permitido el acceso de los productores a créditos.

La alianza con Oxfam permitió fortalecer capacidades dentro de la fundación para dar atención diferencial al trabajo con mujeres.

Incidencia mediante réplica del modelo

La experiencia de Patugó estimula a otros cabildos y grupos comunitarios a organizarse. Miembros de otros resguardos y comunidades campesinas han buscado contactos para aprender de la experiencia de Patugó, que ha sido la puerta de entrada para otros proyectos similares y ha dado margen para que otras asociaciones puedan proponer sus iniciativas.

La Fundación Alpina está replicando la experiencia como organización gestora acompañante del Conglomerado Lechero, en el marco del Plan de Desarrollo de la actual administración departamental y en las estrategias propuestas por la Agenda de Competitividad del departamento del Cauca.

Lecciones aprendidas

Los siguientes aprendizajes son producto de la experiencia del equipo técnico en la implementación del proyecto y de sus réplicas. Resultan tanto de experiencias positivas como de errores y fallas en la implementación, las cuales han sido analizadas de manera autocrítica.



La asociatividad y el cumplimiento de compromisos colectivos son fáciles para los indígenas. Para la Fundación Alpina trabajar con comunidades y grupos de mujeres indígenas tiene la ventaja de la experiencia organizativa previa en su cultura, los indígenas trabajan colectivamente por tradición, en grupos, en mingas, en juntas, entonces conocen lo que es trabajar por un objetivo común.

Es fundamental que los técnicos sepan llegar y hacer trabajo en comunidad. Al conformar el equipo, se debe seleccionar técnicos que tengan claridad y disposición para trabajar en el campo. Cuando no es así la gente se disgusta y el proyecto no funciona. Lo importante no es tener títulos, sino carisma; manejar un lenguaje sencillo y acercarse a la gente, pero saber diferenciar las situaciones. Los asesores deben respetar las costumbres, compartir la comida, recibir con agrado lo que les ofrecen, llegar a tiempo. Asumir las equivocaciones, ser claros desde el comienzo, cumplir compromisos; no cambiar por el camino.

Hay que ir con paciencia, y estar dispuestos a esperar (en las reuniones casi siempre hablan de cosas propias o internas antes, dejan para el final los temas de afuera). El contrato del diagnóstico para el proyecto de las mujeres, encargado a un grupo de estudiantes universitarios, fracasó porque trataron de hacerlo en poco tiempo y no lograron penetrarse con la gente. Entonces se contrató localmente a otras personas, para quienes fue más fácil dialogar y recoger la necesidad sentida por las mujeres en la comunidad.

El equipo técnico debe ser hábil y creativo para resolver dificultades o resistencias que plantean algunos grupos dentro del contexto indígena. Por ejemplo frente a la necesidad de generar una visión de negocio y a la responsabilidad por los créditos, o frente a la higiene para mejorar la calidad de la leche o a la costumbre de vacunar contra aftosa y obtener el certificado de sanidad.

Intensidad del acompañamiento. Debe ser permanente, intensivo y personalizado en un comienzo, para luego hacerse más puntual y distante, hasta lograr la autonomía del grupo y la sostenibilidad de su proceso asociativo o plan de negocio.

En el caso de Patugó, el plan estaba formulado para cinco años; el acompañamiento se hizo tres años de modo constante y dos de modo puntual. La confianza ganada durante este período permitió señalar fallas –siempre con tacto, sin ofender- y demostrar cómo mejorar los procesos les mejora el ingreso.

La práctica del acompañamiento generó también cambios y aprendizajes en los asesores acompañantes, quienes cualificaron sus capacidades en la práctica, tanto en los casos individuales como de equipo.

Haber aplicado la metodología cambió muchas cosas en mí. El aprender a acompañar y mirar que uno puede transformarse al ser una persona que genera cambios positivos ha



sido muy enriquecedor.

Dora Collazos, asesora de mujeres, Fundación Alpina – Cauca.

Importa tanto el proceso de aprendizaje como los resultados. El equipo técnico aprendió que en términos de la capacitación, aprender quiere decir que la gente logra apropiarse de los procesos.

Yo me preocupaba mucho por que salieran las cosas bien, no porque ellos aprendieran. Esa era una gran debilidad que tenía en los centros de acopio. Me llamaron la atención, entonces comencé a soltar para que ellos mismos lo hicieran y así pudieran aprender. Aprendí a soltar, a no pretender hacerles todo para que las pruebas salieran bien, sino dejar que ellos mismos lo hicieran y se equivocaran, luego hacerles ver el error, para que aprendieran.

Julián Perafán, técnico en control de calidad, Fundación Alpina – Cauca.

Trabajar con el cabildo es una garantía, pues ayuda a resolver problemas y garantiza el éxito del proyecto. El cabildo es la autoridad legítima que puede intervenir con los comuneros.

Fue necesario sortear con tacto y paciencia la resistencia del cabildo frente al proceso asociativo de los productores (por tensiones alrededor de los intereses de negocio y de poder implicados). Luego fue muy importante ganar la confianza y el respaldo del cabildo para el proyecto. El cabildo tiene la autoridad y los medios para obligar a los comuneros a cumplir con sus obligaciones.

José Manuel Vela, coordinador del equipo técnico, Fundación Alpina – Cauca.

A pesar de la resistencia y los obstáculos que se presentan, es importante que los productores asociados puedan organizarse, decidir y participar directamente, así como establecer una relación directa y sin intermediarios con la empresa.

Para los productores fue clave organizarse como asociación para comprar tanque, acopiar y enfriar leche, capacitarse para poder entrar como proveedores de Alpina; esto les permitió recibir apoyo de la Gobernación y las entidades.

Entrevista grupal del equipo técnico, Fundación Alpina – Cauca.

El trabajo se debe adaptar a las particularidades de cada contexto, pero al mismo tiempo, la exigencia técnica se mantiene pues garantiza el éxito del proyecto. El enfoque de respetar la autonomía, exigir el cumplimiento y aprender haciendo en la práctica permitió generar cambios graduales y fortalecer competencias en los asociados.

En algunos casos los proyectos no funcionan, los comuneros no aceptan la asistencia técnica, se resisten a mejorar la calidad. Entonces se exige un compromiso en la parte de calidad, en cumplimiento de metas. Al ver que el precio mejora, los asociados se interesan,



van cambiando la actitud, forjan una nueva mentalidad. Esto es más fácil con los jóvenes.
José Manuel Vela, coordinador del equipo técnico, Fundación Alpina – Cauca.

La inclusión del proyecto productivo en una cadena de valor más amplia contribuye al desarrollo de capacidades colectivas y a lograr estabilidad en los ingresos; por lo tanto, es un factor clave de sostenibilidad.

Es necesario valorar la disposición para asumir los compromisos y requerimientos del proyecto para seleccionar bien a quiénes apoyar, analizando las condiciones y el compromiso del grupo para hacer prosperar el negocio. El convenio con Oxfam comenzó con cuatro organizaciones, pero con dos de ellas no se pudo avanzar. Con la población afro no se pudo mejorar la calidad. Con campesinos no se logró sentido de pertenencia a la organización ni una proyección de crecimiento.

A partir de este aprendizaje la Fundación Alpina optó por modificar el mecanismo en el programa Alianzas Productivas: se espera que las organizaciones acudan y busquen el apoyo; entonces se analiza su potencial y compromiso para determinar la viabilidad de su participación.

La planeación y la coordinación de la ejecución en alianzas deben considerar los tiempos y procedimientos de las instituciones. Los procesos en las entidades territoriales y entidades públicas tienden a ser más demorados que en el sector privado o que en las comunidades. Con frecuencia no coinciden con ciclos y ritmos de los procesos productivos.

Es necesario diferenciar claramente para la comunidad qué es responsabilidad de las entidades territoriales y qué es responsabilidad de la fundación, para no afectar la credibilidad del equipo por fallas en el gobierno.

Es necesario crear alianzas que articulen esfuerzos interinstitucionales para la solución de graves problemas sociales en la región. En zonas del Cauca hay una enorme población infantil desatendida y muy altos índices de pobreza, violencia sexual intrafamiliar y embarazo adolescente. La línea base mostró que para un sector amplio de la población el salario mínimo es de \$200.000. La calidad del agua es pésima, no tienen suficiente tierra productiva, no hay vías ni presencia del Estado.

Dificultades y retos del proyecto

A pesar del fortalecimiento de capacidades en la Asociación de Mujeres, preocupa la laxitud en el manejo de la cartera, debida sobre todo al peso de los lazos familiares y la solidaridad con las personas que necesitan ayuda. Se ha insistido en el manejo como negocio, con plazos. Se propuso hacer un corte y recaudar la cartera, así como establecer una política de intereses frente al principal riesgo identificado, el control de la cartera. La asesoría plantea temas, señala riesgos y deja reflexiones, pues el negocio es de ellas,



ellas deciden. Las mujeres han sido un motor que dinamizó a la comunidad, pero tienen que medir su capacidad para no quebrarse.

La asesoría ha ofrecido otras sugerencias como establecer política de topes para créditos (en acuerdo con la asociación de productores); medir hasta cuánto se puede entregar a una familia con capacidad de pago limitada; restringir a lo esencial la mercancía que el granero entrega a crédito; exigir abonos o descontarlos de la nómina.

Dora Collazos, asesora de mujeres, Fundación Alpina – Cauca.

La acumulación de riqueza es sancionada social y culturalmente, mientras la redistribución de excedentes y la solidaridad son valoradas altamente como virtudes éticas. El ahorro en un negocio grupal enfrenta la dificultad de no siempre verse como legítimo. El rigor en el cumplimiento de las normas de manejo del dinero plantea un problema en el contexto del beneficio colectivo en una comunidad indígena.

Nosotros aquí llenando el fondo, y allá hay gente pasando hambre...

Vladimir Menza, representante de la Asociación de Productores Pitayó.

El principal reto de la Fundación Alpina en este proyecto, consiste en aplicar los aprendizajes obtenidos en el modelo Patugó, de pequeña escala, al proceso de escalamiento que está en curso con el Conglomerado Lechero en catorce municipios del norte del Cauca.

En este programa del Conglomerado no se está implementando la metodología WEL que Oxfam aportó al modelo Patugó y que contribuyó a su éxito. Un reto que se plantea para la fundación es encontrar formas de incentivar la participación y el empoderamiento de las mujeres, porque hay un efecto social en ellas mismas y porque dinamizan cambios tanto sociales como económicos en la comunidad. Al autoafirmarse, las mujeres cambian sus vidas y también cambia el tejido social de la familia, mejorando la calidad de vida de la comunidad.

El componente empresarial se está fortaleciendo ampliamente en las asociaciones del Conglomerado. Dado el escalamiento del modelo Patugó a una magnitud significativa, la Fundación Alpina tiene el reto de equilibrar los temas técnicos y empresariales sin descuidar el fortalecimiento social, el cual es un factor indispensable para el éxito y la sostenibilidad del modelo.

Un modelo de fortalecimiento socio-empresarial en comunidades indígenas Nasa, tiene el desafío de tener una mirada crítica frente a asuntos sensibles de la territorialidad indígena, como la pertinencia cultural de las acciones institucionales, la concertación con las autoridades indígenas y el fortalecimiento de sus capacidades de gestión como parte de la gobernabilidad en la región. También resulta muy importante la articulación de los proyectos a los planteamientos de los planes de vida y el manejo espiritual y ambiental del territorio.



BUSCANDO LA PERTINENCIA: FUNDACIÓN PROPAL

Origen y descripción del relacionamiento

Durante veinticuatro años la Fundación Propal ha promovido el trabajo social con las comunidades en el norte del Cauca. En un comienzo se intentó neutralizar la resistencia de la población frente a la industria, mediante la Campaña del Buen Vecino con las comunidades aledañas a las plantas, dando apoyo económico a solicitudes puntuales. Posteriormente esta campaña se convirtió en el Programa de Buen Vecino, el cual ha buscado generar comunicación y corresponsabilidad entre la fundación y las comunidades, concertando proyectos comunitarios.

En los últimos años, la fundación comenzó a liderar un cambio sustancial en el lenguaje y el relacionamiento, buscando superar el asistencialismo y adoptar un enfoque de trabajo en alianzas para el desarrollo social y la generación de capacidades en organizaciones comunitarias. A través de acercamientos y reuniones con líderes comunitarios se trata de generar confianza y credibilidad para dar paso a un trabajo en torno a temas que la comunidad misma prioriza.

Maribel Zapata, coordinadora de educación, Fundación Propal.

La intervención social se enfoca en cuatro municipios del norte del Cauca donde se ubican las plantas de producción de la empresa: Guachené, Puerto Tejada, Villarrica y Caloto, de los cuales este último es el único con población indígena. También se desarrollan algunas acciones en Miranda y Yumbo, en el Valle del Cauca. La mayor parte de los recursos y los esfuerzos de intervención social de la Fundación Propal se invierten de cara a las necesidades y la compleja problemática de la población afrodescendiente, que es mayoritaria en los territorios mencionados, a excepción de Caloto, donde la población indígena asciende a 70 %.

Aunque la fundación ha tenido relacionamiento con población indígena, éste ha sido esporádico y puntual. Si bien hace parte del territorio y la cobertura de la empresa, Caloto ha sido visto como la zona más lejana del área de influencia directa. En el pasado dicho relacionamiento se manejó desde el punto de vista de las políticas de seguridad física de la empresa, buscando mostrar presencia con una actitud solidaria, con el interés de garantizar la continuidad de las operaciones de la industria y monitorear la situación en la región. Se respondía a las solicitudes de las comunidades, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y las circunstancias del momento. Pero la relación se limitaba a 'dar' cosas.

Aunque el relacionamiento de la Fundación Propal con comunidades indígenas ha sido tímido, en el norte del Cauca nos conocen y respetan por un trabajo social de veinticuatro años. Básicamente, atendemos peticiones; por ejemplo, damos resmas de papel, balones de fútbol, apoyo a infraestructuras. Entramos con las juntas de acción comunal o los



cabildos indígenas. Visitamos, supervisamos cómo invierten los recursos que aportamos. Claro que ahora que está encargada el área de responsabilidad social, hay un nuevo lenguaje, la empresa misma también se está cuestionando.

Maribel Zapata, coordinadora de educación, Fundación Propal.

Por ejemplo, la forma de establecer el relacionamiento con el resguardo Huellas, ubicado en el municipio de Caloto, ha sido a partir de peticiones que sus autoridades o líderes envían. La fundación tiene la directriz de dar respuesta inmediata a cualquier solicitud hecha por los indígenas.

Se citan para hablar con el director ejecutivo de Fundación Propal, y a partir de una concertación se dan apoyos. Por ejemplo, se apoya una infraestructura comunal (v.g. un puente o el mantenimiento de la planta de tratamiento de aguas en Mondomo). Lo que hemos hecho es asistencialista, no genera impacto en el tejido social de las comunidades. Por eso nos hemos cuestionado, aunque esas acciones de corto plazo nos dan reconocimiento y facilidad de relacionamiento.

Maribel Zapata, coordinadora de educación, Fundación Propal.

La Fundación Propal ha ayudado mucho con obras en el resguardo, lo que el municipio nunca ha hecho. Por ejemplo, ha construido o mejorado escuelas, acueductos, canchas deportivas, el restaurante escolar, la caseta. Nos han ayudado con cuadernos, uniformes, campeonatos, regalos navideños. Es una de las entidades que ha estado muy al tanto con las veredas del resguardo. Vea el Plan Padrino, que está en algunas veredas, ha colaborado mucho en capacitaciones. Son 33 veredas en el resguardo y en cada vereda se consiguen ayudas, según si el presidente es bien ágil, viene y conversa con la directiva, así hay que cofinanciar proyectos. Más de una vereda se ha beneficiado con la fundación.

Herney, ex gobernador del resguardo Huellas, Caloto.

Por la ausencia o debilidad del Estado en la región, la Fundación Propal ha desarrollado una intervención especialmente fuerte en temas de atención en salud, salud comunitaria y saneamiento básico. A través de su propia IPS, cuyo centro de salud en Puerto Tejada es equidistante de los municipios que concentran mayor número de usuarios y tiene capacidad de prestar consulta general y especializada, la fundación es el mayor prestador del servicio de salud en el norte del Cauca. Esto la posiciona como un actor importante en la región: le permite tocar puertas, aunar esfuerzos, canalizar recursos en proyectos interinstitucionales y en alianzas público-privadas. Una intervención juiciosa podría hacerse en temas prioritarios de salud, nutrición y primera infancia, en la cual la Fundación Propal podría aportar su conocimiento sobre salud y saneamiento básico, teniendo cuidado de adaptarlo a las condiciones particulares de la población indígena.

El Programa de Buen Vecino ha buscado generar comunicación y corresponsabilidad entre la fundación y las comunidades, concertando proyectos comunitarios.



Esta población se ha acercado por necesidad y ha recibido atención en las instalaciones de la IPS gestionada por la fundación, así como a través de jornadas de atención básica que buscan respetar la cultura y la medicina indígena. Estas jornadas hacen parte de la estrategia de salud comunitaria desarrollada por la Fundación Propal en zonas rurales. Aunque se realizan ochenta jornadas médicas extramurales semanales en todo el territorio llegando a comunidades que no tienen acceso al servicio de salud pública, en Caloto se hacen con menor frecuencia, dos veces al año. A través de un programa de saneamiento básico complementario, se busca mejorar las condiciones de salubridad en una región donde la infraestructura sanitaria es muy deficiente.

