



Empresa y comunidad promoviendo comunidades sostenibles

Experiencias ganadoras del premio Transformadores 2017



TRANSFORMADORES
III PREMIO LATINOAMERICANO
DE COMUNIDADES SOSTENIBLES



Empresa y comunidad promoviendo comunidades sostenibles

Experiencias ganadoras del premio Transformadores 2017

Crónicas de
Bernardo González



TRANSFORMADORES
III PREMIO LATINOAMERICANO
DE COMUNIDADES SOSTENIBLES



@ Corporación RedEAmérica
Bogotá, febrero de 2018

Empresa y comunidad, promoviendo comunidades sostenibles

ISBN: 978-958-57351-7-0

Junta Directiva

- › Martha Herrera, *Presidente de la Junta Directiva, CEMEX*
- › Armando Casis, *Vicepresidente de la Junta Directiva, Asociación UNACEM*
- › Julia Iurlina, *Representante Principal Nodo de Argentina, Fundación Essen, Argentina*
- › Matías Massera, *Representante Suplente Nodo de Argentina, Smurfit Kappa Argentina*
- › Cecilia Galvani, *Representante Principal Nodo de Brasil, Instituto Lina Galvani*
- › Tatiana Nogueira, *Representante Suplente Nodo de Brasil, Instituto Holcim*
- › Monserrat Baranda, *Representante Principal Nodo Chile, Fundación Luksic*
- › Juan Álvarez Guzmán, *Representante Suplente Nodo Chile, Fundación Sara Raier de Rassmuss*
- › Ana Milena Lemos, *Representante Principal Nodo Colombia, Fundación Caicedo González Riopaila Castilla*
- › María Claudia Trucco Del Castillo, *Representante Suplente Nodo Colombia, Fundación Surtigas*
- › Paul Alejandro Arias, *Representante Principal Nodo Ecuador, Fundación Crisfe*
- › Roberto Beltrán, *Representante Suplente Nodo Ecuador, FEDES*
- › José Alfredo Vidal Posada, *Representante Principal Nodo El Salvador, Fundación CESSA*
- › Yolanda Mayora de Gavidia, *Representante Principal Nodo Guatemala, Fundación Carlos F. Novella*
- › Miguel Gaitán Pellecer, *Representante Suplente Nodo Guatemala, Fundación Pantaleón*
- › Karla Jiménez Arzamendi, *Representante Principal Nodo México, Fundación Merced*
- › Carolina Alvear, *Representante Suplente Nodo México, FEMSA*
- › Dionisio Alfonso Sáenz, *Representante Principal Nodo Nicaragua, Instituto Holcim para el Desarrollo Sostenible*
- › Armando Casis, *Representante Principal Nodo Perú, Asociación UNACEM*
- › Violeta Vigo, *Representante Suplente Nodo Perú, Asociación Los Andes de Cajamarca - ALAC*
- › María Paula Miquel, *Representante Principal Nodo República Dominicana, Fundación Propagas*
- › Sandra Aponte, *Representante Suplente Nodo República Dominicana, Fundación NTD Ingredientes*
- › Evelyn Pimentel, *Representante Principal Nodo Venezuela, Fundación Empresa Polar*

Directora Ejecutiva

Margareth Flórez

Coordinadora de Desarrollo de Capacidades

Paola Zúñiga Valcárcel

Coordinadora de Comunicaciones y

Posicionamiento

Eliana Nieto Rodríguez

Coordinadora Administrativa y Financiera

Nubia Valderrama

Crónicas y edición general

Bernardo González

Traducción

Cristina Hulshof

Juanita Cuellar

Fotografías

Archivo Natura Cosméticos
Archivo Fundación Oaxaca
Archivo Fundación Alpina
Archivo Fundación Promigas
Archivo Fundación Smurfit Kappa Colombia

Diseño y diagramación

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Corporación RedEAmérica

Calle 72 No. 9-55 Oficina 602

(571) 310 0379 - 346 1774

Bogotá D.C., Colombia

direccionejecutiva@redeamerica.org

www.redeamerica.org



Contenido

7

Presentación

11

El Conglomerado Lácteo del Cauca,
pequeños productores, grandes resultados

23

En el Medio Juruá avanza un nuevo modelo
de desarrollo para la Amazonia

33

Watta Ka>ii: volver a lo propio para recuperar el futuro

45

En Los Chimalapas se cosecha sostenibilidad

55

La escuela como parte de la vida, la alternancia
en el ITAF de El Tambo

69

Finalistas y menciones especiales en Transformadores 2017



Presentación

Empresas y comunidades en América Latina están construyendo juntas oportunidades para el desarrollo de sus territorios. Estas experiencias son precisamente nuestra inspiración y nos enorgullecen en RedEAmérica.

Para visibilizarlas y enaltecerlas lanzamos en 2016 la tercera versión de Premio Transformadores, una iniciativa que reconoce experiencias innovadoras, inspiradoras y sobresalientes en la promoción de comunidades sostenibles con enfoque de desarrollo de base, lideradas por los miembros de la Red y sus aliados.

En esta oportunidad se abrieron dos categorías para el Premio: la de Inversión social privada y comunidades sostenibles y, por primera vez, la de Negocios y comunidades sostenibles. RedEAmérica cree que las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades a través de la inversión social privada y también a través de sus acciones de negocio cuando generan valor social.

En esta versión del Premio se percibió una mayor madurez y profundidad. El jurado destacó que las iniciativas ganadoras reflejan modelos de intervención sostenibles, respetuosos de la cultura local, en los que se otorga valor a los acuerdos colectivos y se evidencia cómo el sector empresarial junto con otros actores está contribuyendo a resolver de manera efectiva problemáticas sociales de alta complejidad en los territorios. También, destacó que las iniciativas evidencian un grado importante de conocimiento del territorio, lo cual contribuye a desatar procesos de transformación social más profundos y a generar confianza.

En esta edición se postularon 41 experiencias de 10 países, y cinco de ellas fueron reconocidas en la ceremonia de Premiación realizada el pasado 16 de marzo de 2017, en el IX Foro Internacional de RedEAmérica, en Córdoba, Argentina.

En La Guajira, Colombia, la Fundación Promigas en alianza con la Fundación Alpina y con el acompañamiento de FUCAI y otros aliados, impulsó un proceso de articulación de las instituciones educativas junto con las familias del territorio para incrementar las capacidades colectivas de las comunidades indígenas, en la perspectiva de garantizar los derechos en la población infantil: el proyecto “Watta Ka>ii, voces y capacidades para el buen vivir de la Guajira colombiana”.

En México, la iniciativa “Aprovechamiento de resina de pino en la zona oriente de San Miguel Chimalapa, Oaxaca: de la conservación de recursos al desarrollo sustentable”, impulsada por la Fundación ADO de México, logró implantar un modelo de desarrollo autogestionado por las propias comunidades a partir de una visión colectiva del territorio, que genera beneficios sociales, económicos y ambientales.

La Fundación Smurfit Kappa Colombia, con la experiencia “La Alternancia, un modelo pedagógico que forja desarrollo rural en El Tambo, Cauca”, construye un modelo educativo innovador, incluyente y pertinente, que toma como eje la familia y el territorio, para fortalecer las competencias de los jóvenes y crear liderazgos, factores que han incidido en la inserción de las familias en los círculos de generación de ingresos y en el involucramiento de los jóvenes en los asuntos públicos.

La iniciativa “Consolidación del conglomerado ganadero caucano y fortalecimiento de la producción láctea”, promovida por la Fundación Alpina de Colombia, logró incorporar la dimensión ambiental y el enfoque intercultural en un proceso de fortalecimiento de capacidades para la generación de ingresos de pequeños productores de leche, que resultó no solo en la creación de organizaciones productivas sostenibles, sino además en el involucramiento de actores multisectoriales en las dinámicas de transformación territorial.

En la categoría de negocios y comunidades sostenibles, la experiencia ganadora fue “Del relacionamiento con comunidades proveedoras a los territorios sostenibles, el caso del Foro de Desarrollo Territorial del Medio Juruá” de Natura Cosméticos, en Brasil. Esta iniciativa ejemplifica cómo desde el modelo de

negocio es posible contribuir de forma genuina al desarrollo sostenible de las comunidades y territorios, y generar valor sustantivo tanto para la empresa como para la comunidad.

Ambas categorías entregaron menciones especiales. En la primera a las experiencias “Fortalecimiento e impulso de empresas sociales” postulada por Fundemex; “Activando capacidades colectivas de las organizaciones comunitarias en los entornos de Empresas Polar” de la Fundación Empresas Polar en Venezuela. En la segunda a Affordable Housing de Lafarge Holcim Brasil, y Primavera Sostenible de Votorantim Cementos de Brasil.

Las iniciativas ganadoras fueron seleccionadas por un grupo destacado de jurados que merece todo nuestro reconocimiento. En la categoría Inversión social privada y comunidades sostenibles: Rodrigo Villar, investigador asociado al Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, AC (CIESC) de México; Reinalina Chavarri, Directora del Observatorio Sostenibilidad en la Universidad de Chile; José Ignacio González Aller-Gross, Director General de la Fundación CODESPA en España y Teresa Moll de Alba Alfaro, Directora Ejecutiva de Sumarse en Panamá.

En la categoría Negocios y comunidades sostenibles participaron como jurados Jaqueline Pels, profesora de la Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocios en Argentina; Ana María Majano, Directora del Programa Regional de Cambio Climático en el Centro Agronómico Regional de Investigación y Enseñanza (CATIE), en Costa Rica; y Sergio Rengifo Caicedo, Director Capital Social CECODES, capítulo colombiano del World Business Council for Sustainable Development– WBCSD.

Los invitamos a conocer las iniciativas ganadoras a través de la lectura de las crónicas que componen esta publicación.

Gracias a nuestros jurados, a los ganadores de esta tercera edición de Transformadores, a las organizaciones finalistas y a aquellas que postularon sus iniciativas por compartir sus valiosas experiencias, que servirán de inspiración y guía para seguir promoviendo comunidades sostenibles en América Latina.



Margareth Flórez
Directora Ejecutiva
RedEAmérica



El Conglomerado Lácteo del Cauca

pequeños productores, grandes resultados





Una visión de territorio. Una apuesta por convertir en negocio la ganadería de leche en el departamento generando ingresos para miles de familias de pequeños productores a través del mejoramiento técnico y tecnológico, de la creación de una infraestructura organizativa y empresarial y del fortalecimiento del liderazgo de mujeres y jóvenes.

El éxito del proyecto público-privado Conglomerado Lácteo del Cauca no tiene precedentes en Colombia. Los ingresos de los productores crecieron 1 000 %; las necesidades de tierra para producir los mismos volúmenes de leche se redujeron de 34 000 a 3 200 hectáreas y los productores que cumplen con los estándares de calidad se incrementaron del 20 al 90 % en tres años.

Arturo García, el experto a cargo de la evaluación del proyecto lo confirma: “Desde Econometría he evaluado prácticamente todos los programas de apoyo a pequeños productores agropecuarios de Colombia (...). De lejos esta es la experiencia documentada más exitosa que yo personalmente conozco. Y a una escala que ya no es pequeña, porque cuando usted habla de 10, 20 o 100 personas es pequeña. ¡Pero aquí eran 1 600 familias en 14 municipios!”.

Tales resultados son aún más sorprendentes cuando se revisa el entorno donde se desarrolló el proyecto.

El departamento del Cauca, en el suroccidente de Colombia, es escenario de todos los conflictos por los que atraviesa el país: allí han hecho presencia activa todos los grupos armados irregulares y hasta la firma de la paz con la guerrilla de las FARC, el estado de guerra fue manifiesto. 409.628 víctimas reportaba a junio de 2017 la Red Nacional de Información en el departamento¹. Además, existe un histórico conflicto por la propiedad de la tierra, sobre todo por aquellas 20.000 hectáreas que las comunidades indígenas, muy activas y organizadas, consideran que les han sido arrebatadas a lo largo de la historia. De esa tierra una importante extensión está sembrada de cultivos ilícitos.

El Cauca aparece como el segundo departamento en Colombia con la distribución de tierras más desigual.

¹ Registro Único de Víctimas, Red Nacional de Información. <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV> consultado el 29 de junio de 2017.

Y para 2015 era el tercer departamento más pobre del país con 51 % de pobreza monetaria y 24 % de pobreza extrema, según el DANE². Buena parte de esa pobreza se ubica en zonas rurales, donde se concentran las poblaciones indígenas (22 % del total y la segunda concentración más importante del país, con 10 etnias) y afrodescendientes (23 % de los 1.391.000 habitantes del departamento en 2016, según proyección del DANE).

Gran cantidad de familias campesinas sobreviven en condiciones de pobreza, inseguridad alimentaria y nutricional, precaria salud y educación, dedicadas principalmente a la agricultura, como jornaleros de fincas, con pequeños minifundios para el cultivo de subsistencia y algunos animales para el consumo de carne y leche.

Familias que desarrollan una actividad lechera con prácticas ambientales y productivas ineficientes, bajos volúmenes de producción y de calidad, escasa asociatividad y poca comercialización, pues la mayor parte del producto se dedica al consumo familiar.



En el Cauca existe un histórico conflicto por la propiedad de la tierra, sobre todo por aquellas 20000 hectáreas que reclaman las comunidades indígenas.



² Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

En ese entorno, a mediados de 2013, la Gobernación del departamento y la Fundación Alpina se propusieron montar una industria lechera prácticamente de la nada, a partir del fortalecimiento de la cadena productiva de pequeños productores con dos o tres animales por unidad familiar. El departamento destinó para ello importantes recursos del Fondo de Desarrollo Regional del Sistema General de Regalías - SGR, y la Fundación Alpina, que ya había trabajado desde 2009 en más de diez iniciativas en el Cauca, se encargó del diseño y ejecución de la intervención. Se escogieron catorce municipios andinos con población rural dispersa y se abrió una convocatoria a los productores ampliamente socializada.

Después del proceso de inscripción y análisis de requisitos 1 628 familias quedaron vinculadas al proyecto. El reto parecía descomunal.

