



Empresa e comunidade promovendo comunidades sustentáveis

Experiências vencedoras do prêmio Transformadores 2017



TRANSFORMADORES
III PRÊMIO LATINO-AMERICANO
DE DESENVOLVIMENTO DE BASE



Empresa e comunidade promovendo comunidades sustentáveis

Experiências vencedoras do prêmio Transformadores 2017

Crônicas de
Bernardo González



TRANSFORMADORES
III PRÊMIO LATINO-AMERICANO
DE DESENVOLVIMENTO DE BASE



@ Corporación RedEAmérica
Bogotá, fevereiro de 2018

Empresa e comunidade, promovendo comunidades sustentáveis
ISBN: 978-958-57351-7-0

Junta Diretora

- ✦ Martha Herrera, *Presidente da Junta Diretora, CEMEX*
- ✦ Armando Casis, *Vice presidente da Junta Diretora, Associação UNACEM*
- ✦ Julia Iurlina, *Representante Principal do Bloco Argentina, Fundação Essen, Argentina*
- ✦ Matías Massera, *Representante Suplente do Bloco Argentina, Smurfit Kappa Argentina*
- ✦ Cecília Galvani, *Representante Principal do Bloco Brasil, Instituto Lina Galvani*
- ✦ Tatiana Nogueira, *Representante Suplente do Bloco Brasil, Instituto Holcim*
- ✦ Monserrat Baranda, *Representante Principal Bloco Chile, Fundação Luksic*
- ✦ Juan Álvarez Guzmán, *Representante Suplente Bloco Chile, Fundação Sara Raier de Rassmuss*
- ✦ Ana Milena Lemos, *Representante Principal Bloco Colômbia, Fundação Caicedo González Riopaila Castilla*
- ✦ María Claudia Trucco Del Castillo, *Representante Suplente Bloco Colômbia, Fundação Surtigas*
- ✦ Paul Alejandro Arias, *Representante Principal Bloco Equador, Fundação Crisfe*
- ✦ Roberto Beltrán, *Representante Suplente Bloco Equador, FEDES*
- ✦ José Alfredo Vidal Posada, *Representante Principal Bloco El Salvador, Fundação CESSA*
- ✦ Yolanda Mayora de Gavidia, *Representante Principal Bloco Guatemala, Fundação Carlos F. Novella*
- ✦ Miguel Gaitán Pellecer, *Representante Suplente Bloco Guatemala, Fundação Pantaleón*
- ✦ Karla Jiménez Arizmendi, *Representante Principal Bloco México, Fundação Merced*
- ✦ Carolina Alvear, *Representante Suplente Bloco México, FEMSA*
- ✦ Dionisio Alfonso Sáenz, *Representante Principal Bloco Nicarágua, Instituto Holcim para o Desenvolvimento Sustentável*
- ✦ Armando Casis, *Representante Principal Bloco Peru, Associação UNACEM*
- ✦ Violeta Vigo, *Representante Suplente Bloco Peru, Associação Los Andes de Cajamarca- ALAC*
- ✦ María Paula Miquel, *Representante Principal Bloco República Dominicana, Fundação Propagas*
- ✦ Sandra Aponte, *Representante Suplente Bloco República Dominicana, Fundação NTD Ingredientes*
- ✦ Evelyn Pimentel, *Representante Principal Bloco Venezuela, Fundação Empresa Polar*

Diretora Executiva

Margareth Flórez

Coordenadora de Desenvolvimento de Capacidades

Paola Zúñiga Valcárcel

Coordenadora de Comunicações e Posicionamento

Eliana Nieto Rodríguez

Coordenadora Administrativa e Financeira

Nubia Valderrama

Crônicas e edição geral

Bernardo González

Tradução

Cristina Hulshof

Juanita Cuellar

Fotografias

Arquivo Natura Cosméticos

Arquivo Fundação Oaxaca

Arquivo Fundação Alpina

Arquivo Fundação Promigas

Arquivo Fundação Smurfit Kappa Colômbia

Desenho e diagramação

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Corporação RedEAmérica

Calle 72 No. 9-55 Oficina 602

(571) 310 0379 -346 1774

Bogotá D.C., Colômbia

direccionejecutiva@redeamerica.org

www.redeamerica.org



Conteúdo

7

Apresentação

11

O Conglomerado Leiteiro do Cauca,
pequenos produtores, grandes resultados

23

No médio Juruá, avança um novo modelo
de desenvolvimento para a Amazônia

33

Wattaka>ii: voltar à origem para recuperar o futuro

45

Em Los Chimalapas colhe-se sustentabilidade

55

A escola como parte da vida, a alternância
no ITAF de El Tambo

69

Finalistas e menções especiais do Transformadores 2017



Apresentação

Empresas e comunidades na América Latina estão construindo juntas oportunidades para o desenvolvimento dos seus territórios. Para nós da RedEAmérica, estas experiências são nossa grande inspiração, nos enchendo de orgulho.

Para visibilizá-las e celebrá-las, lançamos em 2016 a terceira versão do Prêmio Transformadores, uma iniciativa que reconhece experiências inovadoras, inspiradoras e que se destacaram na promoção de comunidades sustentáveis centradas no enfoque de desenvolvimento de base e que foram lideradas pelos membros da Rede e de seus parceiros.

Nessa ocasião, foram abertas duas categorias para o Prêmio: Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis; e, pela primeira vez, Negócios e Comunidades Sustentáveis. A RedEAmérica acredita que as empresas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades através do investimento social privado e, também, através das suas ações de negócio quando geram valor social.

Nesta edição do prêmio, percebeu-se uma maior maturidade e profundidade. O júri destacou que as iniciativas vencedoras refletem modelos de intervenção sustentáveis, respeitosos com a cultura local, nos quais se valorizam os acordos coletivos e se evidencia como o setor empresarial, junto com outros atores, está contribuindo para resolver de maneira efetiva problemáticas sociais de alta complexidade nos territórios. Também destacou que as iniciativas demonstram um alto grau de conhecimento sobre o território, contribuindo para desencadear processos de transformação social mais profundos e gerar confiança.

Inscreveram-se 41 experiências de 10 países, sendo cinco delas anunciadas vencedoras durante o IX Fórum Internacional da RedEAmérica, realizado no dia 16 de março de 2017, em Córdoba, na Argentina.

Em La Guajira, Colômbia, a Fundação Promigas em parceria com a Fundação Alpina e com o acompanhamento da FUCAI e outros parceiros, impulsionou um processo de articulação das instituições educativas junto com as famílias do território para melhorar as capacidades coletivas das comunidades indígenas, na perspectiva de garantir os direitos da população infantil: o projeto “Wattaka>ii, vozes e capacidades para o bem viver de La Guajira colombiana”.

No México, a iniciativa “Aproveitamento de resina de pinheiro na zona oriental de São Miguel Chimalapa, Oaxaca: da conservação dos recursos ao desenvolvimento sustentável”, impulsionada pela Fundação ADO do México, logrou implantar um modelo de desenvolvimento autogestionado pelas próprias comunidades a partir de uma visão coletiva do território, que gera benefícios sociais, econômicos e ambientais.

A Fundação Smurfit Kappa Colômbia, com a experiência “A alternância, um modelo pedagógico que fomenta desenvolvimento rural em El Tambo, Cauca”, constrói um modelo educativo inovador, inclusivo e pertinente, que tem como eixo a família e o território, para fortalecer as competências dos jovens e criar lideranças, fatores que têm incidido na inserção das famílias nos círculos de geração de renda e no envolvimento dos jovens nos assuntos públicos.

A iniciativa “Consolidação do conglomerado pecuário caucano e o fortalecimento da produção leiteira”, promovida pela Fundação Alpina da Colômbia, incorporou a dimensão ambiental e o enfoque intercultural a um processo de fortalecimento das capacidades de geração de renda de pequenos produtores de leite, que resultou não só na criação de organizações produtivas sustentáveis, mas também no envolvimento dos atores multi setoriais nas dinâmicas de transformação territorial.

Na categoria de negócios e comunidades sustentáveis, a experiência vencedora foi “Do relacionamento com comunidades provedoras aos territórios sustentáveis: o caso do Fórum de Desenvolvimento Territorial do Médio Juruá”, da Natura Cosméticos, no Brasil. Esta iniciativa exemplifica como que através do modelo de negócio da empresa é possível contribuir de forma genuína para

o desenvolvimento sustentável das comunidades e territórios e gerar valor substantivo, tanto para a empresa, como para a comunidade.

Ambas as categorias também fizeram menções especiais. Na primeira, as experiências “Fortalecimento e impulso de empresas sociais”, postulada pela Fundemex, e “Ativando capacidades coletivas das organizações comunitárias nos entornos da Empresas Polar”, da Fundação Empresas Polar, na Venezuela. Na segunda, a Affordable Housing da Lafarge Holcim Brasil e a Primavera Sustentável da Votorantim Cimentos, do Brasil.

As iniciativas vencedoras foram selecionadas por um júri destacado que merece todo o nosso reconhecimento. Na categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis: Rodrigo Villar, pesquisador associado ao Centro de Investigação e Estudos sobre Sociedade Civil, AC (CIESC) do México; Reinalina Chavarri, Diretora do Observatório de Sustentabilidade da Universidade do Chile; José Ignacio Gonzalez Aller-Gros, Diretor Geral da Fundação CODESPA na Espanha e Teresa Moll de Alba Alfaro, Diretora Executiva de Sumarse, no Panamá.

Na categoria Negócios e Comunidades Sustentáveis compuseram o júri Jaqueline Pels, professora da Universidade Torcuato Di Tella, Escola de Negócios na Argentina; Ana María Majano, Diretora do Programa Regional de Mudanças Climáticas no Centro Agronômico Regional de Pesquisa e Ensino (CATIE), na Costa Rica; e Sergio Rengifo Caicedo, Diretor de Capital Social da CECODES, capítulo colombiano do World Business Council for Sustainable Development-WBCSD.

Convidamos a todos para que conheçam as iniciativas vencedoras através da leitura das crônicas que compõem esta publicação.

Agradecemos ao nosso júri, aos vencedores desta terceira edição de Transformadores, às organizações finalistas e àquelas que postularam suas iniciativas por compartilhar suas valiosas experiências, que servirão de inspiração e guia para seguir promovendo comunidades sustentáveis na América Latina.



Margareth Flórez

Diretora Executiva

RedEAmérica



O Conglomerado Leiteiro do Cauca:

pequenos produtores, grandes resultados





Uma visão de território. Uma aposta para transformar em negócio o gado de leite no departamento, gerando renda para milhares de famílias de pequenos produtores através do melhoramento técnico e tecnológico, da criação de uma infraestrutura organizativa e empresarial, e do fortalecimento da liderança de mulheres e jovens.

O êxito do projeto público-privado Conglomerado Leiteiro do Cauca não tem precedentes na Colômbia. A renda dos produtores aumentou em 1.000%; a quantidade de terra necessária para produzir o mesmo volume de leite se reduziu de 34.000 para 3.200 hectares e os produtores que cumprem com os padrões de qualidade aumentaram de 20% para 90% em três anos.

Arturo García, o especialista responsável pela avaliação do projeto, confirma: “Através da Empresa Econometria, avalei praticamente todos os programas de apoio a pequenos produtores agropecuários da Colômbia (...). De longe, essa é a experiência documentada mais bem sucedida que eu, pessoalmente, conheço. E em uma escala que já não é pequena, pois quando se fala de 10, 20, ou 100 pessoas, é pequena. Mas aqui eram 1.600 famílias em 14 municípios!”

Tais resultados são ainda mais surpreendentes quando se considera o entorno onde se desenvolveu o projeto.

O departamento do Cauca, localizado no sudoeste da Colômbia, é palco de todos os conflitos pelos quais o país atravessa: ali estão presentes de forma ativa todos os grupos armados irregulares, e, até a firma do acordo de paz com a guerrilha das FARC, o estado de guerra era evidente. Até junho de 2017, tinham sido registradas 409.628 vítimas na Rede Nacional de Informação do departamento¹. Além disso, existe um conflito histórico pela propriedade da terra, sobretudo pelos 20.000 hectares que as comunidades indígenas, muito ativas e organizadas, consideram que lhes foram retiradas ao longo da história. Uma parte importante dessas terras é utilizada para cultivos ilícitos.

O Cauca aparece como o segundo departamento da Colômbia com a distribuição mais desigual de suas terras.

¹ Registro Único de Vítimas, Rede Nacional de Informação. <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV> consultado em 29 de junho de 2017.

E a pobreza é visível: em 2015 era o terceiro departamento mais pobre do país, com 51% de pobreza monetária e 24% de pobreza extrema, segundo o DANE². Boa parte dessa pobreza está localizada em zonas rurais, onde se concentram as populações indígenas (22% do total, e a segunda concentração mais importante do país, com 10 etnias) e afrodescendentes (23% dos 1.391.000 habitantes do departamento em 2016, segundo projeção do DANE).

Grande quantidade de famílias camponesas sobrevivem em condições de pobreza, de insegurança alimentar e nutricional, e de saúde e educação precárias; e dedicam-se principalmente à agricultura, como trabalhadores por jornadas diárias em fazendas, com pequenas propriedades para a produção de subsistência, e com alguns animais para o consumo de carne e leite.

São famílias que desenvolvem uma atividade leiteira com práticas ambientais e produtivas ineficientes, com baixo volume de produção e de baixa qualidade, baixa capacidade associativa e volume de comercialização, pois a maior parte do produto destina-se ao consumo familiar.



No Cauca, existe um histórico conflito pela propriedade de terra, sobretudo pelos 20000 hectares reivindicados pelas comunidades indígenas.



² Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Nesse contexto, em meados de 2013, o Governo do departamento e a Fundação Alpina propuseram-se montar uma indústria leiteira praticamente do zero, a partir do fortalecimento da cadeia produtiva de pequenos produtores com dois ou três animais por unidade familiar. O departamento destinou, para tanto, importantes recursos do Fundo de Desenvolvimento Regional do *Sistema General de Regalías* – SGR; e a Fundação Alpina, que desde 2009 já trabalhara em mais de dez iniciativas no Cauca, responsabilizou-se pela elaboração e execução da intervenção. Foram selecionados catorze municípios andinos com população rural dispersa, e foi aberta uma chamada aos produtores, amplamente divulgada.

Depois do processo de inscrição e análise de requisitos, 1.628 famílias foram vinculadas ao projeto. O desafio parecia enorme.

Uma proposta integral, próxima e exigente.

O projeto formulou um objetivo ambicioso: aumentar a competitividade da cadeia produtiva leiteira nos catorze municípios escolhidos para assim melhorar as condições de vida dos produtores. “Nos propusemos a produzir mais leite por unidade de área com menor custo. Tornar o sistema mais eficiente. Mas nos centramos em um conceito global: a ecoeficiência – comenta Elkin Rendón, o coordenador do projeto no Cauca. Um sistema produtivo rentável e sustentável, amigo do meio ambiente”.