Desde hace cinco años, cuando se comenzó a cambiar el enfoque y la metodología de trabajo social de la fundación con comunidades afrodescendientes, la directriz de la empresa de apoyar a las comunidades indígenas de Caloto, apunta también a trabajar temas estratégicos⁶⁹ como la salud, la educación y la generación de ingresos desde la comunidad. Al ser asumido este relacionamiento por la Fundación Propal, toma mayor importancia el interés por mejorar la calidad de vida de la mano con la población.

Para el presente estudio de sistematización, tienen mayor relevancia las acciones de la fundación en Caloto. Y aunque no ha definido una clara intención de atender comunidades indígenas, ni tiene una línea presupuestal para esto, sí tiene interés en desarrollar una relación que permita ‘hacer mejor las cosas’ y llevar a iniciativas basadas en un direccionamiento sistemático y metódico.

Esta nueva intención se aparta del estilo filantrópico y asistencialista con el que se manejó el tema indígena en el pasado. Más que dar ayudas puntuales o hacer campañas de corto plazo, el interés por renovar el estilo de relacionamiento está ligado a identificar necesidades específicas con las comunidades y buscar formas de articular la voluntad de la fundación para apoyar de manera seria y concreta, así como participar y hacer sinergia con políticas, programas y procesos desarrollados desde el Estado, con apoyo de la cooperación internacional y el sector privado.

Eduardo Posada, director ejecutivo, Fundación Propal.

El enfoque metodológico con el que ha trabajado la fundación con pueblos indígenas ha sido hasta ahora filantrópico y en la actualidad sostiene una postura crítica hacia la práctica de repartir recursos de manera paternalista, reproduciendo relaciones de dependencia o manipulación. La Fundación Propal participa en este estudio de sistematización con fines de aprendizaje, pues se ha cuestionado el asistencialismo de otras épocas y está en el proceso de cambiar sus formas de pensar y sus formas de hacer frente a los pueblos indígenas.



⁶⁹ Estos temas corresponden a los resultados de un ejercicio de redireccionamiento estratégico desarrollado con apoyo de consultores externos, tras el cual se definieron las líneas de trabajo de la fundación.



No obstante, tenemos una aproximación matizada a este asunto de criticar el asistencialismo, pues consideramos que se requiere equilibrar el idealismo y el pragmatismo, la asistencia social y el fortalecimiento de capacidades, el activismo y la incidencia en políticas públicas. Hay que trabajar en distintos frentes.

Eduardo Posada, director ejecutivo, Fundación Propal.

La Fundación Propal se caracteriza por buscar y gestionar alianzas para trabajar los temas de desarrollo social y desarrollo sostenible en los que se compromete. Trabaja con un enfoque de desarrollo de base centrado en el fortalecimiento de capacidades sociales en organizaciones de base y tiene la inquietud de trabajar este enfoque de manera pertinente con las comunidades indígenas. A partir de un proceso interno de reorientamiento estratégico, la fundación se interesa por implementar un nuevo estilo de relacionamiento con pueblos indígenas que consiste en trabajar sobre procesos -no proyectos o ayudas puntuales- con énfasis en el desarrollo de capacidades para que las comunidades se empoderen, apropien y continúen los procesos apoyados.

Un ejemplo concreto de cómo la Fundación Propal está abriendo este camino es el de la instalación de baños secos como una propuesta exitosa de baterías sanitarias en comunidades indígenas. Dentro del programa de saneamiento básico, con asesoría técnica de un ambientalista especializado, la fundación implementó con población indígena Nasa un pilotaje de una iniciativa innovadora, que consiste en la instalación de baños secos y orinales para aprovechar la orina almacenada como fertilizante orgánico en diversos cultivos. Mientras que la comunidad indígena se apropió de esta iniciativa e incluso llegó a mejorar el sistema original, el uso de baños secos no fue aceptado entre la población afrodescendiente. El equipo de la fundación considera que la aceptación y apropiación de este sistema por la comunidad Nasa nace de la concepción indígena del territorio, en la cual el respeto por la madre tierra es una base fundamental.

Posteriormente, esta tecnología apropiada ha sido refinada con apoyo del BID y Give to Colombia, con el fin de montar un modelo replicable para el saneamiento básico en diferentes zonas del país con población rural dispersa. La comunidad Nasa se ha convertido en proveedora de este proyecto piloto, con insumos y apoyo en la instalación de baterías sanitarias en Guachené y la capacitación de personas para ampliar la cobertura hacia otras comunidades.

En la construcción del modelo de saneamiento básico con población rural dispersa, la Fundación Propal ha puesto sobre la mesa las diferencias culturales que existen y se deben tener en cuenta, entre las intervenciones con las poblaciones indígena y afrodescendiente. Esta consideración es un principio del enfoque diferencial que la fundación se propone desarrollar, y se convierte en un criterio clave para trabajar el difícil tema de la apropiación de innovaciones tecnológicas por parte de estas poblaciones.



Gobernabilidad y autoridad indígena

Aunque existe una estructura de gobierno territorial indígena, hasta el momento la relación de la Fundación Propal con las comunidades indígenas ha sido mediada indistintamente por las juntas de acción comunal de las veredas o por los cabildos. A través de estas organizaciones llegan las peticiones o propuestas que apoya o financia de manera individual.

El gobernador es la autoridad principal, encargada del control del territorio; es el que gestiona ayudas para las comunidades. El capitán apoya y orienta al gobernador. El capitán es un tradicional, es el que dice cuál es la sanción para un castigo, si fue o cepo o trabajo; así se aplica la justicia propia. Todo va consultado con la medicina propia tradicional, con el *thewala*. Para eso se hacen los rituales de armonización del territorio una o dos veces al año. También hay alguaciles y alcaldes en el gobierno del resguardo; ellos llevan informe a las directivas para aplicar remedio a los indígenas que desacatan, que andan robando. Este proceso de gobierno propio tiene dificultades, no todo es perfecto, pero nos reunimos para solucionar los problemas. Para los proyectos, el cabildo coordina con las juntas, todo se resuelve en reunión comunitaria. Si las juntas gestionan y hacen un convenio, el gobernador no se va a oponer.

Herney, ex gobernador del resguardo Huellas, Caloto.

Relación de las acciones con el plan de vida Nasa

El resguardo Huellas tiene un plan de vida que se conoce como Plan Integral del Pueblo Nasa, el cual fue construido con participación de todas las veredas y sus autoridades, con asesoría del CRIC y de un experto llamado Rubén D. Espinosa. Este plan de vida hace parte de un proceso organizativo más amplio, que agrupa a trece resguardos en la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca, ACIN. Bajo el liderazgo de un coordinador, cada año se analizan en asamblea los avances y las metas alcanzadas en temas de importancia territorial como educación, salud y producción.

Esta es la forma en que tratamos [de ir] unidos hacia una meta que nos beneficia a todos. Buscamos el bienestar de todos, desde el más niño hasta el más adulto. Allí se trata de organizar la educación de los muchachos, de guiarlos porque allá es una zona de mucho conflicto, toca darles apoyo para que no busquen irse por allá. La Fundación Propal realmente no ha participado en este plan de vida; de pronto ha aportado alguna papelería o remesa para las asambleas.

Herney, ex gobernador del resguardo Huellas, Caloto.

Para el pensamiento Nasa, vivir bien es vivir tranquilo, en armonía con los demás. Allá no se mira quién tiene más o menos, sino en ayudarnos entre nosotros. El que tiene más ayuda al que tiene menos. Pa' serle sincero, estamos en la mitad entre bien o mal, todo no es una maravilla, estamos como divididos. Es una zona roja, hay conflictos. Hay un gru-



pito al que no le gusta unirse a los demás, pero una parte buscamos cómo unir a los que están retirados. Allá se trabajan huertas comunitarias, al comienzo todo el mundo iba y apoyaba. Ahora hay un grupito que no quiere. La idea es que hay para todo el que necesite. *Jaime, líder comunitario, resguardo Huellas, Caloto.*

Vivir bien es tener salud, una buena parcela para el sustento, educar a los hijos. Nosotros sembramos café y comida; si hay mucho se vende en Caloto, eso va para un fondo para necesidades de la comunidad. Los trabajos se hacen grupalmente, se va volteando, ayudando en las fincas de cada uno. También hay huerta comunitaria de la escuela, esa la trabajan los padres de familia. Allá las mujeres se reúnen, toman sus decisiones. Vivir bien no es tener todo, sino resolver los problemas en comunidad. *Socorro, líder de mujeres, resguardo Huellas, Caloto.*

A pesar de la existencia de planes de vida en los territorios y comunidades del pueblo Nasa, la Fundación Propal no ha tenido ningún acercamiento directo a estos instrumentos de planeación, relacionamiento y ordenamiento que los indígenas han elaborado, precisamente para orientar sus procesos internos de manejo territorial y como referente para la interacción con las entidades públicas y privadas locales, regionales y nacionales. No obstante, dentro de los retos que se ha planteado la fundación, se menciona el ‘plan integral’ como un referente importante al momento de entablar un nuevo estilo de relacionamiento con la población indígena.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas realizadas con el equipo técnico de la Fundación Propal, que pueden servir de base para orientar el relacionamiento con pueblos indígenas.

Participación

Metodologías participativas en la implementación de baños secos. El pilotaje del modelo experimental de saneamiento básico con la comunidad Nasa en Caloto incluyó procedimientos participativos que permiten generar un relacionamiento con comunidades indígenas basado en la confianza, la escucha y el diálogo, con miras a mejorar los resultados de las iniciativas y generar procesos de fortalecimiento de capacidades locales.

El proyecto arrancó con ejercicios de diagnóstico, en los cuales participaron las comunidades, no se hizo desde afuera. Con la comunidad se construye una imagen de qué les duele, qué está pasando. Se proponen tres soluciones posibles, según las condiciones del terreno en cada lugar; ellos eligen cuál de estas opciones quieren adoptar. Hay un estándar, pero el sistema se tiene que adaptar a cada vivienda. Se trabaja familia por familia, es la condición con población rural dispersa; todo un trabajo participativo. Se hicieron talleres



con participación comunitaria para analizar colectivamente qué se está haciendo bien y qué debe mejorar.

Nosotros como fundación no podemos estar pendientes de qué pasa con cada familia; la comunidad tiene que hacer una sana veeduría sobre el uso de recursos, que los aliados externos cumplan sus compromisos, que el municipio también cumpla. En Guachené se generaron comités zonales con familias, presidentes de las JAC, representantes del municipio. Nosotros no participamos en los comités municipio-comunidad, pero sí estamos en el equipo de entidades ejecutoras. Facilitamos ayudas memoria, aportamos metodologías sencillas, pero dejamos que ellos trabajen.

Marcela Martínez, coordinadora de salud y saneamiento, Fundación Propal.

Pertinencia

Análisis de diferencias socioculturales como principio de enfoque diferencial. En la construcción del modelo de saneamiento básico con población rural dispersa, la Fundación Propal ha puesto en discusión las diferencias culturales que se deben tener en cuenta en las intervenciones con las poblaciones indígena y afrodescendiente. Esta consideración es un principio del enfoque diferencial que la fundación se propone y se convierte en un criterio clave para trabajar el difícil tema de la apropiación de innovaciones tecnológicas por parte de estas poblaciones. Es una buena práctica abordar a las poblaciones indígena y afrocolombiana como sistemas culturales y visiones del mundo diferentes, buscando comprenderlas mejor para establecer procesos de reconocimiento, comunicación y relacionamiento pertinentes.

Vínculo entre prácticas de saneamiento básico, agroecología y sostenibilidad. Para la población indígena Nasa que ha participado, el aprovechamiento de la orina como fertilizante ha tenido un impacto positivo visible en su producción local de alimentos y el manejo de las excretas ha mostrado ser un camino viable para mejorar la gestión ambiental. De esta manera, lo que se entiende como una buena práctica en saneamiento básico se convierte en una buena práctica para el manejo agroecológico de los asentamientos, con incidencia en la calidad de los suelos, la producción, el medio ambiente y la vida humana.

Sostenibilidad

El involucramiento del municipio, la comunidad y los propios usuarios es el factor clave de la sostenibilidad del modelo de saneamiento básico con población rural dispersa. También juega un papel importante la conciencia generada sobre la necesidad futura de efectuar reposiciones y labores de mantenimiento, lo cual requiere establecer responsabilidades claras en el municipio y en la comunidad.

En Guachené, donde se desarrolla el proyecto piloto, la alcaldía ya tiene claro un procedimiento para la intervención. Éste incluye herramientas para garantizar la transparencia



y la buena gestión en el manejo de los recursos hacia la comunidad. También se ha adelantado la georreferenciación de las unidades familiares participantes.

Marcela Martínez, coordinadora de salud y saneamiento, Fundación Propal.

Gestión de alianzas e incidencia en el sector público

Construcción de alianzas público-privadas con participación de diferentes entidades del Estado, la cooperación internacional y el sector empresarial y fundacional. La fundación ha generado ejemplos que permiten al sector público darse cuenta de lo que está aportando cada actor institucional y lo que se hace en las comunidades. Por su experiencia y credibilidad, en esta área la Fundación Propal puede aportar buenas prácticas adaptables al trabajo con pueblos indígenas.

El abordaje integral de temas clave en salud comunitaria, con una visión antropológica, médica y pedagógica, ofrece aprendizajes que pueden ser útiles en territorios indígenas. Las múltiples alianzas que ha gestionado la Fundación Propal en la región son fuente de aprendizajes útiles que pueden extrapolarse al futuro trabajo con comunidades indígenas. Por ejemplo, la alianza con la Universidad ICESI y la Clínica Valle de Lili, ambas de Cali, ha generado una experiencia de trabajo en antropología y salud comunitaria con estudiantes de pediatría, para montar una estrategia de escuela saludable (educación y salud) que involucra al centro de salud, la escuela y la comunidad aledañas a la planta de Guachené.

Incidencia en institucionalidad pública

El involucramiento de alcaldías en experiencias con resultados positivos permite adelantar procesos de fortalecimiento institucional e incidencia en políticas públicas locales. Es el caso del modelo de saneamiento básico para comunidades de población rural dispersa, que tuvo una aplicación inicial exitosa en el territorio Nasa de Caloto. El modelo ha sido apoyado por el BID y Unicef, con participación y protagonismo de las alcaldías como aliadas desde el comienzo.

A instancias de la Fundación Propal, la alcaldía de Guachené se involucró en el diagnóstico inicial, sin hablar de recursos económicos sino de la voluntad del alcalde para vincularse y conocer la situación del municipio. Ya teníamos un buen antecedente: había confianza, pues ellos sabían que con la Fundación Propal tienen un valor ganado. El alcalde destinó a un funcionario de la Unidad de Recursos Públicos para participar y hacer las visitas conjuntamente. Esto nos permitió asignar tareas que comprometieran la continuidad de la participación de la alcaldía. Con un buen líder allí se apropiaron del proyecto y el compromiso se profundizó: ellos no dejaron enfriar el tema, planearon las reuniones e hicieron seguimiento a las construcciones.

Marcela Martínez, coordinadora de salud y saneamiento, Fundación Propal.



Lecciones aprendidas

Capacidad de las comunidades indígenas para trabajar colectivamente en mingas y equipos organizados con participación amplia, apoyando a quien necesita ayuda. La Fundación Propal aprendió a valorar este potencial a través de experiencias de contacto con comunidades indígenas. Aunque no está trabajando en primera infancia con población indígena, este tipo de aprendizajes inspira procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas con otros sectores de la población, como las madres comunitarias en los centros de desarrollo infantil (CDI) del ICBF, en las comunidades afrodescendientes de los municipios aledaños a las plantas de producción de Propal.

Reflexión autocrítica y búsqueda de un enfoque diferencial. En distintos momentos, a través de la gestión de alianzas que han intervenido en comunidades indígenas, la Fundación Propal se ha cuestionado la pertinencia de estas acciones y, en consecuencia, de aprender sobre la importancia de profundizar su búsqueda de un enfoque diferencial que permita dar mayor claridad, consistencia y calidad al relacionamiento.

Mecanismos alternativos de participación e incidencia juvenil. Ampliando su cobertura a comunidades indígenas del norte del Cauca, la Fundación Propal incluyó población indígena de Corinto y Santander de Quilichao en el programa Cauca Joven (desarrollado en alianza con la Fundación Gases de Occidente), el cual busca mejorar los indicadores de empleabilidad de la población juvenil.

Durante la capacitación y el acompañamiento técnico a los contratos de aprendizaje y pasantías, la Fundación Propal ha promovido la autocrítica sobre la pertinencia del acompañamiento, donde las organizaciones de base de jóvenes participan como ejecutoras. Se trata de crear espacios para que el programa sea pensado por los jóvenes mismos y genere mecanismos alternativos de incidencia en política juvenil. Por su parte, en el marco de este programa y con la orientación de la fundación, las alcaldías han aprendido que para garantizar la continuidad de los procesos de incidencia y generar políticas públicas desde la participación de los jóvenes, se requiere asignar recursos y definir un plan de trabajo para generar condiciones de sostenibilidad.