Una propuesta integral, cercana y exigente

El proyecto se planteó un objetivo ambicioso: Incrementar la competitividad de la cadena productiva láctea en los catorce municipios escogidos, para mejorar con ello las condiciones de vida de los productores. “Nos propusimos producir más leche por unidad de área a menores costos. Hacer el sistema más eficiente. Pero nos centramos en un concepto global: la ecoeficiencia —comenta Elkin Rendón, el coordinador del proyecto en el Cauca. Un sistema productivo rentable y sostenible pero amigable con el medio ambiente”.

La intervención se enfocó en cuatro dimensiones: el componente productivo se propuso incrementar la productividad lechera y la calidad higiénica



La Gobernación del Cauca y la Fundación Alpina se propusieron montar una industria lechera prácticamente de la nada.



y composicional de la leche, el componente socio-empresarial a estimular la asociatividad y el fortalecimiento empresarial, y el componente comercial a asegurar la salida del producto. Se propuso también un componente de seguridad alimentaria para apoyar los núcleos familiares.

El centro del esfuerzo fue el mejoramiento productivo mediante un esquema de asistencia técnica riguroso y detallado, con capacitación y asesoría in situ a cada productor y compromisos específicos de mejoramiento. Este componente abordó todas las dimensiones de la cadena productiva: manejo de praderas, buenas prácticas ganaderas, mejora en la calidad higiénica y composicional de la leche, mejoramiento genético de los hatos, aumento de la productividad. Pero también apoyo para la formalización de la propiedad de las fincas y su registro y certificación por parte del ICA³.

EL CENTRO DEL
ESFUERZO FUE EL
MEJORAMIENTO
PRODUCTIVO MEDIANTE
UN ESQUEMA DE
ASISTENCIA
TÉCNICA RIGUROSO Y
DETALLADO.

El componente socio-empresarial se propuso fortalecer las pocas asociaciones de productores existentes y crear otras para completar 17 de ellas; también generar capacidades empresariales y administrativas en sus miembros y estimular las relaciones entre los actores de la cadena láctea.

Para favorecer la comercialización del producto se apoyó la creación de centros de acopio y procesamiento, así como la mejora de los procesos artesanales de producción de derivados lácteos.

El proyecto también se propuso elevar y fortalecer la participación de mujeres y jóvenes en el proceso y apoyar las mejoras en la seguridad alimentaria de las familias.

Múltiples actores en una alianza amplia y activa

El fortalecimiento del Conglomerado Lácteo del Cauca contó con una alianza diversa entre actores del sector público, el sector privado y las organizaciones de base.

Como ya se dijo, la Gobernación del Cauca participó con recursos provenientes del Sistema General de Regalías, las alcaldías de los catorce municipios y el Cabildo Indígena de Guachicono también aportaron recursos y apoyaron el proceso, para completar COP \$ 24 562 millones (USD



³ Instituto Colombiano Agropecuario.

\$ 8.17 millones). La Fundación Alpina aportó el diseño del proyecto, la gestión del mismo, la ejecución del 44 % del presupuesto, así como COP \$ 742 millones (USD \$ 247.000). El Servicio Nacional de Aprendizaje y Agroinnova⁴ ofrecieron capacitación técnica y fortalecimiento empresarial. Y la empresa Alpina Colombia S.A. participó como el principal socio comercial del proyecto, pero no el único.

“El proyecto siempre estuvo en ejecución prácticamente cien sobre cien —anota Constanza Alarcón, la Directora de la Fundación Alpina—, los compromisos se cumplían estrechamente con la gobernación y con las alcaldías. Hubo un reconocimiento muy grande por los resultados del proyecto, un respeto muy grande también por las normas y los parámetros de la Fundación Alpina para manejar con transparencia los recursos. Los alcaldes abordaron el proceso con mucho interés y quedaron bastante satisfechos con la capacidad de respuesta que se tuvo frente a la confianza que pusieron en el proyecto. El relacionamiento, tanto con la gobernación como con las alcaldías, fue muy bueno.”

Cada núcleo familiar se atendió con una actitud de apertura y respeto por los saberes ancestrales y las costumbres y prácticas de los productores, para respetar la diversidad étnica y cultural de las 1 628 familias (49 % indígenas, 43 % campesinos y 8 % afros). Todas las intervenciones fueron diferentes gracias a una estrategia de atención individual, concertada a partir de los usos, las necesidades y las posibilidades de cada zona y cada cultura. Se hicieron acuerdos con cada productor y un seguimiento estrecho a cada emprendimiento.

Lo que no significó ser laxos o permisivos. “Fue un esquema muy detallado, de seguimiento uno a uno no solo en capacitaciones externas sino en trabajo directo in situ acompañando ganadero a ganadero —comenta Constanza Alarcón—, que llevó también exigencias. Quien no cumplía no podía participar en el proceso. Cerca de 240 productores salieron del proyecto”.

Cosecha de resultados

Luego de algo más de dos años de trabajo, la Fundación Alpina decidió realizar una evaluación externa del proyecto, para lo cual contrató a la firma Econometría, experta en evaluar programas sociales públicos y privados. Se hizo un análisis de cada uno de los participantes en el proyecto a partir de encuestas iniciales de línea de base, para establecer cómo estaban aquellos que habían llegado ya a cierto punto de desarrollo. Las sorpresas comenzaron a aparecer por todas partes.

⁴ Agroinnova es una incubadora de empresas agroindustriales creada por la Cámara de Comercio del Cauca, la Corporación Autónoma Regional del Cauca, la Universidad del Cauca y la Gobernación de ese departamento.



Cada núcleo familiar se atendió con una actitud de apertura y respeto por los saberes ancestrales y las costumbres y prácticas de los productores.

Arturo García, el experto encargado por la firma para hacer la evaluación sigue sorprendido: “Por ejemplo cuando se inició el proyecto la capacidad de carga de los pastos era de menos de 0.4 animales por hectárea, muy baja, el promedio nacional es como 0.5, 0.6. Se necesitaban más de dos hectáreas para alimentar una vaca. Al terminar el proyecto una hectárea alimentaba 2.85 vacas. Eso es una mejora realmente impresionante”.

Y continúa: “Antes la leche que entregaban los productores era de muy mala calidad. Menos del 20 % cumplía con un estándar alto de calidad. Al evaluar, ese porcentaje había subido al 90 %”. Todo eso se reflejó en el precio del producto y en los ingresos de los productores: al comienzo del proyecto percibían en promedio COP \$ 300.000 pesos anuales (USD \$ 100), suma que elevaron al final del proyecto a COP \$ 3 millones por hectárea (USD \$ 1 000).

“Pero además adelantaron un proceso de racionalización del hato, porque aparte de mejorar los pastos y la calidad de la leche, también se dieron cuenta de que había vacas que no producían leche pero igual las tenían. Eso llevó a una reducción de más del 15 % del hato bovino y como alrededor de un 12 % del hato lechero” comenta García.



TODAS LAS
INTERVENCIONES
FUERON DIFERENTES
GRACIAS A UNA
ESTRATEGIA DE
ATENCIÓN INDIVIDUAL
CONCERTADA A PARTIR
DE LAS NECESIDADES
DE CADA ZONA Y CADA
CULTURA.

Constanza Alarcón anota otros logros importantes: “Sin la intervención que se hizo se requerían cerca de 34 000 hectáreas de tierra [para producir la leche con los animales disponibles]. Pero por el esquema técnico y la forma como fue organizado y desarrollado el proyecto se utilizaron 3 100 hectáreas de tierra. Ese fue un impacto que no estaba previsto desde la formulación del proyecto”. Impacto que además reduce de manera notable la presión por la tierra en el departamento y se convierte en un indiscutible aporte al equilibrio ambiental de su entorno.

“Los mejores resultados se han dado con las comunidades indígenas —comenta Elkin Rendón—, en muchos sentidos. Hay una zona, la del Macizo Colombiano⁵, donde la cabecera municipal queda casi a diez horas de camino, con condiciones de vía bastante difíciles. Ellos dicen que ahora sacan leche lícita y no leche

ilícita. Porque antes trabajaban a veces con amapola y sacaban la leche de la amapola. Ya tienen un proceso establecido y la agroindustria les está comprando la leche lícita”.

Ya no tenemos que jornallear

Celimo Quilcace tiene tres hijos y dos hectáreas de tierra donde pastan siete vacas, en el municipio de El Tambo, uno de los más azotados por la violencia y los cultivos ilícitos en el Cauca.

“El proyecto pintaba bueno, ¿sí me entiende? Me metí y desde ahí pues las cosas me han cambiado y ya estoy totalmente dedicado a lo que es la producción lechera. Yo de leche no tenía absolutamente ninguna experiencia, la verdad ni ordeñaba. Pero ahorita la vocación lechera está por encima de cualquier otro trabajo. En el momento estoy sacando 50, 60 litros diarios, con 7 animales”.

Celimo hace parte de Proagrotam, una asociación con 142 afiliados que acopia leche de 50 de ellos para el conglomerado, apenas desde septiembre de 2016. “Iniciamos con 150 litros y ahorita estamos acopiando 1 800 litros cada dos días, porque de Alpina vienen a recoger cada dos días”.

¿Y eso económicamente cómo lo ha favorecido? “No, pues imagínese, cada 15 días recibiendo quincena las cosas son diferentes (risas). Antes me tocaba irme a ganar el día para poder

⁵ En el Macizo Colombiano la cordillera de los Andes se abre en tres ramales que atraviesan toda Colombia. En este nudo se forma la Estrella Fluvial, donde nacen algunos de los ríos más importantes del país. La altura promedio de la cordillera está por encima de los 3 000 mts.

subsistir en la casa y ahora pues ya me dedico a ordeñar y a las labores de la finca”.

La experiencia de Antonio Cantero es similar. Tiene a su cargo siete hectáreas en el Resguardo Indígena de Ambaló, municipio de Silvia.

“Nosotros somos una comunidad indígena que hace 39 años éramos los que le trabajábamos a los dueños de las fincas que hoy tenemos. Pero nos organizamos, organizamos la vereda. Hace cinco años nos dimos cuenta que no éramos rentables, que no producíamos ni para la familia. Dentro de todas las discusiones pensamos en organizarnos como asociación y una vez con cámara de comercio, en 2012 entramos a buscar la forma de que algún proyecto nos ayudara y logramos llegar a la Fundación Alpina, que nos colaboró para entrar al conglomerado y a hoy pues, para lo que éramos seis años antes, hoy la vida de cada uno de mis compañeros, de las familias, es distinta”.

“Fíjese que por hectárea teníamos un animalito y hoy, que ya tecnificamos, tenemos 3.5 animales. De 10, 12 litros que entregaba por día, ahora estoy entregando 45, 50, 60 litros, así, de acuerdo a donde uno vaya rotando el ganado”.



Los niños que antes se quedaban solo con la primaria hoy pueden adelantar su bachillerato.



“EL PROYECTO PINTABA BUENO. ¿SÍ ME ENTIENDE? ME METÍ Y DESDE AHÍ PUES LAS COSAS ME HAN CAMBIADO Y YA ESTOY TOTALMENTE DEDICADO A LO QUE ES LA PRODUCCIÓN LECHERA”.

“Como el conglomerado nos tuvo en cuenta para mejorar una hectárea, entonces se mejoró, se regó el abono, se sembró pasto. También nos ayudaron a que había que purgar, había que vacunar, había que hacer de todo y hoy el ganadito que tenemos pues no es traído de otra parte, es el mismo, pero lo que le había faltado era comida”.

Hoy las familias ya no tienen que salir a “rebuscarse” por otro lado sino se han dedicado a sus parcelas, porque el cabildo les dio a cada una siete hectáreas que no habían podido trabajar por falta de recursos. Ahora las tienen produciendo, replicando allí lo que aprendieron en la hectárea que destinaron al proyecto. Y a los niños se los está enviando a estudiar, ya se han podido mandar al bachillerato, pues anteriormente se quedaban solo con la primaria. “Todo eso —dice Antonio— ha sido una ganancia.

Francamente la gente ya le cogió el ritmo y yo por ejemplo estoy acá poniéndoles riego a los potreros donde tengo mi ganado. Y así, ya nos dedicamos cada uno a la producción y nos hemos propuesto no dejar lo que aprendimos”.

Beneficios colaterales

Con su vinculación al proyecto las 17 organizaciones han percibido otros beneficios. Cada una de ellas cuenta ahora con manuales de funciones, procesos y procedimientos construidos de manera concertada que establecen por ejemplo los mecanismos para la de toma de decisiones y resolución de conflictos internos.

También cuentan con un software contable que les permite tener el control económico y financiero de sus agronegocios, y adicionalmente han recibido capacitación en la realización de planes de trabajo y construcción de indicadores.

800 jóvenes estudiantes de 17 Centros Educativos Agropecuarios han recibido formación en producción láctea, establecimiento de praderas, buenas prácticas ganaderas y buenas prácticas de ordeño. Y al menos 400 de ellos recibieron capacitación del SENA⁶ para formarse como técnicos en Mayordomía y tecnólogos en Administración de Empresas Ganaderas.

Para reducir el impacto ambiental, además de la liberación de tierras como producto del aumento de la eficiencia y la reducción de hato, en las 1 628 unidades productivas se ha trabajado en la implementación de biofábricas, puntos ecológicos y en la protección de cuencas hídricas.



Así, las organizaciones cuentan con un modelo de producción que les garantiza la comercialización de la totalidad de su producto y con las herramientas necesarias para generar desarrollo sostenible.

De esta manera se ha creado un verdadero agronegocio en los municipios, con el cual se generan nuevas fuentes de empleo, se eleva la demanda de insumos agrícolas, se incrementa la compra de bienes y servicios y, quizá lo más importante, se difunden las buenas prácticas agrícolas, comerciales y organizativas a otros campesinos, que comienzan a emular el modelo y desarrollar una cultura empresarial.

Y si a eso se agrega la consolidación de 17 organizaciones fortalecidas y decididas a cultivar un mejor futuro y las posibilidades de réplica en otros municipios del departamento y del país, no hay duda de que las oportunidades que se abren para este momento de posconflicto son de verdad prometedoras.