A intervenção focou-se em quatro dimensões: o componente produtivo propôs-se a aumentar a produtividade leiteira nas terras de pequenos



O governo de Cauca e a Fundação Alpina propuseram-se a montar uma indústria leiteira praticamente do nada.



produtores e a qualidade da higiene e da composição do leite; o componente sócio-empresarial a estimular a capacidade associativa e o fortalecimento empresarial; e o componente comercial a assegurar a saída do produto. Foi proposto também um componente de segurança alimentar para apoiar os núcleos familiares.

O foco desse processo esteve no melhoramento produtivo mediante um esquema de assistência técnica rigoroso e detalhado, com capacitação e assessoria a cada produtor *in situ* e compromissos específicos de melhoramento. Esse componente incluiu todas as dimensões da cadeia produtiva: manejo de pastos, boas práticas pecuárias, melhoria na qualidade higiênica e na composição do leite, melhoramento genético dos rebanhos, aumento da produtividade. Também ofereceu apoio para a formalização das propriedades, cadastro e certificação por parte do ICA³.

O CENTRO DO
ESFORÇO FOI O
MELHORAMENTO
PRODUTIVO MEDIANTE
UM ESQUEMA DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA
RIGOROSO E DETALHADO

O componente sócio-empresarial se propôs fortalecer as poucas associações de produtores existentes e criar outras para completar um total de 17, bem como gerar capacidades empresariais e administrativas em seus membros e estimular as relações entre os atores da cadeia leiteira.

Para favorecer a comercialização do produto, foi apoiada a criação de centros de armazenamento e processamento, bem como a melhoria dos processos artesanais de produção de derivados lácteos.

O projeto também se propôs a elevar e fortalecer a participação de mulheres e jovens no processo e a apoiar as melhorias na segurança alimentar das famílias.

Múltiplos atores em uma parceria ampla e ativa

O fortalecimento do Conglomerado Leiteiro do Cauca contou com uma parceria diversificada entre os atores do setor público, do setor privado e das organizações de base.

Como já foi dito, o Governo do Cauca contribuiu com recursos provenientes do *Sistema General de Regalías*, as prefeituras dos catorze municípios e o *Cabildo* Indígena de Guachicono também contribuíram com recursos e apoiaram o processo para completar COP \$24.562 milhões (USD \$8.17 milhões). A Fundação Alpina contribuiu com a elaboração do projeto, a sua gestão, a



³ Instituto Colombiano Agropecuario.

execução de 44% do orçamento, e também contribuiu com COP\$742 milhões (USD \$247.000). O Serviço Nacional de Aprendizagem e Agroinnova⁴ ofereceram capacitação técnica e fortalecimento empresarial. E a empresa Alpina Colômbia S.A. participou como principal sócio comercial do projeto, mas não o único.

“O projeto sempre esteve praticamente 100 por cento em execução – ressalta Constanza Alarcón, Diretora da Fundação Alpina –, os compromissos eram cumpridos rigorosamente com o governo do departamento e com as prefeituras. Os resultados do projeto foram amplamente reconhecidos, e houve também um grande respeito pelas normas e os parâmetros da Fundação Alpina para administrar com transparência os recursos. Os prefeitos abordaram o processo com muito interesse e ficaram bastante satisfeitos com a capacidade de resposta que se obteve diante da confiança que depositaram no projeto. O relacionamento, tanto com o governo do departamento quanto com as prefeituras, foi muito bom”.

Cada núcleo familiar foi atendido com uma postura de abertura e respeito pelos seus conhecimentos ancestrais e pelos costumes e práticas dos produtores, para assim respeitar a diversidade étnica e cultural das 1.628 famílias (49% indígenas, 43% camponeses e 8% afros). Todas as intervenções foram diferentes graças a uma estratégia de atenção individual acordada a partir dos usos, das necessidades e das possibilidades de cada área e de cada cultura. Foram estabelecidos acordos com cada produtor, bem como um acompanhamento rigoroso de cada empreendimento.

Isso não significou ser laxo ou permissivo. “Foi um esquema muito detalhado, de acompanhamento de cada um não somente em capacitações externas, mas também em trabalho direto *in situ*, acompanhando agricultor por agricultor– comenta Constanza Alarcón –, o que implicou também em exigências. Quem não cumpria, não podia participar do processo. Cerca de 240 produtores saíram do projeto”.

Colheita dos resultados

Depois de mais de dois anos de trabalho, a Fundação Alpina decidiu realizar uma avaliação externa do projeto, e para tanto contratou a empresa Econometria, especialista em avaliação de programas sociais públicos e privados. Foi feita uma análise de cada um dos participantes no projeto a partir de pesquisas iniciais de linha de base para aferir como estavam os que já tinham alcançado certo ponto de desenvolvimento. As surpresas começaram a aparecer por todos os lados.

⁴ Agroinnova é uma incubadora de empresas agroindustriais criada pela Câmara de Comércio de Cauca, a Corporação Autônoma Regional do Cauca, a Universidade do Cauca e o Governo desse departamento.



Arturo Garcia, o especialista dessa empresa responsável pela avaliação, continua surpreso: “Por exemplo, quando o projeto foi iniciado, a capacidade de carga dos pastos era menos de 0.4 animais por hectare, muito baixa, a média nacional é por volta de 0.5, 0.6. Precisavam-se mais de dois hectares para alimentar uma vaca. No final do projeto, um hectare alimentava 2.85 vacas. Isso é uma melhoria realmente impressionante”.

E continua: “Antes, o leite que os produtores entregavam era de má qualidade. Menos de 20% atendia um alto padrão de qualidade. Na avaliação, essa porcentagem subiu para 90%”. Tudo isso foi refletido no preço do produto e na renda dos produtores: no começo do projeto, eles recebiam em média COP \$300.000 pesos anuais (USD \$100), soma que, ao final do projeto, aumentou para COP \$3 milhões por hectare (USD \$1.000).

“Mas, além disso, colocaram em diante um processo de racionalização do rebanho, porque além de melhorar os pastos e a qualidade do leite, também perceberam que havia vacas que não produziam leite. Isso levou a uma redução de mais de 15% do rebanho bovino e por volta de 12% do rebanho leiteiro”, comenta Garcia.



**TODAS AS
INTERVENÇÕES FORAM
DIFERENTES GRACAS
A UMA ESTRATÉGIA DE
ATENÇÃO INDIVIDUAL
CONCERTADA A PARTIR
DAS NECESSIDADES
DE CADA ÁREA E DE
CADA CULTURA.**

Constanza Alarcón ressalta outras conquistas importantes: “Sem essa intervenção, era preciso cerca de 34.000 hectares (para produzir o leite com os animais disponíveis). Mas pelo esquema técnico e a forma como foi organizado e desenvolvido o projeto, passou-se a utilizar 3.100 hectares. Esse foi um impacto que não estava previsto na formulação do projeto”. Impacto que, além disso, reduz notavelmente a pressão por terra no departamento, e se transforma em uma indiscutível contribuição para o equilíbrio ambiental de seu entorno.

“Os melhores resultados foram obtidos com as comunidades indígenas – comenta Elkin Rendón –, em muitos sentidos. Há uma área, o Macizo Colombiano⁵, que fica quase dez horas de distância da sede do município, e o caminho possui condições de acesso muito difíceis. Eles afirmam que agora produzem leite lícito, e não

leite ilícito. Antes, às vezes trabalhavam com papoula e dela tiravam o leite. Agora, possuem um processo estabelecido e a agroindústria compra o leite lícito deles”.

Não precisamos mais realizar trabalhos por jornadas diárias

Celimo Quilcace tem três filhos e dois hectares de terra, nos quais pastam sete vacas, no município de El Tambo, um dos mais prejudicados pela violência e pelos cultivos ilícitos no Cauca.

“O projeto parecia bom, compreende? Aderi, e desde então as coisas mudaram para mim e já estou totalmente envolvido com a produção leiteira. Eu não possuía nenhuma experiência com leite, a verdade é que nem mesmo ordenhava. Mas agora a minha vocação leiteira está acima de qualquer outro trabalho. No momento, estou tirando 50, 60 litros por dia, com 7 animais”.

Celimo faz parte da Proagrotam, uma associação com 142 membros, dos quais 50 reúnem leite para o conglomerado leiteiro, e isso apenas desde setembro de 2016. “Iniciamos com 150 litros e agora estamos juntando 1.800 litros a cada dois dias, porque a Alpina vem recolher a cada dois dias”.

E como isso o favoreceu economicamente? “Imagina se não! Quando se recebe quinzenalmente

⁵ No Macizo Colombiano a cordilheira dos Andes se abre em três partes que atravessam toda a Colômbia. Nesse ponto forma-se a Estrela Fluvial, onde nascem alguns dos rios mais importantes do país. A altura média da cordilheira está acima de 3.000 m.

as coisas são diferentes (risos). Antes eu precisava ganhar por dia para sustentar a casa, e agora me dedico à ordenha e às tarefas da terra”.

A experiência de Antonio Cantero é similar. Ele possui sete hectares na Reserva Indígena de Ambaló, município de Silvia.

“Nós somos uma comunidade indígena que, 39 anos atrás, trabalhávamos para os donos das propriedades que hoje são nossas. Mas nos organizamos, organizamos a comunidade. Há cinco anos, percebemos que não éramos rentáveis, que não produzíamos nem para a nossa família. Entre todas as discussões, pensamos em organizar uma associação e, com o cadastro na Câmara de Comércio, em 2012, começamos a buscar algum projeto que nos ajudasse. Assim chegamos à Fundação Alpina, que nos ajudou a entrar para o conglomerado, e hoje a vida de cada um de meus companheiros e famílias é muito diferente comparada ao que era seis anos atrás”.

“Veja, tínhamos um animalzinho por hectare, e hoje, com o uso de técnicas, temos 3.5 animais. De 10, 12 litros que eu entregava por dia, agora estou entregando 45, 50, 60 litros, assim, conforme se vai alternando o rebanho”.



As crianças que antes estudavam somente até o ensino fundamental podem hoje iniciar o ensino médio.



“O PROJETO PARECIA BOM, COMPREENDE? ADERI, E DESDE ENTÃO AS COISAS MUDARAM PARA MIM, E JÁ ESTOU TOTALMENTE ENVOLVIDO COM A PRODUÇÃO LEITEIRA.

“Como o conglomerado nos considerou para melhorar um hectare, então foi melhorado, preparou-se o adubo, plantou-se grama. Também nos ajudaram com o que precisava limpar, vacinar, tudo precisava ser feito. Hoje, o nosso rebanho continua sendo o mesmo, não veio de outro lugar, o que lhe faltava era comida”.

Hoje, as famílias não precisam se “desdobrar” em outros lugares, mas dedicam-se aos seus lotes, pois o *Cabildo* deu a cada uma sete hectares, nos quais não podiam trabalhar por falta de recursos. Agora estão produzindo, reproduzindo ali o que aprenderam na área que destinaram ao projeto. As crianças estão sendo enviadas para a escola e estão podendo fazer o ensino médio; antes, estudavam somente até o fundamental. “Tudo isso – disse Antonio – tem sido benéfico. As pessoas já estão de fato pegando o ritmo, e eu, por exemplo, estou colocando o sistema de irrigação nas pastagens onde tenho rebanho. Assim, cada um já se dedicou à produção e fizemos a proposta de não abandonar o que aprendemos”.

Benefícios colaterais

As 17 organizações perceberam outros benefícios com a vinculação ao projeto. Cada uma delas conta agora com manuais de tarefas, processos e procedimentos construídos de maneira acordada que estabelecem, por exemplo, os processos de tomada de decisões e resolução de conflitos internos.

Também contam com um software contável que lhes permite ter um controle econômico e financeiro de seus agronegócios, e adicionalmente receberam uma capacitação para a realização de planos de trabalho e construção de indicadores.

800 jovens estudantes de 17 Instituições de Ensino Agropecuário receberam formação em produção de leite, criação de pastos, boas práticas pecuárias e boas práticas de ordenha. E ao menos 400 deles foram capacitados pelo SENA⁶ para se formarem como técnicos em Gerenciamento e tecnólogos em Administração de Empresas Pecuárias.

Para reduzir o impacto ambiental, além da liberação de terras como produto do aumento da eficiência e da redução de rebanhos, nas 1.628 unidades produtivas trabalhou-se na implementação de biofábricas, pontos ecológicos e na proteção de bacias hídricas.



Dessa maneira, as organizações contam com um modelo de produção que lhes garante a comercialização de todo o seu produto e com as ferramentas necessárias para gerar desenvolvimento sustentável.

Assim, foi criado um verdadeiro agronegócio nos municípios que gera novas fontes de emprego, eleva a demanda de insumos agrícolas, aumenta a compra de bens e serviços e, talvez o mais importante, difundem as boas práticas agrícolas, comerciais e organizacionais a outros camponeses, que começam a imitar esse modelo e a desenvolver uma cultura empresarial.

Se a isso se somar a consolidação de 17 organizações fortalecidas e decididas a cultivar um futuro melhor e as possibilidades de expansão para outros municípios do departamento e do país, não resta dúvida de que as oportunidades que se abrem para esse momento de pós-conflito são de fato prometedoras.

Neste sentido, sob uma perspectiva mais ampla, o Conglomerado Leiteiro do Cauca é um modelo de intervenção ambicioso, de amplo alcance, fruto de um acordo visionário, porém concreto e bem planejado do setor público, de uma fundação e de importantes parcerias público-privadas; que respeita a cultura, os usos produtivos e a diversidade étnica; que

apontou para o melhoramento técnico, mas também para o fortalecimento das organizações e a garantia da comercialização, com os olhos fixos no respeito ao meio ambiente e na busca da sustentabilidade.

Um modelo que desembocou na criação de um verdadeiro agronegócio, com impactos territoriais em diversos aspectos: econômicos, culturais e ambientais, cujas boas práticas agrícolas, comerciais e organizativas propagam-se constantemente diante dos evidentes resultados que obteve em produtividade, rentabilidade e qualidade de vida. Um modelo que luta pela consolidação de comunidades sustentáveis e que tornou os seus promotores merecedores do prêmio Transformadores da RedEAmérica em 2017. •



O projeto também se propôs a elevar e fortalecer a participação de mulheres e jovens, e a apoiar as melhorias na segurança alimentar.



⁶ Serviço Nacional de Aprendizagem.



*No Médio Juruá
está sendo tecido um novo modelo*
de desenvolvimento para a Amazônia





O Programa Amazônia, criado pela Natura em 2011, apresentou uma nova maneira de se conceber e fazer negócios, incorporando e fortalecendo as dimensões social e ambiental para gerar valor, inclusão e sustentabilidade em seu entorno.

A floresta em pé vale muito mais do que a floresta devastada. Partindo dessa convicção, a Natura, uma empresa brasileira de produtos cosméticos, propôs um novo modelo de desenvolvimento para os habitantes do maior território florestal da terra, crucial para o ciclo ecológico e climático do planeta: o Programa Amazônia.

O programa busca transformar os desafios socioambientais da região em oportunidades de negócio: aproveitar a biodiversidade para criar uma economia inclusiva e sustentável que preserve as culturas tradicionais e fortaleça as cadeias de valor e, a partir disso, melhorar as condições das famílias da região.