Necesidad de cambio de paradigmas para incluir la diversidad cultural. En el escenario de la acción conjunta con la OIT para promover la erradicación y prevención de trabajo infantil en Santander de Quilichao y Caloto, la Fundación Propal se dio cuenta que lo que se considera como trabajo infantil en las instituciones nacionales y departamentales, para los indígenas es un oficio en el hogar, es parte de su socialización tradicional y su sistema cultural. Esta reflexión ha llevado a la fundación a ver la necesidad de cambiar el paradigma para abordar los asuntos de la diversidad étnica con un enfoque diferencial que eleve la pertinencia, el cual está por construir.



Dificultades y retos

Definir una metodología propia con enfoque diferencial.

Ante una eventual directriz de trabajo con la población indígena, en el escenario del postconflicto, la Fundación Propal se plantea el desafío de definir una metodología propia para aproximarse con enfoque diferencial e identificar con ellas puntos de encuentro, respetando su cultura y teniendo en cuenta sus sueños y vivencias.

Con las comunidades indígenas queremos hacer un trabajo bien hecho: sistemático, generando capacidades, empoderando a la gente, poniendo a su servicio nuestra experiencia en salud, saneamiento, primera infancia y gestión de alianzas.

Eduardo Posada, director ejecutivo, Fundación Propal.

La aplicación del enfoque de desarrollo de base requiere, en territorios indígenas, un enfoque diferencial que permita elevar su pertinencia sociocultural.

En el marco de su vinculación a RedEAmérica, la Fundación Propal ha logrado un avance significativo en su redireccionamiento estratégico, a partir de la adopción del enfoque de desarrollo de base. Aunque varios colaboradores se han formado a través de los diplomados y demás espacios que ofrece esa red para favorecer la apropiación del enfoque, la pregunta sobre cómo llevar el cambio de paradigma a la práctica del relacionamiento sigue vigente, en especial en cuanto a los procesos de fortalecimiento de capacidades en las comunidades indígenas y sus organizaciones de base.

Construir e implementar un enfoque de trabajo con comunidades indígenas que involucre a la institucionalidad pública. Por su larga experiencia en la gestión de alianzas con entidades privadas y públicas para iniciativas, proyectos y programas sociales, la Fundación Propal tiene un conocimiento acumulado sobre cómo lograr que las entidades territoriales e instituciones del Estado hagan presencia adecuada, se vinculen a procesos y cumplan con sus obligaciones en territorios y comunidades. Aunque la Fundación asume una parte importante del esfuerzo, el modelo incluye la vinculación del Estado como protagonista para generar capacidad institucional y herramientas que mejoren la gestión en las entidades territoriales. Esta buena práctica tiene el potencial de aportar valor agregado en cuanto al relacionamiento con pueblos indígenas.

Consolidar las alianzas empresariales y lograr que otras empresas de la región se vinculen es un desafío reconocido. La fundación está trabajando en alianza con la Fundación Smurfit Kappa Colombia en el territorio de Yumbo, donde ambas empresas tienen plantas industriales. También participan Argos, Bavaria y Ecopetrol. Esta experiencia es un esfuerzo de intervención no asistencialista enfocado en la generación de capacidades y capital social, de acuerdo con los principios del desarrollo de base. La claridad de los

La Fundación Propal ha promovido la autocrítica sobre la pertinencia del acompañamiento, donde las organizaciones de base de jóvenes participan como ejecutoras.



objetivos y la intervención localizada en una comunidad específica facilitan este proceso, con temas acotados y planes de acción concretos.

La consolidación de la Alianza Empresarial para el Norte del Cauca Región Socialmente Responsable también es un desafío. El reto allí consiste en llevar los aportes conceptuales a la práctica, en función de generar soluciones reales, concretas y tangibles, de cara a necesidades sentidas por las comunidades.

TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA PARA LA VIDA: FUNDACIÓN ANTONIO RESTREPO BARCO

Origen y descripción de la iniciativa

El trabajo de la Fundación Antonio Restrepo Barco, FARB, con comunidades indígenas en el mejoramiento de la calidad educativa tuvo lugar durante la tercera etapa de expansión (2012-2014) del programa Transformación Educativa para la Vida (TEV), ejecutada en el marco de la alianza con la empresa de interconexión eléctrica ISA. El programa se creó para diseñar y ejecutar un modelo para el mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educativos y municipios cercanos a la infraestructura de ISA y sus filiales en Colombia⁷⁰.

La intervención social está orientada a mejorar la calidad de la educación en establecimientos educativos localizados específicamente a lo largo de los tramos rurales de la línea de transmisión que atraviesa el país de sur a norte. El modelo propone estrategias para intervenir de manera relevante y sostenible en las comunidades beneficiarias, así como generar impacto al “darle sentido a la garantía del derecho a la educación en unos contextos particulares que tienen demandas específicas al sistema educativo para que éste sea pertinente social y pedagógicamente”⁷¹.

Cada expansión se estructura en un ciclo que incluye cuatro fases: a) Diagnóstico participativo con la comunidad educativa; b) Formación y transformación; c) Acompañamiento y seguimiento; y d) Evaluación. Este ciclo se caracteriza por un diseño metodológico de encuentros y ejercicios formativos en cada escuela, mediante los cuales se fortalece la participación de la comunidad educativa en el trabajo colectivo (líderes comunitarios, padres de familia, estudiantes y equipos docentes, además de los servidores públicos delegados por la alcaldía) y su capacidad para definir e implementar una estrategia municipal para el acompañamiento al mejoramiento y a la transformación.



⁷⁰ Alianza ISA – Fundación Restrepo Barco. Programa Transformación Educativa para la Vida, Informe Final Tercera Expansión (2013-2014).

⁷¹ Idem.



De acuerdo con la FARB, el diseño metodológico genera “escenarios importantes de reflexión [colectiva] y transformación de las dinámicas y procesos institucionales. El abordaje de cada tema posibilita nuevas formas de pensar el sentido de la educación, desde sus posibilidades y capacidades.”⁷² Como resultado de estos encuentros, además de capacidades fortalecidas en los participantes para incidir en la calidad de la educación, se realiza la formulación de los planes de mejoramiento (PMI) y planes de acción (PA) de cada establecimiento educativo. La construcción colectiva de los PMI implica la consolidación de vínculos de trabajo colaborativo entre diversos actores de la comunidad educativa (escuela, familia y comunidad), además del fortalecimiento de capacidades en los docentes en torno a temas clave de la gestión del mejoramiento, tales como el sentido del derecho a la educación, la generación de competencias y el desempeño en las pruebas Saber. Resalta el rol desempeñado por los dinamizadores y equipos de trabajo por áreas de gestión, delegados por los establecimientos y los municipios.

Los gestores o enlaces regionales del programa TEV (contratistas de la FARB y miembros del equipo técnico-operativo nacional del programa) acompañan a los establecimientos educativos en la implementación de su PMI, así como en la elaboración y gestión de proyectos de inversión priorizados por la comunidad educativa, buscando adaptarse a las particularidades del plan de acción de cada uno. En el ejercicio de elaborar y gestionar sus proyectos, los establecimientos aprenden sobre planeación estratégica y sobre la Metodología General Ajustada, MGA, lo cual “potencia la totalidad de la vida escolar dejando unas herramientas claras para la planeación y la gestión”.⁷³ Los temas específicos priorizados por las comunidades en sus proyectos de inversión reflejan su apuesta estratégica y el enfoque que ellas le dan al mejoramiento, ligado al fortalecimiento de proyectos transversales en los establecimientos educativos.

La metodología enfatiza el desarrollo de capacidades en estos establecimientos para planificar el mejoramiento educativo y poner en marcha procesos de seguimiento y monitoreo a las acciones, con miras a hacer posible la sostenibilidad de las transformaciones en el tiempo y responder a una debilidad identificada de modo general en los diagnósticos. Aunque el compromiso y liderazgo de los rectores es visible, este programa propicia la conciencia sobre la transformación de la calidad en toda la comunidad educativa. Así, el mejoramiento se convierte en “una herramienta que organiza, articula, integra y moviliza a la comunidad educativa”⁷⁴, más allá los requisitos del Ministerio de Educación. La evaluación de la estrategia de acompañamiento permitió identificar como logros generales: la puesta en marcha de procesos de evaluación participativa y autoevaluación institucional en los establecimientos educativos; la apropiación de la metodología de planeación y gestión del mejoramiento por parte de las comunidades



72 Idem.

73 Idem.

74 Idem.



educativas y la confianza entre los actores, que constituye un factor de sostenibilidad.

Por otra parte, el gestor también realiza una labor de acompañamiento concertado a las alcaldías y secretarías de educación, para transferir herramientas de planeamiento educativo concordantes con la política pública de mejoramiento de la calidad. Este acompañamiento metodológico se basa fundamentalmente en el uso del Instrumento Diagnóstico (complementario a la Guía 34 del MEN), según líneas y rutas de trabajo priorizadas en cada municipio. El acompañamiento y apoyo técnico se enfoca en la implementación del Plan de Acompañamiento Municipal al Mejoramiento, PAM; la construcción colectiva y participativa de la política pública local expresada en el Plan Educativo Municipal, PEM, con énfasis en el diseño de indicadores y la calidad en el servicio público educativo como derecho fundamental. El acompañamiento también trabaja con la Junta Municipal de Educación, JUME, y ofrece la opción de replicabilidad, que consiste en una ruta de transferencia metodológica y acompañamiento, para que los dinamizadores municipales la apropien e implementen el modelo en otros establecimientos vecinos. Al final de la tercera expansión, la FARB identificó retos persistentes en esta estrategia de acompañamiento a la municipalidad, “relacionados con la capacidad de respuesta de las administraciones municipales y la capacidad técnica de quienes se vuelven interlocutores del programa” en este nivel del gobierno local.

Simultáneamente con el acompañamiento en los establecimientos educativos y las alcaldías, se desarrolla una estrategia global de gerenciamiento, direccionamiento y seguimiento del programa, que incluye el diseño y la implementación de lineamientos y mecanismos de gestión, así como un plan de comunicaciones y gestión de la información. Este último dota al programa de una batería consolidada de herramientas para el monitoreo y la evaluación detallados y comparativos de los principales procesos de mejoramiento y transformación de la calidad educativa.

Esta estrategia incluye un componente de gestión de alianzas (acercamiento y gestión con actores locales en los municipios, empresas y fundaciones empresariales en las regiones y el Ministerio de Educación en el ámbito nacional) para garantizar el apalancamiento de recursos con aportes de terceros y la coordinación de acciones en los diferentes territorios. Los encuentros de gestores regionales (dos o tres cada año) propician un escenario de reflexión que se nutre de las experiencias de implementación en los territorios y la revisión colectiva de todo el trabajo permite hacer ajustes al programa. A la vez, esta estrategia central retroalimenta el acompañamiento técnico y operativo realizado al trabajo en los diferentes territorios.

La metodología enfatiza el desarrollo de capacidades en estos establecimientos para planificar el mejoramiento educativo y poner en marcha procesos de seguimiento y monitoreo a las acciones.



Vale anotar, por último, la importancia que tiene para este programa, al pasar de una expansión a otra, el reto de revisar su estructura ‘a la luz de la experiencia vivida’. Este estilo de gestión ha permitido visionar los ajustes necesarios para “interpretar con pertinencia la lectura de los contextos y seguir acompañando a los establecimientos educativos cercanos a la infraestructura de ISA en el mejoramiento de la calidad de la educación”⁷⁵.

La implementación del modelo en comunidades indígenas

En las rondas iniciales de relacionamiento con autoridades de entidades territoriales, ISA determinó que el programa TEV tendría que dar una cobertura total en las comunidades educativas ubicadas en los puntos geográficos a lo largo de la línea de transmisión. De un total de 65 establecimientos focalizados en la tercera fase en ocho departamentos del país, sólo en el Cauca se identificó la existencia de escuelas indígenas o con población indígena mayoritaria. Las secretarías de educación de Popayán, Santander de Quilichao y Totoró informaron sobre la existencia de población indígena con escuelas en algunos sectores o lugares. En estos municipios se focalizaron tres escuelas indígenas, localizadas en el área de influencia de la línea de transmisión, con comunidades Nasa en Totoró y Santander de Quilichao:

- IE La Concepción, en Mondomo, Santander de Quilichao (población Nasa)
- IE Kilichao W’sek - sede Alto San Francisco, en Santander de Quilichao (población Nasa)
- IE Pueblo Totoró, en Totoró (población Totoró – Nasa)

El Programa TEV llega a las comunidades educativas a través de las alcaldías. Inicialmente se hace un perfilamiento estadístico de cada municipio focalizado, pero este ejercicio no considera ni profundiza en la situación particular de los grupos étnicos o las comunidades diferenciadas culturalmente. Aunque los tiempos de la implementación pueden ser flexibles, éstos deben ceñirse a las pautas y los requerimientos del programa. Mientras que en los dos primeros establecimientos se hicieron diálogos internos con la autoridad escolar y la comunidad estuvo de acuerdo con la intervención, en el tercero la aprobación implicó cuestionamientos por parte de la autoridad indígena, y una fuerte discusión con la Secretaría de Educación en torno al carácter y la conveniencia de la intervención de la alianza ISA-FARB⁷⁶.

En general la gente en la comunidad educativa indígena opone cierta resistencia al sistema educativo nacional, a las cosas que les llegan predefinidas. En el caso de Alto San



⁷⁵ Idem.

⁷⁶ Esta información proviene de la entrevista con la gestora regional del Programa en Cauca; ninguna mención al tema aparece en la documentación revisada.



Francisco durante el primer año del programa hubo una disputa interna en la comunidad en torno a la escuela. Algunas personas se oponían a la implementación del programa, pues se percibía que se trataba de intereses externos de compañías multinacionales. La autoridad indígena pedía un monto elevado de dinero, lo cual requirió reuniones especiales para aclarar malentendidos y situaciones confusas. Finalmente se llegó a un arreglo y aceptaron el acompañamiento.

Una vez iniciada la ejecución, a partir de las dificultades que enfrentó en el desarrollo de su trabajo, la gestora regional planteó al equipo directivo y técnico nacional del programa la necesidad de adaptarse a las condiciones específicas de las comunidades indígenas en el Cauca. El diagnóstico cualitativo, complementario a la caracterización del municipio, permitió acercarse a las particularidades de contextos específicos y comprender la situación local.

Los encuentros de formación hicieron posible la estrategia de acompañamiento. A través de las actividades formativas y según la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, se formuló en cada establecimiento el plan de mejoramiento y se priorizaron proyectos de inversión. La estrategia de acompañamiento municipal se realizó según la línea temática priorizada por la administración local en cada caso. En Popayán y en Santander de Quilichao las secretarías de educación optaron por la línea de “Replicabilidad” y cumplieron con toda la ruta metodológica de transferencia del programa, avanzando parcialmente en la réplica a establecimientos seleccionados. En Totoró la administración municipal no cumplió con los requisitos ni mostró compromiso institucional frente a las oportunidades que se brindaron de acompañamiento en las líneas de fortalecimiento de la JUME y apoyo metodológico para la elaboración del PEM; ante este incumplimiento, desde el programa se suspendió el acompañamiento municipal en Totoró.

Para la última fase del ciclo se hizo la evaluación final de los resultados del acompañamiento, mediante el aplicativo de medición del cambio logrado en las diferentes dimensiones de la gestión educativa. Esta estrategia permitió al programa analizar comparativamente los resultados obtenidos en distintos niveles (por establecimiento, por municipio, por departamento y nacional). Por ejemplo, el municipio de Santander de Quilichao mostró un cambio significativo en la dimensión académica (18 %), y bajo en la dimensión directiva (9 %). Éste fue el tercer municipio con menor de nivel de porcentaje de cambio en todo el país. En Totoró se observó un cambio muy significativo en la dimensión directiva (24 %), y bajo en la dimensión académica (9 %).

Gobernabilidad y autoridad indígena

Durante la ejecución del TEV, la gestora o enlace regional tuvo una relación parcial con las autoridades cabildantes, específicamente con los coordinadores de educación del resguardo y en algunos casos con los gobernadores; en forma ocasional algunos di-



rigentes acudieron a las actividades. En una oportunidad toda la comunidad participó en un encuentro en el resguardo La María sobre el Decreto Autonómico, para trabajar con un abogado asesor. Puede decirse, en general, que el acompañamiento al mejoramiento de la calidad fue aprobado en principio por las autoridades indígenas, pero éstas no se involucraron realmente como actores del proceso.

Relación con el plan de vida

El programa TEV no se articuló ni integró al plan de vida Sa't Fxinxí Kiwe (que agrupa a cinco cabildos Nasa, entre ellos La Concepción) ni al plan de vida Nasa (que agrupa a tres cabildos Nasa, entre ellos el de San Francisco), ni al plan de vida Tonto – Tuna “Recuperando y Fortaleciendo nuestro pensamiento” del pueblo Totoró. Tampoco recogió sistemáticamente los antecedentes del mejoramiento de la calidad de la educación indígena, provenientes de los PEC y programas etnoeducativos adelantados por estos pueblos indígenas desde los años ochenta, cuando el gobierno nacional estableció los lineamientos para la etnoeducación.

No obstante, según el testimonio de la gestora regional, el Plan de Mejoramiento Institucional sí incluye la dimensión de la gestión comunitaria, la cual se trabajó con participación de padres de la familia y buscando el acuerdo con las autoridades indígenas. Los aspectos pedagógicos y administrativos de la gestión escolar se trabajaron más directamente con la IE.