Visto en perspectiva el Conglomerado Lácteo del Cauca es un modelo de intervención ambicioso, de amplio espectro, fruto de un acuerdo visionario pero concreto y bien planificado

del sector público, una fundación e importantes alianzas público privadas, respetuoso de la cultura, los usos productivos y la diversidad étnica, que apuntó al mejoramiento técnico pero también al fortalecimiento de las organizaciones y la garantía de la comercialización, con los ojos puestos en el respeto del ambiente y la búsqueda de la sostenibilidad.

Un modelo que ha desembocado en la creación de un agronegocio con impactos territoriales de diversa índole: económicos, culturales y ambientales y cuyas buenas prácticas agrícolas, comerciales y organizativas se propagan de manera constante ante los resultados evidentes en productividad, rentabilidad y calidad de vida que ha motivado. Un modelo que pugna por la consolidación de comunidades sostenibles y que hizo merecedor a sus promotores del premio Transformadores de RedEAmérica en 2017. ●



El proyecto también se propuso elevar y fortalecer la participación de mujeres y jóvenes y apoyar las mejoras en la seguridad alimentaria.



⁶ Servicio Nacional de Aprendizaje.



*En el Medio Juruá
avanza un nuevo modelo*
de desarrollo para la Amazonia





El Programa Amazonia, creado por Natura en 2011, planteó toda una nueva manera de entender y hacer los negocios, incorporando y fortaleciendo las dimensiones social y ambiental para generar valor, inclusión y sostenibilidad en su entorno.

La selva en pie vale mucho más que la selva arrasada. Partiendo de esa convicción, Natura, la compañía brasilera de productos cosméticos, ha propuesto un nuevo modelo de desarrollo para los habitantes del territorio selvático más grande de la tierra, crucial para el ciclo ecológico y climático del planeta: el Programa Amazonia.

El programa busca transformar los desafíos socioambientales de la región en oportunidades de negocio. Aprovechar la biodiversidad para crear una economía inclusiva y sustentable que preserve las culturas tradicionales y fortalezca cadenas de valor con las cuales mejorar las condiciones de las familias de la región.

El reto resulta ambicioso si se tiene en cuenta que la economía de la Amazonia gira en torno a negocios como la industria maderera, la soya, la ganadería, la minería y la construcción de infraestructura, todos de selva arrasada. Pero además de la devastación de los bosques, Natura entiende que es preciso atender el éxodo de los jóvenes rurales a las ciudades en busca de mayores y mejores oportunidades —que difícilmente encuentran en la región— la falta de políticas públicas efectivas en áreas como saneamiento básico, salud, educación, el acceso a cualificación profesional o la erosión del conocimiento tradicional sobre el manejo sostenible del territorio.

El Programa Amazonia se propuso enfrentar tales desafíos mediante la generación de polos de desarrollo territorial sostenible en alianza y con la participación de diversos actores gubernamentales, empresariales, ONG, y en especial de las organizaciones de la comunidad.

Una nueva manera de hacer negocios

Pero para llegar al Programa Amazonia se había realizado un largo esfuerzo de reflexión e innovación. “Cuando se aproximaba el año 2000 Natura comenzó un proceso muy grande para

entender su participación en el mundo como promotora de bienestar —comenta Luciana Villa Nova, gerente de Sustentabilidad de Natura y gestora de este proceso—. Había una influencia muy grande de la conferencia Eco92 celebrada en Rio de Janeiro, que destacó la importancia de la Amazonia y de los biomas brasileños. Y todo eso influyó en Natura para comenzar a desarrollar los conceptos de sus productos desde la perspectiva de la naturaleza brasileña”.

Comenzaron a estudiar posibles fuentes autóctonas para extraer aceites y resinas y presentaron la línea Ekos en ese año, con productos que incorporaban aceite de andiroba y murumuru, dos árboles nativos de la Amazonia brasileña utilizados para la fabricación de cremas, jabones y shampoos, por ejemplo. Muchos brasileños dijeron: ‘Natura está presentando a Brasil a los brasileños’.

“También comenzamos a descubrir la riqueza de las personas que estaban detrás de estos recursos —dice Villa Nova. Pequeños agricultores, pequeñas poblaciones ribereñas con gran riqueza social, que muchas veces no tienen una forma de vida sustentable porque tienen que destruir la selva para sobrevivir. En 2002 comenzamos a tratar directamente con ellos, a interactuar sin intermediarios y los contactamos directamente para que se convirtieran en nuestros proveedores. Esto resultó muy importante para el conocimiento y desarrollo de productos pero también para comenzar a trabajar por el respeto de la biodiversidad y el conocimiento tradicional”.



El Programa Amazonia se propuso generar polos de desarrollo territorial sostenible en alianza con diversos actores.

Dando un paso a la vez, en un proceso de aprendizaje, innovación y acercamiento a las comunidades y a la biodiversidad no exento de crisis y dificultades, se fue configurando lo que sería el Programa Amazonia. “Cuando vimos la importancia de lo que habíamos creado, decidimos armar un programa que pensara la Amazonia no solamente como proveedora de recursos o de conocimientos para Natura, sino que dada su importancia para Brasil y para el mundo, pudiéramos aprovechar el modelo que habíamos montado para relacionarnos con estas comunidades para pensar y desarrollar un modelo global de desarrollo para la región — continúa Villa Nova. La idea era, en conjunto con todas las comunidades, las ONG, el gobierno y las otras empresas que trabajan en la región, construir un modelo de economía sustentable de selva en pie, encontrar un camino económico viable pero sustentable para la región”.

El Foro de Desarrollo Territorial del Medio Juruá

El Medio Juruá está ubicado en el sudoeste del estado de Amazonas. Tienen una extensión de 25.881 km² y una población de 25.500 habitantes. Son 600 familias distribuidas en 40 comunidades a orillas del río Juruá, la única vía de comunicación con centros poblados, el más cercano Manaus a 800 kilómetros y siete días de viaje en barco, debido a la sinuosidad del río.

Gran parte de su territorio es considerado prioritario para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, con dos grandes reservas: la Reserva Extractiva del Medio Juruá (252 226 hectáreas) y la Reserva de Desarrollo Sostenible Uacari (632 949 023 hectáreas). La base alimentaria de estas comunidades es el pescado y la harina de mandioca, complementados con caza de animales silvestres y recolección de frutas y raíces.



En 2002 Natura comenzó a interactuar directamente con las comunidades amazónicas, para que se convirtieran en sus proveedores.



Cuando se comenzó a trabajar el Programa Amazonia, un mapeo inicial arrojó cinco territorios posibles para adelantarlo, de los cuales se escogió el Medio Juruá como primera experiencia. Allí Natura compraba desde el año 2000 a diversas cooperativas y pequeñas organizaciones semillas de andiroba y de murumuru. Para 2011, cuando llegó el programa, ese negocio había dado ya pasos importantes.

**LA SELVA EN PIE VALE
MUCHO MÁS QUE LA
SELVA ARRASADA.**

“Nosotros ya no comprábamos las semillas de murumuru o de andiroba. Comenzamos a comprar el aceite y la manteca —precisa Ronaldo Freitas, gerente de Sostenibilidad de Natura—. La comunidad recolecta las semillas, hace el secado y después el procesamiento. Eso ha permitido configurar una pequeña industria adaptada a las condiciones de la Amazonia, con lo que se agrega valor al producto y se generan mejores ingresos para las comunidades”. Ese fue solo el primer paso.

En 2014 Natura, en conjunto con Coca Cola, que compra asaí en el territorio, decidió convocar a la comunidad, a sus organizaciones, al gobierno local y estatal y a las empresas que operan en la zona, para construir entre todos un escenario que hiciera posible el desarrollo sustentable del territorio, de las comunidades y de sus organizaciones: el Foro de Desarrollo Territorial del Medio Juruá.

El Foro funciona a través de reuniones trimestrales en las cuales se deciden las acciones y proyectos a desarrollar para mejorar las condiciones de vida en el territorio, en el marco de una economía sustentable. Es la primera vez que estos actores se sientan juntos para discutir el futuro de la región.

“Juntando todas esas personas y entidades en un diálogo franco y abierto llegamos a un diagnóstico participativo de lo que es el territorio y de sus necesidades reales y desafíos —comenta Renata Puchala, gerente del Programa Amazonia en un video institucional—. Luego entramos a un proceso de construcción de una matriz de materialidad donde en conjunto se definieron las prioridades de actuación.”

Para completar y validar ese diagnóstico, visibilizar mejor las necesidades de las comunidades del Medio Juruá, y posteriormente evaluar y monitorear el avance de los planes construidos, el Foro decidió implementar de forma colaborativa el Índice de Progreso Social - IPS Comunidad, una herramienta desarrollada por Michael Porter en la Universidad de Harvard y adaptada para la región. El IPS tiene 52 indicadores socioambientales alrededor de los cuales se indaga sobre necesidades humanas básicas, condiciones para el bienestar y oportunidades sociales.

Se realizaron y procesaron 450 encuestas y los resultados sirvieron para orientar la elección de los proyectos de inversión prioritarios para el desarrollo del territorio.

Iniciativas en marcha

Una primera necesidad identificada fue el saneamiento básico, la cual dio origen al Proyecto Sanear, que apuntó a la recolección, almacenamiento y distribución de aguas lluvias y a la construcción de baños. Se logró dar acceso al 90 % de la población que participó en el proyecto, unas 145 familias. Este proyecto fue replicado posteriormente en otros territorios de la región.

Igualmente se mejoró la fábrica de aceites para aumentar su capacidad de producción en un 25 % y hacerla más competitiva.

Otra necesidad importante se refería a la educación. Se organizó entonces, por un lado, un curso técnico de producción sustentable en la Unidad de Conservación de Medio Juruá, el cual aportó aquellos conocimientos que demandaban los productores agrícolas del medio en que viven y trabajan. Pero también se implementó la Casa Familiar Rural de Campina, para darle formación técnica agropecuaria a través del sistema de alternancia a cerca de 80 niños y jóvenes del territorio por año.

La educación superior también fue señalada en el IPS como una gran carencia, por ejemplo había una importante necesidad de maestros en las escuelas rurales. “Lo que estamos haciendo es desarrollar un proyecto con CAPES, que es una organización del Ministerio de Ciencia y Tecnología para tener polos de educación superior y pedagogía del campo, para que jóvenes de las comunidades rurales puedan ser después los maestros de sus colectividades, pero con la identidad de la comunidad. Esto es un proyecto que empieza a mediados de 2018”, comenta Ronaldo Freitas.

Otro aspecto clave del programa en el territorio es el fortalecimiento de las cadenas productivas, de un lado aquellas de los productos que compra Natura — USD \$ 300 000 en 2016 — o Coca Cola — USD \$ 100 000 —, y de otro la apertura de nuevos frentes para mejorar los ingresos de las familias y las comunidades.

En el caso de la producción y venta de aceites y mantecas a Natura, además de la asistencia técnica para el manejo sostenible de la producción y del fortalecimiento de las organizaciones en temas administrativos y de gestión, la empresa y las cooperativas trabajan en el establecimiento de un “precio justo”, que sea superior al establecido por las autoridades y que compense los gastos de impuestos, transporte o mano de obra, por ejemplo, dejando una ganancia razonable a las familias.



El Foro decidió implementar de forma colaborativa el Índice de Progreso Social - IPS Comunidad, una herramienta desarrollada por Michael Porter.

Pero como las comunidades no viven todo el año de la venta de productos a Natura, se ha trabajado en el fortalecimiento de otros emprendimientos, como la pesca, procesamiento y comercialización del pirarucú, un enorme pez de agua dulce; o el cultivo y procesamiento de la mandioca (yuca) para hacer harina, un alimento básico de la región cuya producción es ya muy tradicional, razón de más para preservarla y fortalecerla.

También se trabaja en un proyecto para la certificación del asaí orgánico, de manera que se pueda vender a buen precio a otras empresas, y en la producción sostenible de aceite de ucuruba, otra planta autóctona, producto que se vendería también a distintas empresas cosméticas, con la idea de disminuir la dependencia comercial de Natura.

Y atendiendo la Convención de la Diversidad Biológica, Natura comparte los beneficios económicos generados por tener acceso al conocimiento tradicional y al patrimonio genético de la región, una forma de compensación que pocas empresas en Brasil y en el mundo han comenzado a practicar. Ese rubro representa cerca de USD \$ 300 000 por año, que se utilizan en el Medio Juruá para proyectos de fortalecimiento de las instituciones locales y de las cadenas de valor, así como para mejorar la infraestructura de producción de las cooperativas.



Las alianzas: articulación de voluntades y posibilidades

LA COMUNIDAD,
ADEMÁS DE
RECOLECTAR LAS
SEMILLAS, HACE
AHORA EL SECADO
Y DESPUÉS EL
PROCESAMIENTO.
ESO HA PERMITIDO
CONFIGURAR UNA
PEQUEÑA INDUSTRIA
ADAPTADA A LAS
CONDICIONES DE LA
AMAZONIA

Al preguntársele al gerente de Sostenibilidad de Natura por los grandes logros de la intervención en el Medio Juruá no duda en mencionar el trabajo de construcción de alianzas en primer lugar, como estrategia definitiva para la consecución de los resultados que marcó el IPS. Aunque ese esfuerzo quizá hace más lento el trabajo al principio, a la larga se generan sinergias importantes y se logran inclusión y transparencia. “Las decisiones o las acciones son planeadas de una forma muy transversal, muy transparente, con todas las organizaciones” dice Freitas. Además esa articulación contribuye a favorecer alianzas estratégicas. “Por ejemplo la Fundación Banco de Brasil está muy interesada en poner recursos en el territorio porque ve que es un escenario organizado; y que la gobernanza, el monitoreo, la transparencia, se van a dar mucho mejor en el territorio donde existen varias organizaciones”.