O desafio é ambicioso, quando se leva em conta que a economia da Amazônia gira em torno de negócios como a indústria da madeira, da soja, da pecuária, da mineração e da construção de infraestrutura, todas embasadas no desmatamento. Mas, além do desmatamento, a Natura considera necessário atender o êxodo dos jovens de áreas rurais para as cidades em busca de maiores e melhores oportunidades, que dificilmente se encontram nessa região, bem como a falta de políticas públicas efetivas como saneamento básico, saúde, educação, acesso à qualificação profissional e a erosão do conhecimento tradicional sobre o manejo sustentável do território.

O Programa Amazônia propôs-se a enfrentar esses desafios mediante a geração de pólos de desenvolvimento territorial sustentável em parceria com diversos atores governamentais, empresariais, ONG's, e, em especial, com as organizações da comunidade.

Uma nova maneira de fazer negócios

Contudo, antes de consolidar o Programa Amazônia, foi realizado um longo esforço de reflexão e inovação. “Quando o ano de 2000 se aproximava, a Natura começou um grande processo

para conceber sua participação no mundo como promotora do bem-estar – comenta Luciana Villa Nova, gerente de Sustentabilidade da Natura e gestora desse processo. Havia uma influência muito grande da conferência Eco92, realizada no Rio de Janeiro, que destacou a importância da Amazônia e dos biomas brasileiros. Tudo isso motivou a Natura a começar a desenvolver os conceitos de seus produtos a partir da perspectiva da natureza brasileira”.

Começou-se a estudar as possíveis fontes nativas para extrair óleos e resinas, e, nesse ano, apresentamos a linha Ekos, com produtos que incorporam óleo de andiroba e murumuru, duas árvores nativas da Amazônia brasileira, utilizadas para a fabricação de cremes, sabonetes e xampus, por exemplo. Muitos brasileiros disseram: ‘A Natura está apresentando o Brasil aos brasileiros’.

“Também começamos a descobrir a riqueza das pessoas que estavam por trás desses recursos – disse Villa Nova. Pequenos agricultores, pequenas populações ribeirinhas com grande riqueza social, os quais muitas vezes não possuem uma forma de vida sustentável porque precisam devastar a floresta para sobreviver. Em 2002, começamos a lidar diretamente com eles, a interagir sem intermediários, para que se tornassem os nossos provedores. Isso foi muito importante para o conhecimento e desenvolvimento de produtos, mas também para começar a trabalhar o respeito à biodiversidade e ao conhecimento tradicional”.



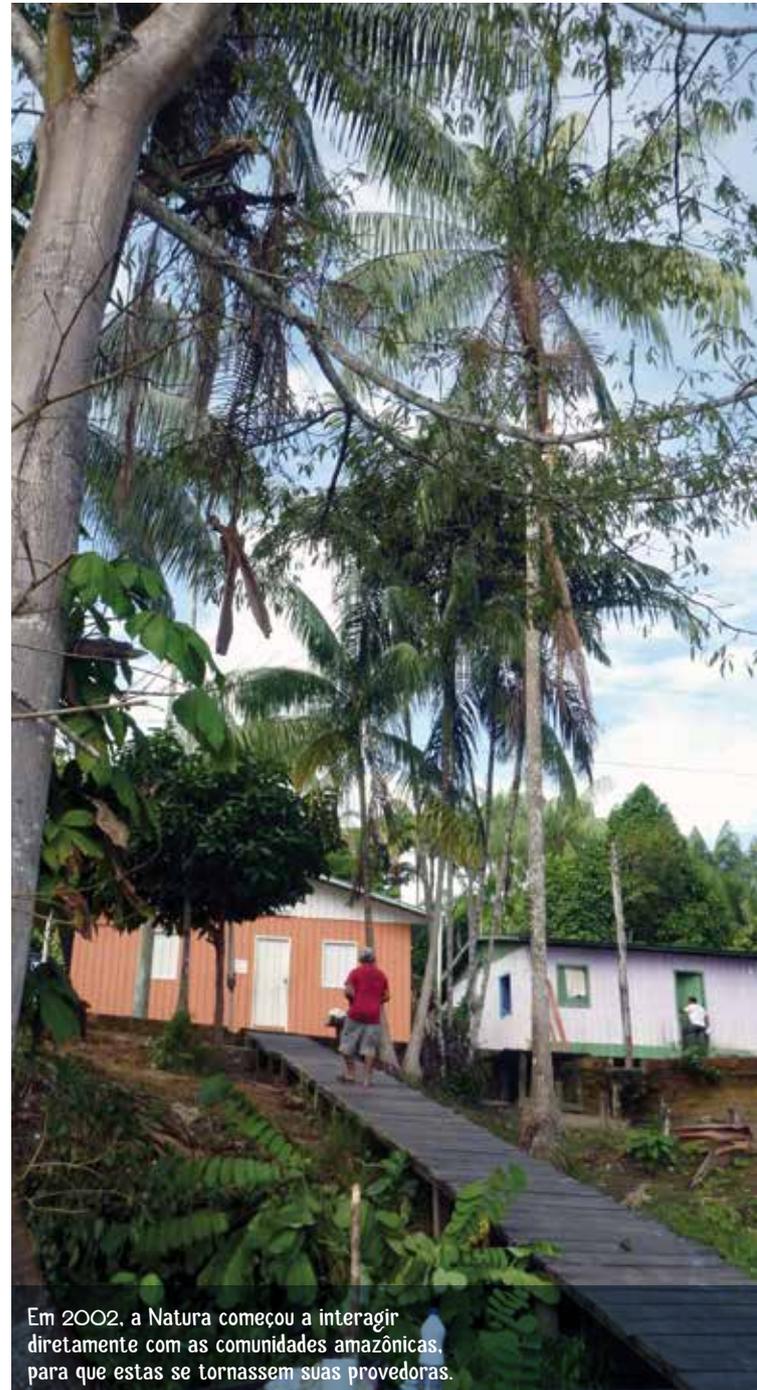
O Programa Amazônia propôs gerar polos de desenvolvimento territorial sustentável em aliança com diversos atores.

Dando um passo de cada vez, em um processo de aprendizagem, inovação e aproximação com as comunidades e com a biodiversidade local, sem estar imune a crises e dificuldades, foi-se configurando o que se tornaria o Programa Amazônia. “Quando vimos a importância do que tínhamos criado, decidimos montar um programa que concebesse a Amazônia não só como provedora de recursos ou de conhecimentos para a Natureza, mas que, dada a sua importância para o Brasil e para o mundo, pudesse aproveitar o modelo que havíamos montado para nos relacionar com essas comunidades para pensar e desenvolver um modelo global de desenvolvimento para a região – continua Villa Nova. A ideia era, em conjunto com todas as comunidades, ONG’s, governo e outras empresas que trabalham na região, construir um modelo de economia sustentável de floresta em pé, encontrar um caminho econômico viável, porém sustentável, para a região”.

O Fórum de Desenvolvimento Territorial do Médio Juruá

O Médio Juruá está localizado no sudoeste do Estado do Amazonas. A região possui uma extensão de 25.881km² e uma população de 25.500 habitantes. Há 600 famílias distribuídas em 40 comunidades à margem do rio Juruá, o único meio de comunicação com as cidades, sendo que a mais próxima é Manaus, a 800 km e sete dias de viagem de barco, devido à sinuosidade do rio.

Grande parte de seu território é considerado prioritário para a conservação e uso sustentável da biodiversidade, com duas grandes reservas: a Reserva Extrativista do Médio Juruá (252.226 hectares) e a Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari (632.949,023 hectares). A base da alimentação dessas comunidades é a pesca e a farinha de mandioca,



Em 2002, a Natura começou a interagir diretamente com as comunidades amazônicas, para que estas se tornassem suas provedoras.



complementada com a caça de animais silvestres e coleta de frutas e raízes.

Quando se começou a trabalhar o Programa Amazônia, um primeiro mapeamento apontou cinco territórios possíveis para a sua realização, e, entre estes, foi escolhido o Médio Juruá para sua primeira experiência. Ali, desde 2000, a Natura comprava sementes de andiroba e de murumuru de diversas cooperativas e pequenas organizações. Em 2011, quando começou o programa, esse negócio já tinha dado passos importantes.

**A FLORESTA EM PÉ VALE
MUITO MAIS DO QUE A
FLORESTA DEVASTADA**

“Nós comprávamos não somente sementes de murumuru ou de andiroba. Começamos a comprar o óleo e a manteiga – especifica Ronaldo Freitas, gerente de Sustentabilidade da Natura. A comunidade coleta as sementes, seca-as e depois faz o processamento delas. Isso permitiu configurar uma pequena indústria adaptada às condições da Amazônia, agregando assim valor ao produto e gerando melhores rendas para as comunidades”. Esse, foi apenas o primeiro passo.

Em 2014, a Natura, juntamente com a Coca-Cola, que compra açaí nesse mesmo território, decidiu convocar a comunidade, suas organizações, o governo local e estatal, e as empresas que operam na região para construir em conjunto um cenário que tornasse possível o desenvolvimento sustentável do território, das comunidades e de suas organizações: o Fórum de Desenvolvimento Territorial do Médio Juruá.

O Fórum funciona através de reuniões trimestrais, nas quais são decididas as ações e projetos que serão desenvolvidos para melhorar as condições de vida no território, nos marcos de uma economia sustentável. É a primeira vez que esses atores reúnem-se para discutir o futuro da região.

“Juntando todas essas pessoas e entidades em um diálogo franco e aberto, chegamos a um diagnóstico participativo do que é o território e quais são as suas necessidades reais e desafios – comenta Renata Puchala, gerente do Programa Amazônia, em um vídeo institucional. Logo começamos um processo de construção de uma matriz de materialidade, na qual, de forma coletiva, foram definidas as ações prioritárias”.

Para completar e validar esse diagnóstico, visualizar melhor as necessidades das comunidades do Médio Juruá, e, posteriormente, avaliar e monitorar o avanço dos planos construídos, o Fórum decidiu implementar de forma colaborativa o Índice de Progresso Social – IPS Comunidade, uma ferramenta desenvolvida por Michael Porter na Universidade de Harvard, e adaptada para a região. O IPS tem 52 indicadores socioambientais, em torno dos quais se indaga sobre as necessidades humanas básicas, as condições para o bem-estar e as oportunidades sociais.

Foram realizadas e processadas 450 pesquisas, e os resultados serviram para orientar a escolha dos projetos de investimento prioritários para o desenvolvimento do território.

Iniciativas em andamento

A primeira necessidade identificada foi o saneamento básico, que originou o Projeto Sanear, o qual priorizou a coleta, armazenamento e distribuição da água da chuva e a construção de banheiros. Foi possível atingir 90% da população que participou desse projeto, aproximadamente 145 famílias. Esse projeto foi replicado posteriormente em outros territórios da região.

Também foram realizadas melhorias na fábrica de óleo para aumentar a sua capacidade de produção em 25% e torná-la mais competitiva.

Outra necessidade importante referia-se à educação. Assim, foi organizado um curso técnico de produção sustentável na Unidade de Conservação do Médio Juruá, que ofereceu os conhecimentos que os produtores agrícolas precisavam sobre o meio no qual vivem e trabalham. Também foi implementada a Casa Familiar Rural de Campina, para oferecer formação técnica agropecuária através do sistema de alternância para aproximadamente 80 crianças e jovens do território a cada ano.

A educação superior também foi assinalada pelo IPS como uma grande carência em razão, por exemplo, da falta de professores nas escolas rurais. “Nós estamos desenvolvendo um projeto com a CAPES, uma organização do Ministério da Ciência e Tecnologia, para obter pólos de educação superior e de pedagogia do campo, para que jovens das comunidades rurais possam, depois, se tornarem professores em suas comunidade, preservando sua identidade. Esse projeto começará em meados de 2018”, comenta Ronaldo Freitas.

Outro aspecto chave do programa no território é o fortalecimento das cadeias produtivas, de um lado as que fornecem os produtos comprados pela Natura (USD \$ 300.000 em 2016) ou pela Coca-Cola (USD \$ 100.000), e, de outro lado, a abertura às novas fontes para melhorar a renda das famílias e das comunidades.

No caso da produção e venda de óleo e manteiga para a Natura, além da assistência técnica para o manejo sustentável da produção e do fortalecimento das organizações em temas administrativos e de gestão, a empresa e as cooperativas trabalham para que seja estabelecido um “preço justo”, que seja superior ao que é determinado pelas autoridades e que compense os gastos com impostos, transportes ou mão de obra, por exemplo, de forma que as famílias obtenham um lucro razoável.



Mas como as famílias não vivem todo o ano com a venda de produtos para a Natura, foi trabalhado o fortalecimento de outros empreendimentos, como a pesca, processamento e comercialização do pirarucu, um enorme peixe de água doce; ou o cultivo e processamento da mandioca para fazer farinha, um alimento básico da região e de produção muito tradicional, uma razão a mais para preservá-la e fortalecê-la.

Também está sendo trabalhado um projeto para a certificação do açaí orgânico, de modo que esse produto possa ser vendido por um bom preço às outras empresas; e a produção sustentável de óleo de ucuruba, outra planta nativa, que pode ser vendido para diversas empresas cosméticas, com o propósito de diminuir a dependência comercial da Natura.

Atendendo a Convenção Sobre Diversidade Biológica, a Natura partilha os benefícios econômicos gerados por causa do acesso ao conhecimento tradicional e ao patrimônio genético da região, uma forma de compensação que poucas empresas no Brasil e no mundo começaram a praticar. Esse ramo representa cerca de USD \$ 300.000 por ano, que é utilizado no Médio Juruá para projetos de fortalecimento das instituições locais das cadeias de valor, bem como para melhorar a infraestrutura de produção das cooperativas.



A COMUNIDADE, ALÉM
DE COLETAR SEMENTES,
AGORA TAMBÉM REALIZA
O PROCESSAMENTO.
ISSO PERMITIU
CONFIGURAR UMA
PEQUENA INDÚSTRIA.

As parcerias: articulação de vontades e possibilidades

Ao perguntar para o gerente de Sustentabilidade da Natura quais são as grandes conquistas da intervenção no Médio Juruá, ele menciona em primeiro lugar, sem nenhuma dúvida, o trabalho de construção de parcerias como estratégia definitiva para a concretização dos resultados apontados pelo IPS. Ainda que a construção de alianças torne, a princípio, o trabalho mais lento, em longo prazo gera sinergias importantes e possibilita alcançar a inclusão e transparência. “As decisões ou as ações são planejadas de uma forma bastante transversal, muito transparente, com todas as organizações”, disse Freitas. Além disso, essa articulação favorece a formação de parcerias estratégicas. “Por exemplo, a Fundação Banco do Brasil está muito interessada em investir no território, porque vê que é um lugar organizado; e que a governança, o monitoramento, a transparência terão muito mais êxito nos territórios onde existem várias organizações”.