La directiva del plan de vida son los ocho gobernadores que se reúnen a pensar en el futuro de los resguardos, y el grupo de trabajo formado por un consejero, un coordinador general y los equipos que se encargan de los “Tejidos”. El equipo de educación que está manejando el PEC está formado por tres coordinadores: el pedagógico, el administrativo y el político. Cada año evalúan a los rectores y a todos los docentes.

Virgelina Chocó, rectora IE La Concepción, Mondomo, Santander de Quilichao.

A pesar de existir los planes de vida dentro de los procesos organizativos de los pueblos Nasa y Totoró como referente clave para la planeación y la gestión de los asuntos internos y externos que tocan el interés colectivo y la territorialidad de las comunidades, ni el TEV ni las alcaldías municipales los tuvieron en cuenta a la hora de iniciar el relacionamiento con las comunidades indígenas focalizadas.

Por su dinámica de relacionamiento con los actores en el contexto local, durante la ejecución el programa terminó relacionando indirectamente sus actividades con el plan

A través de las actividades formativas y según la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, se formuló en cada establecimiento el plan de mejoramiento y se priorizaron proyectos de inversión.



de vida en cada territorio, en especial en lo concerniente al componente comunitario del PMI. Sin embargo, este vínculo fue establecido por los actores de la comunidad educativa, no por el programa desde sus estrategias de gestión y gerenciamiento.

Buenas prácticas

A continuación se presenta una relación de las buenas prácticas identificadas a través de las entrevistas y actividades realizadas con la coordinadora nacional de proyectos de la FARB y la gestora regional en el Cauca, y con una representante de uno de los establecimientos etnoeducativos beneficiarios.

Pertinencia

Intención de adaptar el enfoque para intentar acoplarse al sistema educativo propio de las comunidades indígenas, lo que permitió la articulación de los aportes técnicos del mejoramiento de la calidad a las necesidades expresadas por estas comunidades y a la gestión más autónoma de sus proyectos educativos comunitarios, PEC⁷⁷, caracterizados por una orientación sociocultural.

Participación de padres de familia y miembros de la comunidad en las decisiones sobre el mejoramiento educativo. El diagnóstico encontró que toda la comunidad tiene interés de educarse. Así lo demuestra el hecho de que hay 174 personas participando en un programa de educación para adultos, con el modelo Escuela Indígena Tradicional de la Asociación de Cabildos del Norte del Cauca, ACIN. En La Concepción, el ejercicio del plan de mejoramiento generó como proyecto de inversión prioritario la creación de una biblioteca escolar para servicio comunitario, entre múltiples necesidades identificadas. Se tuvo en cuenta no sólo la necesidad de los niños y jóvenes, sino también la demanda de los padres de familia por acceder a programas educativos básicos, como alfabetización y bachillerato en ciclos alternos.

Intención de adaptarse para brindar elementos que sirvieran para profundizar en el enfoque etnoeducativo de los PEC. Los indígenas manifestaron que no querían tener que acoplarse a un sistema ajeno que no mira sus necesidades reales. Por el bajo nivel académico diagnosticado, fue necesario aproximarse a través de temáticas de lenguaje y comunicación. Puesto que muchos estudiantes y padres de familia no hablan español, sino nasa yuwe como primera lengua, entonces con las profesoras se comenzó a ajustar el trabajo con esa mirada, usando herramientas como carteleras, gráficas y mucha traducción.



⁷⁷ El Proyecto Educativo Comunitario, PEC, es la alternativa al Proyecto Educativo Institucional, PEI, que múltiples comunidades indígenas en el país han acogido como camino para desarrollar sus iniciativas de educación propia y/o etnoeducación, enmarcadas en planes de vida y en procesos organizativos que responden a las necesidades y aspiraciones particulares de su contexto territorial.



Le voy a dar un ejemplo de cómo trabajamos el enfoque etnoeducativo. Para los indígenas, en tiempo de luna nueva el pensamiento está “biche”; en esta época no se le debe dar a los chicos conocimientos que les obliguen mucho esfuerzo mental. Por eso para no forzar a los estudiantes cuando la luna está en esa fase, les damos lúdica y lo que tiene que ver con artesanía y deporte. En el tiempo de la cosecha a los muchachos se les deja espacio para que vayan a cosechar con sus familias o con la comunidad, y en ese tiempo los maestros nos reunimos a pensar en los proyectos, en los temas de la gestión académica. El tiempo no se pierde, los maestros tienen que cumplir su tiempo de trabajo.

Virgelina Chocó, rectora IE La Concepción, Mondomo, Santander de Quilichao.

Relacionamiento

Líder y equipo permanente en la comunidad, así como grupos en temas específicos. El impacto no sólo se mide con indicadores convencionales, sino también se valora con hechos de reconocimiento por parte de la comunidad participante. Para lograr este reconocimiento es importante la participación continua de los interlocutores.

En este sentido, encontramos una diferencia fundamental entre trabajar *para*, *por* o *con* la gente. La FARB se ha caracterizado por adoptar o crear metodologías para trabajar *con* la gente. La comunidad nos reconoce y nos sigue llamando, porque les gustó lo que hicimos con ellos. Para la fundación esto implica incluir la construcción de proyectos de vida en sus intervenciones, de modo que las acciones puntuales se vinculan a procesos de largo plazo. Esto permite no sólo mejorar las condiciones de vida de manera sostenible, sino también lograr incidencia pública más allá de los ámbitos directos de la intervención social.

Natalia Martínez, coordinación nacional de proyectos, Fundación Restrepo Barco.

Buena relación con las autoridades del resguardo. En el caso de la IE La Concepción, esta relación estuvo mediada por la participación del cabildo escolar, la coordinadora de educación y otros miembros del cabildo, además de la guardia indígena, en distintos momentos y actividades del programa. Todos estos actores participaron de manera activa, contribuyendo a una mejor calidad educativa para todos.

Fortalecimiento de capacidades

Flexibilidad en el enfoque y apertura a la educación diferencial, que los indígenas reivindican como derecho fundamental. Es preciso entender que las capacidades que requieren fortalecer para mejorar la calidad no son necesariamente las mismas de las demás escuelas del municipio o del departamento. Fortalecer capacidades en los miembros de una comunidad indígena implicó realizar esfuerzos por acomodar los presupuestos generales del programa (temporalidad, lineamientos técnicos y metodológicos y dispositivos de gestión) a condiciones particulares planteadas por el PEC y otros procesos endógenos del territorio.



Consideramos el proceso como una oportunidad para el mejoramiento de la calidad educativa, ya que nos brinda herramientas para fortalecernos en los aspectos pedagógicos, directivos, administrativos y comunitarios. Este proyecto ha arrojado la priorización de las diferentes necesidades que tenemos en nuestra institución educativa, [con nuevas posibilidades] para la elaboración y gestión de proyectos. [Los talleres] animan a que todos participemos activamente, compartiendo la dinámica de una educación diferencial en nuestro territorio. Esto permite que se trabaje de una manera articulada al Proyecto Educativo Comunitario (PEC).

Kwesx uus yatxnxí na isa the westxi, mensaje escrito en lengua nasa yuwe⁷⁸

Institución Educativa La Concepción, Santander de Quilichao

Apropiación

Concertar condiciones especiales y prioridades modificando el curso general de la formación y el acompañamiento en función de hacer pertinente la intervención. Siguiendo la ruta metodológica general del programa, a partir del diagnóstico realizado para cada establecimiento educativo se tuvieron en cuenta las condiciones particulares de la comunidad educativa en el contexto indígena para que fuera posible su participación y apropiación del programa.

La gestora regional de la FARB recurrió a distintas herramientas metodológicas y actividades lúdico-pedagógicas en los encuentros para animar y dar sentido a la participación activa de las personas vinculadas al proceso. Según el testimonio de la gestora, en las comunidades indígenas se optó por hacer “actividades en las que todo iba circulando, mostrando la conexión entre las partes, usando recursos ambientales y conectando lo didáctico con lo ancestral de su vida”. Así, por ejemplo, surgieron las pautas para crear un semillero de investigación, que le dio al proceso una visión de resultados a más largo plazo.

Equipos de la comunidad responsables por áreas de gestión educativa, en la modalidad de formación y acompañamiento de la FARB, lo cual permitió a los participantes apropiarse de los elementos técnicos del mejoramiento institucional en función de su objetivo primordial de revisar, ajustar y reafirmar el PEC en estas comunidades. El acompañamiento facilitó la organización de equipos o comités por cuatro áreas de gestión, en los cuales las personas se hicieron responsables de tareas concretas. El trabajo coordinado por grupos permitió a los participantes empoderarse y aprender a estructurar planes de acción, identificar puntos a mejorar, definir estrategias y apropiarse de la ruta metodológica del programa para realizar la formulación de los planes de mejoramiento según los lineamientos del programa y de acuerdo con la visión indígena de la educación.



⁷⁸ Tomado de: <http://www.transformacioneducativapara la vida.org/index.php/desde-los-territorios/14 transformacion-educativa-en-la-comunidad-educativa-la-concepcion>; consultado 7 de octubre de 2015.



Proyectos transversales en semilleros de investigación. En Alto San Francisco se logró formular un plan de mejoramiento no fragmentado, en el que se plantearon no sólo acciones, sino variables por áreas de cobertura: administrativa, académica y comunitaria, incluyendo temas prioritarios identificados como espacios físicos, materiales didácticos, proyectos transversales, costumbres de la cultura propia y participación de familias. Allí se escogieron los semilleros de investigación como proyecto eje, bajo la orientación de los docentes y con el apoyo en gestión del programa Ondas y la Universidad del Cauca. Se determinó que los proyectos transversales se adhirieran a los semilleros de investigación para integrar los elementos de metodología y didáctica en el trabajo por competencias y en equipos comunitarios. Esto permitió revalorar e incorporar los saberes ancestrales de la comunidad (v.g. trabajo artesanal y manejo ecológico de semillas y del medio ambiente) y generar proyección hacia el ámbito del trabajo.

Este es un proyecto de mejoramiento continuo, siempre hay cosas por innovar y mejorar. Con cuatro capacitaciones no se logra todo, todavía falta y seguirá faltando. Tal vez el principal logro es la motivación: muchas de estas cosas [del mejoramiento] las articulamos al PEC, apenas vamos en el diseño de los proyectos pedagógicos. Uno coge las herramientas que aprendió y las va utilizando para el PEC, que es lo nuestro. No tenemos la obligación de entregar un PMI al gobierno, eso es llenar y llenar cuadros para mandar al MEN, ya estamos aburridos de eso. Acá lo que podamos nosotros apropiarnos nos parece muy bueno, nos apropiamos de lo que sentimos que nos sirve.

Virgelina Chocó, rectora IE La Concepción, Mondomo, Santander de Quilichao.

Lecciones aprendidas

Los siguientes aprendizajes son producto de la experiencia del equipo técnico y directivo de la FARB en la implementación del programa en el Cauca, y resultan tanto de experiencias positivas como de la reflexión sobre errores y fallas en la implementación.

Es necesario concertar con las autoridades indígenas desde el inicio. Las instituciones deben aproximarse, iniciar y manejar el relacionamiento con las comunidades indígenas a través de las autoridades tradicionales, que para el caso del Cauca son los cabildos indígenas. La forma de iniciar la intervención, privilegiando el contacto con autoridades municipales y desconociendo la existencia de jurisdicciones especiales gobernadas por autoridades indígenas con mecanismos propios de gestión y ordenamiento de la función pública, dificulta la construcción de confianza para el trabajo conjunto con la IE. Esto fue evidente en el caso de los pueblos indígenas del Cauca, donde su lengua y cultura predominan en los distintos espacios y procesos de la comunidad, demandando un grado de adaptabilidad mucho mayor por parte de cualquier institución externa.

Se requiere un enfoque diferencial en el diseño del programa para abordar diversidad étnica y cultural. Las rutas y guías metodológicas del programa no tienen enfoque etnoeducativo. La Guía 34 del MEN es un referente importante, pero no necesariamente



es pertinente para ser aplicado en cualquier territorio. Algunas variables e indicadores no incluyen a los indígenas o son desfasados frente a la realidad local. En un encuentro de gestores durante la primera fase se revisó qué aspectos mejorar, adaptar, reformar o reestructurar en las rutas metodológicas. Allí se decidió hacer un diagnóstico cualitativo complementario. Sin embargo, desde la concepción misma de la formación se requiere mejorar el enfoque diferencial, de manera que el programa sea capaz de incorporar los lineamientos del MEN sobre etnoeducación y los planes de vida, con el fin de poder realmente apoyar la cualificación de los PEC o los proyectos educativos indígenas. Según la reflexión y el aprendizaje de la FARB en la ejecución del programa, esto implicaría en primer término “dar capacitación específica a los gestores y prever la producción de materiales especiales”⁷⁹ para poder abordar desde el acompañamiento los temas del mejoramiento de la calidad en concordancia con el contexto indígena.

Resulta necesario mejorar un espacio específico dentro del modelo planteado por la FARB, para darle un abordaje diferencial a las temáticas derivadas de la diversidad étnica y cultural, no sólo para la cuestión indígena, sino también en lo relativo a las particularidades de la población afrodescendiente, las comunidades campesinas y cualquier otro grupo social que sea sujeto de la política pública de calidad educativa.

El plan de vida traspasa toda la gestión escolar y forma parte del proceso educativo en territorios indígenas; esta realidad exige comprender que en el contexto indígena los procesos y sus impactos son diferentes, rompen paradigmas tradicionales y demandan un enfoque diferencial. En la implementación del programa la relación con las autoridades tradicionales fue relativamente distante; esto evidencia la falta de un vínculo más directo y explícito con el plan de vida como marco rector de todos los asuntos del territorio y con los lineamientos que ya han sido definidos por las comunidades a partir de sus procesos organizativos endógenos. Este vínculo es importante en la medida que genera legitimidad, apropiación y pertinencia de las acciones institucionales. El plan de vida encarna la visión de desarrollo definida por las comunidades desde la base y el pensamiento propio madurado por las autoridades para todos los asuntos del territorio y la pervivencia del pueblo como tal.

El mejoramiento de la calidad educativa tiene implicaciones y complejidades relacionadas con la pertinencia en comunidades indígenas. La reflexión sobre la inclusión

Las instituciones deben aproximarse, iniciar y manejar el relacionamiento con las comunidades indígenas a través de las autoridades tradicionales, que para el caso del Cauca son los cabildos indígenas.



⁷⁹ Entrevista a Marta Certucce, gestora regional en el Cauca del programa TEV, Fundación Antonio Restrepo Barco.



de escuelas indígenas del Cauca en un programa nacional generó un cuestionamiento profundo en la Fundación Restrepo Barco, acerca de la manera acertada de construir conjuntamente con las IE y las autoridades en un contexto indígena.

Ahora vemos que para los indígenas es diferente: la oferta de un programa a una comunidad indígena puede requerir un cambio total en la oferta, no sólo una reforma o adaptación. No se trata simplemente de flexibilizar el juego, sino de pararse en una cancha totalmente distinta, de manera que se entienda y acepte territorio tal como es. Hay que salirse de concepto de flexibilizar, para ubicarse de otra manera frente a una comunidad que tiene otra manera de pensar y vivir. Esto implica para nosotros inventar metodologías diferentes, innovar; por ejemplo, pensar desde las artes, la música, el teatro, incorporar la creatividad en todo el trabajo. Hay que salirse de los esquemas convencionales.

Natalia Martínez, coordinación nacional proyectos, Fundación Restrepo Barco.

Es importante tener en cuenta los territorios con sus particularidades y complejidades. La intervención desde un programa diseñado en el orden nacional no puede ni debe ser igual en todas partes. Esta premisa es especialmente importante cuando la intervención se refiere a comunidades indígenas. Contar con un conocimiento previo de los espacios departamentales, municipales y territoriales a donde el programa va a llegar con sus acciones, para poder anticipar las distintas realidades y situaciones que se pueden encontrar.

El municipio de Santander de Quilichao ha sido permeado por las demandas indígenas (y también de la población afrodescendiente), las organizaciones y movilizaciones sociales, lo cual le imprime un ritmo propio, así como procedimientos y prioridades a los proyectos y procesos que allí se desarrollan. Es evidente que tienen mejores resultados e impactos los programas que logran articularse en armonía con esta particularidad del contexto local. El trabajo en Totoró, municipio donde 80 % de la población es indígena, plantea una realidad compleja por la historia del territorio, atravesada por una alta conflictividad social y política ligada a cuestiones de tenencia de la tierra, así como de identidad étnica y cultural. La gestión educativa debe enmarcarse claramente en este contexto para responder a sus necesidades y generar impacto.

Contemplar no sólo los tiempos escolares, sino también los tiempos de la comunidad en la planeación inicial de encuentros y actividades de formación para facilitar la participación comprometida y constante de los padres de familia y otros miembros. La continuidad en la participación genera un acercamiento más preciso a la realidad local, mayor motivación y mejores resultados. La ejecución del programa exige una alta dedicación por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa. Esto requiere tener en cuenta las implicaciones prácticas que tendrá la participación de padres de familia, docentes, directivos docentes, estudiantes y autoridades indígenas, así como dinamizadores municipales y otros servidores públicos. Resulta relevante considerar la agenda de actividades en los establecimientos etnoeducativos, en especial en la etapa



final del ciclo escolar; también debe considerarse la programación de múltiples actividades sociales, culturales y políticas en la comunidad ampliada, como aquellas ligadas a procesos productivos y organizativos locales y regionales.