Antônio Adevaldo Dias, presidente de Memorial Chico Mendes, una importante ONG de la Amazonia y asesor por muchos años de la Asociación de Productores Rurales de Carauarí, ASPROC, socia comercial y aliada de Natura en el Medio Juruá, concuerda con esta apreciación: “Aquí en Medio Juruá estamos muy aislados, básicamente por razones geográficas. Y un aspecto muy positivo de la alianza ha sido poder contar con la credibilidad y visibilidad de Natura y sus buenos contactos para articular otros aliados al trabajo en el territorio y con las comunidades. El ejemplo es CAPES, del Ministerio de la Ciencia y Tecnología de Brasil, que mediante un contrato con Natura está estudiando el caso del Medio Juruá”.

Adevaldo habló también de comunicación. “Se está trabajando con una empresa de Sao Paulo que tiene una tecnología para la comunicación en áreas aisladas y fue a conocer el Medio Juruá por invitación de la empresa”. Además, la relación comercial con Natura es un respaldo importante. “Si van a buscar un contrato con el gobierno y dicen que ya tienen un contrato para las ventas con una empresa se va cerrando el ciclo. Y si van a comprar una máquina para mejorar la producción seguro obtienen el crédito porque ya tiene cómo vender a Natura”.

Y las perspectivas que le ve a este trabajo también giran alrededor del relacionamiento: “Mi expectativa es que a través de la alianza se puedan continuar movilizandando más socios que establezcan relaciones serias y que trabajen por el desarrollo del territorio porque, como estamos tan aislados, desarrollar los proyectos así es imposible. Y si trabajamos con otras empresas vamos a utilizar el modelo de relacionamiento que desarrollamos con Natura, estableciendo precios justos a partir del estudio de costos en la cadena”.

Tener un diagnóstico con indicadores claros, proyectos con metas definidas y posibilidades de evaluación periódica gracias al IPS; tener una alianza sólida y un mecanismo de gobernanza como el Foro de Desarrollo Territorial, facilitó la aprobación de un crédito de USAID (con contrapartidas de Natura y Coca Cola) por tres millones de dólares.

Ese crédito les permitirá por ejemplo tener una secretaría ejecutiva permanente del Foro radicada allá, en el Medio Juruá, pues hasta este momento la ejerce por delegación Natura; pero también les permitirá asegurar los proyectos de educación técnica y superior, así como pensar en desarrollar las demás iniciativas propuestas en el IPS. Con lo que el Foro de Desarrollo Territorial del Medio Juruá da un paso más a su consolidación como territorio social, ambiental y económicamente sustentable, en medio de la lejanía, pero también de la riqueza y las posibilidades de la selva amazónica.



Atendiendo la Convención de la Diversidad Biológica, Natura comparte los beneficios económicos generados por tener acceso al conocimiento tradicional.



La relación de las asociaciones de productores con Natura y otras empresas les ha facilitado la consecución de créditos para su desarrollo.

Visión transformadora

Esta estrategia de negocios y de sostenibilidad, respetuosa de la socio-bio-diversidad, que integra a las comunidades con sus diferencias, sus conocimientos ancestrales y su capacidad para desarrollarse con ella, expresada de manera concreta en la experiencia del Medio Juruá y por extensión en el Programa Amazonia, se hizo acreedora del premio Transformadores de RedEAmérica en 2017.

“El Programa Amazonia es una estrategia muy importante para nuestra visión de futuro — indica Luciana Villa Nova. Nos vemos a 2050 como una empresa que quiere generar impacto positivo, lo que significa pasar de la reducción de impacto a regenerar, a transformar la sociedad con nuestros negocios. La Amazonia es el espacio donde la sociedad brasileña y latinoamericana puede hacer un esfuerzo para transformar las condiciones sociales y ambientales del territorio a través de una economía de impacto positivo”.

El camino es largo, pero el mapa parece claro. •



Watta Ka>ii:
volver a lo propio
para recuperar el futuro





En el municipio de Manaure, en La Guajira colombiana, dos culturas y diversos actores se encuentran para buscar respuestas conjuntas a un problema vital: la supervivencia de los niños.

Cero muertes. Ese es el resultado más llamativo del ejercicio piloto de Watta Ka>ii. Mientras que en los diez años anteriores a 2014 se habían presentado 57 decesos de niños por desnutrición en las seis comunidades que atendió el proyecto de las fundaciones Promigas y Alpina, entre 2015 y 2016, en esa zona y mediante la intervención del proyecto, ese número se redujo a cero.

El problema, las muertes de niños por desnutrición e inatención en salud, uno de los más vergonzosos y dramáticos de la Colombia del siglo XXI, tiene hoy a mano por lo menos una solución posible.

Y es que en La Guajira cerca del 20 % de la población indígena de Colombia, mayormente de la etnia Wayúu, naufraga dispersa en medio de altas temperaturas y muy escasas lluvias, en un entorno árido y seco, un desierto inclemente que hace muy difícil la supervivencia. Un desierto en donde el Estado es esquivo, indolente, paternalista y está controlado por una clase política voraz y corrupta.

A pesar de tener grandes yacimientos de gas y carbón, el PIB per cápita de este departamento en 2015 solo llegó al 53.7 % del promedio nacional¹. 55 % de su población, la mayoría rural e indígena, se encontraba ese año bajo la línea de pobreza. Sus finanzas públicas, con alta dependencia de la explotación de recursos naturales, son débiles y pocas veces llegan a solucionar los problemas de los más pobres.

El municipio de Manaure, en donde se desarrolló Watta Ka>ii (perdurable, en lengua Wayúu), está situado en el litoral Atlántico, a 60 kilómetros de la capital, Riohacha. Tiene pocas corrientes de agua dulce y escasos depósitos de agua apta para el consumo humano y no escapa



¹ El PIB de La Guajira en 2014, llegó a 5.685 millones de pesos constantes de 2015, según informe de la Cámara de Comercio de ese departamento.



a la realidad departamental en la que prima la contaminación de las fuentes subterráneas y se presentan fuertes sequías durante todo el año.

El comienzo: un diálogo abierto

La Fundación Promigas trabaja desde hace cerca de veinte años en La Guajira, particularmente en las zonas donde la empresa Promigas tiene operaciones²: Riohacha, Manaure y Dibulla. Comenzó administrando hogares de bienestar, sobre todo interesada en el mejoramiento de la nutrición. Posteriormente, entre 2006 y 2008, trabajó un proyecto de construcción del currículo etnoeducativo e intercultural y de producción de materiales educativos en wayuunaiki en las instituciones de Manaure.

En 2008 decidió concentrarse en la generación de conocimiento en el área de educación. Desde entonces ha venido trabajando en todo el ciclo escolar pero en particular en el inicial de la

² Promigas transporta el 49 % del gas natural que se distribuye en Colombia. En La Guajira distribuye el combustible a través de Gases de La Guajira.



primera infancia, incorporando los componentes de nutrición y salud: alimentación escolar, prácticas de autocuidado, implicación de la familia en los procesos educativos.

**EL DIÁLOGO MOSTRÓ
QUE ERA NECESARIO IR
MÁS ALLÁ Y ADELANTAR
UN DIAGNÓSTICO
DESDE EL ENCUENTRO
DE LA CULTURA WAYÚU
CON LA CULTURA
OCCIDENTAL.**

Ese trabajo arrojó muchos aprendizajes pero también interrogantes, entre ellos dos que quisieron seguir desarrollando: el primero la necesidad de facilitar el diálogo entre los niveles por los que transita el niño cuando sale de su casa al hogar comunitario o al jardín infantil y luego al preescolar, y de allí a la primaria.

El otro se refería a la necesidad de desarrollar instrumentos propios para medir las condiciones para el aprendizaje de ese grupo de niños, entre cuatro y siete años. “Encontramos en nuestra experiencia de primera infancia que no había maneras de medir estas condiciones para el aprendizaje —cuenta Sandra Castro, a cargo de Watta Ka>ii en la Fundación Promigas—, de evaluar realmente a los niños y saber cómo estaban para el desarrollo de su aprendizaje desde preescolar hasta la universidad. Eso era también un terreno desierto”.

Para ese momento la Fundación Alpina buscaba un aliado con experiencia que la ayudara a mejorar sus proyectos de seguridad alimentaria (huertas comunitarias y hatos ovino-caprinos principalmente) en las escuelas de las comunidades indígenas donde venían trabajando, también en Manaure. Quería motivar e involucrar a los docentes, las autoridades y otros actores para que esos proyectos calaran en las instituciones educativas, que hasta ese momento se mantenían a distancia. Entonces contactó a la Fundación Promigas.

Decidieron trabajar juntas en las comunidades indígenas que venía atendiendo la Fundación Alpina: Chispana, Pactalia, Waimaral, Chichitshii, Iyishpa y Polumatchon, todas del municipio de Manaure. 229 familias, 639 niños y niñas escolarizados en tres instituciones educativas. Y decidieron comenzar por revisar el trabajo hecho por cada institución, pero no lo hicieron solas. Para dialogar con los equipos técnicos de ambas fundaciones convocaron a las autoridades indígenas de las seis comunidades, así como a las autoridades locales: las secretarías de Educación, Salud, Asuntos Indígenas y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF. Abrieron un intercambio sobre las ofertas que venían de las fundaciones e instituciones y las demandas que tenían estas comunidades.

“Es que cuando estamos pensando en una comunidad indígena en donde los procesos de educación, de salud, de justicia están al interior del propio proyecto de vida comunitario —comenta Julio Martín, director de la Fundación Promigas— pues necesariamente hay que abordarlo con la comunidad y en especial con sus líderes. Yo creo que ese es un elemento clave en esta iniciativa”.

La *ayaawataa*, el camino para un diálogo multicultural

Pronto el mismo diálogo mostró que era necesario ir más allá de los objetivos que ambas fundaciones prefiguraban y adelantar un diagnóstico desde el encuentro de la cultura Wayúu con la cultura occidental; las mismas autoridades indígenas fueron mostrando el camino al compartir sus formas de pensar los problemas.

Entonces surgió la idea de utilizar una estrategia enraizada en la cultura Wayúu: la *ayaawataa*, una forma de tejer la representación simbólica de la familia y la comunidad, sus miembros, su historia y sus problemas en una gran manta que todos podrían leer fácilmente, lo que diluía las dificultades de lenguaje e interpretación y facilitaba la abstracción y visibilización de las relaciones, los problemas, las soluciones.

La Fundación Promigas ya había trabajado en once comunidades del departamento con esta metodología, en un proyecto con Unicef, por eso decidió aprovecharla. Llamó a la Fundación Fucai, que había tenido a cargo su aplicación, para que participara como aliado estratégico en la operación del proyecto. Con la *ayaawataa* —que representa para la comunidad wayúu reconocer y reconocerse, tomar conciencia y cuidar



La *ayaawataa* es una forma de tejer la representación simbólica de la familia y la comunidad, su historia y sus problemas.



Las ayaawataas familiares conformaron un observatorio comunitario permanente y contribuyeron a crear un observatorio institucional.

la infancia— se inició el trabajo de línea de base y diagnóstico, pero pronto la estrategia se convirtió en un observatorio de la comunidad para hacer seguimiento a las problemáticas de niños y niñas.

El primer paso de la *ayaawataa* es la representación simbólica de la familia. Se toman fotografías del conjunto familiar (muchos de ellos nunca se habían tomado una imagen con sus parientes cercanos). Luego identifican simbólicamente quiénes son, cuántos son, quiénes hacen falta y por qué hacen falta. A continuación la imagen se transporta a un dibujo en el cual se tiene una reconstrucción simbólica de sus integrantes y del orden de esos integrantes en el sistema familiar.

En esa representación gráfica se profundiza la problemática de la infancia. De esta manera se evidenció cómo eran de importantes los niños, así como la pervivencia de las personas adultas para el cuidado de los infantes.

Con esa información se inició un ejercicio de reflexión en talleres comunitarios, como segundo paso de la *ayaawataa*. En ellos se identificó que las causas de los decesos infantiles eran prevenibles en un 99 %.



Luego se pasó a la representación cultural, que es el tercer paso de la *ayaawataa*, en la que se busca hacer seguimiento al cuidado de la niñez. Comienza a mirarse toda la oferta interna que tiene la comunidad a través de los símbolos que pueden traerse a la cosmovisión occidental, pero vista desde la cosmovisión indígena. Alrededor de esa discusión aparecen los actores que están a cargo del tema de la salud en la comunidad. Y luego se comparan con la oferta externa. E identifican qué les hace falta en caso de tener un problema más grave con un niño, que pueda complementar la oferta occidental. Allí comienza a tejerse el hilo conductor entre los problemas, las comunidades indígenas y las instituciones estatales.

Así crecieron entonces las *ayaawataas* familiares, que sumadas conformaron un observatorio comunitario permanente y contribuyeron a crear un observatorio institucional para hacer seguimiento al apoyo de los agentes estatales.

“HAY UN PROPÓSITO PRINCIPAL DETRÁS DE ESOS OBJETIVOS Y ES LOGRAR QUE LA POBLACIÓN WAYÚU SE APROPIE DE SU PROBLEMÁTICA DE SALUD Y LA GESTIONE DE MANERA SISTEMÁTICA”

Todos ponen

Watta Ka>ii se trazó como objetivos específicos acompañar a los organismos locales, autoridades, familias, directivos y docentes a identificar y priorizar las ofertas disponibles en salud y nutrición, que respondieran a las necesidades de la escuela y la comunidad; propiciar espacios de concertación y diálogo para integrar saberes y prácticas de la cultura Wayúu con estrategias de educación alimentaria y de educación para la salud tanto en la institución educativa como en la familia; y acompañar a las autoridades indígenas a elevar sus voces y visibilizar sus saberes y prácticas ancestrales, e incrementar sus capacidades de negociación con la institucionalidad estatal.

“Hay un propósito principal detrás de esos objetivos —afirma Julio Martín— y es lograr que la población Wayúu se apropie de su problemática de salud y la gestione de manera sistemática buscando soluciones tanto en el interior de la comunidad como ante las entidades responsables de prestar esos servicios de salud”. Y señala que “de lo que se trata, fundamentalmente, es de posibilitar el diálogo entre los sistemas públicos de servicios de salud y las prácticas que tienen las comunidades, que son milenarias y que tienen un valor muy importante porque están ya incorporadas en su propia identidad”.