Antônio Adevaldo Dias, presidente do Memorial Chico Mendes, uma importante ONG da Amazônia, e assessor por muitos anos da Associação de Produtores Rurais de Caruarú, ASPROC, sócia comercial e aliada da Natura no Médio Juruá, concorda com essa avaliação: “Aqui, no Médio Juruá, estamos muito isolados, basicamente por razões geográficas. E um aspecto muito positivo da aliança foi poder contar com a credibilidade e visibilidade da Natura e com seus bons contatos para articular outros aliados ao trabalho no território e com as comunidades. Um exemplo é a CAPES, do Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil, que, por meio de um contrato com a Natura, está estudando o caso do Médio Juruá”.

Adevaldo também falou sobre a comunicação: “Está em curso um trabalho com uma empresa de São Paulo que possui uma tecnologia para a comunicação de áreas isoladas, que foi conhecer o Médio Juruá a convite da empresa”. Além disso, a relação comercial com a Natura é um respaldo importante. “Se buscam um contrato com o governo e dizem que já possuem um contrato de venda com uma empresa, conseguem mais facilmente o que querem. E se vão comprar uma máquina para melhorar a produção, certamente obterão o crédito porque já vendem para a Natura”.

E as suas perspectivas para esse trabalho também giram em torno do relacionamento: “Minha expectativa é que através da aliança se possa continuar mobilizando mais sócios que estabeleçam relações sérias e que trabalhem pelo desenvolvimento do território, pois, como estamos tão isolados, desenvolver os projetos de outra maneira é impossível. E, se trabalhar-

mos com outras empresas, utilizaremos o modelo de relacionamento que desenvolvemos com a Natura, estabelecendo preços justos a partir do estudo de custos na cadeia”.

Ter um diagnóstico com indicadores claros, projetos com metas definidas e possibilidades de avaliação periódica graças ao IPS e possuir uma aliança sólida e um mecanismo de governança como o Fórum de Desenvolvimento Territorial facilitou a aprovação de um crédito pela USAID (com contrapartida da Natura e Coca-Cola) por três milhões de dólares.

Esse crédito lhes permitirá, por exemplo, ter uma secretária executiva permanente do Fórum no local, no Médio Juruá, função até então delegada pela Natura; e também lhes permitirá garantir os projetos de educação técnica e superior, bem como pensar em desenvolver as demais iniciativas propostas pelo IPS. Assim, o Fórum de Desenvolvimento Territorial do Médio Juruá dá mais um passo para a sua consolidação como território social, ambiental e economicamente sustentável, um território distante, porém próximo às riquezas e possibilidades da floresta amazônica.



Atendendo a Convenção da Diversidade Biológica, a Natura partilha os benefícios econômicos gerados por causa de seu acesso ao conhecimento tradicional.



Visão transformadora

Esta estratégia de negócios e de sustentabilidade, que respeita a sócio-biodiversidade e integra as comunidades com as suas diferenças, conhecimentos ancestrais e a sua capacidade de se desenvolver com ela, muito bem representada pela experiência no Médio Juruá e, por extensão, pelo Programa Amazônia, tornou-se merecedora do prêmio Transformadores da RedEAmérica em 2017.

“O Programa Amazônia é uma estratégia muito importante para a nossa visão de futuro – indica Luciana Villa Nova – nos vemos em 2050 como uma empresa que quer gerar impacto positivo, o que vai além da redução do impacto para transformar a sociedade com os nossos negócios. A Amazônia é o espaço onde a sociedade brasileira e latino-americana pode se esforçar para transformar as condições sociais e ambientais do território através de uma economia de impacto positivo”.

O caminho é longo, mas o mapa está claro. •



Watta Ka>ii:
voltar à origem
para recuperar o futuro





No município de Manaure, em La Guajira colombiana, duas culturas e diversos atores encontram-se para buscar respostas em conjunto para um problema vital: a sobrevivência das crianças.

Zero mortes. Esse é o resultado do projeto piloto de Watta Ka>ii que mais chama a atenção. Enquanto nos dez anos anteriores a 2014 ocorreram 57 mortes de crianças por desnutrição nas seis comunidades atendidas pelo projeto das fundações Promigas e Alpina, entre 2015 e 2016, nessa mesma área e devido à intervenção do projeto, esse número foi reduzido a zero.

O problema – a mortalidade infantil por desnutrição e por falta de atenção em saúde –, um dos mais vergonhosos e dramáticos da Colômbia do século XXI, tem hoje à mão ao menos uma solução possível.

Em La Guarija, cerca de 20% da população indígena da Colômbia, a maioria da etnia Wayúu, afunda dispersa em meio a altas temperaturas e chuvas escassas, em um entorno árido e seco, um deserto impiedoso que torna muito difícil a sobrevivência. Um deserto onde o Estado é omissivo, indolente e paternalista, e que é controlado por uma classe política voraz e corrupta.

Apesar de possuir grandes jazidas de gás e carvão, o PIB per capita desse departamento em 2015 alcançou apenas 53,7% da média nacional¹. 55% de sua população, a maioria rural e indígena, encontrava-se, nesse ano, abaixo da linha da pobreza. As suas finanças públicas, altamente dependentes da exploração de recursos naturais, são frágeis e poucas vezes chegam a solucionar os problemas dos mais pobres.

O município de Manaure, onde foi desenvolvido o Watta Ka>ii (perdurável, na língua Wayúu), está situado no litoral Atlântico, a 60 quilômetros da capital, Riohacha. O local possui poucas correntes de água doce e escassos depósitos de água adequada para o consumo humano, e não escapa da realidade que acomete todo o departamento: a contaminação das fontes subterrâneas e as fortes secas durante todo o ano.



¹ O PIB de La Guajira em 2014 chegou a 5.685 milhões de pesos constantes de 2015, segundo dados da Câmara de Comércio desse departamento.



Watta Ka>ii trabalhou com as comunidades indígenas do município de Manaure: 229 famílias, 639 crianças escolarizadas em três instituições educativas.

O começo: um diálogo aberto

A Fundação Promigas trabalha há vinte anos em La Guajira, mais especificamente nas áreas onde a empresa Promigas opera²: Riohacha, Manaure e Dibulla. Começou administrando “lares de bem estar”, interessada principalmente em melhorar a nutrição. Posteriormente, entre 2006 e 2008, trabalhou em um projeto de construção do currículo etnoeducacional e intercultural e na produção de materiais educativos em wayuunaiki, nas instituições de Manaure.

Em 2008, decidiu concentrar-se na geração de conhecimento na área de educação. Desde então, vem trabalhando com todo o ciclo escolar, mas principalmente com a primeira infância, incorporando componentes de nutrição e saúde: alimentação escolar, práticas de autocuidado, participação da família nos processos educativos.



² A Promigas transporta 49% do gás natural que se distribui na Colômbia. Em La Guajira, distribui o combustível através da *Gases de La Guajira*.



**O DIÁLOGO MOSTROU
QUE ERA NECESSÁRIO
IR MAIS ALÉM
E ADIANTAR UM
DIAGNÓSTICO A PARTIR
DO ENCONTRO DA
CULTURA WAYÛU COM A
CULTURA OCIDENTAL.**

Esse trabalho trouxe muitos aprendizados, mas também muitas questões. Entre elas, escolheram continuar desenvolvendo duas: a primeira, a necessidade de facilitar o diálogo entre os níveis pelos quais a criança transita quando sai de sua casa e vai para a creche ou para o jardim de infância, em seguida para a pré-escola, e daí para o primário.

A outra refere-se à necessidade de desenvolver instrumentos próprios para medir as condições de aprendizagem desse grupo de crianças, entre quatro e sete anos. “Constatamos em nossa experiência com a primeira infância que não havia maneiras de medir essas condições para a aprendizagem – conta Sandra Castro, responsável pelo Watta Ka>ii na Fundação Promigas –, de realmente avaliar as crianças e saber como estava o desenvolvimento da aprendizagem desde a pré-escola até a universidade. Esse também era um terreno deserto”.

Nesse momento, a Fundação Alpina buscava um aliado experiente que pudesse ajudá-la a melhorar os seus projetos de segurança alimentar (principalmente hortas comunitárias e rebanhos ovino-caprino) nas escolas das comunidades indígenas onde trabalhavam, também em Manaure. Queriam motivar e envolver os docentes, as autoridades e outros atores para que esses projetos permeassem as instituições educativas, que até esse momento mantinham-se à distância. Assim, contactou a Fundação Promigas.

Decidiram trabalhar juntas nas comunidades indígenas atendidas pela Fundação Alpina: Chispana, Pactalia, Waimaral, Chichitshii, Iyshpa e Polumatchon, todas do município de Manaure. 229 famílias, 639 crianças escolarizadas em três instituições educativas. Optaram por começar revisando o trabalho feito por cada instituição, mas não fizeram isso sozinhas. Para dialogar com as equipes técnicas de ambas as fundações, convocaram as autoridades indígenas das seis comunidades, bem como as autoridades locais: as secretarias de Educação, Saúde, Assuntos Indígenas, e o Instituto Colombiano de Bem-estar Familiar, ICBF. Estabeleceram um diálogo sobre as ofertas provenientes das fundações e instituições e as demandas que essas comunidades possuíam.

“Quando pensamos em uma comunidade indígena onde os processos de educação, de saúde, de justiça estão dentro do próprio projeto de vida comunitária – comenta Julio Martín, diretor da Fundação Promigas –, devemos necessariamente abordá-lo com a comunidade, e em especial com as lideranças da comunidade. Eu acredito que esse é um elemento chave dessa iniciativa”.

Ayaawataa, o caminho para um diálogo multicultural

Logo em seguida, o mesmo diálogo mostrou que era necessário ir mais além dos objetivos que ambas as fundações prefiguravam e adiantar um diagnóstico a partir do encontro da cultura Wayúu com a cultura ocidental. Para tanto, as próprias autoridades indígenas mostraram o caminho ao partilhar as suas formas de pensar os problemas.

Desse modo, surgiu a ideia de utilizar uma estratégia enraizada na cultura Wayúu: a *ayaawataa*, uma forma de tecer a representação simbólica da família e da comunidade, seus membros, sua história e seus problemas, em uma grande manta que todos poderiam ler com facilidade, diluindo assim as dificuldades de linguagem e interpretação e facilitando a abstração e visibilização das relações, dos problemas e das soluções.

A Fundação Promigas já havia trabalhado em onze comunidades do departamento com essa metodologia, em um projeto com a Unicef, e por isso decidiu aproveitá-la. Para tanto, chamou a Fundação Fucai, tinha sido a responsável pela sua aplicação, para que participasse como aliado estratégico na operação do projeto. Com a *ayaawataa* – que significa para a comunidade wayúu reconhecer e se reconhecer, tomar



A *ayaawataa* é uma forma de tecer a representação simbólica da família e da comunidade, sua história e seus problemas.



As ayaawataas familiares formaram um observatório comunitário permanente e contribuíram para a criação de um observatório institucional.

consciência e cuidar da infância –, iniciou-se o trabalho de linha de base e diagnóstico, mas logo a estratégia tornou-se um observatório da comunidade para acompanhar as problemáticas da infância.

O primeiro passo da *ayaawataa* é a representação simbólica da família. São tiradas fotografias do conjunto familiar (muitos deles nunca tinham tirado uma foto em família). Depois, identificam simbolicamente quem são os membros, quantos são, quem está faltando e por quê. Em seguida, realiza-se um desenho da foto, no qual é feito uma reconstrução simbólica de seus integrantes e da ordem desses integrantes no sistema familiar.

Com essa representação gráfica, a problemática da infância ganha profundidade. Desse modo, tornou-se evidente a importância das crianças, bem como a sobrevivência dos adultos para que possam se dedicar ao cuidado delas.

Com essa informação, iniciou-se um exercício de reflexão em oficinas comunitárias, sendo esse o segundo passo da *ayaawataa*. Desse modo, constatou-se que 99% das causas de mortalidade infantil poderiam ser evitadas.



Depois, passou-se para a representação cultural, que é o terceiro passo da *ayaawataa*, na qual se busca fazer o acompanhamento do cuidado da infância. Começa-se a olhar toda a oferta interna que a comunidade possui e os símbolos que existem na comunidade que podem ser transportados para a cosmovisão ocidental, porém a partir da cosmovisão indígena. Ao redor dessa discussão, aparecem os atores que são responsáveis pelo tema saúde na comunidade. Em seguida, comparam com a oferta ocidental, externa. Desse modo, identificam aquilo que não possuem para o atendimento de casos infantis mais graves, e que a oferta ocidental pode complementar. A partir daí, o fio condutor entre os problemas, as comunidades indígenas e as instituições estatais, começa a ser tecido.

‘HÁ UM OBJETIVO PRINCIPAL POR TRÁS DESSES OBJETIVOS. CONSEGUIR QUE O POVO WAYÚU SE APROPRIE DE SUA PROBLEMÁTICA DE SAÚDE E A ADMINISTRE DE MODO SISTEMÁTICO’

Assim, cresceram as *ayaawataas* familiares, que juntas formaram um observatório comunitário permanente e contribuíram com a criação de um observatório institucional para monitorar o apoio dos agentes estatais.

Todos contribuem

Watta Ka>ii estabeleceu como objetivos específicos acompanhar os órgãos locais, as autoridades, as famílias, os diretores e os docentes na identificação e priorização das ofertas locais em saúde e nutrição, para que atendessem as necessidades da escola e da comunidade; propiciar espaços de concertação e diálogo para integrar saberes e práticas da cultura Wayúu com estratégias de educação alimentar e de educação em saúde, tanto nas instituições de educação quanto nas famílias; acompanhar as autoridades indígenas para lhes dar voz e visibilizar os seus saberes e práticas ancestrais; e aumentar as suas capacidades de negociação com a institucionalidade estatal.

“Há um objetivo principal por trás desses objetivos, afirma Julio Martín: conseguir que o povo Wayúu se aproprie de sua problemática de saúde e a administre de modo sistemático, buscando soluções tanto dentro da comunidade quanto diante de entidades responsáveis pela prestação de serviços de saúde”. E destaca que “se trata principalmente de possibilitar o diálogo entre os sistemas públicos de serviços de saúde e as práticas de saúde das próprias comunidades, que são milenares e de grande valor, pois fazem parte de sua própria identidade”.

Os primeiros resultados do diagnóstico mostraram que era preciso tomar algumas medidas urgentes. De 124 crianças, quase 70% corriam risco de morte por desnutrição, o que exigiu

uma atenção prioritária, da qual o ICBF³ participou com a oferta de complementos vitamínicos, e a Secretaria de Educação com cestas básicas com alto teor nutricional, recursos que possibilitaram atender o problema imediatamente, e assim reduzir a zero a mortalidade. Nos últimos quatro anos nenhuma criança faleceu nessas comunidades.

Também foram feitas descobertas surpreendentes. Por exemplo, em uma família de seis membros, cada um estava filiado a uma EPS⁴ diferente, devido a campanhas políticas com as quais as empresas faziam suas ofertas, e os usuários não sabiam que podiam escolher, ou eram convencidos com presentes promocionais. Assim, buscou-se um caminho para que as famílias tivessem apenas uma EPS. As seis comunidades organizaram-se para que as empresas prestadoras da região se tornassem presentes e para que fossem reinstaladas em conjunto com a comunidade. As EPS chegaram novamente com presentes e ofertas, porém encontraram uma comunidade organizada que exigiu explicações para, dessa forma, decidir qual caminho escolher.