Dificultades y retos

Poca pertinencia cultural ligada a la debilidad del enfoque diferencial en programas y proyectos formulados desde el orden nacional para ser implementados en diferentes regiones, sin prever las exigencias planteadas por la diversidad étnica y cultural que caracteriza al país, que ha sido reconocida en múltiples disposiciones legales, jurisprudenciales y de política pública. En función del buen desarrollo de las intervenciones institucionales en lo social, se requiere aprender a relacionarse con esa complejidad, de manera que la riqueza cultural sea valorada como una fuente de oportunidades y soluciones creativas.

Disponibilidad de recursos y ritmos diferentes entre las iniciativas y decisiones de la comunidad o autoridad indígena, de un lado, y los procedimientos de la institucionalidad pública del sector educativo de otro lado, lo cual generó una disparidad en la gestión de procesos sociales que terminó afectando la apropiación de los aportes técnicos del programa.

[Las entidades externas] deben llegar por las autoridades tradicionales, no por la rectora del colegio. Que sean las autoridades las que nos llamen a los directivos y profesores para coordinar acciones a partir de la concertación que hagan con las entidades. Es importante darles la importancia que ellos tienen y merecen. [En cuanto al contenido y la metodología de los proyectos], deben entrar por el plan de vida, y ser concordantes con él.

Virgelina Chocó, rectora IE La Concepción, Mondomo, Santander de Quilichao.

Debilidad en la capacidad de gestión de los establecimientos etnoeducativos y en la capacidad de respuesta de las administraciones municipales. A pesar de las capacidades fortalecidas en distintos actores de las comunidades educativas, en especial en cuanto a la planificación del mejoramiento, se requiere fortalecer la cofinanciación de los proyectos priorizados. Se observa un bajo nivel de articulación comunitaria para la gestión institucional, así como poco interés y acompañamiento de las administraciones locales a la gestión de los establecimientos.

La gestión de alianzas es una capacidad débil en los entes territoriales, los establecimientos etnoeducativos y las autoridades indígenas. La formación y el acompañamiento que el programa ofrece no son suficientes para empoderar a los actores de la comunidad educativa frente a esta necesidad, que resulta ser un factor clave de sostenibilidad de los esfuerzos colectivos por el mejoramiento de la calidad educativa. Simultáneamente con la formulación de proyectos de inversión, cada establecimiento realizó un mapeo de actores locales y potenciales aliados. Aunque los gestores regionales apoyaron el proceso de gestión, “fortaleciendo el relacionamiento interinstitucional y las relaciones de la es-



cuela con su contexto”⁸⁰, no se logró concretar apoyos o cofinanciación para la mayoría de los proyectos presentados.

Recoger sistemáticamente la cuestión indígena para la construcción de este modelo se plantea como un aporte valioso para fortalecer la oferta en futuras intervenciones que impliquen abordar comunidades indígenas con una agenda de mejoramiento de la calidad educativa. Esta sistematización identificó un vacío en la gestión de la información referente al abordaje de los contextos indígenas, en el nivel de la gerencia del programa. El procesamiento y análisis de la información de la ejecución, tal como se refleja en el Informe Final de la Tercera Expansión, no da cuenta de la particularidad de las comunidades indígenas atendidas en el marco del programa TEV. Dicho informe no incluye ninguna referencia descriptiva ni analítica a la situación diferencial planteada por las tres escuelas localizadas en territorios indígenas, donde la gestora debió improvisar modificaciones y adaptaciones a su programa de trabajo.

Analizar de modo integral el vínculo de los PEC indígenas con los planes de vida y los procesos sociales y territoriales. En el Cauca se observó una considerable diferencia entre lo planeado y lo realmente ejecutado en cuanto a la participación de las comunidades, puesto que la implementación del programa estuvo permeada por las dinámicas educativas municipales, departamentales y nacionales que afectaron el cumplimiento de los tiempos acordados y programados. La participación de padres de familia y miembros de la comunidad, que se consideraba fundamental, enfrentó múltiples tropiezos y en algunos casos se interrumpió o no fue posible por su involucramiento en actividades de movilización social y política en la región, tales como congresos, proyectos comunitarios, asambleas y marchas, todas las cuales hacen parte de “la Minga Social”, principal estrategia político-organizativa de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca, ACIN, para la defensa del territorio y del plan de vida.



⁸⁰ Según el Informe Final de la Tercera Expansión del Programa TEV.



APRENDIZAJES Y MEJORES PRÁCTICAS A DESTACAR

Esta sección resalta aquellos aprendizajes y mejores prácticas que aparecen con mayor frecuencia en las experiencias estudiadas. Algunos de estos aprendizajes y buenas prácticas emergieron en los ejercicios de reflexión colectiva entre las fundaciones en cada región y en el taller de sistematización.

Otros de los aprendizajes y buenas prácticas que aparecen en esta sección se tuvieron en cuenta porque los líderes y participantes indígenas entrevistados consideran que deben difundirse. Además se distinguen por su potencial de aplicabilidad en otras experiencias, su aporte a la innovación metodológica y su potencialidad para contribuir a mejorar las prácticas de las fundaciones. Otros más responden a interrogantes planteados por las mismas fundaciones.

PARTICIPACIÓN Y APROPIACIÓN

La participación y el aporte de las comunidades es importante en los proyectos que buscan mejores condiciones de vida con las comunidades indígenas.

Relacionamiento para el empoderamiento. Tiene que ver con la decisión que han tomado las fundaciones de transformar el relacionamiento asistencialista en uno que contribuya a generar procesos de empoderamiento y fortalecimiento de capacidades en las comunidades, para agenciar sus propias visiones de desarrollo o de buen vivir en sus territorios.

La Fundación Celsia, con el apoyo a los planes de vida, aprendió que es mucho más fácil relacionarse con la comunidad organizada, e incluso resulta más eficiente la inversión de recursos a partir de tales planes, donde los proyectos tienen un enfoque de procesos y se insertan en los planes. Con una política de buen vecino para el relacionamiento, y con comunidades empoderadas, la fundación empresarial contribuye en la creación de formas respetuosas de convivencia con beneficios mutuos.

Trabajar a partir de acuerdos de corresponsabilidad en las iniciativas favorece la apropiación y la toma de conciencia sobre la responsabilidad que le compete a las comunidades en las situaciones problemáticas y en la búsqueda de soluciones a las mismas.



Generar espacios y mecanismos para la toma de decisiones por parte de la comunidad y sus autoridades sobre la gestión de los proyectos, tanto en lo general como en lo específico. Las fundaciones que implementaron esta buena práctica lograron mejores resultados en términos de participación, apropiación, corresponsabilidad y fortalecimiento de capacidades. En la toma de decisiones se materializa el ejercicio y el fortalecimiento de la autonomía.

El programa Sierra Viva ha trabajado sin hacer imposiciones, generando conciencia de la responsabilidad que las comunidades tienen en la producción de basuras y en las malas prácticas de manejo de los residuos. Esta toma de conciencia afianza su corresponsabilidad en la tarea de limpiar la Sierra.

No pagar por la mano de obra que se requiere en los proyectos. Varios proyectos han incluido y afianzado prácticas culturales de trabajo colectivo como la *yanama* y la *minga*. También se ha incorporado la exigencia de contrapartidas de la comunidad o la asociación en proyectos productivos, para estimular el compromiso, la corresponsabilidad y la apropiación a través de aportes en especie y/o en efectivo.

La Fundación Cerrejón Agua para la Guajira ha incorporado la *yanama* en todas las actividades de construcción de reservorios, sistemas de recolección de aguas y aislamiento de fuentes en el marco del manejo integrado de la microcuenca del arroyo Paladines. La *yanama* es un compromiso de trabajo colectivo respetado por todos como una forma de organización para el trabajo propuesta por los participantes indígenas.

Apoyar iniciativas propias que nacen desde una reflexión endógena en el seno de la comunidad. Al ser concebido, pensado, y puesto en marcha desde sus propios saberes, no hay necesidad de promover la apropiación del proyecto, pues desde el inicio es propio.

En las experiencias de Sierra Viva y del plan de vida Navera Drua, las fundaciones ponen su capacidad técnica al servicio de algo que de entrada pertenece a la comunidad y la fortalece, lo cual mejora el relacionamiento en un círculo virtuoso de corresponsabilidad, impactos y sostenibilidad.

Priorizar y propiciar la participación activa de los miembros de la comunidad en todos los momentos y ámbitos del proyecto, desde el inicio hasta el final. Particularmente, en las iniciativas que no han surgido desde la comunidad sino como resultado de un relacionamiento con agentes externos para abordar una necesidad o problemática identificada en el territorio. Los autodiagnósticos participativos para iniciar una implementación constituyen una manera concreta de implementar esta buena práctica. Cuando desde el origen y en todos los momentos hay participación amplia de las comunidades y las organizaciones, el poder de los líderes es relativizado o cualificado. Se evitan el oportunismo y la corrupción, mediante el control social ejercido por la comunidad.



Apostar por la construcción colectiva, que permite incorporar los diversos aportes de múltiples miembros de la comunidad, actores sociales y sectores de la población, así como de los actores institucionales.

La Fundación Promigas asume una apuesta por el diálogo intercultural como mecanismo para la construcción conjunta de abordajes innovadores en contextos indígenas, para lo cual resulta fundamental la implementación de metodologías participativas.

PERTINENCIA

Adoptar de manera explícita y consciente un enfoque que valora la diversidad. Esto implica flexibilizar los enfoques y procedimientos de las fundaciones para poder mirar a cada comunidad de forma distinta y leer el contexto, buscando responder de manera pertinente, teniendo en cuenta las particularidades contextuales, los saberes previos y las capacidades existentes de la comunidad.

Cuidar la forma de llegar e iniciar las actividades de un proyecto. Varias fundaciones aprendieron el valor de llegar a las comunidades indígenas con una actitud de apertura al diálogo y al aprendizaje, en una postura desprovista de prejuicios, con la intención de consultar e interactuar para entender lo que puede ser pertinente. También se aprendió que la socialización masiva de una propuesta en grandes reuniones no es un procedimiento acertado; resulta mejor destinar más tiempo a una socialización pausada donde quepa la interacción y el diálogo en distintos contextos locales.

La experiencia y el sistema de conocimiento de la comunidad ofrecen elementos válidos para orientar la acción, tanto en lo concreto y coyuntural como en lo estructural y estratégico. Este aprendizaje señala la necesidad de relativizar el conocimiento occidental y hacer conciencia de los propios prejuicios, e intentar aproximarse de manera abierta para aprender, de una parte, y de otra para no caer en el error de imponer conocimientos en un territorio donde funciona otro sistema cultural.

Hacer una lectura crítica del contexto como principio metodológico para aproximarse a un territorio o comunidad y adelantar la gestión de iniciativas y proyectos en todas sus etapas. Este aprendizaje constituye una vía para no imponer criterios externos, sino entender el contexto cultural en sus propios términos, sin imponer la lógica occidental o institucional. Implica aprender a ver la realidad del otro –que puede ser diferente– sin juicios de valor. La fundación empresarial aporta lo que sabe y tiene, y asume que su

La Fundación Celsia, con el apoyo a los planes de vida, aprendió que es mucho más fácil relacionarse con la comunidad organizada, e incluso resulta más eficiente la inversión de recursos a partir de planes.



conocimiento es parcial y relativo, es decir, no tiene verdad o validez absoluta. La lectura de contexto debe ser una práctica participativa tanto del equipo técnico de la fundación como de los miembros de la comunidad.

En algunos casos, la pertinencia no se refiere a una manera de adaptarse a las particularidades socioculturales de un pueblo indígena, sino a generar cambios culturales referidos a malas prácticas y situaciones complejas de orden ecológico y social develadas por la lectura de contexto. Por ejemplo, situaciones problemáticas como la recurrencia de la violencia intrafamiliar y el marginamiento de las mujeres en el Cauca han sido abordadas por la Fundación Alpina con esfuerzos de empoderamiento, incorporando el aporte metodológico de la alianza con Oxfam. La crisis alimentaria causada por efectos acumulados del cambio climático en La Guajira ha sido abordada por la mencionada Fundación Alpina mediante técnicas para racionalizar el uso del agua y el suelo y elevar la productividad de los hatos; o por FCAG al proponer un abordaje integral en la recuperación de cuencas hidrográficas, poniendo en discusión prácticas tradicionales que resultan problemáticas en las condiciones contemporáneas. El proyecto Sierra Viva logró cuestionar la costumbre de los indígenas Arhuaco de botar la basura en las huertas y los arroyos.

Consultar a las autoridades espirituales en distintas fases del relacionamiento y la gestión de proyectos. Escuchar los consejos de estas autoridades ha permitido mejorar la pertinencia de las acciones al respetar el mandato de quienes detentan conocimientos relevantes para dar coherencia a los comportamientos sociales y resolver problemas en cada contexto territorial.

Apostar por una perspectiva intercultural. Esto implica descentrar las miradas y buscar el aprendizaje recíproco y la construcción conjunta: no existe respuesta o solución previa para los retos y problemas planteados por las necesidades de una comunidad o un territorio indígena. La apuesta consiste en llegar al diálogo intercultural y a través de él construir algo nuevo, una respuesta inédita que emerge del trabajo respetuoso y participativo entre sistemas culturales.

Integrar elementos de la simbología y la cosmovisión indígena en actividades y miradas colectivas facilita la participación, apropiación y pertinencia, a la vez que permite resignificar los aspectos problemáticos de una experiencia.

Usar la lengua indígena en el relacionamiento y en distintos ámbitos de la gestión de un proyecto. La pertinencia de las actuaciones de las fundaciones se incrementa dando prioridad al bilingüismo en la etnoeducación y a la traducción intercultural (que no es textual sino contextual, implica interpretación y es en doble vía) para facilitar la comprensión entre fundación y comunidad.



RELACIONAMIENTO

Aproximarse a las comunidades con apertura al diálogo y sobre la premisa básica del respeto por el otro. Es fundamental reconocer la legitimidad de distintas formas de gobierno propio y manejo territorial, así como la validez de los procesos organizativos indígenas en distintos niveles. Esta buena práctica se expresa en la participación activa de sabedores tradicionales en distintos momentos de los proyectos.

La Fundación Celsia hace trabajo local con participación activa de las autoridades y todos los miembros de la comunidad, así como de sabedores tradicionales de la etnia, que aportan desde sus conocimientos de la propia cultura. También incluye lineamientos de política regional planteados por la ORIVAC, la Organización Regional Indígena del Valle del Cauca.

Reconocer la visión indígena del manejo del territorio, en el marco de la gestión de proyectos y del relacionamiento entre fundaciones y comunidades. Esto incluye el ámbito espiritual que rige las prácticas culturales y puede contribuir a adoptar el diálogo intercultural como una buena práctica que necesariamente reconoce el potencial del conocimiento tradicional indígena, expresado en el manejo holístico, ambiental y espiritual del territorio.

Relacionamiento ligado al cumplimiento y la confianza. Los equipos de las fundaciones se han esforzado por cumplir la palabra dada y los compromisos pactados; sobre esta base han podido construir relaciones de confianza con las autoridades y comunidades indígenas. Estas prácticas definen la posibilidad de construir y mantener un buen relacionamiento en contextos indígenas. Tales experiencias han sido compartidas por las fundaciones Alpina, Celsia y Cerrejón FCAG y FCFI. La atención a la construcción de confianza es una buena práctica presente en múltiples experiencias, independientemente de la opción por implementar proyectos a través de operadores o por hacerlo en forma directa a través de equipos técnicos propios de la fundación.

Convivir con las comunidades en sus espacios y tiempos cotidianos. Esta buena práctica es visible en los proyectos-procesos donde intervienen operadores. Permite crear vínculos y relaciones de confianza, donde se promueve el diálogo en espacios propios, con calma, se interactúa con las comunidades en sus propios espacios; y las partes aprenden a conocerse mutuamente.

Comunicación permanente entre equipos técnicos acompañantes y personas clave de las comunidades. Esta comunicación es practicada por la Fundación Celsia al mantener una comunicación telefónica frecuente y realizar visitas periódicas a la comunidad, con tiempo para conversar. La FCAG enfatiza la importancia de visitar a las comunidades, tal como lo hacen los Wayúu en sus usos y costumbres, no necesariamente con propósitos técnicos de seguimiento a los proyectos, sino para mantener la comunicación viva.



Mantener espacios de calidad para la interlocución de las fundaciones con autoridades y miembros de comunidades indígenas. Estos espacios permiten a los tomadores de decisiones enriquecer su visión y comprender mejor las dinámicas de relacionamiento intercultural en el contexto de las iniciativas. Al mejorar el relacionamiento entre la fundación y la comunidad se fortalecen los procesos sociales y también el desempeño de los equipos, la eficiencia de las inversiones y los indicadores de resultado de los proyectos.

Equipos estables, interdisciplinarios y con capacidad de diálogo intercultural. Un equipo interdisciplinario constante permite profundizar la comprensión de diversas situaciones del contexto y tomar decisiones que integran diferentes puntos de vista. En esta vía, el trabajo interdisciplinario es un camino privilegiado para avanzar en la construcción de perspectivas y actuaciones integrales, las cuales mejoran el entendimiento intercultural con las comunidades indígenas y amplían el impacto del trabajo fundacional. Es el caso de las fundaciones Celsia, Promigas y Familia con la asignación de un operador para el acompañamiento integral de un proceso de construcción con el pueblo indígena como protagonista.