Los primeros resultados del diagnóstico mostraron que había soluciones urgentes que abocar. De 124 niños casi 70 % estaba en riesgo de muerte por desnutrición, lo que motivó un

esfuerzo de atención prioritaria en el que participó el ICBF³ con la oferta de complementos vitamínicos y la Secretaría de Educación con mercados de alto contenido nutricional, recursos que aportaron a una respuesta urgente con la que se logró reducir a cero los decesos. En los últimos cuatro años no han muerto niños en esas comunidades.

También hubo hallazgos sorprendentes: por ejemplo en una familia de seis miembros cada uno estaba afiliado a una EPS⁴ diferente, lo cual era el resultado de campañas políticas alrededor de las cuales las empresas proponían sus ofertas y los usuarios no sabían que podían escoger o los convencían con regalos promocionales. Entonces se trabajó una ruta para que las familias tuvieran una sola EPS. Las seis comunidades se organizaron para que se hiciera una presencia de las empresas prestadoras de la zona y se lograra la reubicación en conjunto con la comunidad. Las EPS llegaron de nuevo con regalos y ofertas pero encontraron a una comunidad organizada que demandó explicaciones para decidir qué camino tomar.

El caso específico de las EPS es solo un ejemplo de cómo se establecieron puentes, rutas de diálogo entre las autoridades Wayúu y las instituciones en las que se eliminaron los intermediarios, usualmente agentes políticos con sus propios intereses, que actúan como traductores y gestores de las necesidades de los indígenas.

Así, alrededor de las *ayaawataa*, se fueron evidenciando los problemas pero también tejiendo la participación de los diferentes actores involucrados en el proyecto para encontrar soluciones. Junto al total de las familias de las seis comunidades, que pusieron en marcha y alimentaron las *ayaawataas* familiares, trabajaron las autoridades indígenas, que lideraron la elaboración de



El esfuerzo prioritario de Watta Ka'ii fueron los niños. Casi 70 % de ellos estaba en riesgo de muerte por desnutrición. Lograron reducirlo a cero.



³ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

⁴ Entidad prestadora de salud.

los observatorios comunitarios, participaron en la construcción del observatorio institucional, y fortalecieron sus capacidades para hacer seguimiento, generar alertas tempranas y tomar decisiones sobre las problemáticas que proponían los observatorios.

Las instituciones educativas, además de ofrecer sus espacios para adelantar el proceso, lideraron la aplicación del diagnóstico, levantaron información y la socializaron para apoyar el desarrollo de los observatorios, en particular el institucional, que ellas coordinaron. Las autoridades de las agencias estatales con presencia en las comunidades participaron especialmente en el ajuste de sus iniciativas y ofertas a las necesidades de las comunidades, en el marco de su cultura. Todos ellos motivados y orientados por la propuesta de mediación y acompañamiento de las fundaciones Promigas y Alpina, y con el acompañamiento experto de la Fundación Fucai.

Aunque, como comenta Sandra Castro, “de los tres ámbitos que se tocaron: la familia, la comunidad y la institucionalidad local, esta última fue la más lenta. La participación de los entes territoriales al principio fue de presencia y promesa pero poca acción. Aún sigue siendo la más lenta”.

El futuro tiene mucho de pasado

De todo ese esfuerzo de reflexión y construcción ha quedado claro que muchos de los problemas se han generado por la presión de la cultura occidental, que ha llevado a los más jóvenes a abandonar prácticas productivas tradicionales con las cuales aseguraban la supervivencia y al Estado a ofrecer soluciones exógenas que no favorecen la buena nutrición y la salud de las comunidades.

Tradicionalmente la comunidad Wayúu consumió alimentos que no tienen los mismos nutrientes de los de consumo occidental. Por ejemplo, cultivaban su propio café del desierto, sin cafeína, ahora les mandan café molido. Cultivaban un grano con, por lo menos, cuatro nutrientes más que la soya, que dejaron a un lado para ofrecer a los niños bienestarina⁵.

Fruto del proceso se recuperaron las huertas comunitarias para producir, entre otros alimentos, su propio café, maíz y ahuyama con la que hacen el Yahashi para reemplazar el jugo de caja que entregaban en la alimentación escolar. Hoy todas las comunidades cuentan con una huerta comunitaria.



⁵ La bienestarina es un complemento alimenticio producido por el ICBF, que tiene una mezcla vegetal de cereales, vitaminas y minerales, para alimentar a los niños a partir de los 7 meses de nacido, especialmente a los de los grupos más vulnerables de preescolares entre 1 y 6 años, a los adolescentes de 12 a 18 años, a las mujeres embarazadas y a las madres lactantes.

Pero también recuperaron la sabiduría de los abuelos, cuya alienación había llevado a debilitar tanto física como emocionalmente a la comunidad. Ellos ayudaron a recuperar las prácticas culturales, como la construcción de pozos profundos para recoger agua, el cultivo de alimentos, y a encontrar caminos para enfrentar las múltiples dificultades.

Con Watta Ka>ii y gracias a la gestión de las autoridades tradicionales, quienes lideraron procesos como la revisión de las ofertas de las EPS, se pasó de 40 a 93 % la afiliación al sistema de salud. Para 2015 se había logrado que 95 % de la población menor de 10 años de estas seis comunidades accediera a atención nutricional con enfoque comunitario, a campañas de vacunación, a controles de crecimiento, alimentación complementaria y educación por parte del Estado, con la veeduría de las autoridades indígenas. Además se logró que todas las comunidades trabajaran en la correcta eliminación de excretas y hoy cuentan igualmente con un sistema de control y disposición de basuras.

También se logró reducir la doble cedulación⁶ del 20 % al 3 %, para que estas personas pudieran ejercer su derecho a votar y a recibir servicios de educación y salud.

Otra dimensión importante del logro lo señala Sandra Castro: “mostramos que eran posibles las mesas intersectoriales y que el abordaje que se le estaba dando a estas iniciativas no debía ser asistencialista sino de fortalecimiento de voces y capacidades internas, de recuperación de prácticas tradicionales, de recuperación de cultivos”.

Despertamos

A sus 64 años Zaida Cotes ha visto pasar ante sus ojos marrón buena parte de la historia de la comunidad Waimaral, de la que hoy es su autoridad tradicional. Zaida y su sobrina Kenia, maestra en esta comunidad que agrupa a 50 familias dedicadas al pastoreo, a la producción de carbón vegetal y a la extracción de arena del río, han colaborado activamente en Watta Ka>ii.

“Cuando la gente pregunta, nosotros nada más nos acercamos, sacamos la *ayaawataa* y la gente se sorprende, dice Zaida. Yo tengo grande la *ayaawataa* en mi casa. Y cada niño, los que van naciendo, yo le voy poniendo su borlita, ahí sé cuántas gestantes hay, cuántos niños menores de cinco años hay (son 50 en la comunidad). Nosotros estamos bien organizados.

“Es que la comunidad de Waimaral era una comunidad, por decir, hasta desunida. Pero Watta Ka>ii nos trajo unión. Es como si estuviéramos en un sueño, fue como un despertar para

⁶ La doble cedulación se origina en prácticas políticas ilegales para manejar el voto de los ciudadanos. Lleva a la duplicación de cédulas de identidad o a su pérdida, con lo que los ciudadanos pierden el acceso a muchos servicios del Estado.



Se logró reducir la doble cedulación para que la comunidad pudiera ejercer su derecho a votar y a recibir servicios de educación y salud.

nosotros. Primero aprendimos cómo deberíamos estar organizados. Se hizo un censo donde nos dimos cuenta cuántos niños no tenían registro civil, cuántos niños estaban en riesgo de desnutrición, cuántos jóvenes no tenían la tarjeta de identidad, quiénes éramos nosotros y cuántos ancianos.

“Aprendimos también a trabajar la yüüja, que es la huerta. Hace 30 años murió mi papá y no habíamos tenido más huerta. De ahí comíamos todos, a cada hijo le daba su pedacito, pero al morir mi papá nadie se quedó haciendo eso. Mi mamá comprando, que la yuquita, que la ahuyamita. Hoy en día tenemos una hectárea sembrada de yuca y el año pasado sacamos como tres camiones de patilla. Regresamos a nuestra costumbre de ir a la orilla de la playa, porque los Wayúu de aquí al lado no tienen siembra pero sí tienen el pescado. Se iba uno, hacía el cambio”.

Kenia tercia por los abuelos: “Otra cosa. Acá nuestros ancianos son la biblioteca que alguna vez habíamos abandonado. Hoy se llevan al aula, a las diferentes actividades para que narren a los niños cómo fue su niñez, qué hacían cuando eran niños, para que esa oralidad no se pierda. Y cuando hay una duda se les consulta”.

Está todo por hacer

Pasado un año del final del proyecto (diciembre de 2015), el observatorio sigue siendo un instrumento potente para hacer seguimiento a la mortalidad infantil, la desnutrición y para el diseño de estrategias a la medida con las cuales enfrentarlas.

La Fundación Promigas adelanta en 2017 la sistematización y evaluación de la experiencia. “Siempre hacemos lo mismo —anota Julio Martín— montamos un piloto, esperamos un tiempo, evaluamos y luego pensamos en escalar estos procesos.

“Pero nos queda claro un elemento clave, la dimensión escuela-comunidad. Es un elemento central. Cuando queremos transformar la vida de los niños tenemos que trabajar en la escuela pero también con las comunidades, tenemos que trabajar con las familias que albergan a los niños. Y eso aplica tanto para los temas de educación, como para la dimensión de nutrición y salud.

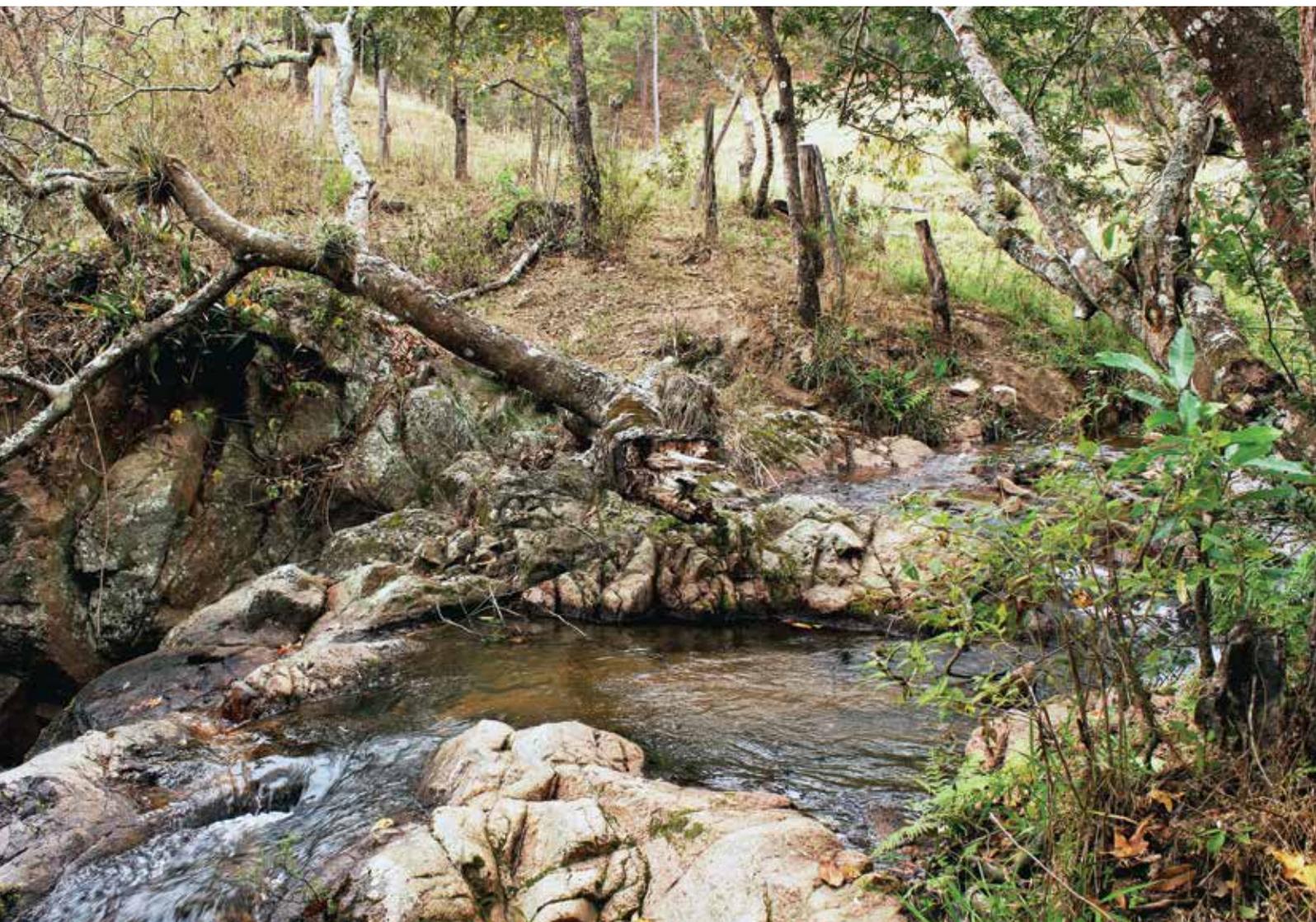
“Hay un segundo aspecto clave: la experiencia de haber trabajado con las autoridades tradicionales. Me parece que hay que afinar ese proceso. Yo diría que de pronto este piloto es como abrir la puerta a un nuevo espacio de aprendizaje. Apenas estamos empezando. Todas estas cosas uno las coloca como si fueran productos finales, pero para mí son el punto de partida de un proceso incipiente. Hay resultados, hay frutos, hay experiencias muy positivas, pero yo creo que está todo por hacer”. •



Los abuelos ayudaron a recuperar las prácticas culturales y a encontrar caminos para enfrentar las dificultades.



En Los Chimalapas
se cosecha sostenibilidad





Las comunidades de Santa María y San Miguel Chimalapa han construido un modelo de desarrollo participativo que las pone cada vez más en el centro de gravitación de todas las decisiones en el territorio.