O caso específico das EPS é apenas um exemplo de como foram estabelecidas pontes, rotas de diálogos entre as autoridades Wayúu e as instituições, nas quais foram eliminados os intermediários, geralmente agentes políticos com interesses próprios, que atuam como tradutores e gestores das necessidades dos indígenas.

Assim, por meio das *ayaawataa*, os problemas foram se tornando visíveis, mas também possibilitou tecer a participação dos diferentes atores envolvidos no projeto na busca de soluções. Junto com todas as famílias das seis comunidades, que deram andamento e alimentaram as *ayaawataas* familiares, trabalharam as autoridades



O principal esforço do Watta Ka'ii foi com as crianças. Quase 70% delas corriam risco de morte por desnutrição. Conseguiu-se reduzir o risco para zero.



³ Instituto Colombiano de Bem-estar Familiar.

⁴ Entidade prestadora de saúde.

indígenas, que lideraram a elaboração dos observatórios comunitários, participaram da construção do observatório institucional, e fortaleceram as suas capacidades para monitorar, gerar alertas preventivos e tomar decisões sobre os problemas propostos pelos observatórios.

As instituições de educação, além de terem oferecido os seus espaços para realizar o processo, lideraram a aplicação do diagnóstico, levantaram informações e as socializaram para apoiar o desenvolvimento dos observatórios, particularmente o institucional, coordenado por elas. As autoridades das agências estatais presentes nas comunidades participaram, sobretudo, ajustando as suas iniciativas e ofertas às necessidades da comunidade, de acordo com a sua cultura. Todos eles foram motivados e orientados pela proposta de mediação e acompanhamento das fundações Promigas e Alpina, e com o acompanhamento especializado da Fundação Fucai.

Contudo, conforme comenta Sandra Castro, “dos três segmentos envolvidos, a família, a comunidade e a institucionalidade local, este último foi o mais lento. Os entes territoriais marcaram presença e fizeram promessas, mas agiram pouco. Ainda segue sendo o mais lento”.

O futuro contém muito do passado

O esforço de reflexão e construção deixou claro que muitos dos problemas são gerados pela pressão da cultura ocidental, que fez com que os mais jovens abandonassem as práticas produtivas tradicionais, com as quais garantiam a sobrevivência, e o que levou o Estado a oferecer soluções exógenas que não favoreciam a boa nutrição e a saúde das comunidades.

Tradicionalmente, a comunidade Wayúu consumia alimentos que não possuem os mesmos nutrientes que os de consumo ocidental. Por exemplo, cultivavam o seu próprio café do deserto, sem cafeína, e agora recebem café moído. Cultivavam um grão que possui ao menos quatro nutrientes a mais que a soja, que foi deixado de lado para oferecer bienestarina⁵ às crianças.

Como resultado do processo, foram recuperadas as hortas comunitárias para produzir, entre outros alimentos, o seu próprio café, milho e abóbora, que é utilizado para fazer o Yahashi, para substituir o suco industrializado que era oferecido na alimentação escolar. Hoje, todas as comunidades contam com uma horta comunitária.



⁵ A Bienestarina é um complemento alimentar produzido pelo ICBF, que contém uma mistura de cereais, vitaminas e minerais, destinado à alimentação de crianças a partir dos 7 meses de vida, especialmente as mais vulneráveis, que são os grupos pré-escolares entre 1 e 6 anos; adolescentes de 12 a 18 anos; e mulheres grávidas e lactantes.

Também foi recuperada a sabedoria dos avós, cujo distanciamento debilitara tanto física quanto emocionalmente a comunidade. Eles ajudaram a recuperar as práticas culturais, como a construção de poços profundos para recolher água, o cultivo de alimentos, e a encontrar caminhos para enfrentar as múltiplas dificuldades.

Com o Watta Ka>ii e graças à gestão das autoridades tradicionais, as quais lideraram os processos, como a revisão das ofertas das EPS, a porcentagem de filiados ao sistema de saúde passou de 40% para 93%. Em 2015, conseguiu-se que 95% da população com menos de 10 anos destas seis comunidades tivesse acesso a atenção nutricional com enfoque comunitário, campanhas de vacinação, controles de crescimento, alimentação complementar e educação por parte do Estado, com a supervisão das autoridades indígenas. Além disso, conseguiu-se que todas as comunidades trabalhassem com o descarte correto de excretas e hoje contam, também, com um sistema de controle e eliminação de lixo.

Também se conseguiu reduzir a identidade dupla⁶ de 20% para 3%, para que essas pessoas pudessem exercer o seu direito de voto e receber os serviços de educação e saúde.

Outra dimensão importante conquistada é destacada por Sandra Castro: “mostramos que as mesas inter-setoriais eram possíveis, e que a abordagem dada a essas iniciativas não deveria ser assistencialista, mas de fortalecimento de vozes e capacidades internas, de recuperação de práticas tradicionais, de recuperação de cultivos”.

Despertamos

Com 64 anos, Zaida Cotes viu passar diante de seus olhos marrons boa parte da história da comunidade Waimaral, da qual hoje é uma autoridade tradicional. Zaida e sua sobrinha Kenia, professora nessa comunidade que reúne 50 famílias que se dedicam ao pastoreio, à produção de carvão vegetal e à extração de areia do rio, colaboraram ativamente com o WattaKa>ii.

“Quando as pessoas perguntam, nós só nos aproximamos, pegamos a *ayaawataa* e as pessoas se surpreendem – disse Zaida. Eu tenho uma grande *ayaawataa* na minha casa. E cada criança que vai nascendo eu coloco a sua bolinha, assim sei quantas gestantes há, quantas crianças menores de cinco anos (são 50 na comunidade). Nós estamos bem organizados”.

“A comunidade de Waimaral era uma comunidade, por assim dizer, até mesmo desunida. Mas a WattaKa>ii trouxe-nos a união. É como se estivéssemos sonhando, e para nós foi como um

⁶ A identidade dupla tem origem em práticas políticas ilegais que manipulam o voto dos cidadãos. Isso causa a duplicidade de identidade ou a sua perda, fazendo com que os cidadãos percam o acesso a diversos serviços do Estado.



Conseguiu-se reduzir a dupla identidade para que a comunidade pudesse exercer o direito ao voto e receber os serviços de educação e saúde.

despertar. Primeiro aprendemos como deveríamos nos organizar. Foi feito um censo, com o qual percebemos quantas crianças não tinham registro civil, quantas crianças corriam risco por desnutrição, quantos jovens não possuíam cédula de identidade, quem éramos nós e quantos anciãos”.

“Aprendemos também a trabalhar a yüüja, que é a horta. Meu pai morreu há 30 anos e desde então não tínhamos mais horta. Dela tirávamos todo o nosso alimento, a cada filho dava um pedacinho, mas quando meu pai morreu, ninguém continuou esse trabalho. Minha mãe comprava às vezes mandioca, às vezes abóbora. Hoje temos um hectare semeado de mandioca, e no ano passado colhemos três caminhões de melancia. Retomamos o nosso costume de ir à beira da praia, pois os Wayúu do lado não possuem cultivos, mas têm peixes. Saía um, e fazia a troca”.

Kenia interpõe pelos avós: “Outra coisa. Aqui, nossos anciãos são a biblioteca que tinha sido abandonada. Hoje são levados para a aula, para as diferentes atividades, para que contem às crianças como foi a sua infância, o que faziam quando eles eram crianças, para que a história oral não se perca. E, quando há uma dúvida, eles são consultados”.

Tudo está por fazer

Depois de um ano após o fim do projeto (dezembro de 2015), o observatório continua sendo um potente instrumento para o monitoramento da mortalidade infantil e da desnutrição, assim como para a elaboração de estratégias para combatê-las.

A Fundação Promigas encontra-se realizando, em 2017, a sistematização e avaliação da experiência. “Sempre agimos da mesma forma – ressalta Julio Martín –, montamos um projeto piloto, esperamos um tempo, avaliamos, e depois pensamos em ampliar a escala de seu alcance”.

“Mas está claro para nós um elemento chave: a dimensão escola-comunidade. É um elemento central. Quando queremos transformar a vida das crianças, temos que trabalhar com a escola, mas também com as comunidades, temos que trabalhar com as famílias que cuidam das crianças. E isso se aplica tanto para os temas de educação quanto para os de nutrição e saúde”.

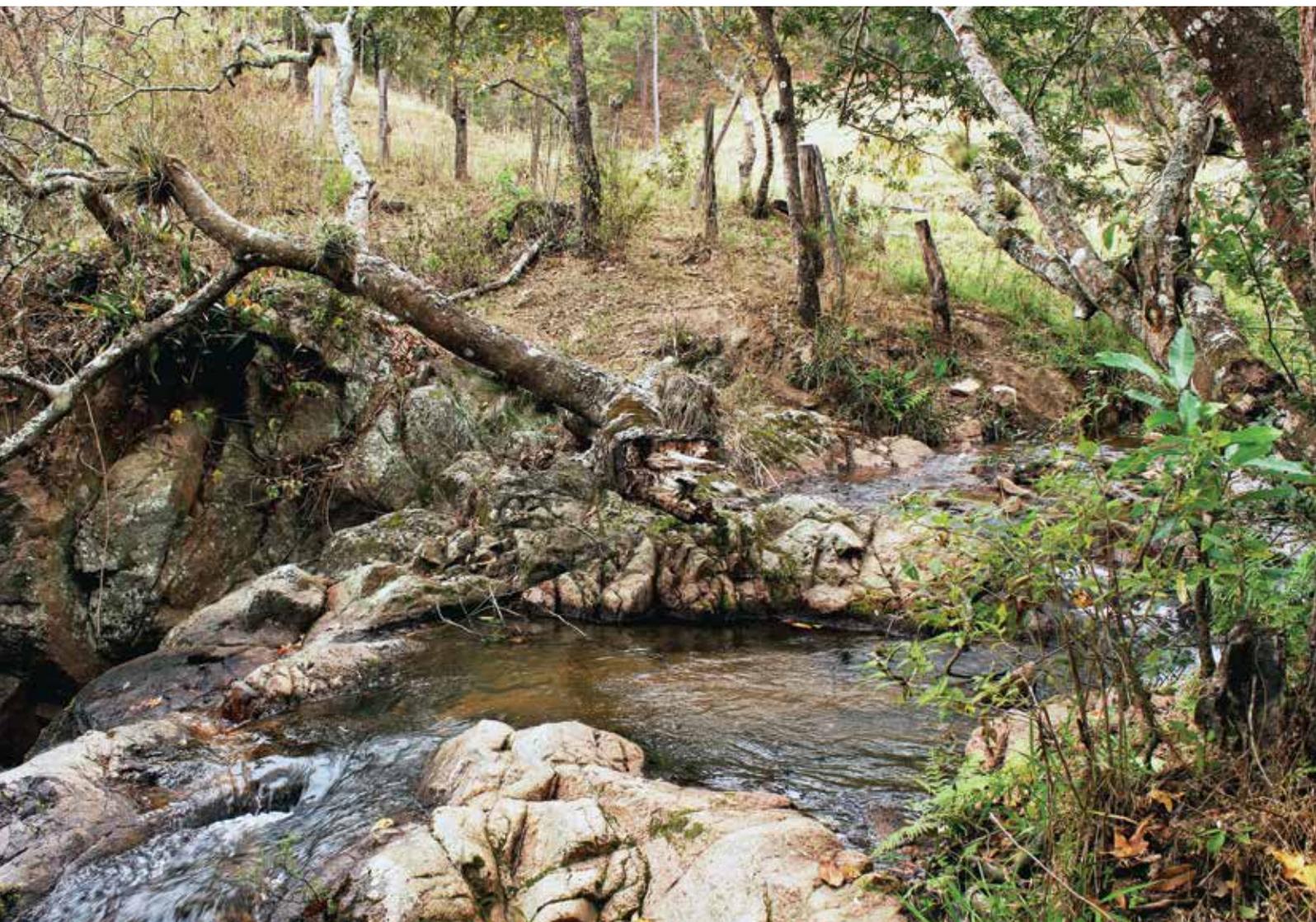
“Há um segundo aspecto chave: a experiência de trabalhar com as autoridades tradicionais. Penso que é preciso afinar esse processo. Eu diria que talvez esse projeto piloto seja como abrir a porta para um novo espaço de aprendizagem. Estamos apenas começando. Todas essas coisas a gente as coloca como se fossem um produto final, mas, para mim, é o ponto de partida de um processo incipiente. Há resultados, há frutos, há experiências muito positivas, mas penso que tudo ainda está por fazer”. •



Os avós ajudaram a recuperar as práticas culturais e a encontrar caminhos para enfrentar as dificuldades.



Em Los Chimalapas
colhe-se sustentabilidade





As comunidades de Santa Maria e São Miguel Chimalapa construíram um modelo de desenvolvimento participativo que as coloca cada vez mais no centro de gravitação de todas as decisões do território.

Santa Maria e São Miguel são dois municípios pequenos localizados no território Chimalapa, nos quais há dez anos se trabalha para formar um ecossistema mais sustentável; onde a comunidade organizada, as suas empresas, o governo em todos os níveis, as fundações e ONG's contribuem de igual para igual para tornar viável um entorno que acolha a todos.

Vinte anos atrás, ninguém apostaria na governabilidade, na produtividade e na preservação ambiental dessas comunidades, localizadas na reserva ecológica mais importante do México e da Mesoamérica, uma das duzentas áreas prioritárias de conservação ambiental no mundo.

O território Chimalapa está localizado na fronteira oriental de Oaxaca com Chiapas, ao sudoeste do país. Um limite fronteiriço em disputa que gerou um longo conflito territorial. Uma “terra de ninguém”, onde as concessões nacionais abriram a porta para a exploração madeireira: 100.000 hectares de floresta e de mata foram devastados durante trinta anos. Uma terra onde o governo de Chiapas também estimulou a exploração pecuária por agentes privados.

O impacto das políticas públicas contrapostas, a incursão do crime organizado para cultivar alucinógenos e a primazia dos interesses privados conduziram à deterioração ambiental, ao deslocamento das comunidades indígenas, à extrema pobreza, e à geração de uma incerteza cada vez maior entre os habitantes da região, em sua maioria indígenas zoques.

Essas duas comunidades agrárias, Santa Maria e São Miguel, localizadas no coração da região, abarcam 134.000 hectares, e são habitadas por 19 etnias indígenas. No total, há 7.016 habitantes, dos quais 53% falam zoque, 2% outras línguas indígenas; e o restante fala espanhol.

31,7% de seus habitantes são analfabetos, e 13% da população em idade escolar não frequenta a escola. 52% das moradias possuem piso de terra, e em 13% delas os tetos são construídos com materiais descartados e com lâminas de papelão.



No Plano Mestre de Desenvolvimento dos Chimalapas, a comunidade propôs ao governo algumas áreas de conservação dentro do território.