Conformar los equipos técnicos con personas pertenecientes al pueblo indígena con el cual se desarrolla la iniciativa permite compartir y construir desde un diálogo de saberes que incluye la visión del mundo propia de cada pueblo. Así, se desarrollan capacidades no sólo en la población participante, sino también en los miembros de los equipos de trabajo y en las fundaciones. La inclusión de profesionales y técnicos indígenas en los equipos de asesoría, acompañamiento y gestión del conocimiento es una buena práctica a resaltar, en la medida en que tengan la formación y experiencia para facilitar el diálogo y la construcción intercultural. Sin esta capacidad se corre el riesgo de instrumentalizar tal presencia perdiendo la posibilidad de generar diálogo intercultural.

Vincular a operadores con experiencia en trabajo con indígenas. Se considera una buena práctica cuando la fundación empresarial, bien sea por el tamaño del equipo desconocimiento de temas específicos o por su capacidad para implementarlo, decide contratar a un operador que sabe hacer y aporta en el trabajo. Esta práctica se potencia cuando el operador se compromete en procesos de gestión del conocimiento, de manera que los aprendizajes se reflexionan y se comparten.

Empoderamiento como aspecto clave del fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas, y como mecanismo de promoción social ligado al enfoque de derechos. Esta buena práctica puede observarse claramente en los procesos participativos impulsados por la alianza entre las fundaciones Promigas y Alpina en el proyecto Watta Ka”i.

“Enfoque sensible al conflicto”⁸¹. El conflicto se deja de lado y se da prioridad a la relación a partir de puntos de encuentro entre las partes; así se logra un trabajo man-



⁸¹ Concepto compartido por Saul Mindiola, líder del pueblo Arhuaco, en entrevista personal.



comunado que beneficia a todos. Esto puede contribuir, eventualmente, a enfrentar los temas conflictivos a partir del diálogo que se ha aprendido y se ha practicado desde la construcción colectiva.

Interculturalidad recíproca, de doble vía. Algunas experiencias intentaron crear espacios para poner en diálogo los tiempos: no imponer ritmos desde Occidente y respetar la temporalidad indígena, como también generar posibilidades de adaptación de la comunidad a los tiempos de las instituciones, de manera que se logre un flujo equilibrado en la gestión de los proyectos. Este aprendizaje constituye un reto que no está resuelto; implica un interrogante abierto en el campo del relacionamiento de las fundaciones con pueblos indígenas.

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Intercambios de experiencias entre autoridades o entre participantes, generan potencial de aprendizaje y de expansión de buenas iniciativas que se desarrollan en otras comunidades.

Al facilitar el encuentro entre autoridades de comunidades Wayúu, el proyecto Watta Ka'i generó una dinámica de aprendizajes que habría tomado mucho más tiempo si se hubiera realizado a través de capacitaciones formales.

El método de aprender haciendo. La mayoría de las experiencias demuestran la fuerza que adquiere el enfoque de fortalecimiento de capacidades al incorporar metodologías participativas para el aprendizaje activo y experiencial, y la comprensión a partir de la práctica y desde lo propio. Un ejemplo es el modo de enseñar buenas prácticas de gestión al implementar en los proyectos principios básicos de consulta, administración, cumplimiento y control interno; la comunidad los aprende de manera vívida y aplicada.

Formación de gestores locales o comunitarios en temas clave. Los gestores se convierten en líderes multiplicadores de los conocimientos y capacidades afianzados, apropiando los aportes técnicos de las fundaciones para socializarlos en los contextos comunitarios. Asociada a esta buena práctica, cabe resaltar la formación de redes de gestores que proveen espacios –físicos o virtuales- para ampliar y dar continuidad a los procesos de capacitación a través de mecanismos horizontales de intercambio de experiencias y apoyo mutuo. Esta buena práctica es visible en las experiencias de la Fundación Alpina en La Guajira y Grupo Familia en la Sierra Nevada de Santa Marta.

Integración de lo social y lo técnico. Implica articular las distintas dimensiones del relacionamiento con comunidades y organizaciones de base. Es importante integrar lo social y lo técnico en el acompañamiento, como dimensiones complementarias e incluso traslapadas en la formación y el fortalecimiento. En algunos casos, como en la



FCAG, este aprendizaje se convirtió en una buena práctica que permitió mejorar el relacionamiento y elevar la sostenibilidad de los procesos de participación, apropiación y fortalecimiento de capacidades. También constituye una buena práctica de las alianzas entre fundaciones que hacen diferentes aportes convocar a un tercero como operador o aliado, con capacidad para aportar su experticia y articular los diversos saberes en un proceso constructivo y participativo con las comunidades.

Escuela como espacio movilizador de cambios en las comunidades indígenas. En torno a la escuela se mueven servicios, programas y relaciones hacia dentro y hacia fuera de la comunidad. Es una buena práctica enfocar la escuela como uno de los actores importantes en el territorio, mientras se apoya la formación de la población joven y los maestros indígenas como agentes de aprendizaje y cambio en la comunidad. La escuela misma se fortalece como espacio para promover transformaciones profundas a través de la experimentación, la discusión y el ejemplo.

Las mejores prácticas en etnoeducación plantean un gran potencial y nuevos retos: bajo un enfoque intercultural, las competencias fundamentales que desarrolla (valorar lo propio, practicar lo propio, apropiarse lo ajeno y reconocer semejanzas y diferencias entre lo propio y lo ajeno) resultan pertinentes no sólo para estudiantes y docentes en el ámbito escolar, también para todos los miembros de la comunidad. En este estudio las fundaciones Alpina, Promigas y Grupo Familia aportan buenos ejemplos sobre la importancia de vincular a la escuela como un actor fundamental en los territorios indígenas.

ARTICULACIÓN CON LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA

Trabajar en el territorio con la institucionalidad pública. Esta buena práctica tiene que ver con el enfoque de derechos y con la sostenibilidad de las acciones: se trata de acompañar a la institucionalidad pública en el cumplimiento de su responsabilidad; no de reemplazarla, ni de ejecutar sus recursos, tampoco de financiarla. Se apuesta por el fortalecimiento de lo público para mejorar la acción del Estado, lo cual redundará en beneficio de los territorios y en la sostenibilidad de los procesos. Las alianzas público-privadas impulsan el cumplimiento de obligaciones en el sector público frente a los procesos sociales de la población, elevando la sostenibilidad de la inversión social privada y los esfuerzos conjuntos que se hacen con las comunidades.

Las experiencias que acompañan las fundaciones Alpina y Promigas dan cuenta de la forma como se está implementando esta buena práctica en las regiones. El rigor ético y

La mayoría de las experiencias demuestran la fuerza que adquiere el enfoque de fortalecimiento de capacidades al incorporar metodologías participativas.



financiero en el manejo de los recursos y la ejecución de los convenios ha sido un ejemplo de incidencia al demostrar la posibilidad de implementar prácticas de construcción de lo público en el contexto de los gobiernos municipales y departamentales.

La planeación y la coordinación de la ejecución deben considerar los tiempos y procedimientos de las instituciones públicas. Los procesos en las entidades territoriales y públicas tienden a ser más demorados que en el sector privado o en las comunidades; con frecuencia no coinciden con los ciclos y ritmos de los proyectos, los cuales pueden verse afectados.

Se debe establecer claramente las responsabilidades que asume cada una de las partes. Cuando la institucionalidad pública incumple, las fundaciones tienen un alto riesgo de perder la confianza que han construido con las comunidades.

GESTIÓN DE ALIANZAS

Focalización conjunta de los contextos en los que se va a trabajar. Las experiencias de alianzas de Sierra Viva y Watta Ka'i muestran que una lectura del contexto realizada conjuntamente entre los aliados permite comprender las complejidades sociales y las particularidades culturales, y desde allí tomar la decisión de focalizar determinadas comunidades.

Reuniones periódicas con participación de todos los miembros de la alianza. Estas reuniones permiten hacer seguimiento al desarrollo del proyecto, tomar correctivos cuando es necesario y mantener informados de los avances del proyecto a todos los miembros de la alianza. Quienes participan deben tener facultades para tomar decisiones.

Definir con claridad el propósito que une a los aliados. Sumado a este propósito común, se identificó la buena práctica de adoptar un nombre que le da identidad al proyecto, más allá de la identidad institucional de cada una de las fundaciones.

Tener acuerdos claros sobre la manera como se maneja la imagen de la alianza y de cada fundación y/o empresa en relación con el proyecto.

Explicitar los acuerdos entre los aliados sobre la dedicación de las personas en los equipos, las lógicas y dinámicas de actuación institucional, así como la planeación conjunta del cronograma de trabajo. Lo más difícil para las alianzas es generar un sentido de trabajo en equipo entre los diferentes equipos técnicos.

Armonizar ritmos, lógicas, y expectativas entre los aliados. Una lección aprendida es la importancia de generar espacios y tramitar explícitamente los problemas que surgen,



no dejarlos sin aclarar y tomar medidas para que no se repitan. Un buen trámite de las dificultades garantiza buenas relaciones dentro de la alianza.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Implementar estrategias institucionales de gestión del conocimiento producido en proyectos con comunidades indígenas ha permitido identificar oportunamente aciertos y errores; analizar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; extraer aprendizajes y comprender los procesos que están en curso; así como retroalimentar los proyectos generando un proceso de mejoramiento continuo. La sistematización de experiencias constituye un modo de gestionar el conocimiento adoptado por algunas fundaciones, con lo que estimulan la innovación metodológica y refinan y adaptan sus modelos de actuación para replicarlos, transferirlos o difundirlos con éxito y pertinencia.

Pueden verse ejemplos de estrategias robustas de gestión del conocimiento en las experiencias de las fundaciones Promigas y Alpina. Se ha involucrado la participación activa de miembros de las comunidades en estos procesos de reflexión y análisis; por ejemplo, se ha comprobado el potencial de recuperar y revitalizar conocimientos ancestrales clave, mediante formas propias de gestión del conocimiento, vinculadas a las cosmovisiones, las tradiciones culturales y los lenguajes simbólicos. En otros casos, los operadores con su experticia juegan un papel clave como interlocutores y aliados para ayudar a madurar el conocimiento proveniente del trabajo aplicado y de las experiencias en campo.

SOSTENIBILIDAD

Desarrollar estrategias de microfinanciamiento que apuntan a facilitar la sostenibilidad de los esfuerzos y procesos, incentivando la autogestión en los proyectos. El banco comunal de animales impulsado por la FCAG es una forma de resolver colectivamente necesidades como el mantenimiento de los molinos y el abastecimiento de agua. Las comunidades que se benefician del agua hacen aportes al banco de animales. Otro ejemplo son los Bankomunales que las fundaciones Alpina y Celsia han promovido en comunidades del Cauca y el Valle, respectivamente.

Enfoque de procesos más que de intervenciones o proyectos puntuales. Este enfoque, sumado a una mirada integral y al fortalecimiento de capacidades, constituye una buena práctica para la sostenibilidad.

Observatorios sociales como mecanismos participativos de gestión del conocimiento y de fortalecimiento de capacidades. Generan información veraz que retroalimenta los procesos y permiten a las comunidades tener herramientas para apropiarse de las situaciones que se abordan en los proyectos. Esta buena práctica puede verse con dife-



rentes manifestaciones en los observatorios sociales de Watta Ka”i, los comités para el manejo sostenible de sistemas de agua, los comités de trabajo temático en el plan de vida Navera Drua y los comités técnicos del proyecto de etnoeducación bilingüe e intercultural. Generar este tipo de mirada colectiva se considera como una de las mejores aproximaciones a la sostenibilidad.



RECOMENDACIONES FINALES

Este capítulo final presenta las recomendaciones de la Fundación Capacitar, surgidas del análisis de las experiencias compartidas por las fundaciones AFE, especialmente de sus testimonios y aprendizajes. Para facilitar su lectura y utilización, se han agrupado en cuatro bloques: Pertinencia sociocultural, Participación y relacionamiento, Adaptación al interior de las fundaciones, e Impacto y escalamiento.

Pertinencia sociocultural	Enfoque de pertinencia cultural en la apuesta por equidad e inclusión
	Enfoque de diálogo intercultural en el relacionamiento
	Valores culturales y cosmovisiones
	Articular las acciones institucionales con los planes de vida
	Mirada territorial para dar coherencia e integralidad a las acciones
Participación y relacionamiento	Respeto y relacionamiento con las autoridades tradicionales indígenas
	Relacionamiento colaborativo de construcción conjunta
	Relaciones de confianza a partir de la comunicación permanente
	Apoyar iniciativas propias de comunidades y promover la participación
	Permitir a las comunidades mismas administrar los recursos aportados
	Espacios de reflexión colectiva e intercambio de experiencias
Adaptación al interior de las fundaciones	Intercambio de experiencias entre fundaciones AFE
	Intercambio de experiencias entre comunidades indígenas
	Enfoques comprensivos e integrales
	Flexibilidad en enfoques y en procesos técnicos y administrativos
	Cualificar las formas de abordar el fortalecimiento de capacidades
Impacto y escalamiento	Idoneidad y estabilidad de los equipos que implementan los proyectos
	Operadores con experiencia específica de trabajo con indígenas
	Gestión del conocimiento
	Réplica adaptativa con crecimiento gradual
	Nuevas iniciativas que integren aprendizajes sistematizados
	Trabajo en alianzas
	Articulación con las entidades territoriales
	Visiones de sostenibilidad
	Sostenibilidad cultural y ambiental en alternativas económicas



PERTINENCIA SOCIOCULTURAL

Enfoque de pertinencia cultural en la apuesta por la equidad y la inclusión. En los territorios de los pueblos indígenas de este estudio los indicadores demográficos muestran una situación dramática de inequidad y discriminación. Las actuaciones de las fundaciones pueden arriesgarse a explorar vías, crear experiencias significativas y aportar innovaciones metodológicas capaces de contribuir en la transformación de esta situación y en la generación de nuevas oportunidades y mejores condiciones de vida para las comunidades.

Con un enfoque de pertinencia, la actuación de la fundación abraza la diversidad y permite a los indígenas definir por sí mismos el significado de “mejores condiciones de vida”, en términos acordes con su cosmovisión y su sistema cultural. La acción pertinente en cada contexto debe contribuir a lo que los indígenas han llamado el *buen vivir* y la pervivencia de sus pueblos. Así, las acciones de las fundaciones se adhieren a lo que la Constitución y las leyes definen como el marco normativo que rige la convivencia pacífica y democrática en una nación pluriétnica y multicultural, donde los pueblos indígenas gozan de derechos especiales como la autonomía territorial y la jurisdicción propia, así como la consulta previa e informada, amparada por convenios internacionales.

La pertinencia se entiende en este contexto como la manera en que una acción se articula armónicamente con el sistema cultural o el plan de vida de un pueblo o territorio indígena. La pertinencia se constituye en criterio *sine qua non* para valorar y orientar las acciones de relacionamiento de las fundaciones empresariales con pueblos indígenas.

Este es un reto que exige la mayor atención de los cooperantes, para trabajar con un enfoque que permita leer oportunamente las particularidades de cada uno de los pueblos indígenas e identificar iniciativas propias y contribuir en su fortalecimiento. Lo que nace desde adentro y vinculado al pensamiento propio adquiere dinámicas autogestionarias y tiene más posibilidades de incorporar de manera sinérgica el apoyo externo y, por tanto, de perdurar en el territorio.

Es preferible abstenerse de actuar en territorios y comunidades indígenas con proyectos, programas o modelos diseñados de manera general que no consideran las características particulares de los pueblos indígenas. En intervenciones obligadas debe crearse dentro de la estructura de dichos programas un espacio y un tiempo diferencial, con flexibilidad y apertura para realizar consultas, reformulaciones o adecuaciones que tengan en cuenta las particularidades y situaciones específicas de cada contexto indígena.

Enfoque de diálogo intercultural en el relacionamiento. Uno de los principios que debe continuar guiando la práctica de todas las fundaciones empresariales de la AFE consiste en relacionarse con los pueblos indígenas como interlocutores legítimos, aprendiendo a reconocer y respetar sus particularidades culturales y sus derechos especiales. Esto exige



cambios personales en integrantes de los equipos técnicos y directivos, así como en la cultura institucional de fundaciones y empresas. Se trata de reconocer la validez relativa del conocimiento occidental y apostar a la construcción conjunta y el aprendizaje mutuo con comunidades y pueblos indígenas. De una experiencia de diálogo entre culturas se derivan aprendizajes en doble vía, donde todos los participantes, tanto indígenas como no-indígenas, tienen mucho por aprender y por aportar.

El diálogo intercultural requiere de espacios, tiempos y actitudes nuevas, que pueden no existir en las prácticas y las costumbres institucionales. Se recomienda identificar espacios apropiados de diálogo con las autoridades y con los participantes de los proyectos, flexibilizar los esquemas de reuniones y compartir la cotidianidad de las comunidades, de manera que se hable en los espacios que los pueblos indígenas tienen para la palabra. Así, la reflexión, los acuerdos y las decisiones quedan inscritas en el territorio, en los tiempos y con prácticas propias que facilitan la apropiación y la sostenibilidad cultural de las mismas.