Santa María y San Miguel son dos pequeños municipios del territorio Chimalapa en los que se trabaja desde hace diez años para conformar un ecosistema más sustentable; donde la comunidad organizada, sus empresas, el gobierno en todos sus niveles y las fundaciones y ONG que los apoyan contribuyen de igual a igual para hacer viable un entorno que los acoja a todos.

Veinte años atrás nadie hubiera apostado nada por la gobernabilidad, la productividad y la preservación ambiental de esas comunidades, localizadas en la más importante reserva ecológica de México y de Mesoamérica, una de las doscientas áreas prioritarias de conservación ambiental en el mundo.

El territorio Chimalapa se ubica en el límite oriental de Oaxaca con Chiapas, al suroeste del país. Un límite incierto que ha gestado un prolongado conflicto territorial. Una 'tierra de nadie' donde las concesiones nacionales abrieron la puerta a la explotación maderera: 100 000 hectáreas de bosque fueron depredadas durante treinta años. Una tierra en donde el gobierno de Chiapas estimuló también la explotación ganadera por agentes privados.

El impacto de las políticas públicas contrapuestas, la incursión del crimen organizado para sembrar alucinógenos y la primacía de los intereses privados comenzaron a presionar el deterioro ambiental, el desplazamiento de las comunidades indígenas, el incremento de la extrema pobreza y a generar una incertidumbre cada vez mayor entre los habitantes de la zona, en su mayoría indígenas zoques.

Estas dos comunidades agrarias, Santa María y San Miguel, ubicadas en el corazón de la región, abarcan 134 000 hectáreas habitadas por 19 etnias indígenas. Son 7 016 habitantes, de los cuales 53 % es hablante de zoque y 2 % de otras lenguas indígenas; el resto son hispanoparlantes.

31.7 % de sus habitantes son analfabetas y 13 % de la población en edad escolar no asiste a la escuela. 52 % de las viviendas tiene piso de tierra y en 13 % de ellas los techos están contruidos con materiales de desecho y láminas de cartón.



En el Plan Maestro de Desarrollo de los Chimalapas la comunidad le propuso al gobierno unas áreas de conservación dentro del territorio.

El Plan Maestro y los ordenamientos territoriales

En 1998, en medio de la peor sequía que recuerden los Chimalapas y el país, la población de estos dos municipios se movilizó al lado del ejército mexicano y las brigadas del gobierno federal para apagar cincuenta incendios forestales. Ese movimiento, más la terminación de las concesiones madereras, marcó el inicio de un esfuerzo que les llevaría, al amparo de una nueva Ley Agraria, a adquirir la personalidad jurídica sobre sus territorios comunales y fortalecer a partir de allí la lucha por la defensa y el control de sus tierras.

Valiéndose de la Constitución Política Federal, del Convenio 169 de la OIT y de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, y con el apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Fundación Comunitaria Oaxaca, así como de las Asambleas de Comuneros, el Comisariado de Bienes Comunales y otras autoridades municipales, las comunidades impulsaron la consulta para la integración participativa del Plan Maestro de Desarrollo de la Región de los Chimalapas.

El Plan Maestro se convertía así en una herramienta para que los pueblos indígenas de la selva zoque de Oaxaca lideraran una estrategia comunitaria hacia el uso y manejo de su región de una forma sustentable. El Plan propuso trabajar una estrategia de conservación ambiental y gobernanza del territorio e identificar la vocación productiva de la región para vincularla con posibilidades que ofreciera el mercado.

A partir del Plan Maestro —aprobado en 2004 por las Asambleas comunitarias— se realizaron los ordenamientos territoriales de Santa María y San Miguel Chimalapa, en los que la comunidad le propuso al gobierno, a iniciativa suya, unas áreas de conservación dentro del territorio, medida que hasta entonces era decretada unilateralmente por el gobierno federal.

Lograron que este recurso se introdujera en la ley, que ahora reconoce como una forma de definir las zonas de conservación que la comunidad las proponga. Además, se hizo un plan de manejo para garantizar acciones concretas de conservación en las 10 000 hectáreas que se reservaron en el territorio. En todo ese esfuerzo fue muy importante la colaboración de WWF y de otras organizaciones como Conservación Internacional.

A través del proceso de ordenamiento territorial también se identificaron unas actividades productivas amigables con el medio ambiente, susceptibles de desarrollarse en la región: la explotación de la palma africana, el ecoturismo, la extracción de la resina de pino, el ordenamiento ganadero.

Las comunidades ya eran palmeras, pero trabajaban únicamente en su extracción. No la cultivaban. La Fundación Comunitaria Oaxaca convocó a la Fundación ADO y a la Agencia de Cooperación Española para realizar estudios de factibilidad e intercambios de experiencias e involucrarse en el proceso.

Para ese momento —2006— la empresa Autobuses de Oriente llevaba cerca de 70 años prestando servicios de transporte en la región, conocía de primera mano las afectaciones ambientales de la explotación indiscriminada de la selva y también los conflictos recurrentes y



A través del proceso de ordenamiento territorial también se identificaron unas actividades productivas amigables con el medio ambiente, como la extracción de resina.



las dificultades sociales que se presentaban a menudo en la zona, como paros y bloqueos de la carretera. Por eso su Fundación no dudó en sumarse al proyecto.

“Lo que más nos interesa en la Fundación ADO es conservar el ambiente —afirma Francisco Rincón Gallardo, su director—, pero para nosotros el tema tiene que ver con una visión de empresarialidad. Lo que buscamos es sumarnos a proyectos donde las comunidades tengan bien planteado un manejo sostenible de los recursos naturales, con la finalidad de apoyarlos para generar ingresos y mejorar su calidad de vida. Este proyecto tenía todos los componentes y por eso decidimos sumarnos”.

**EL PLAN MAESTRO SE
CONVERTÍA EN UNA
HERRAMIENTA PARA
QUE LOS PUEBLOS
INDÍGENAS DE LA SELVA
ZOQUE LIDERARAN
UNA ESTRATEGIA
COMUNITARIA HACIA
EL MANEJO DE FORMA
REGIÓN DE FORMA
SUSTENTABLE**

De palmeros a resineros

“Hicimos el estudio y el intercambio de experiencias porque ellos, culturalmente incluso, se asumían como palmeros —dice Luis Ruiz, director de la Fundación Comunitaria Oaxaca, quienes acompañaron ese proceso—. Pero cuando fueron a ver un aprovechamiento ya formal y bien hecho de palma la reacción de ellos fue decir: ‘¡Nosotros no aprovechábamos la palma, nosotros acabábamos con la palma!’ Porque no había ni técnicas, no había condiciones de capacitación, ni de infraestructura, ni de equipamiento. Y ellos también vieron en el intercambio que hay un monopolio de la comercialización de la palma y es complicadísimo de romper”.

No salió factible la palma, ni el ecoturismo. Tampoco salió factible el ordenamiento ganadero. Lo que sí salió factible fue el aprovechamiento de la resina de pino, una materia prima de gran potencial, ya que a pesar de que México produce unas 20 000 toneladas al año, no alcanza a satisfacer la demanda interna. Hicieron un intercambio de experiencias con la comunidad de Jibadela, productora de resina, y los comuneros les contaron cómo podían desarrollar esta actividad de manera paralela a las demás labores del campo y se podía constituir en un importante ingreso adicional.

Con esa decisión tomada se formaron dos empresas, una por cada comunidad, para que pudieran vender con factura y tener sus permisos en regla. 207 socios sumaron las dos. Se estableció que cada una reportaría a la Asamblea de la comunidad y por decisión de sus asociados las empresas abarcaron todas las actividades productivas y de comercialización, no solo la extracción de resina. Todo ello siguiendo la misma idea de la propiedad comunal de la tierra.

La Fundación ADO aportó a la financiación del estudio de factibilidad y la implementación de los intercambios de experiencias, a la incubación de estas dos empresas sociales y poste-



GRACIAS AL
PROYECTO EN
2010 LLEGÓ
POR FIN LA
ELECTRICIDAD A LA
ZONA, Y SE CREÓ
UNA ESCUELA DE
BACHILLERATO.

riormente a la asistencia técnica, capacitación y fortalecimiento de las empresas, etapas a las que se unieron nuevos actores, en este caso una alianza de WWF y la Fundación Carlos Slim, que llegó a apalancar el proceso con financiamiento para estas actividades y para la creación de fondos de acopio, por ejemplo. Porque uno de los éxitos del proyecto es que a cada comunero se le paga su resina en efectivo y en el momento en que la lleva al centro de acopio. Eso ha motivado mucho a los productores. El centro de acopio es de las empresas comunitarias creadas pero es independiente, y otro de sus éxitos ha sido la disciplina con la que maneja sus fondos.

El proyecto tuvo gran impacto en Oaxaca. De entrada se crearon 160 empleos directos, lo que significó bienestar y estabilidad para muchas familias. Pero además lograron mejor precio para su producto y un comprador estable. En un comienzo la resina se compraba a 5 pesos el kilo, un importe que parecía suficiente para intercalar la extracción con el trabajo en el campo.

“Cuando juntamos las primeras 20 toneladas nos planteamos entonces aprender a vender la resina — cuenta Luis Ruiz —. Y nos dimos cuenta que la mayor parte de la industria transformadora de resina está en Michoacán y en Jalisco. Agarramos la camioneta y nos fuimos a Michoacán a entrevistarnos con los industriales allá. Y la resina estaba a 10 pesos. Eso significaba que alguien en Oaxaca estaba ganando lo mismo que el resinero, solamente por acopiarla. Entonces claro, hicimos el contrato. A 10 pesos y venían por la resina a la comunidad”. Además, ahora las dos empresas tienen un comprador industrial que les recoge todo lo que produzcan.

Todo este proceso se ha traducido en ganancias. Entre 2010 y 2013 las dos empresas produjeron un poco más de 150 toneladas de resina, con ingresos anuales superiores a MXN \$ 800 000 (USD \$ 41 700 aproximadamente).

Los hijos de la resina

Antes de que comenzara esta dinámica de trabajo, los agentes del gobierno en sus distintos niveles no podían entrar a la zona porque eran retenidos por la comunidad hasta que no se resolvieran los problemas pendientes. Había constantes cortes de carretera y estallidos sociales. Pero las diversas dinámicas de participación y diálogo, las mesas de trabajo, las asambleas y los acuerdos progresivos de colaboración que se fueron construyendo, abrieron las puertas para que los gobiernos en todos sus niveles encontraran condiciones para trabajar.



A cada comunero se le paga su resina en efectivo y en el momento en que la lleva al centro de acopio.

Se sentaron entonces las instituciones del gobierno federal y del gobierno del estado con los presidentes municipales y el Comisariado municipal, con la facilitación de la Fundación Comunitaria Oaxaca. Así se fue ordenando el quehacer del gobierno hacia el plan que tenía la comunidad.

Gracias a eso en 2010 llegó por fin la electricidad a la zona, y se creó una escuela de bachillerato. Además, se construyó un proyecto de vivienda con el gobierno del estado. A esos proyectos los comuneros los llamaron 'hijos de la resina'. Y así llamaron también a la creación de un vivero de árboles de aguacate, a los cultivos de jitomate y a la cría de pollos en la que ya trabajan y que habían beneficiado en 2016 a cerca de 80 personas, en especial mujeres que tienen ahora un papel más activo en la comunidad.

Sesenta jóvenes de la escuela de bachillerato están becados por el proyecto. La idea es que de ahí vayan a la universidad y puedan salir los técnicos forestales, los ingenieros, los contadores y los administradores que sus empresas necesitan.

Y ya se ha comenzado una réplica de la experiencia en el Territorio Mixteco, una zona montañosa y árida también de Oaxaca. Allí se han conformado siete empresas y tres grupos de trabajo que ocupan a 210 personas, con un esquema similar al de las empresas de Chimalapas. La empresa que les compra, Industrias Allen, se ha sumado a los procesos de capacitación y al desarrollo de la comunidad a través de sus programas de responsabilidad social. Con esta réplica sube a 300 el total de empleos generados por el proyecto.

Alianzas alrededor de la comunidad

Para Luis Ruiz en este proyecto hubo un cambio de paradigma. “No hay una organización de la sociedad civil que le va vendiendo a cada quien su pedacito de satisfacción, sino que tenemos un solo proyecto en el cual todos sabemos en qué estamos invirtiendo. Esta forma de alianza lo que implica es que hacemos un acuerdo de trabajo y de colaboración con la comunidad donde, ni la vemos abajo, porque te doy la mano ya que estás muy amolado, ni te pongo arriba porque las comunidades indígenas tienen la esencia de la vida y entonces todo lo que digan es sumamente correcto”.



60 jóvenes estudian becados por el proyecto, pero se espera que una vez capacitados se vinculen como profesionales y técnicos.



Hicieron un memorando de entendimiento donde estaba la Agencia Española, la Fundación ADO, las empresas comunitarias, la Fundación Merced, Fundamed y la Fundación Comunitaria Oaxaca. Allí acordaron unos objetivos y un plan de trabajo. “El gran logro de esta alianza — continúa Ruiz —, es que generamos una colaboración público-privada-social y comunitaria. Se hizo con la comunidad un plan estratégico a cinco años y ese mismo plan se presentó a las instituciones de gobierno, con presupuestos y todo”.

Francisco Rincón subraya el valor de desarrollar modelos replicables. “Es un proyecto liderado por la comunidad, que tiene mercado, replicable, escalable, que conserva el medio ambiente. También rescataría muchísimo lo que ha derivado de la gobernanza, la transparencia, la rendición de cuentas, que las dos empresas reporten a la Asamblea Comunitaria y que ahí se decidan otras líneas de negocios o quizás acciones más sociales como el buscar alianzas para mejorar otros aspectos, como la vivienda o la educación”.

“Y otro logro quizá más importante —continúa Francisco—, el que le da coherencia a todo, es el de la sustentabilidad. De hecho este año (2017), ya no hubo inversión directa de los financiadores en las empresas de resina. El negocio ya camina solo y la labor de la Fundación Comunitaria es más de ‘contraloría social’ para verificar que el sistema esté funcionando. Así se está generando un ecosistema donde los gobiernos, las empresas, la comunidad y las organizaciones de la sociedad civil coexisten y colaboran para lograr el desarrollo permanente del territorio”.