O Plano Mestre e os ordenamentos territoriais

Em 1998, em meio à pior seca que os Chimalapas e o país recordam, a população desses dois municípios mobilizou-se ao lado do exército mexicano e das brigadas do governo federal para apagar cinquenta incêndios florestais. Esse movimento, além do fim das concessões madeireiras, marcou o início de um esforço que os levaria, sob o amparo de uma nova Lei Agrária, a adquirir a pessoa jurídica sobre os seus territórios comunais e a fortalecer, a partir dali, a luta pela defesa e pelo controle de suas terras.

Valendo-se da Constituição Política Federal, do Convênio 169 da OIT e da Lei de Desenvolvimento Rural Sustentável, e com o apoio da Comissão Nacional para o Desenvolvimento dos Povos Indígenas (CDI), da Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Naturais (SEMARNAT) e da Fundação Comunitária Oaxaca, bem como das *Assembleias de Comuneros*, do Comissariado de Bens Comuns e de outras autoridades municipais; as comunidades impulsionaram a consulta para a integração participativa do Plano Mestre de Desenvolvimento da Região dos Chimalapas.

O Plano Mestre tornou-se assim uma ferramenta que possibilitou que os povos indígenas da mata zoque de Oaxaca liderassem uma estratégia comunitária rumo ao uso e gestão de sua região de forma sustentável. O Plano propôs trabalhar uma estratégia de conservação ambiental e governança do território e identificar a vocação produtiva da região para vinculá-la com as possibilidades oferecidas pelo mercado.

A partir do Plano Mestre – aprovado em 2004 pelas Assembleias comunitárias – foram realizados os ordenamentos territoriais de Santa Maria e São Miguel Chimalapa; neles, a comunidade propôs ao governo, por iniciativa própria, algumas áreas de conservação dentro do território, uma medida que até então era decretada unilateralmente pelo governo federal.

Conseguiram que esse recurso fosse introduzido na lei, que agora reconhece que uma forma de definir as áreas de conservação é que seja proposto pela comunidade. Além disso, foi feito um plano de manejo para garantir ações concretas de conservação nos 10.000 hectares reservados no território. A colaboração da WWF e de outras organizações conservacionistas, como a Conservação Internacional, foi muito importante nesse esforço.

Através do processo de ordenamento territorial, também foram identificadas atividades produtivas amigáveis com o meio ambiente, suscetíveis para serem desenvolvidas na região: a exploração da palma africana, o ecoturismo, a extração de resina de pinheiro e a produção pecuária.

As comunidades já trabalhavam com palma, porém apenas com a sua extração. Não a cultivavam. A Fundação Comunitária Oaxaca convocou a Fundação ADO e a Agência de Cooperação Espanhola para realizar estudos de viabilidade e troca de experiências e para se envolverem no processo.

Na época – 2006 –, a empresa *Autobuses de Oriente* prestava serviços de transporte há 70 anos na região, e conhecia em primeira mão as consequências ambientais da exploração indiscriminada da mata e também os conflitos recorrentes e as dificuldades sociais frequentes



Através do processo de organização territorial também foram identificadas algumas atividades produtivas compatíveis com o meio ambiente, como a extração de resina.



na região, como greves e bloqueios da estrada. Por isso, essa Fundação não hesitou em aderir ao projeto.

“O que mais interessa à Fundação ADO é preservar o ambiente – afirma Francisco Rincón Gallardo, seu diretor –, mas para nós o tema está relacionado com uma visão empresarial. O que buscamos é aderir a projetos nos quais as comunidades definam bem o manejo sustentável dos recursos naturais, com a finalidade de apoiá-las para aumentar as suas rendas e melhorar a qualidade de vida. Esse projeto possuía todos esses componentes, e por isso decidimos aderir”.

Do trabalho com a palma para a resina

“Realizamos um estudo e um intercâmbio de experiências porque eles, culturalmente, assumiam-se como “palmeiros” – disse Luis Ruiz, diretor da Fundação Comunitária Oaxaca, que acompanhou esse processo. Mas quando viram um aproveitamento formal e bem feito da palma, reagiram dizendo: ‘Nós não aproveitávamos a palma, nós acabávamos com a palma!’, pois não utilizavam nenhuma técnica, não havia condições de capacitação, infraestrutura nem equipamento. E eles também viram no intercâmbio que há um monopólio da comercialização de palma complicadíssimo de romper”.

Não foi possível viabilizar o cultivo da palma, nem o ecoturismo. Tampouco a produção pecuária. O que foi possível foi o aproveitamento da resina de pinheiro, uma matéria prima com grande potencial, pois, embora o México tenha uma produção de 20.000 toneladas por ano, esta quantidade não atende toda a demanda interna. Foi realizado um intercâmbio de experiências com a comunidade de Jibadela, produtora de resina, e os seus habitantes contaram como poderiam desenvolver essa atividade de maneira paralela aos demais trabalhos do campo, constituindo assim um bom complemento para a renda.

Após tomar essa decisão, foram formadas duas empresas, uma em cada comunidade, para que pudessem emitir nota fiscal e ter as licenças em ordem. As duas empresas somaram 207 sócios. Foi estabelecido que ambas as empresas reportassem à Assembleia da comunidade e, por decisão de seus sócios, elas abarcariam com todas as atividades produtivas e de comercialização, e não trabalhariam apenas com a extração da resina. Tudo isso sem perder de vista a ideia da terra comunal.

A Fundação ADO contribuiu com o financiamento do estudo de viabilidade e implementação das trocas de experiências, com a incubação das duas empresas sociais e, posteriormente, com

**O PLANO MESTRE
TORNOU-SE UMA
FERRAMENTA QUE
POSSIBILITOU
QUE OS POVOS
INDÍGENAS DA MATA
ZOQUE LIDERASSEM
UMA ESTRATÉGIA
COMUNITÁRIA RUMO
AO MANEJO DE SUA
REGIÃO DE FORMA
SUSTENTÁVEL.**



GRACAS A ISSO,
EM 2010, A
ELETRICIDADE
FINALMENTE CHEGOU
NESSA REGIÃO, E FOI
CRIADA UMA ESCOLA DE
ENSINO MÉDIO.

assistência técnica, capacitação e fortalecimento das empresas, etapas em que novos atores aderiram. Nesse caso, trata-se de uma parceria da WWF com a Fundação Carlos Slim, que alavancou o processo financiando essas atividades e a criação de centros de coleta, por exemplo. Um dos êxitos do projeto é que cada pessoa da comunidade recebe à vista pela sua resina, no momento em que a leva ao centro de coleta. Isso motivou muito os produtores. O centro de coleta pertence às empresas comunitárias, porém é independente, e um outro êxito tem sido a disciplina com que são administrados os seus recursos.

O projeto teve grande impacto em Oaxaca. Logo no início, foram criados 160 empregos diretos, o que significou bem-estar e estabilidade para muitas famílias. Mas, além disso, conseguiram um preço melhor para o seu produto e um comprador estável. No começo, o quilo de resina era comprado por 5 pesos, um preço que parecia suficiente para intercalar a extração com o trabalho do campo.

“Quando juntamos as primeiras 20 toneladas, propusemo-nos então a aprender a vender a resina – conta Luis Ruiz. E percebemos que a maior parte da indústria transformadora de resina está em Michoacán e em Jalisco. Pegamos o caminhão e fomos para Michoacán, para um entrevista com os industriais de lá. E lá, a resina custava 10 pesos. Isso significava que alguém em Oaxaca estava ganhando o mesmo que o resineiro, só por armazená-la. Então, claro, fizemos o contrato por 10 pesos e eles viriam buscar a resina na comunidade”. Além disso, agora as duas empresas possuem um comprador industrial que recolhe tudo o que produzem.

Todo esse processo gerou lucros. Entre 2010 e 2013, as duas empresas produziram um pouco mais de 150 toneladas de resina, com rendas anuais superiores a MXN \$800.000 (USD \$ 41.700, aproximadamente).

Os filhos da resina

Antes de começar essa dinâmica de trabalho, os agentes do governo de diversos níveis não podiam entrar na região, porque eram detidos pela comunidade até que resolvessem os problemas pendentes. Havia constantes bloqueios nas estradas e conflitos sociais. Mas as diversas dinâmicas de participação e de diálogo, as mesas de trabalho, as assembleias e os acordos progressivos de colaboração que foram sendo construídos abriram as portas para que os governos em todos os níveis encontrassem condições para trabalhar.



Assim, as instituições do governo federal e estadual reuniram-se com os prefeitos e com o comissariado municipal, encontro viabilizado pela Fundação Comunitária Oaxaca. Desse modo, foi sendo estabelecida qual a função do governo em relação ao plano da comunidade.

Graças a isso, em 2010, a eletricidade finalmente chegou nessa região, e foi criada uma escola de ensino médio. Além disso, foi construído um projeto de moradia com o governo do estado. Os membros da comunidade denominaram esse projeto de “filhos da resina”. E assim denominaram também a criação de um viveiro de árvores de abacate, os cultivos de tomate e a criação de frangos, com os quais já trabalham e que beneficiaram, em 2016, aproximadamente 80 pessoas, especialmente mulheres, que possuem agora um papel mais ativo na comunidade.

Sessenta jovens que estudam o ensino médio recebem bolsas financiadas pelo projeto. A ideia é que depois estudem em universidades e que possam se tornar os técnicos florestais, engenheiros, contadores e administradores que as suas empresas necessitam.

A experiência já começou a ser replicada no Território Mixteco, uma região montanhosa e árida, também localizada em Oaxaca. Ali, foram formadas sete empresas e três grupos de trabalho com 210 pessoas, com um esquema semelhante ao das empresas de Chimalapas, no qual a compradora, a Indústrias Allen, contribuiu com os processos de capacitação e com o desenvolvimento da comunidade através de seus programas de responsabilidade social. Contando com essa réplica, o total de empregos gerados pelo projeto sobe para 300.

Parcerias ao redor da comunidade

Para Luis Ruiz, esse projeto causou uma mudança de paradigma. “Não há uma organização da sociedade civil que venda a cada um o seu pedacinho de satisfação, temos um projeto só, no qual todos nós sabemos no que estamos investindo. Esta forma de parceria implica que façamos um acordo de trabalho e colaboração com a comunidade no qual, nem a tratamos com inferioridade, por suas precárias condições de vida, nem a tratamos como superior, considerando, pelo fato das comunidades indígenas carregarem consigo a essência da vida, tudo aquilo que dizem como sumamente correto.



60 jovens estudam com bolsas viabilizadas pelo projeto, com o objetivo de que, uma vez capacitados, vinculem-se como profissionais e técnicos.



Foi feito um memorando de entendimento do qual participou a Agência Espanhola, a Fundação ADO, as empresas comunitárias, a Fundação Merced, a Fundamed e a Fundação Comunitária Oaxaca. Assim, foram acordados alguns objetivos e um plano de trabalho. “A grande conquista dessa parceria – continua Ruiz – foi a criação de uma colaboração público-privada-social e comunitária. Foi feito com a comunidade um plano estratégico para cinco anos, e esse mesmo plano foi apresentado às instituições do governo, com orçamentos e tudo”.

Francisco Rincón destaca a importância de desenvolver modelos replicáveis: “É um projeto liderado pela comunidade, que possui mercado, é replicável, expansível, e que conserva o meio ambiente. Vale a pena lembrar também os resultados obtidos com a governança, transparência, prestação de contas, o fato de que as duas empresas reportam à Assembleia Comunitária e que ali sejam decididas outras linhas de negócios ou talvez ações mais sociais, como a busca por alianças para melhorar outros aspectos, como moradia ou educação”.

“Outra conquista, talvez mais importante – continua Francisco –, que dá coerência ao processo, é a sustentabilidade. De fato, esse ano (2017), não houve um investimento direto dos financiadores nas empresas de resina. O negócio já caminha sozinho, e o trabalho da Fundação Comunitária é mais de “controle social”, para verificar se o sistema está funcionando. Assim, cria-se um ecossistema em que os governos, as empresas, a comunidade e as organizações da sociedade civil coexistem e colaboram para alcançar o desenvolvimento permanente do território”.

Para o Grupo ADO, é muito importante o tema da conservação dos ecossistemas, o fortalecimento da consciência comunitária sobre o respeito e cuidado do meio ambiente e a gestão do território como um espaço que gere renda e melhore a qualidade de vida das comunidades.

A integração participativa do Plano Mestre de Desenvolvimento da região e a sua consequente estratégia de conservação ambiental e governança do território; a contribuição da empresa *Autobuses de Oriente* (ADO) através de sua Fundação em parceria com a Fundação Comunitária Oaxaca e com a Agência de Cooperação Espanhola, entre outros atores do terceiro setor, bem como com os governos locais, regionais e com algumas agências estatais; a consequente criação das duas empresas de resina como motores de desenvolvimento e as diversas dinâmicas de participação e diálogo que conduziram a uma colaboração público-privada-social e comunitária e colocaram a região no caminho da sustentabilidade; fazem dessa experiência um claro exemplo do conceito de comunidades sustentáveis impulsionado pela RedEAmérica,

**PARA O GRUPO ADO
É MUITO IMPORTANTE
O FORTALECIMENTO
DA CONSCIÊNCIA
COMUNITÁRIA SOBRE O
RESPEITO E CUIDADO
DO MEIO AMBIENTE E A
GESTÃO DO TERRITÓRIO
COMO UM ESPAÇO QUE
GERE RENDA.**



Já foi iniciada uma réplica da experiência no Território Mixteco, também em Oaxaca.

e a tornou merecedora do prêmio Transformadores 2017 nessa categoria.

Desse modo, em Santa Maria e em São Miguel Chimalapa, conseguiu-se implantar um modelo de desenvolvimento autogestionado pelas próprias comunidades a partir de uma visão coletiva de território, o que gera benefícios sociais, econômicos e ambientais. O reinvestimento dos lucros das empresas sociais criadas na comunidade, a conservação voluntária de mais de 10.000 hectares de floresta, bem como a articulação desse modelo de desenvolvimento dentro do plano de ordenamento territorial contribuem com a sustentabilidade que a iniciativa foi construindo pouco a pouco.

Explica Luis Ruiz: “Um dos grandes resultados é tornar tangível tudo isso que falamos de comunidades sustentáveis em um território. Sustentáveis na conservação dos recursos naturais, sustentáveis porque adquirem conhecimentos, habilidades, ferramentas, e infraestrutura; e os processos, se cuidados, permanecem”. ●



*A escola como
parte da vida:*

a alternância no ITAF de El Tambo





Em uma das regiões mais prejudicadas pelo conflito armado e pelo narcotráfico, a Fundação Smurfit Kappa da Colômbia tem conduzido uma instituição educativa que, por meio de sua proposta de alternância, atende às necessidades dos jovens rurais.

Na década de 1980, nos 3.200 Km² de El Tambo, o quinto maior município da Colômbia, havia apenas três escolas de ensino secundário. Duas estavam localizadas no perímetro urbano e atendiam 6% da população, e uma, da Federação Nacional de Cafeteiros, atendia os 94% restantes da população, que era eminentemente rural.

Ali, no sudoeste da Colômbia, ao pé da cordilheira Ocidental, a companhia papeleira Smurfit Kappa Colômbia¹ havia dado início a importantes cultivos de pinheiros e eucaliptos, decidindo construir um dos quatro colégios com os quais empreenderia o seu principal esforço em responsabilidade social, a educação.