Es imprescindible entender el valor que tienen la oralidad y la palabra dada en las relaciones que establecen los indígenas. Por eso se recomienda dar atención a lo que se dice y se compromete verbalmente pues para las comunidades esto vale incluso más que lo que queda escrito y firmado.

Valores culturales y cosmovisiones⁸². Es importante comprender la cosmovisión propia de cada pueblo, pues en ella se inscriben su modo de vida, su manejo del territorio y sus relaciones sociales y con la naturaleza. Es muy importante dar el debido lugar y tiempo a la visión indígena del manejo espiritual del territorio, y establecer desde las prácticas culturales propias de cada etnia las formas apropiadas para cualquier acción que las fundaciones AFE emprendan en el relacionamiento con indígenas.

Articular las acciones institucionales con los planes de vida. Se recomienda que mediante la lectura de contexto en cada territorio, se identifiquen los planes de vida existentes y se aprovechen como herramienta para el diálogo intercultural. Al momento de diseñar cualquier actuación en un territorio indígena, es importante averiguar cómo están los planes de vida -sean documentados o registrados en la memoria cultural y la tradición oral de las comunidades- y realizar esfuerzos por articular los proyectos institucionales en coherencia con el marco normativo propio, el sistema de valores y las prioridades que plantean los pueblos indígenas en su visión de futuro.



⁸² Los Nasa son gente de agua, vinieron al mundo a cuidar el agua y las lagunas, sus principales rituales tienen lugar en las lagunas sagradas. Para los Wayúu la pertenencia al clan y su relación con los ancestros se encarna en el cuidado de los cementerios y esto define su territorialidad. Los pueblos de la Sierra -Ika, Kankuamo, Kagabba y Wiwa-, son los hermanos mayores y tienen la misión de velar por la pervivencia del corazón del mundo, para lograr equilibrio y armonía deben hacer pagamento y cuidar la línea negra.



En caso de no existir planes de vida documentados o en proceso de implementación, puede ser oportuno apoyar a las comunidades para que ellas elaboren, pongan en práctica y/o consoliden sus planes de vida. El plan de vida es entendido como la visión integral del territorio desde la cosmovisión, la cual está enraizada en la ancestralidad, pero al mismo tiempo es dinámica y contemporánea. Se puede hablar del plan de vida como la vida misma de cada pueblo indígena, con sus estrategias de pervivencia física y cultural. En este sentido, es importante comprender que el documento es una expresión temporal de una visión colectiva más amplia y abarcadora. En la oralidad, en la cotidianidad y por tanto en el diálogo, se puede conocer e identificar las prioridades que tienen las comunidades para concretar su plan de vida.

Mirada territorial para dar coherencia e integralidad a las acciones. Dentro de las buenas prácticas en el estudio, se identificó que algunas de las fundaciones AFE han hecho el tránsito hacia la construcción de miradas territoriales que le dan sentido estratégico a la inversión de esfuerzos y recursos, reconociendo la complejidad del contexto más amplio en el que se inscriben sus actuaciones. Se recomienda integrar la perspectiva territorial en el relacionamiento con pueblos indígenas, de manera que las acciones institucionales logren dimensionar claramente cómo se insertan e impactan en la complejidad del contexto local y regional. Esta perspectiva le permite a cada fundación posicionarse claramente para entablar un diálogo con la mirada territorial que caracteriza las propuestas de los pueblos indígenas.

El trabajo con pueblos indígenas requiere un abordaje integral que contemple, además de la territorialidad y la cultura, una conciencia ambiental o ecológica, la cual constituye un ámbito transversal que se entrecruza en todos los temas. Los equipos técnicos y directivos, tanto de las fundaciones como de las empresas, pueden aprender de la integralidad que caracteriza a las culturas indígenas, valorándola como un aporte fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas que emprendan conjuntamente.

PARTICIPACIÓN Y RELACIONAMIENTO

Respeto y relacionamiento con las autoridades tradicionales indígenas. Es necesario manejar las relaciones directamente con las autoridades propias de las comunidades y del territorio, con quienes se debe establecer la primera interacción, formalizar acuerdos institucionales y realizar el seguimiento continuo a las acciones de un plan, proyecto o iniciativa.

Sobre este tema algunas fundaciones compartieron su reflexión sobre errores cometidos al establecer relacionamientos con líderes comunitarios, sectores específicos o grupos asociativos sin pasar por la regulación que compete a las autoridades indígenas. La actuación de las fundaciones y/o empresas en territorios indígenas debe ser consultada y concertada en primer lugar con la autoridad tradicional, quien tiene tanto la



competencia legal como la legitimidad social para representar a la comunidad en todos los asuntos de su gobierno interno. Se recomienda que las fundaciones contribuyan a fortalecer la gobernabilidad de los territorios basada en la autoridad indígena, respetando las normas del fuero indígena y evitando crear o reforzar fragmentaciones en los sistemas de gobierno propio.

A partir de esta regla general, será necesario evaluar en cada caso particular la disposición de las autoridades indígenas y la estructura del gobierno propio en la comunidad o el territorio en cuestión, para discernir con quién(es) y cómo entablar el diálogo y la concertación, respetando los usos y costumbres y los protocolos propios que cada pueblo haya establecido.

Relacionamiento colaborativo de construcción conjunta. Se recomienda continuar el tránsito desde la “intervención” a la “construcción conjunta”. Dentro de las buenas prácticas de algunas fundaciones se identifican aprendizajes que les permiten problematizar el concepto mismo de “intervención”, el cual está cargado de una connotación impositiva y unidireccional, para dar paso a otras maneras de entender su relacionamiento con las comunidades indígenas. Al alejarse de la pretensión de tener la verdad o el conocimiento válido para “intervenir”, las fundaciones pueden posicionarse en el plano de las “actuaciones” y las “alianzas”; esto les permite abordar la relación desde una visión más dialogante y colaborativa, en la cual caben conceptos como la corresponsabilidad, el apoyo mutuo y la cooperación, la participación en una construcción conjunta y el aprendizaje recíproco.

Relaciones de confianza a partir de la comunicación permanente. El relacionamiento entre las fundaciones y comunidades indígenas requiere construir confianza, para lo cual es imprescindible la comunicación transparente y constante, más allá de los compromisos adquiridos o de la ejecución de los proyectos. Es recomendable encontrar espacios para compartir la cotidianidad y la ritualidad, así como tejer relaciones duraderas por el valor que ellas tienen en sí mismas y por la importancia que tienen para las iniciativas que se acompañan.

Apoyar iniciativas propias de las comunidades y promover la participación, entendida como involucramiento activo y corresponsable de las personas en las comunidades. Esta aproximación es el punto de partida para desmontar el asistencialismo y la dependencia, apoyar procesos de empoderamiento y facilitar un diálogo intercultural donde se valore la diversidad. Así mismo, es necesario cuidar que los proyectos no sean invasivos en las comunidades, en el sentido de copar a la gente con la programación de actividades (reuniones, talleres, viajes, etc.) al punto de restarle tiempo valioso a la vida cotidiana y ritual que constituye el modo de vida indígena.

Se recomienda tener en cuenta la importancia del lenguaje simbólico para promover la participación y la apropiación desde prácticas culturales propias, frente a las cuales la gente se siente identificada. Por ejemplo, se observó la potencia pedagógica de ejercicios



de aprender-haciendo, los cuales trabajan con metodologías que integran las prácticas artesanales y el diálogo intercultural para generar pertinencia, apropiación y sostenibilidad.

Permitir a las comunidades mismas administrar los recursos aportados y los proyectos en general, y acompañar este proceso con asesoría para fortalecer sus capacidades colectivas de gestión, guardando respeto hacia la integridad de los sistemas culturales indígenas y los ecosistemas locales. El manejo indígena de los proyectos es en sí mismo un campo importante de aprendizaje, no sólo para las comunidades sino también para las fundaciones, pues a ambas partes les permite aprender a invertir y trabajar juntas en torno a iniciativas endógenas surgidas de demandas territoriales. Parte de este aprendizaje recíproco incluye la posibilidad de equivocarse y reflexionar en forma conjunta.

Espacios de reflexión colectiva e intercambio de experiencias. Es recomendable establecer una cultura institucional que dé importancia a los espacios de retroalimentación entre equipos. Solo en algunas de las fundaciones AFE que hicieron parte de este estudio se identificó la buena práctica del aprendizaje colectivo en la interrelación de los equipos. Es necesario que al interior de cada fundación los equipos tengan espacios de reflexión colectiva e intercambio de experiencias que les permitan aprender entre sí. Los diferentes equipos que trabajan en las fundaciones (por líneas, por regiones o por distribución territorial), con frecuencia se enfrentan a situaciones por las que otros ya han pasado; el diálogo entre experiencias puede dar luces para encontrar soluciones, evitar errores y pérdidas de tiempo o de recursos.

Intercambio de experiencias entre fundaciones AFE. En los ejercicios de grupos focales y en el taller de sistematización con los equipos técnicos de las fundaciones AFE se evidenció el potencial que tiene conversar con otros, aprender de sus experiencias. Algunas fundaciones comparten territorios o temas específicos de trabajo. Se recomienda crear espacios de intercambio de saberes y experiencias en los territorios donde confluyen las diferentes fundaciones de la AFE, propender por la creación de comunidades de práctica para el aprendizaje conjunto y el mejoramiento de las propias prácticas, y promover la construcción de sinergias y acciones colaborativas entre fundaciones. Por ejemplo, ante la necesidad de la Fundación Celsia de trabajar en educación en un territorio, se identificó que la Fundación Promigas tiene mucho para aportar desde su experiencia en este tema. Por su parte, la experiencia acumulada de Fundación Celsia en el apoyo a la elaboración y fortalecimiento de planes de vida puede ser útil para los intereses de Mayagüez y Alpina. Allí puede existir una oportunidad de aprendizajes potenciados desde la AFE.

En esta misma dirección, otra de las prácticas que se recomienda implementar es la de establecer rutas de intercambio de experiencias o pasantías entre equipos técnicos de fundaciones AFE, donde los diferentes equipos técnicos tengan un aprendizaje *in situ* sobre la manera como los otros están haciendo las cosas. Las fundaciones AFE podrían aprovechar la retroalimentación y el aprendizaje entre pares y así profundizar el aprendizaje de lo que se hace.



Intercambio de experiencias entre comunidades indígenas.

En el estudio se identificó como una buena práctica de algunos proyectos, la promoción de intercambios de experiencias entre comunidades, o autoridades o líderes indígenas. Dados los beneficios de esta práctica, se recomienda a las fundaciones AFE contemplar en los proyectos actividades de intercambio de experiencias, que pueden ser útiles para la réplica de los mismos, para integrar nuevas acciones a lo que ya se está haciendo, para mostrar y motivar a las comunidades sobre lo que se ha generado a través de las iniciativas en otras comunidades, para generar redes de apoyo en el trabajo de temas específicos.

Es necesario que al interior de cada fundación los equipos tengan espacios de reflexión colectiva e intercambio de experiencias que les permitan aprender entre sí.

ADAPTACIÓN AL INTERIOR DE LAS FUNDACIONES

Enfoques comprensivos e integrales. Dentro de los enfoques metodológicos este estudio identificó apuestas de algunas fundaciones por hacer el tránsito desde el apoyo a proyectos aislados y puntuales de corto plazo hacia acciones sistémicas de más largo plazo, lo cual implica involucrarse en planes integrales, concertados con participación de la población y las autoridades tradicionales y vinculados al fortalecimiento de los procesos endógenos del territorio.

Se recomienda que las fundaciones empresariales de la AFE inserten su apoyo a proyectos dentro de un enfoque de procesos sociales para dar un sentido más estratégico y coherente a las acciones que se propongan adelantar con pueblos indígenas. De esta manera, hay más posibilidades de que las actuaciones en los territorios queden sembradas, sean apropiadas por las comunidades, y tengan mayores posibilidades de sostenibilidad.

Flexibilidad en enfoques y en procesos técnicos y administrativos. Es importante que las fundaciones sigan desarrollando la capacidad institucional (en sí mismas y en las empresas) de adaptar sus actuaciones a las particularidades y condiciones específicas de cada contexto. Para poderse adaptar, es necesario flexibilizar sus enfoques y procesos técnicos y administrativos, de manera que se pueda establecer un diálogo intercultural entre la empresa/fundación y la comunidad indígena, con miras a la construcción conjunta de acuerdos básicos y respuestas creativas a los retos de los territorios indígenas. Esta flexibilización se requiere, por ejemplo, para facilitar el flujo de los recursos y mantener la confianza, sin obstaculizar el cumplimiento de acuerdos.

Cualificar las formas de abordar el fortalecimiento de capacidades, de manera que se trascienda el ámbito específico de lo técnico hacia el de la gestión integral, que incluye desarrollar habilidades sociales para mirar críticamente el propio trabajo, los procesos en curso y sus implicaciones en el contexto local y en el entorno más amplio. Esto implica



escalar gradualmente el fortalecimiento de capacidades desde el desempeño grupal en proyectos puntuales hacia procesos de incidencia colectiva más complejos en el orden territorial, lo cual es parte de un enfoque de procesos. Este proceso implica dar atención especial al acompañamiento, de manera que éste sea oportuno y pertinente, que permita lograr el objetivo de fortalecer capacidades –individuales y colectivas– en los participantes indígenas, facilitar el empoderamiento, la corresponsabilidad, la autogestión y el diálogo intercultural, y que además pueda retirarse a tiempo.

Idoneidad y estabilidad de los equipos que implementan los proyectos. Es recomendable también mantener la buena práctica de constituir equipos técnicos con personas de la región y de los pueblos indígenas. En algunas experiencias es conveniente integrar de manera explícita en el equipo el análisis social que ayude a trabajar con una lectura social y antropológica del contexto, de manera que las actuaciones ganen en pertinencia. En este sentido, se recomienda a las fundaciones empresariales considerar la inclusión de profesionales de la antropología social o disciplinas afines en sus equipos técnicos, o trabajar con organismos operadores conocedores del contexto indígena y los temas específicos de los proyectos. El estudio identificó en algunas experiencias que ese rol lo cumplen operadores con experiencia, quienes hacen el puente, la mediación y el acompañamiento para fortalecer capacidades locales con atención a la pertinencia cultural y la apropiación, y que la mediación favorece el diálogo y es promovida por los mismos indígenas. Se recomienda cuidar la permanencia de las personas que hacen parte de los equipos técnicos y acompañan los procesos sociales, pues esto permite crear vínculos, ganar confianza en las comunidades y generar credibilidad.

Operadores con experiencia específica de trabajo con indígenas. El estudio evidencia una gran diversidad en la operación de las diferentes fundaciones empresariales. Cuando parte del trabajo en las comunidades es delegado por la fundación a un tercero, se recomienda garantizar su experticia y experiencia, no sólo temática sino aplicada en contextos indígenas. El operador está llamado a ser el puente que facilita la relación y la comprensión entre las comunidades y las fundaciones o el grupo de aliados. Esta función requiere también que dentro de las labores del operador se incluya el fortalecimiento de capacidades, tanto en las comunidades indígenas como en los equipos de las entidades participantes; el acompañamiento a los procesos de implementación, gestión y aprendizaje; y su participación en la gestión del conocimiento construido desde el proyecto-proceso.

Puesto que la relación entre la fundación empresarial y el operador es dinámica y tiende a transformarse en el tiempo, se recomienda identificar sus cambios y sus potenciales, los cuales pueden incluir el interés del operador en ser socio o aliado de la fundación o las fundaciones.



IMPACTO Y ESCALAMIENTO

Gestión del conocimiento. El estudio identificó la importancia que tiene para las fundaciones AFE generar o fortalecer sus estrategias de aprendizaje organizacional basadas en la gestión del conocimiento que generan sus proyectos, programas e iniciativas sociales. Las fundaciones que tienen esta fortaleza han demostrado que pueden no sólo extraer lecciones oportunas para retroalimentar sus propias prácticas y proyectos en curso, sino también construir métodos y modelos potentes que pueden replicar de manera adaptativa o transferir a otros contextos, e incluso compartir con organizaciones o entidades aliadas.

Con el fin de afianzar la gestión del conocimiento como un proceso transversal en la gestión de proyectos y programas de las fundaciones, se recomienda crear o apropiarse herramientas de análisis cualitativo y sistematización de experiencias, que permitan valorar de manera adecuada y oportuna el avance de los procesos, el cómo metodológico en el logro de resultados, la comprensión de las barreras y los errores, los múltiples aprendizajes y los interrogantes que permanecen abiertos, los hallazgos inesperados y las oportunidades de mejora.

Además de la transferencia metodológica hay ejemplos de publicación o difusión amplia de los resultados y hallazgos del trabajo realizado. En cada uno de estos niveles, la gestión del conocimiento está vinculada con la capacidad de incidencia que ganan las fundaciones y las comunidades, al procesar la información y cualificar los aprendizajes resultantes de los procesos vividos, de manera que el conocimiento producido sea útil más allá del contexto inmediato y sirva para escalar impactos.