Y es que para el Grupo ADO es bien importante este tema de la conservación de los ecosistemas; fortalecer la conciencia comunitaria de respeto y cuidado del medio ambiente y la gestión del territorio como un espacio que genere ingresos y mejore la calidad de vida de las comunidades.

La integración participativa del Plan Maestro de Desarrollo de la región y su consecuente estrategia de conservación ambiental y gobernanza del territorio, el aporte de Autobuses de Oriente (ADO) a través de su Fundación, en alianza con la Fundación Comunitaria Oaxaca y la Agencia de Cooperación Española entre otros actores del tercer sector, así como con los gobiernos locales, regionales y algunas agencias estatales; la consecuente creación de las dos empresas resineras como motores de desarrollo y las diversas dinámicas de participación y diálogo que han conducido a una colaboración público-privada-social y comunitaria y han puesto a la región en el camino de la sustentabilidad, constituyen esta experiencia en un

**PARA EL GRUPO ADO
ES BIEN IMPORTANTE
FORTALECER LA
CONCIENCIA
COMUNITARIA DE
RESPECTO Y CUIDADO
DEL MEDIO AMBIENTE
Y LA GESTIÓN DEL
TERRITORIO COMO UN
ESPACIO QUE GENERE
INGRESOS.**



Ya se ha comenzado una réplica de la experiencia en el Territorio Mixteco, también de Oaxaca.

claro ejemplo del concepto de comunidades sustentables que impulsa RedEAmérica y la han hecho merecedora del premio Transformadores 2017 en esta categoría.

En Santa María y San Miguel Chimalapa se logra implantar un modelo de desarrollo autogestionado por las propias comunidades a partir de una visión colectiva del territorio, lo cual genera beneficios sociales, económicos y ambientales. La reinversión de los ingresos de las empresas sociales creadas en la comunidad, la conservación voluntaria de más de 10 000 has de bosque, así como la articulación de este modelo de desarrollo dentro del plan de ordenamiento territorial, contribuyen a la sostenibilidad que poco a poco ha ido construyendo la iniciativa.

Luis Ruiz lo explica: “Uno de los grandes resultados es hacer tangible todo esto que hablamos de comunidades sostenibles en un territorio. Sostenibles en la conservación de los recursos naturales, sostenibles porque se quedan con conocimientos, con habilidades, con herramientas, con infraestructura y con procesos, que si se cuidan, permanecen”. ●



*La escuela
como parte de la vida*
la alternancia en el ITAF de El Tambo





En una de las zonas más azotadas por el conflicto armado y el narcotráfico la Fundación Smurfit Kappa Colombia regenta una institución educativa que responde a las necesidades de los jóvenes rurales mediante su propuesta de alternancia.

En la década de 1980, en los 3 200 km² de El Tambo, el quinto municipio más grande de Colombia, solo había tres colegios de secundaria. Dos en el casco urbano para el 6 % de la población y uno, de la Federación Nacional de Cafeteros, para el restante 94 %, eminentemente rural.

Allá, en el suroccidente colombiano, a los pies de la cordillera Occidental, la compañía papelera Smurfit Kappa Colombia¹ había comenzado a desarrollar importantes cultivos de pino y eucalipto, por lo que decidió construir uno de los cuatro colegios con los cuales emprendería su principal esfuerzo de responsabilidad social, el de la educación.

Hoy, el Instituto Técnico Agropecuario y Forestal, ITAF, de El Tambo sostiene una matrícula anual de 200 estudiantes de ambos sexos, ha graduado de bachilleres a 321 jóvenes y 40 de ellos cuentan ya con su título profesional. Pero lo más importante: no los ha graduado de emigrantes, sino de campesinos productores cualificados que valoran su trabajo y tienen una visión de futuro, en un medio que les plantea, a ellos y al ITAF, numerosos desafíos.

Porque el municipio de El Tambo, a pesar de su extensión, de contar con tres pisos térmicos (cálido, templado y frío), con cultivos de café, chontaduro y ahora fique y cacao, así como con el proyecto forestal de Smurfit, arrastra grandes dificultades: su Índice de Pobreza Multidimensional es de 83.33 %; se presenta bajo logro educativo en el 93.97 % de la población, analfabetismo de 31.85 % e inasistencia escolar de 17.89 %. El 43.96 % de sus habitantes no tiene aseguramiento en salud, el 70.06 % no tienen acceso a fuentes de agua mejorada y persiste un 8.14 % de trabajo infantil².

El Tambo tenía en 2015, según datos de UNODC, 3 468 hectáreas sembradas de coca, siendo el quinto municipio de Colombia con mayor área sembrada del arbusto, la mitad de la del



¹ Para esa época Cartón de Colombia.

² Datos de 2015 del Departamento de la Prosperidad Social con proyecciones del censo nacional de 2005, citados en el formulario de postulación de la experiencia.



Un 35 % de los jóvenes del ITAF
proviene de zonas muy retiradas
del municipio, muchas de ellas
sembradas con cultivos ilícitos.

departamento. En su territorio han hecho presencia diversos grupos armados ilegales, que controlan o protegen esos cultivos. Varios niños y niñas del ITAF provienen de esas zonas, a cinco o seis horas del colegio, sobre la misma cordillera Occidental. Las vías de acceso son escasas y los pobladores en su mayoría se emplean como jornaleros de las fincas o como trabajadores en las minas de oro, obteniendo un ingreso muchas veces menor al mínimo legal.

Cómo nació y creció el ITAF

Desde siempre la propuesta educativa de Smurfit Kappa Colombia ha buscado un enfoque técnico, con énfasis en lo agropecuario y lo forestal. Por eso para abrir sus colegios se escogió el modelo de los Hogares Juveniles Campesinos, muy exitoso en ese momento, el cual combinaba las labores educativas con las tareas del hogar y del campo en un régimen de internado que facilitaba la permanencia de los niños de los sectores más alejados. El modelo se reforzó con el Sistema de Aprendizaje Tutorial, SAT, una metodología especialmente diseñada para la enseñanza rural.



**DESDE SIEMPRE LA
PROPUESTA EDUCATIVA
DE SMURFIT KAPPA
COLOMBIA HA BUSCADO
UN ENFOQUE TÉCNICO,
CON ÉNFASIS EN LO
AGROPECUARIO Y LO
FORESTAL**

En el Hogar de El Tambo, 60 niños de diversos parajes del municipio comenzaron su formación en 1987, en unas instalaciones construidas en los terrenos de la compañía a través de una minga³ con la comunidad. Poco tiempo después y para ganar autonomía en su operación, se abandonó el modelo de los Hogares Juveniles y se les llamó Hogares Agrícolas y Forestales. Para esa época se le entregó el manejo de los colegios a la entonces Fundación Cartón de Colombia.

En 1992 la Fundación decidió evaluar el modelo educativo de los colegios y atendiendo a los resultados de ese ejercicio decidió convertirlos en Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales, ITAF, con una estructura curricular ajustada a la normatividad del Ministerio de Educación Nacional para los colegios agropecuarios. Se dejó de ofrecer el servicio de internado para adoptar una jornada diaria donde los niños debían ir y volver a sus hogares en el día. El modelo se adoptó progresivamente, hasta tener de 6° a 11° en 1997. La matrícula comenzó a crecer hasta llegar a los 120 alumnos.

“Habría como un 65 % de niños vecinos al colegio y un 35% de veredas retiradas —comenta Libardo Collazos, rector del ITAF desde 1989—, que arrendaban piezas en la zona para poder venir a estudiar al colegio. Les llamaba la atención el hecho de ser privado, y que les ofrecía su servicio de alimentación. El colegio empezaba a tener reconocimiento por su parte técnica, por lo que trabajábamos allí con proyectos agropecuarios y por la formación que empezaba a darse a los muchachos”.

Sin embargo, en 1998 comenzó a descender la matrícula. De 120 a 100 en el 99, a 90 en el 2000 y a 70 en 2001. Las alarmas se prendieron y se comenzaron a buscar las causas. Se identificaron varias. La primera debido a la Constitución promulgada en 1991 en Colombia, que establecía la educación básica secundaria como obligatoria y por tanto de responsabilidad del Estado, lo que aumentó la oferta pública de colegios de secundaria. Pero no fue la única.

“Nos encontramos que una de las razones era la presencia de la guerrilla en esa zona, que estaba haciendo que los papás no mandaran a los muchachos al colegio porque temían su reclutamiento —anota Beatriz Mejía, directora de la Fundación Smurfit Kappa Colombia—. Además esos jóvenes eran también mano de obra que la familia necesitaba en sus fincas. Veníamos de una época donde los padres de familia eran en general personas que no ha-



³ La minga (minka en quechua) es una antigua tradición de trabajo comunitario o colectivo de utilidad social o grupal, que viene desde los incas.

bían terminado su bachillerato; algunos ni siquiera la primaria. Entonces no había mucha conciencia”.

Se comenzaron a explorar soluciones. Una era cerrar el colegio, como se cerró el ITAF de las inmediaciones de la ciudad de Palmira, en el Valle del Cauca, pues la oferta estatal lo había hecho innecesario. Otra era usar las instalaciones para ofrecer capacitación técnica en la zona. Pero apareció una tercera más interesante: la de implementar el modelo de alternancia.

Haciendo también se aprende

“Empezamos a indagar qué otras alternativas habría para esos jóvenes, cómo podríamos recuperar los estudiantes que se nos iban —anota Beatriz Mejía—; y encontramos un modelo pedagógico que en Europa había funcionado bien en épocas de posguerra: el modelo de alternancia, que nació en Francia y que los españoles adoptaron después de la Guerra Civil”.



Los proyectos productivos contribuyen al mejoramiento del ingreso familiar y en muchos casos impulsan emprendimientos entre los alumnos.



Esta propuesta educativa contribuye a quitarle jornaleros a los cultivos ilícitos y efectivos a los grupos armados ilegales.

El modelo era una buena alternativa para que los jóvenes volvieran a estudiar en las zonas rurales, pero sin descuidar las tareas del campo. Una educación dual, como su antecedente alemán, en el que se aprende haciendo y posteriormente reflexionando en la escuela. Se pasa un tiempo en las aulas y otro en la casa o la finca, trabajando y aprendiendo del entorno.

Se ubicó una experiencia de alternancia en Machetá, Cundinamarca, cerca de Bogotá, en donde se hizo un primer acercamiento al modelo. Y se realizó una encuesta entre estudiantes y padres de familia en siete escuelas de El Tambo para indagar si estarían interesados en matricular a sus hijos en un colegio que usara ese sistema. La respuesta fue muy favorable y se decidió comenzar su implementación en 2003, también gradual, año a año hasta completar de 6° a 11° con alternancia.

La matrícula comenzó a responder. Primero porque se recuperó el internado, lo que hizo posible que volvieran los niños de veredas lejanas, que no tenían posibilidades de acceder a la educación porque en su zona no había colegio. Pero también por el hecho de poder compartir espacios con la familia, que participa en el proceso formativo de los niños, quienes seguían vinculados a las labores de sus fincas, muchos de ellos con proyectos productivos concretos.



Para 2009 la matrícula se había duplicado, llegando a los 200 niños y en 2015 se tuvo que comenzar a aplicar un examen de admisión porque para 6° llegaron más de 60 solicitudes.

El ABC de la alternancia

La clave del modelo pedagógico de alternancia radica en que no se crea una dicotomía, un quiebre, entre la escuela y la vida. La escuela no saca a niños y niñas de su contexto. Por el contrario, los estimula a conocerlo mejor y trabajar en él con la ayuda de su familia y la orientación, en la escuela y en el hogar, de sus maestros.

**LA CLAVE DEL MODELO
PEDAGÓGICO DE
ALTERNANCIA RADICA
EN QUE NO SE CREA
UN QUIEBRE ENTRE LA
ESCUELA Y LA VIDA.**

“Nosotros tenemos establecido que los niños estén una semana en su finca, en su medio, y dos semanas en el colegio —dice el rector Collazos—. Buscamos que en el colegio permanezcan cuatro grados mientras que dos están haciendo su semana de alternancia. En esa semana los profesores nos organizamos para hacer las visitas familiares”.

Luego de dos semanas de estudio en el ITAF, los estudiantes se van a su casa con una guía de estudio para su periodo de alternancia. Esa guía contiene preguntas sobre su entorno agropecuario y ambiental para resolver con la ayuda de sus padres y sus vecinos, lo que les permite conocer mucho más técnicamente su entorno. Se les pide consultar, por ejemplo, sobre los cultivos principales de la zona, qué enfermedades hay en esos cultivos, cómo se controlan; cuáles son los principales recursos naturales, renovables y no renovables; cuáles son las especies menores en su localidad, la alimentación que les dan.

En esa semana reciben la visita de un profesor que revisa con ellos y su familia la guía de estudios, resuelve inquietudes y comparte con los padres y los alumnos los avances y las dificultades de los estudiantes en su proceso educativo.

En esa visita también se revisan los logros en sus proyectos productivos (82 % de ellos lo tiene), ya sea lechero, de cultivo de hortalizas o café, tiendas comunitarias o panaderías, por ejemplo, y que constituye otra de sus tareas en la semana de alternancia. Para facilitar su montaje y sostenimiento el ITAF creó un fondo rotatorio que les facilita recursos blandos a los estudiantes y que desde 2004 ha financiado 608 créditos por un monto de algo más de COP \$ 800 millones (unos USD \$ 270.000).

“Luego, cuando ellos regresan al colegio —anota el rector—, el día lunes tenemos una hora donde los profesores revisan cómo les acabó de ir en el desarrollo de toda la guía de estudio y se les hacen recomendaciones y observaciones. Y el martes se reúnen los muchachos, en

pequeños grupos, para sacar conclusiones en común con relación a la guía de estudio que se llevaron. Entonces ese conocimiento compartido permite ampliar y afianzar la formación”.