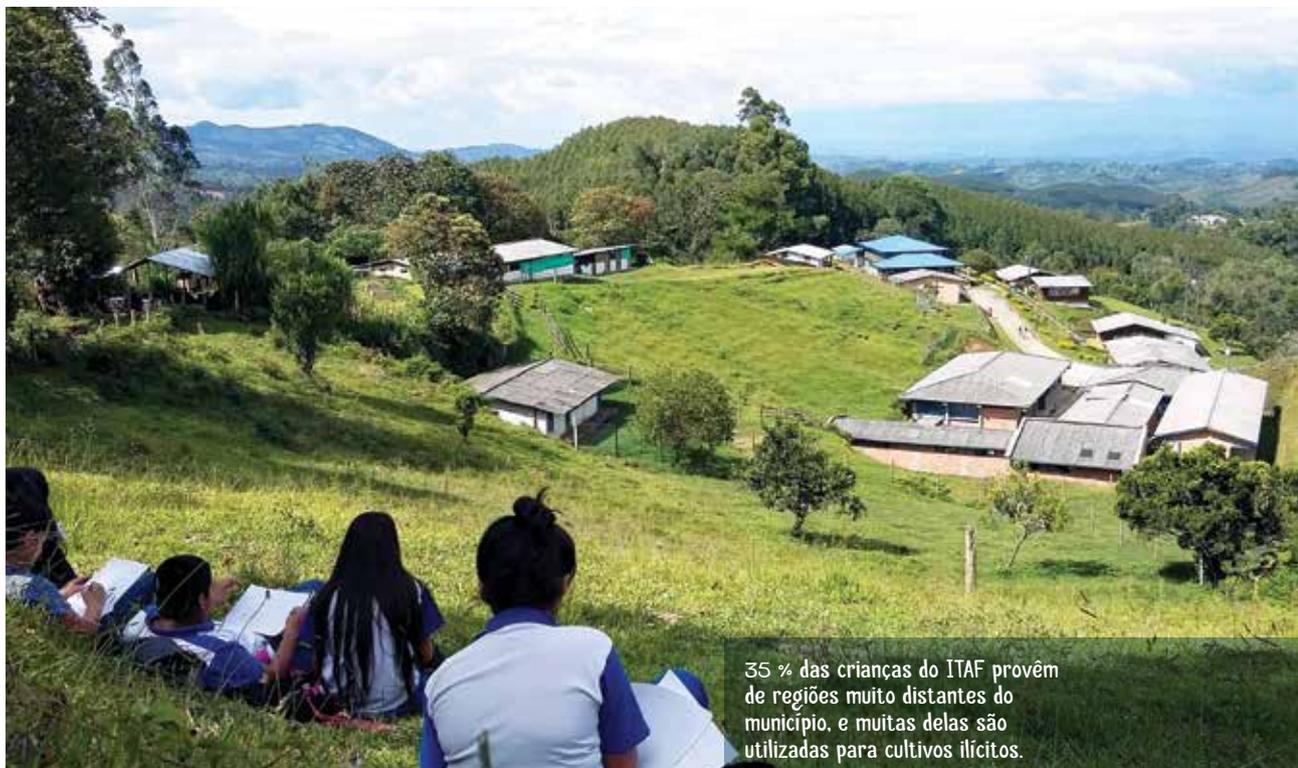
Hoje, o Instituto Técnico Agropecuário e Florestal, ITAF, localizado em El Tambo, possui anualmente 200 estudantes de ambos os sexos matriculados, formou 321 alunos no ensino médio, sendo que 40 deles já contam com um título profissional. E o mais importante: não formou pessoas para migrar, mas formou camponeses, produtores qualificados que valorizam o seu trabalho e têm visão de futuro, em um meio que apresenta, para eles e para o ITAF, numerosos desafios.

O município de El Tambo, apesar de sua extensão, de possuir três tipos de clima (quente, temperado e frio), áreas com cultivos de café, pupunha e agora *fique* e cacau, além do projeto florestal da Smurfit, apresenta grandes dificuldades: o seu Índice de Pobreza Multidimensional é de 83,33%; 93,97% da população possui baixo desempenho educativo; 31,85% é analfabeta, e 17,89% não comparecem à escola. 43,96% não possui atendimento em saúde; 70,06% não possui acesso a fontes de água melhorada; e ainda há uma porcentagem de 8,14% de trabalho infantil².



¹ Na época, era denominada Cartón de Colômbia.

² Informações de 2015 do Departamento de Prosperidade Social, com projeções do censo nacional de 2005, realizadas pelo Departamento Nacional de Planejamento, citados no formulário de inscrição da experiência.



35 % das crianças do ITAF provêm de regiões muito distantes do município, e muitas delas são utilizadas para cultivos ilícitos.

El Tambo, em 2015, era o quinto município da Colômbia com mais plantação de coca, com 3.468 hectares – metade da produção do departamento – utilizados para esse cultivo, segundo informações da UNODC. Nesse território marcaram presença diversos grupos armados ilegais, que controlam ou protegem esses cultivos. Várias crianças do ITAF provêm dessas áreas, que ficam a uma distância de cinco ou seis horas do colégio, sobre a mesma cordilheira Ocidental. As vias de acesso são escassas e a maioria dos moradores trabalha por jornadas diárias em fazendas ou em minas de ouro, obtendo muitas vezes uma renda inferior ao salário mínimo.

Como o ITAF nasceu e cresceu

Desde o início, a proposta educativa da Smurfit Kappa Colômbia buscou um enfoque técnico, com ênfase na agropecuária e na área florestal. Por isso, para abrir as suas escolas, escolheu o modelo das Lares Juvenis Camponeses, um sistema que funcionava bem naquele momento, com um regime de internato que combinava o ensino com as tarefas da casa e do campo, facilitando a permanência das crianças provenientes de áreas mais distantes. O modelo foi



DESDE O INÍCIO, A PROPOSTA EDUCATIVA DA SMURFIT KAPPA COLÔMBIA BUSCOU UM ENFOQUE TÉCNICO, COM ÊNFASE NA AGROPECUÁRIA E NA ÁREA FLORESTAL.

reforçado com o Sistema de Aprendizagem Tutorial, SAT, uma metodologia elaborada especialmente para a educação rural.

No Lar de El Tambo, 60 crianças de diversos locais do município começaram a sua formação em 1987, em instalações construídas nos terrenos da companhia através de uma minga³ com a comunidade. Pouco tempo depois, e para que a operação ganhasse autonomia, abandonou-se o modelo de Lares Juvenis e passou a ser chamado de Lares Agrícolas e Florestais. Nessa época, a direção dos colégios foi entregue à Fundação *Cartón de Colombia*.

Em 1992, a Fundação decidiu avaliar o modelo educativo dos colégios e, em atenção aos resultados desse exercício, decidiu transformá-los em Institutos Técnicos Agropecuários e Florestais - ITAF, com uma estrutura curricular alinhada às normas do Ministério de Educação Nacional para colégios agropecuários. Deixou-se de oferecer o serviço de internato para adotar a jornada diária, de modo que as crianças deveriam ir e retornar no mesmo dia para as suas casas. Esse modelo foi adotado progressivamente, até obter do 6º ao 11º ano em 1997. O número de matrículas foi aumentando até chegar em 120 alunos.

“Aproximadamente 65% das crianças eram vizinhas do colégio, e 35% vinham de áreas distantes – comenta Libardo Collazos, reitor do ITAF desde 1989 –, e alugavam quartos na região para que pudessem estudar no colégio. Chamava-lhes a atenção o fato de ser uma instituição privada, e que era oferecido o serviço de alimentação. O colégio começava a ser reconhecido por sua parte técnica, pelos seus trabalhos com projetos agropecuários e pela formação que começava a oferecer aos rapazes”.

Contudo, em 1998, as matrículas começaram a decrescer. Em 1999, o número caiu de 120 para 100, em 2000 para 90, e, em 2001, para 70. O sinal de alerta soou, e as causas começaram a ser investigadas. Várias foram identificadas. A primeira refere-se à Constituição promulgada em 1991 na Colômbia, que definia como obrigatória a educação básica secundária, e, portanto, de responsabilidade do Estado, o que aumentou a oferta pública de colégios de ensino secundário. Mas essa não foi a única causa.

“Percebemos que uma das razões era a presença da guerrilha nessa área, que fazia com que os pais não mandassem seus filhos para o colégio, porque temiam o seu recrutamento – ressalta Beatriz Mejía, diretora da Fundação Smurfit Kappa Colômbia-. Além disso, as famílias desses



³ Minga (minka em quéchua) é uma antiga tradição de trabalho comunitário ou coletivo de utilidade social ou grupal, praticada desde os incas.

jovens precisavam de suas mãos de obra em suas terras. Vínhamos de uma época onde os pais de família geralmente eram pessoas que não terminaram o ensino médio; alguns deles nem mesmo o ensino fundamental. Então, não tinham muita consciência”.

Começou-se a buscar por soluções. Uma delas seria fechar o colégio, conforme ocorreu com o ITAF localizado perto da cidade de Palmira, no *Valle del Cauca*, pois a oferta estatal o tornara desnecessário. Outra seria usar as instalações para oferecer capacitação técnica na região. Porém, surgiu uma terceira opção mais interessante: a implementação do modelo de alternância.

Fazendo também se aprende

“Começamos a indagar quais alternativas haveria para esses jovens, como poderíamos recuperar os estudantes que estavam indo embora – afirma Beatriz Mejía –; e encontramos um modelo pedagógico que funcionou bem na Europa em períodos de pós-guerra: o modelo de alternância, que nasceu na França e que foi adotado pelos espanhóis depois da Guerra Civil”.





Essa proposta educativa contribui para findar a oferta de trabalho por dia e efetivo em cultivos ilícitos para grupos armados ilegais.

O modelo era uma boa alternativa para que os jovens de áreas rurais pudessem voltar a estudar, mas sem descuidar as tarefas do campo. Uma educação dupla, como o modelo alemão, no qual se aprende fazendo e, posteriormente, refletindo na escola. Passa-se um tempo na escola e outro em casa ou no campo, trabalhando e aprendendo do entorno.

Foi identificada uma experiência de alternância em Machetá, Cundinamarca, perto de Bogotá, onde foi feita uma primeira aproximação desse modelo. Também foi realizada uma pesquisa entre estudantes e pais de família em sete escolas de El Tambo, para indagar se haveria interesse de matricular os seus filhos em um colégio que usasse esse sistema. A resposta foi muito favorável, e decidiu-se começar a sua implementação em 2003, também de forma gradual, ano a ano, até completar do 6º ao 11º ano com alternância.

O número de matrículas começou a responder. Primeiro, porque foi recuperado o internato, o que tornou possível que crianças de lugares mais distantes e sem acesso à educação em suas regiões por falta de escolas retornassem. Mas outro fator decisivo foi o fato de poder partilhar espaços com a família, que participa do processo de formação das crianças, e assegurar que elas continuassem trabalhando em seus terrenos, muitas delas com projetos



produtivos concretos. Em 2009, o número de matrículas duplicou, chegando a 200 crianças, e em 2015 foi preciso começar a aplicar um exame de admissão, pois foram feitas mais de 60 solicitações para o 6º ano.

O ABC da alternância

O cerne do modelo pedagógico de alternância está no fato de não criar uma dicotomia, uma separação, entre a escola e a vida. A escola não tira as crianças de seus contextos. Ao contrário, estimula-as a conhecê-lo melhor e a trabalhar nele com a ajuda de suas famílias e com a orientação, na escola e em suas casas, de seus professores.

“Nós estabelecemos que as crianças permaneçam uma semana em suas casas, em seu meio, e duas semanas no colégio – disse o reitor Collazos. Nosso objetivo é fazer com que, enquanto quatro series permanecem na escola, duas fazem a semana de alternância. Nessa semana, os professores organizam-se para fazer as visitas familiares”.

Depois de duas semanas de estudo no ITAF, os estudantes retornam para as suas casas com um guia de estudo para a semana de alternância. Esse guia contém perguntas sobre o seu entorno agropecuário e ambiental, que devem ser resolvidas com a ajuda de seus pais e vizinhos, o que possibilita que conheçam muito mais tecnicamente o seu entorno. Pede-se para que consultem, por exemplo, sobre os principais cultivos de sua região; quais doenças estão presentes nesse cultivo; como são controladas; quais são os principais recursos naturais renováveis e não renováveis; quais são os animais de pequeno porte; como são alimentadas.

Nessa semana, os alunos recebem a visita familiar de um professor que revisa com eles e com a sua família o guia de estudos, tira dúvidas e partilha com os pais e com os alunos os avanços e as dificuldades dos estudantes em seu processo educativo.

Nessa visita também são analisadas as conquistas em seus projetos produtivos (82% dos alunos possuem um projeto), seja, por exemplo, leiteiro, de cultivo de hortaliças ou café, lojas comunitárias ou padarias; atividade que também faz parte de suas tarefas durante a semana de alternância. Para facilitar a elaboração e a manutenção desses projetos, o ITAF criou um fundo rotativo que facilita o acesso dos estudantes ao microcrédito, que, desde 2004, financiou 608 empréstimos por um montante pouco maior que COP \$800 milhões (em torno de USD\$ 270.000).

**O CERNE DO MODELO
PEDAGÓGICO DE
ALTERNÂNCIA ESTÁ NO
FATO DE NÃO CRIAR
UMA DICOTOMIA, UMA
SEPARAÇÃO, ENTRE A
ESCOLA E A VIDA.**

“Depois, quando retornam ao colégio – ressalta o reitor –, ocorre nas segundas-feiras um momento no qual os professores revisam com eles a conclusão do desenvolvimento de todo o guia de estudo, e fazem-lhes recomendações e observações. Na terça-feira, os rapazes reúnem-se em pequenos grupos para destacar os pontos em comum em relação aos seus guias de estudo. Assim, a partilha do conhecimento possibilita-lhes ampliar e reforçar as suas formações”.

As contribuições do modelo

A diretora da Fundação não hesita em afirmar que “essa metodologia valoriza o conhecimento dos pais e mães, e possibilita que a criança aprenda também com eles. É uma boa forma de envolver a família e, dessa maneira, evitar um distanciamento entre as crianças que estão estudando e seus pais que não estudaram, fato que faz com que a família muitas vezes não queira que o filho ou a filha permaneçam trabalhando no campo, desejando que eles possam ir para a cidade para que não sigam levando a mesma vida no campo.

O nível educativo dos jovens e das famílias na região aumentou, o que lhes dá maiores possibilidades de desenvolvimento pessoal e familiar. Quarenta desses alunos concluíram seus estudos universitários, e vários filhos de antigos alunos já começaram a estudar no ITAF. Assim começa a se formar uma segunda geração de estudantes formados.

Esses jovens motivaram muitos outros, de regiões mais distantes, que terminaram ou estão terminando seus estudos, a buscarem uma formação profissional universitária. Todo esse esforço educativo contribui para diminuir o número de trabalhadores jornalheiros nos cultivos ilícitos e com vinculação com grupos armados ilegais, pois os jovens passam a possuir não só melhores oportunidades, mas também uma visão muito mais clara do seu futuro.