Desde una perspectiva más amplia, en iniciativas de colaboración intercultural con pueblos indígenas, la gestión del conocimiento involucra también a las comunidades mismas y de manera especial a sus sabedores tradicionales. Así, se reconoce la necesidad de gestionar conocimientos a través de mecanismos o formas no convencionales, vinculadas a su cosmovisión, tradición y cultura. Este abordaje trasciende lo estrictamente documental, pues enfatiza otros lenguajes en el plano de la tradición oral y la simbología indígena, de tal manera que la gestión del conocimiento se conecta de modo directo y práctico con los procesos sociales endógenos del territorio.

Así mismo, se recomienda considerar -además de la sistematización- otras dinámicas como las que ofrece la investigación, apoyados en la academia con sus grupos de investigación interculturales; podría pensarse en desarrollar una capacidad local o regional que continúe profundizando los esfuerzos en esta dirección. Por ejemplo, Colciencias cuenta con una línea de investigación sobre “Diversidad étnica y cultura, derechos y políticas públicas”, desde la cual se genera conocimiento especializado que se puede aprovechar.



Se recomienda también explorar vías para enriquecer la gestión del conocimiento desde el trabajo colectivo con comunidades de práctica o aprendizaje, no sólo entre fundaciones, sino con otros actores con incidencia en diversos temas dentro del territorio en cuestión. Lo anterior se soporta en estrategias de apropiación social del conocimiento que son cada vez más necesarias en el país y las fundaciones pueden impulsar.

“Réplica adaptativa”⁸³ con crecimiento gradual. Una de las buenas prácticas identificadas en las experiencias es la de crecer gradualmente. Se recomienda a las fundaciones AFE, para la “réplica” y/o el escalamiento de los proyectos-procesos que acompañan, la lectura de contexto y el crecimiento lento que integre la gestión del conocimiento sobre lo que se ha trabajado; es decir, no replicar mecánicamente, sino interpretar y adaptar. Es importante hacer esfuerzos por comprender, ampliar y escalar aquello que ya ha generado fortalecimiento de capacidades y transformaciones en las comunidades. Además, resulta deseable no limitarse sólo a los temas técnicos, sino siempre vincular los temas sociales que acompañan el éxito de las iniciativas.

Nuevas iniciativas contextualizadas que integren aprendizajes sistematizados. Desde la experiencia del trabajo intercultural con pueblos indígenas, se sugiere revisar los conceptos de réplica y/o modelo de intervención, para hacer un mayor énfasis en la actuación pertinente y en el valor de compartir marcos generales de abordaje o referentes de aprendizaje. Esta postura propone apartarse del lenguaje y los instrumentos que sugieren la implantación de una práctica, proyecto o modelo; pues todo se construye en contexto. El trabajar con enfoques situados permite compartir marcos generales y propiciar la construcción colectiva de las iniciativas.

Trabajo en alianzas. Se recomienda seguir fortaleciendo el trabajo en alianzas y proyectos conjuntos entre fundaciones y empresas, por el potencial que ofrecen para complementar los esfuerzos y elevar el impacto de la inversión que cada fundación realiza individualmente. La gestión de alianzas implica aprender a trabajar en equipo, a recibir la experiencia aportada por otros y a aportar el propio conocimiento. Se requiere apertura para acoger lo que pueda emerger del diálogo de saberes, y a la vez, para definir claramente los espacios de actuación independiente o conjunta, los mecanismos de coor-

La gestión del conocimiento involucra también a las comunidades mismas y de manera especial a sus sabedores tradicionales.



⁸³ Frente al interés de las fundaciones por “replicar” buenas prácticas, proyectos exitosos y/o modelos de intervención consolidados, se recomienda la mayor cautela y un compromiso por adaptar sus actuaciones de cara a la diversidad intrínseca del mundo indígena y las particularidades de los contextos territoriales. De acuerdo con las lecciones aprendidas por la CEPAL en sistematización de experiencias de innovación social en América Latina, resulta interesante cualificar el criterio de “replicabilidad” con el imperativo de adaptar –siempre– lo replicable y lo exitoso a las condiciones específicas de cada contexto. Ver, por ejemplo, Rey y Tancredi (2010).



dinación y concertación, la distribución de responsabilidades, las distintas competencias y el respeto a los diferentes estilos y formas de proceder.

Articulación con las entidades territoriales. Se recomienda que las fundaciones apoyen procesos de fortalecimiento de las instituciones públicas a través de la participación proactiva de las comunidades en la construcción colectiva de los planes, programas, proyectos y demás instrumentos del desarrollo local y de la administración pública. Se entiende que de ese fortalecimiento de lo público depende, en gran parte, la sostenibilidad del trabajo realizado y los procesos adelantados con las comunidades.

Visiones de sostenibilidad. Sobre la sostenibilidad se identifican reflexiones de diversos órdenes en las fundaciones empresariales. Se recomienda continuar abordando las preguntas acerca de ¿Qué es sostenibilidad para los pueblos indígenas y para las fundaciones empresariales? ¿Qué debe ser sostenible en las acciones de las fundaciones? ¿Cuáles pueden ser indicadores apropiados para valorar la sostenibilidad de los procesos y proyectos apoyados en comunidades indígenas?

Algunas fundaciones empresariales han encontrado que se debe sostener el cambio, el aprendizaje, el proceso, la generación de conocimiento iniciado. Es necesario seguir explorando esta mirada de la sostenibilidad puesto que ayuda a aclarar el tipo de iniciativas en las que las fundaciones se comprometen a trabajar conjuntamente con los pueblos indígenas.

Un ámbito fundamental para fortalecer la pertinencia de las actuaciones de las fundaciones es el de la sostenibilidad sociocultural de los procesos apoyados y acompañados; este factor redundará en una elevación de los niveles de apropiación, participación, fortalecimiento de capacidades, coherencia, integralidad e impactos en distintos ámbitos del contexto local y regional.

Se recomienda que las fundaciones integren la sostenibilidad ambiental a sus actuaciones en el territorio. Este ámbito de la sostenibilidad está presente en pocas de las experiencias que participaron del estudio.

Además es recomendable continuar con experiencias que permitan aprender sobre la gestión de alianzas entre fundaciones empresariales, institucionalidad responsable y pueblos indígenas para procesos territoriales. La sostenibilidad financiera requiere el compromiso y la corresponsabilidad de todos estos actores.

Sostenibilidad cultural y ambiental en alternativas económicas. Se requiere un componente social que contribuya a garantizar la sostenibilidad cultural, así como a respetar las propias formas de vida y de organización social de los indígenas y su forma de manejo integral del territorio, que tiene una dimensión espiritual y un compromiso con el equi-



librio ecológico. Esto implica relativizar la idea de que lo mejor para ellos es integrarse al modelo occidental de competitividad y de mercado. Se trata de buscar integralidad de manera que las alternativas económicas contribuyan en la construcción del buen vivir.



REFLEXIONES: EL CAMINO ADELANTE

El Fondo Internacional para las Personas Indígenas, IFIP, el único grupo de afinidad global dedicado únicamente a la filantropía indígena, felicita a los pioneros en este reporte por su visión, liderazgo e innovación. Se unen a la vanguardia creciente de fondos que transforman la filantropía a través de colaboraciones innovadoras con impacto profundo. Y se ubican junto a otros visionarios, como la Fundación Ford, que reconoce el valor y la necesidad de colaborar con comunidades indígenas.

Desde 1999, los donantes y los líderes indígenas que hacen parte del IFIP han destilado su experiencia en un modelo de donación basado en “Las cuatro R para filantropía indígena”: Respeto, Reciprocidad, Responsabilidad y Relacionamiento.

El aprendizaje y las mejores prácticas en este reporte establecen modelos basados en las cuatro R teniendo en cuenta la relación del sector corporativo con las comunidades indígenas. El primero, Participación y apropiación, se refiere a la primera R (Respeto) al reconocer los derechos de las personas indígenas a la autodeterminación, referido en este reporte como “autonomía en acción”.

El segundo, Relevancia, está directamente relacionada con la cuarta R, Relacionamiento. Aquí los gestores de los proyectos vieron la importancia de tomarse el tiempo para conocer y aprender de los contextos culturales y establecer relaciones con cada comunidad a través de diálogo constante. En algún caso, el proyecto consultó con líderes espirituales locales en diferentes etapas.

El tercero, Entendimiento con las comunidades, representa la Reciprocidad al valorar las contribuciones comunales, como su visión del manejo de las tierras, o incorporar miembros indígenas en sus equipos técnicos.

La cuarta, quinta y sexta mejores prácticas ejemplifican el valor de la Responsabilidad al construir capacidad y gestión de conocimiento para el cambio sustentable, estableciendo rigor ético y financiero en la planeación e implementación y en el manejo responsable de las alianzas.

Una reciente evaluación del Panel Intergubernamental para el Cambio Climático, la más alta autoridad científica en el tema, llamó al conocimiento indígena “el camino hacia



adelante” para estrategias de adaptación y mitigación. La filantropía indígena reconoce el conocimiento como clave para la solución de la mayor parte de los problemas mundiales, desde desigualdad en bienestar hasta defensa ambiental.

IFIP felicita a la AFE y sus miembros por su importante contribución a la filantropía indígena. Somos conscientes que fomentará más colaboración en Colombia y alrededor del mundo.

Evelyn Arce Erickson

Directora Ejecutiva IFIP

Única entre grupos de fondos por afinidad, IFIP trabaja con una premisa simple: Que el compromiso cara a cara sea esencial para la filantropía indígena. IFIP ha sido un promotor influyente de la filantropía indígena en encuentros importantes, desde la Conferencia Internacional del Grupo de Donantes para los Derechos Humanos en Nueva York hasta la Conferencia Edge Funders Alliance en San Francisco, desde el Consejo de Fundaciones en Washington, D.C., hasta la Conferencia de Donantes Europeos en Copenhague.



Cano, C.; Van der Hammen, M. C.; Arbeláez, C. (2010). *Sembrar en medio del desierto, ritual y agrobiodiversidad entre los Wayúu*. Bogotá: Instituto Alexander von Humboldt, Tropenbos Internacional Colombia, Parque Nacional Natural Macuira (UAESPNN).

Caviedes, M. (2012). Patrick Morales Thomas: *Los idiomas de la reetnización: Corpus Christi y pagos entre los indígenas Kankuamo de la Sierra Nevada de Santa Marta*. Vol. 26, N° 1, 2012, Portal de Revistas UN.

Comisión Interamericana de Derechos humanos CIDH (2015). *Asunto niñas, niños y adolescentes de las comunidades de Uribia, Manaure y Maicao del pueblo Wayúu, asentados en el departamento de La Guajira, Colombia*. Resolución 60/2015, Medidas Cautelares # 51/15. San José (Costa Rica), 11 diciembre.

Departamento para la Prosperidad Social DPS y Programa Mundial de Alimentos PMA (2014). *Recorrido de intercambio de conocimientos, saberes y experiencias en los territorios de Dibulla y Manaure*. En colaboración con Fundación Ford, Fundación Slow Food, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural RIMISP y Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios para el Desarrollo Sostenible e Inclusivo. www.rimisp.org/proyecto/ desarrollo-territorial-rural-con-identidad-cultural

Departamento para la Prosperidad Social DPS y Programa Mundial de Alimentos PMA (2015). *El patrimonio agroalimentario de Manaure: Alimentos locales buenos, limpios y justos*. En colaboración con Fundación Ford, Fundación Slow Food, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural RIMISP y Plataforma Diversidad Biocultural y Territorios para el Desarrollo Sostenible e Inclusivo. www.dps.gov.co/Programas_Especiales/Seguridad_Alimentaria_Nutricion.aspx

Empresas Públicas de Medellín EPM (2010). *Jepírachi: Una experiencia con la comunidad indígena Wayúu de la Alta Guajira colombiana*. Medellín: EPM.

Enciso, P., Serrano, J. y Nieto, J. (1996). *Evaluación de la calidad de la educación indígena en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.



- Fundación Promigas (2010). *Educación Propia: Una experiencia de construcción colectiva con comunidades Wayúu*. Barranquilla: Editorial Fundación Promigas.
- Gros, C. (2000). *Políticas de la etnicidad: Identidad, Estado y modernidad*. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia, ICANH.
- Institución Educativa Kwe'sx Nasa Ksxa'wnxi, IDEBIC (2014). Proyecto Educativo Comunitario PEC: Pensando la educación indígena, más allá de la educación... Para la pervivencia territorial y cultural de los pueblos. Florida, Valle: Programa de Educación Indígena, Consejería de Gobierno Propio ORIVAC.
- Jimeno, M. (1985). Cauca: las armas de lo sagrado. En: Jimeno, M. y Triana, A., *Estado y minorías étnicas en Colombia*. Bogotá: FUNCOL.
- Organización Regional Indígena del Valle del Cauca, ORIVAC (2012). *Plan de Salvaguarda del pueblo Embera-Chamí del Valle del Cauca, Dai Kwrisia Dai Kamokara*. Cali: ORIVAC.
- Pájaro, C. J. et al. (2012) *Concepciones del maestro sobre la ética*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte y Fundación Promigas.
- Ramírez Álvarez, M. (2015). Mitos sobre la Guajira: lo que no se conoce no se puede gobernar. Tomado de <http://www.las2orillas.co/verdades-mentiras-sobre-la-guajira>; consultado 22 de julio de 2016.
- Rappaport, J. (2004). *Manuel Quintín Lame hoy: Los pensamientos del indio que se educó entre las selvas colombianas*. Cali / Popayán: Editoriales Universidad del Valle y Universidad del Cauca.
- Rey de Marulanda, N. y Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública: historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rojas, T. et al. (2012). *Los caminos del proyecto etnoeducativo en el municipio de Manaure: Informe final de la evaluación externa*. Grupo de estudios lingüísticos, pedagógicos y socioculturales del suroccidente colombiano, GELPS y Grupo de Estudios en Educación Indígena y Multicultural GEIM, Popayán: Universidad del Cauca.



PÁGINAS WEB CONSULTADAS

http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/1_la_guajira.pdf; consultado 22 de julio de 2015.

http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/3_V_del_Cauca.pdf; consultada el 12 de septiembre de 2015.

<http://www.cric-colombia.org>; consultada el 5 de agosto de 2015.

<http://www.cric-colombia.org/portal/wp-content/uploads/2014/02/plan-salvaguarda-konuko.pdf>; consultada el 5 de agosto de 2015.

<http://www.fundacionescerrejon.org/secciones/FUNDCERRE/HOME/FUNDACIONES/FOR/QS.jsp>; consultado 17 de septiembre de 2015.

<http://www.fundacionpromigas.org.co>; consultado el 8 de agosto de 2015.

[http://www.imca.org.co/img/files/Planes%20de%20Vida/VijesRESGUARDO_R_A_L_M%5B1%5D\(1\).pdf](http://www.imca.org.co/img/files/Planes%20de%20Vida/VijesRESGUARDO_R_A_L_M%5B1%5D(1).pdf); consultadas el 12 de septiembre de 2015.

<http://klnred.ning.com/group/comunidades-Wayúu-manaure-guajira-colombia/page/cosmogonia-Wayúu-sobre-ordenamiento-territorial>; consultado 6 de septiembre de 2015.

http://www.laguajira.gov.co/web/attachments/2156_Plan%20de%20Desarrollo%202014-2015%20Parte%20V.pdf; consultado 22 de julio de 2015.

<http://www.las2orillas.co/verdades-mentiras-sobre-la-guajira>; consultado 22 de julio de 2016.

<http://www.luguiva.net/articulos/detalle.aspx?id=68>; consultada el 4 de agosto de 2015.

<http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/noticias/Documents/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Kagabba.pdf>

<http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/noticias/Documents/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Kankuamo.pdf>

<http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/noticias/Documents/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Wiwa.pdf>

<http://www.nasaacin.org/sobre-acin>. Consultada el 5 de agosto de 2015.

[http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Iku%20\(Arhuaco\).pdf](http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Iku%20(Arhuaco).pdf); consultado el 9 de junio de 2015.



[http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/P_S%20Ember%C3%A1%20\(Valle\).pdf](http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/P_S%20Ember%C3%A1%20(Valle).pdf); consultado 22 de julio de 2015.

- <http://observatorioetnicocecoin.org.co/cecoin/files/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Wayu%C3%BA.pdf>; consultado 22 de julio de 2015.

http://www.oim.org.co/component/docman/doc_download/270-fortalecimiento-estategnues-tra; consultada el 12 de septiembre de 2015.

http://www.pazdesdelabase.org/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=33

http://pnud.org.co/img_upload/61626461626434343535373737353535/2012/cuaderno_indigenas.pdf consultado el 19 de julio de 2015.

<http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odmcauca.pdf>; consultada el 12 de septiembre de 2015.

http://www.promigas.com/wps/wcm/connect/Web_Content/neofundacion/biblioteca/editorial_fundacion_promigas/cronicas

http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/human_development/pueblos-indigenas-y-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio.html

http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?page_id=5473

<https://www.sgr.gov.co/Qui%C3%A9nesSomos/%C3%93rganosdelSGR/%C3%93rganosColegiadosdeAdministraci%C3%B3nyDecisi%C3%B3n.aspx>; consultado el 12 de febrero de 2016.

http://sierraviva.org/category/sierra_viva/; consultada en 15 de julio de 2015.

<http://www.transformacioneducativaparalavida.org/index.php/desde-los-territorios/14-transformacion-educativa-en-la-comunidad-educativa-la-concepcion>; consultado 7 de octubre de 2015.

<http://www.youyoupana.com/youesp/mapage19/index.html>; consultado 24 de julio de 2015.