Além disso, os projetos produtivos contribuíram para aumentar a renda familiar, o que, em muitos casos, se tornou a base para empreendimentos e projetos de vida dos alunos. “Através desses projetos e de outros que o ITAF participa de tipo técnico, passou-se a ter uma concepção de produção um pouco mais técnica no lugar da produção artesanal, buscando melhores rendimentos. Podemos mostrar isso através de projetos pecuários, onde o colégio busca ser modelo em termos de produtividade com o melhoramento de pastos, raça, etc.”, comenta Libardo Collazos. De fato, o café produzido no campo do ITAF foi selecionado entre as 30 amostras de cafés especiais no leilão público organizado pelo Banexport⁴ em 2016.



⁴ Companhia especializada no desenvolvimento de cafés especiais e em sua promoção nacional e internacional.

O ITAF também buscou beneficiar os pais das famílias e a comunidade em geral. Por isso, impulsionou a criação da Associação de Produtores Agropecuários Villa al Mar, ASPROAVAM, formada por pais de família, que já funciona há sete anos, facilitando-lhes o acesso a recursos do Ministério da Agricultura e outros órgãos estatais para desenvolver seus projetos produtivos.

E, para os dois melhores alunos de cada ano, pelo seu desempenho no colégio e por suas conquistas nas provas do Estado, a Fundação Smurfit Kappa concede-lhes bolsas integrais para seus estudos universitários.

Outro aspecto importante foi conseguir alcançar a plena conectividade, algo bastante difícil nas instituições educativas da região, o que permitiu trabalhar o tema de tecnologias da comunicação com os professores e através de cursos com o Sena, formar em sistemas os estudantes e à comunidade.

Diversos aliados do setor público e privado contribuíram de forma importante com esse esforço, que completou 30 anos em 2017. A contribuição mais significativa, sem dúvida, tanto em termos econômicos como em assessoria e assistência técnica, é a da empresa Smurfit Kappa



Depois de duas semanas no ITAF, os estudantes retornam às suas casas com uma guia de estudo para a semana de alternância.



**“CREIO QUE O
ITAF DEU MUITA
CREDIBILIDADE À
REGIÃO, E POSSUÍMOS
MUITOS BONS ALUNOS
EGRESSOS, QUE
JÁ EXERCEM UMA
PROFISSÃO”.**

Colômbia; mas também houve outras importantes: da prefeitura de Madri, que ajudou a fortalecer o modelo de alternância; dos empregados da empresa, que apoiaram fornecendo bolsas a 30 alunos do colégio em cada ano; dos pais das famílias através do pagamento da matrícula – de valor bastante baixo, porém importante em seu conjunto; bem como da Federação Nacional de Cafeteiros, do Governo do Cauca, da Prefeitura Municipal de El Tambo, do Sena, da Fundação Alpina e da Fundacolombia, entre outros aliados.

Juntos, todos buscaram criar condições para garantir a sustentabilidade da comunidade no território de El Tambo.

Colheita de estudos

Sandra Liliana Idrobo é a mãe de Joan Mateo Tobón Idrobo, que se formou em 2015 no ITAF de El tambo, e atualmente estuda Engenharia Florestal na Universidade do Cauca. Ele concluiu todo o ensino fundamental e médio no ITAF, desde o 6º até o 11º ano, com bolsa de estudo concedida por um Plano Padrinho, devido às suas boas notas e comportamento.

“O sistema que eles possuem lá – disse Sandra Liliana – favorece a partilha do conhecimento com a família, com a comunidade. Mateo, por exemplo, realizou um projeto de horta caseira orgânica no 11º ano, e foi muito bem, todos nós ajudamos, a família, os professores. Na apresentação, teve que falar dos adubos, do valor nutricional das hortaliças, da parte comercial, do impacto que causou na comunidade. Esse projeto serviu inclusive de modelo para a comunidade. Os funcionários de Famílias em Ação me pediram as fotos porque vão trabalhar com mães que são lideranças e a horta do Mateo será o modelo para a implementação com elas”.

Sandra Liliana também foi aluna do ITAF, há 26 anos, quando o colégio era o Lar Agrícola e Florestal. Lá se formou como Impulsora em Bem Estar Rural (equivalente ao 8º ano), depois se tornou docente em outro ITAF, em Darién, onde estudou a Prática em Bem Estar Rural (equivalente ao 11º ano). E a Fundação financiou seus estudos para Auxiliar de Enfermagem, profissão que exerce atualmente.

“Creio que socialmente o ITAF deu muita credibilidade à região, e possuímos muitos bons alunos egressos, que já exercem uma profissão. É uma educação integral, com internato para jovens que vem de longe, acompanhada com a alimentação; também possuem seguro de vida. Agora, meu filho quer ser um microempresário florestal, não quer ser um empregado, quer montar viveiros florestais para ajudar a combater o desmatamento presente em toda a



O ITAF oferece internato para os estudantes que vivem em lugares distantes, com alimentação e seguro de vida.

Colômbia. Inclusive, embora ainda esteja no primeiro semestre, já possui algumas sementes de cedro”, comenta Sandra, orgulhosa.

Dayana Obando, por sua vez, tem 22 anos e já se formou como tecnóloga Agroambiental, Técnica Prática Agropecuária (bolsista do Ministério da Agricultura em Panaca, no departamento de Quindío) e técnica em Sistemas (estudo realizado no 11º ano, por meio de um convênio com o Sena). Atualmente estuda Engenharia Ambiental na Universidade do Cauca. Está no 5º semestre, disse com orgulho.

Ela entrou no ITAF em 2006 no 6º ano, como interna na modalidade de alternância. “No 7º ano, tive a oportunidade de adquirir uma bolsa para estudar totalmente de graça no colégio, benefício importantíssimo no meu caso e para minha família”.

“Por meio do fundo rotativo fizemos um empréstimo para montar o nosso próprio negócio. No meu caso, foi de roupa íntima, e logo ampliamos um pouco mais para fraldas, papelaria e outras coisas. Quando eu ficava no colégio, minha mãe é que cuidava do negócio, e ela ainda hoje me ajuda. De uma maneira ou de outra, minha mãe foi parte fundamental desse projeto”.

Atualmente, ampliaram o negócio com uma padaria, com venda de refrigerantes. “Esse negócio me ajudou a manter o meu estudo na universidade e a minha alimentação. Também dele tiramos recursos para o cultivo de café, e estamos investindo em outras coisas”.

“Atualmente estou em vários projetos com minha comunidade. Colaboro muito com a Junta da Ação Comunal da região e faço parte de um grupo de quinze mulheres cafeicultoras em um projeto que se chama Capacidades Empresariais, através do qual recebemos um financiamento para montar uma loja de insumos agropecuários na região, na qual o pagamento é realizado a prazo. Consideramos isso o nosso principal pilar econômico”.

Do mesmo modo, Los Ángeles, localizada a seis horas do ITAF, é uma área de conflito armado e também de cultivos ilícitos. Nessa região há um grupo que começou projetos com o governo para substituir esses cultivos, e Dayana é a secretária do grupo, encarregada de recolher toda a informação, de passá-la para o computador, de organizar e administrar apoios e decisões. “Trabalha-se com cem áreas em toda a cordilheira. Eu colaboro com o presidente do grupo,



Nesse esforço, que cumpriu 30 anos em 2017, contribuíram: a empresa Smurfit Kappa Colômbia, seus empregados, a Prefeitura de Madri, a Prefeitura de El Tambo, e muitos outros aliados.



assisto reuniões e apoio no que for necessário ao projeto. Não possuo nenhum contrato, mas a ideia é trabalhar e, mais adiante, adquirir um vínculo de trabalho. São 1.200 famílias beneficiadas lideradas por esse grupo de cinco lideranças”.

E as suas perspectivas parecem não ter limites. “Penso, com outra companheira, em criar uma empresa de consultoria ambiental. É o nosso plano para o futuro, poder abrir a nossa própria empresa. Estamos projetando-a, nos capacitando”.

Um passo a mais em direção ao futuro

A Fundação Smurfit Kappa Colômbia quer dar um passo adiante em seu projeto educativo El Tambo: pretende capitalizar os conhecimentos de seus ex alunos para construir um projeto mais ambicioso, com perspectiva mais territorial, de exportação de cafés especiais e abacate com base em pelo menos cinquenta hectares de produção.

“Estamos explorando com os ex-alunos a ideia e levantando questões, porque queremos montar um projeto de produção de café e abacate, mas com alta tecnologia – comenta Beatriz Mejía. Um projeto que sirva para demonstrar que não é necessário possuir muita terra, mas sim pequenos lotes num projeto produtivo só, que junte todos de maneira eficiente, onde cada um possui a sua terra e haja uma única linha transversal em termos de tecnologia para produção de material vegetal de alta qualidade, cafés especiais, por exemplo, com o qual El Tambo já possui experiência”.

Um projeto no qual o eixo central serão produtos orientados a mercados de exportação, mas com produção de ciclos curtos e médios, como as hortaliças e as aves de postura.

Desponta assim uma nova ruralidade, com uma agricultura com mais tecnologia, um campo com boa rentabilidade, com educação, com tecnologia, com capacidade de produzir para mercados muito competitivos.

Essa proposta de futuro, mais integral e mais projetada no território, consolida um projeto de desenvolvimento baseado em um modelo educativo inovador, pertinente para a região e inclusivo, que considera a família o eixo e uma valiosa fonte de conhecimento, que fortalece as competências dos jovens e cria lideranças para o empreendimento e para o desenvolvimento da comunidade; que favorece o aumento da renda familiar, a organização comunitária e a projeção social e profissional dos jovens.

**OUTRO ASPECTO
IMPORTANTE FOI
CONSEGUIR ALCANÇAR
O PLENO ENVOLVIMENTO
DOS ALUNOS, ALGO
BASTANTE DIFÍCIL
NAS INSTITUIÇÕES
EDUCATIVAS DA REGIÃO.**



O ITAF e o seu modelo de alternância buscam criar condições para a sustentabilidade das comunidades em um entorno rural difícil, porém repleto de possibilidades.

Um projeto educativo com perspectiva territorial que se tornou merecedor do Prêmio Transformadores da RedEAmérica em 2017.

Um projeto que soma forças à paz e à produtividade, tirando-os da violência e da ilegalidade que ameaçam o território, com o apoio empresarial da Smurfit Kappa, com a solidariedade de seus empregados e com a colaboração do setor público e de órgãos internacionais e nacionais, em um esforço para criar condições para a sustentabilidade de suas comunidades em um entorno rural difícil, porém cheio de possibilidades. ●



Finalistas e menções especiais Transformadores 2017

Categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis

Menções especiais



Fortalecimento e impulso de empresas sociais.

Fundação do Empresariado do México A.C. (Fundemex), México.

O júri destacou que, apesar do pouco tempo de implementação, a experiência evidencia um enorme potencial, graças à relação de confiança e solidariedade que vem sendo criada entre empresas privadas e empresas sociais, cujo resultado é a integração social e econômica de coletivos vulneráveis em condições de mercado. Este modelo promete gerar transformações positivas e bons resultados a médio prazo, tendo um grande potencial para ser replicado.



Ativando capacidades coletivas das organizações comunitárias nos entornos da Empresas Polar.

Fundação Empresas Polar, Venezuela.

A experiência se inscreve em uma política de responsabilidade social empresarial exemplar e ilustra o empenho da fundação e da empresa em fortalecer as organizações de base, gerar confiança e articulação com a comunidade e, dentro do possível, com as instituições públicas em um contexto extremamente complexo e adverso, com resultados significativos. Para o júri, a iniciativa e os resultados alcançados são altamente meritórios, dadas as próprias limitações do contexto.

Experiências finalistas

- ❖ WattaKa>ii, vozes e capacidades para o bem viver de La Guajira colombiana. *Fundação Promigas, Colômbia.*
- ❖ Consolidação do conglomerado pecuário do Cauca e fortalecimento da produção leiteira. *Fundação Alpina, Colômbia.*
- ❖ A Alternância, um modelo pedagógico que fomenta o desenvolvimento rural em El Tambo, Cauca. *Fundação Smurfit Kappa Colômbia.*
- ❖ Fortalecimento e impulso de empresas sociais. *Fundemex, México.*
- ❖ Desenvolvimento de base. *Fechac, México.*
- ❖ Aproveitamento de resina de pinheiro na zona oriental de São Miguel Chimalapa, Oaxaca: da conservação de recursos ao desenvolvimento sustentável. *Fundação ADO, México.*
- ❖ Comunidades de Aprendizagem. *Fundação Empresários pela Educação, Colômbia.*
- ❖ Ativando capacidades coletivas das organizações comunitárias no entornos da Empresas Polar. *Fundação Empresas Polar, Venezuela.*
- ❖ Criação e fortalecimento de Uniões de Crédito e Poupança em Cajamarca. *Associação Los Andes de Cajamarca, Peru.*

- › Semana do bebê. Instituto InterCement, Brasil.
- › Programa Gerar. Bloco Argentino da RedEAmérica, Argentina.

Categoria Negócios e Comunidades Sustentáveis

Menções especiais



Affordable Housing,
Lafarge Holcim, Brasil.

Esta iniciativa incentiva o acesso a microcrédito e o acompanhamento técnico para a construção e melhoria na habitação da população em situação de vulnerabilidade. Através de uma parceria entre empresas, entidades de crédito, entidades governamentais, agências de cooperação internacional, organizações de base e instituições educativas, cem moradias foram construídas ou reformadas, gerando uma circulação de capital de mais de R\$ 800.000,00, que beneficiou os comerciantes locais.



Primavera Sustentável,
Votorantim Cimentos, Brasil.

Buscando dar resposta ao déficit estrutural de desenvolvimento no município de Primavera, a Votorantim desenhou, de maneira participativa, um estratégia de desenvolvimento local que contempla áreas como transporte, saneamento básico, saúde, autonomia financeira do município,

capital humano, uso do solo e ordenamento territorial, entre outros. Posteriormente, se desenhou um portfólio de projetos sociais para atender cada uma destas áreas e se estabeleceu uma metodologia de mediação que orienta as decisões de investimento da empresa. Estas medições fizeram com que a empresa lograsse obter um retorno de R\$4,50, para cada real investido no município de Primavera. Com esta base, foram feitos investimentos nos projetos sociais e produtivos que beneficiaram a empresa e o município.

Experiências participantes

- Ativação comunitária para melhorar a qualidade de vida e gerar um entorno seguro na zona oriental do Polígono Edison. *Femsa, México.*
- Centro de encontro juvenil Casa Create. Fundação Carlos F. Novella, *Guatemala.*
- Para grandes desafios, uma grande equipe. *Compartamos Banco, México.*
- Affordable Housing. *Lafarge Holcim, Brasil.*
- Do relacionamento com comunidades provedoras aos territórios sustentáveis, o caso do Fórum de Desenvolvimento Territorial do Médio Juruá. *Natura Cosméticos, Brasil.*
- Primavera Sustentável. *Votorantim, Brasil.*