Las contribuciones del modelo

La directora de la Fundación no duda en afirmar que “esta metodología hace que se valore lo que el papá y la mamá saben y que de ello aprenda también el muchacho. Es una buena forma de involucrar a la familia y de esa manera evitar también rupturas entre el muchacho o la niña que está estudiando y el papá que no lo hizo, asunto que los convierte en personajes para los que muchas veces la familia lo que quiere es que no sigan trabajando en el campo y se vayan para la ciudad, para no continuar la vida que ellos llevaron”.

Se ha elevado el nivel educativo de los jóvenes y las familias de la zona, lo que les permite mejores posibilidades en su desarrollo personal y familiar. Cuarenta de los egresados han culminado sus estudios universitarios y varios de sus hijos han comenzado a cursar sus estudios en el ITAF, con lo que se da paso a una segunda generación de estudiantes formados.

Esos muchachos han motivado a muchos otros jóvenes de las veredas lejanas que han terminado o están terminando sus estudios, a buscar como seguir la formación profesional universitaria. Todo ese esfuerzo educativo contribuye también a quitarle jornaleros a los cultivos ilícitos y efectivos a los grupos armados ilegales, pues los jóvenes no solo tienen mejores oportunidades sino una visión mucho más clara de su futuro.

Además, los proyectos productivos han contribuido al mejoramiento del ingreso familiar y en muchos casos han sido la base de emprendimientos y proyectos de vida de los alumnos. “Es que a través de estos proyectos y otros de tipo técnico en los que el ITAF participa se ha ido cambiando un poco esa concepción de producir artesanalmente para tener una producción más técnica; buscando mejores rendimientos. Nosotros lo podemos evidenciar en proyectos de ganadería, donde el colegio busca ser modelo en términos de productividad con el mejoramiento de pastos, de razas, etc.”, comenta Libardo Collazos. De hecho el café producido en la granja del ITAF fue seleccionado entre las 30 muestras de cafés especiales que compitieron en el concurso de subasta pública organizado por Banexport⁴ en 2016.

El ITAF también ha buscado beneficios para los padres de familia y para la comunidad en general. Por eso impulsó la creación de la Asociación de Productores Agropecuarios Villa al Mar, ASPROAVAM, conformada por padres de familia, que funciona desde hace siete años y



⁴ Una compañía especializada en el desarrollo de cafés especiales y en su promoción nacional e internacional.

les ha facilitado el acceso a recursos del Ministerio de Agricultura y otras agencias estatales para desarrollar sus proyectos productivos.

Y para los dos mejores egresados cada año, por su desempeño en el colegio y por sus logros en las pruebas de Estado, la Fundación Smurfit Kappa otorga becas completas para sus estudios universitarios.

Otro aspecto importante ha sido el de lograr la conectividad total, muy escasa en las instituciones educativas de la zona, lo que ha permitido trabajar el tema de tecnologías de la comunicación con los maestros y a través de cursos con el Sena, formar en sistemas a los estudiantes y a la comunidad.

A este esfuerzo, que cumple 30 años en 2017, han contribuido de forma importante diversos aliados del sector público y el sector privado. La contribución más sobresaliente sin duda, tanto con recursos económicos como con asesoría y asistencia de sus técnicos, la de la compañía Smurfit Kappa Colombia; pero también la del Ayuntamiento de Madrid, que ayudó a fortalecer



Luego de dos semanas en el ITAF, los estudiantes se van a su casa con una guía de estudio para su semana de alternancia.



“CREO QUE
EL ITAF LE HA
DADO MUCHA
ACREDITACIÓN A
LA REGIÓN Y
TENEMOS
MUY BUENOS
EGRESADOS.
QUE YA SE
DESEMPEÑAN
PROFESIONALMENTE”

el modelo de alternancia; la de los empleados de la compañía, que han apoyado con becas a 30 alumnos del colegio cada año; la de los padres de familia a través del pago de matrículas, muy reducidas pero importantes en su conjunto; así como la de la Federación Nacional de Cafeteros, la Gobernación del Cauca, la Alcaldía Municipal de El Tambo, el Sena, la Fundación Alpina y Fundacolombia, entre otros aliados.

Todos ellos sumados buscando crear condiciones para la sostenibilidad de la comunidad en el territorio de El Tambo.

Cosecha de estudios

Sandra Liliana Idrobo es la madre de Joan Mateo Tobón Idrobo, quien se graduó en 2015 en el ITAF de El Tambo y en la actualidad estudia Ingeniería Forestal en la Universidad del Cauca. Él estudió todo el bachillerato, desde 6° hasta 11° en el ITAF, becado con un Plan Padrino por sus buenas notas y su comportamiento.

“El sistema que ellos tienen allá —dice Sandra Liliana— es muy dado para compartir los conocimientos con la familia, con la comunidad. Mateo por ejemplo tuvo un proyecto de huerta casera orgánica en 11°, le fue muy bien, todos le ayudamos, la familia, los profesores. En la sustentación tuvo que hablar de los abonos, del valor nutricional de las hortalizas, de la parte comercial, del impacto que había tenido en la comunidad. Ese proyecto inclusive sirvió de modelo para la comunidad. Me pidieron las fotos de Familias en Acción porque ellos van a hacer unos trabajos con madres líderes y el huerto de Mateo va a ser modelo para implementarlo con las madres”.

Sandra Liliana es también egresada del ITAF, hace 26 años, cuando era Hogar Agrícola y Forestal. Se graduó allí de Impulsora en Bienestar Rural (equivalente a 8°), después fue docente en otro ITAF, el de Darién, donde estudió el Práctico en Bienestar Rural (equivalente a 11°). Y la Fundación le patrocinó el estudio de Auxiliar de Enfermería, en lo que trabaja actualmente.

“Creo que socialmente el ITAF le ha dado mucha acreditación a la región y tenemos muy buenos egresados, que ya se desempeñan profesionalmente. Es una educación integral, con el internado para los jóvenes que vienen de lejos, acompañada con la alimentación; también tienen un seguro de vida. Ahora mi hijo quiere ser un microempresario forestal, no se quiere emplear, quiere montar viveros forestales para ayudar a enfrentar la deforestación que hay en toda Colombia. Inclusive, aunque recién está en primer semestre, ya tiene algunas semillas de cedro” comenta orgullosa Sandra.



Dayana Obando, por su parte, tiene 22 años y ya se ha graduada como Tecnóloga Agroambiental, Técnica Práctica Agropecuaria (beca del Ministerio de Agricultura en Panaca, en el Quindío) y Técnica en Sistemas (lo estudió en el grado 11° por un convenio con el Sena) y actualmente estudia Ingeniería Ambiental en la Universidad del Cauca. Va en 5° semestre, lo dice con orgullo.

Entró en 2006 a 6° al ITAF, como interna en la modalidad de alternancia. “En 7° tuve la oportunidad de obtener una beca para estudiar totalmente gratis en el colegio, que en mi caso y a mi familia le sirvió muchísimo”.

“Por el fondo rotatorio sacamos un préstamo para montar nuestro propio negocio. En mi caso fue de ropa interior y luego ampliamos un poquito con la parte de pañales, papelería y otras cosas. Cuando yo estaba en el colegio mi mamá era la que atendía el negocio y sigue ayudándome. De una manera u otra mi mamá ha sido parte fundamental de ese proyecto”.

Actualmente ampliaron el negocio con una panadería, con venta de gaseosa. “Ese negocio me ha ayudado a sostener mi estudio en la universidad y mi alimentación. También de ahí sacamos para la siembra de café y se ha ido invirtiendo en otras cosas”.

“Actualmente estoy en varios proyectos con mi comunidad. Colaboro mucho con la Junta de Acción Comunal de la vereda y estoy en un grupo de quince mujeres cafeteras en un proyecto que se llama Capacidades Empresariales, a través del cual nos desembolsaron para montar una tienda de insumos agropecuarios en la vereda, en la que no hay pago directo pero a futuro lo vemos como nuestro principal pilar económico”.

Como su vereda, Los Ángeles, a seis horas del ITAF, es una zona de conflicto armado y también de cultivos ilícitos, hay un grupo que ha comenzado proyectos con el gobierno para sustituirlos y Dayana es la secretaria del grupo, encargada de recoger toda la información, de pasarla al computador, de organizar y de gestionar apoyos y decisiones. “Se está trabajando con cien veredas en toda la cordillera. Yo le colaboro al presidente del grupo, asisto a juntas y apoyo lo que se requiera en el proyecto. Igual no tengo ningún contrato, pero la idea es trabajar y más adelante poder vincularme laboralmente. Son 1.200 familias beneficiarias lideradas por ese grupo de cinco líderes”.



A este esfuerzo, que cumplió 30 años en 2017, han contribuido la compañía Smurfit Kappa Colombia, sus empleados, el Ayuntamiento de Madrid, la Alcaldía de El Tambo y muchos otros aliados.



Y sus perspectivas no parecen tener límites. “Con otra compañera tenemos una idea de crear una empresa de consultoría ambiental. Es nuestro enfoque a futuro, poder hacer nuestra propia empresa. Estamos gestionándolo, capacitándonos”.

Un paso más hacia el futuro

La Fundación Smurfit Kappa Colombia quiere dar un paso más adelante en su proyecto educativo de El Tambo. Quiere capitalizar los conocimientos de sus egresados para construir un proyecto más ambicioso, con perspectiva más territorial, de exportación de cafés especiales y aguacate con base en por lo menos cincuenta hectáreas de producción.

“Estamos explorando con los egresados la idea y haciendo indagaciones, porque queremos armar un proyecto productivo en café y aguacate, pero con alta tecnología —comenta Beatriz Mejía—. Un proyecto que sirva para demostrar que no es necesario tener mucha tierra, sino unir pequeñas parcelas en un solo proyecto productivo que los reúna a todos de manera eficiente. Donde cada joven tiene su tierra y hay una línea única transversal en términos de tecnología para producción de material vegetal de alta calidad, cafés especiales por ejemplo, en lo que El Tambo ya tiene experiencia”.

Un proyecto en el que el fuerte serán los productos orientados a mercados de exportación, pero con componentes de corto y mediano plazos como las hortalizas y las aves de postura.

Se apunta así a una nueva ruralidad, con una agricultura más tecnificada, un campo con buenos ingresos, con educación, con tecnología, con capacidad de producir para mercados muy competitivos.

Esta propuesta de futuro, más integral y más proyectada al territorio, consolida un proyecto de desarrollo basado en un modelo educativo innovador, pertinente para la región e incluyente, que toma como eje y como fuente valorada de conocimiento a la familia, que fortalece las competencias de los jóvenes y crea liderazgos para el emprendimiento y el desarrollo de la comunidad; que favorece la generación familiar de ingresos, la organización comunitaria y la proyección social y profesional de los jóvenes.

Un proyecto educativo con perspectiva territorial que se hizo merecedor del Premio Transformadores de RedEAmérica en 2017.

OTRO ASPECTO
IMPORTANTE HA SIDO
EL DE LOGRAR LA
CONECTIVIDAD TOTAL.
MUY ESCASA EN
LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LA
ZONA.



El ITAF y su modelo de alternancia buscan crear condiciones para la sostenibilidad de las comunidades en un entorno rural difícil pero lleno de posibilidades.

Un proyecto que le suma brazos a la paz y la productividad quitándoselos a la violencia y a la ilegalidad que amenazan al territorio, basado en el aporte empresarial de Smurfit Kappa, la solidaridad de sus empleados y la colaboración del sector público y organismos internacionales y nacionales, en un esfuerzo por crear condiciones para la sostenibilidad de sus comunidades en un entorno rural difícil pero lleno de posibilidades. •



Finalistas y menciones especiales en Transformadores 2017

Categoría Inversión social privada y comunidades sostenibles

Menciones especiales



Fortalecimiento e impulso de empresas sociales.

Fundación del Empresariado en México A.C. (Fundemex), México.

El jurado destacó que a pesar del poco tiempo de implementación, la experiencia evidencia un enorme potencial gracias al vínculo de confianza y solidaridad que viene creando entre empresas privadas y empresas sociales, cuyo resultado es la integración social y económica de colectivos vulnerables en condiciones de mercado. Este modelo promete generar transformaciones positivas y buenos resultados a mediano plazo, y tiene un gran potencial de replicabilidad.



Activando capacidades colectivas de las organizaciones comunitarias en los entornos de Empresas Polar.

Fundación Empresas Polar, Venezuela.

Se enmarca en una política de responsabilidad social empresarial ejemplar e ilustra el empeño de la Fundación y la Empresa por fortalecer las organizaciones de base, generar confianza y articulación con la comunidad y en lo posible, con las instituciones públicas, en un contexto extremadamente complejo y adverso, con resultados significativos. Para el jurado, la iniciativa y los resultados alcanzados son altamente meritorios, dadas las limitaciones propias del contexto.

Experiencias finalistas

- Watta Ka>ii, voces y capacidades para el buen vivir de La Guajira colombiana. *Fundación Promigas, Colombia.*
- Consolidación del conglomerado ganadero caucano y fortalecimiento de la producción láctea. *Fundación Alpina, Colombia.*
- La Alternancia, un modelo pedagógico que forja desarrollo rural en El Tambo, Cauca. *Fundación Smurfit Kappa Colombia.*
- Fortalecimiento e impulso de empresas sociales. *Fundemex, México.*
- Desarrollo de base. *Fechac, México.*
- Aprovechamiento de resina de pino en la zona oriente de San Miguel Chimalapa, Oaxaca: de la conservación de recursos al desarrollo sustentable. *Fundación ADO, México.*
- Comunidades de Aprendizaje. *Fundación Empresarios por la Educación, Colombia.*
- Activando capacidades colectivas de las organizaciones comunitarias en los entornos de Empresas Polar. *Fundación Empresas Polar, Venezuela.*
- Creación y fortalecimiento de Uniones de Crédito y Ahorro en Cajamarca. *Asociación Los Andes de Cajamarca, Perú.*

- Semana del bebé. *Instituto InterCement, Brasil.*
- Programa Generar. *Nodo Argentino de RedEAmérica, Argentina.*

Categoría Negocios y comunidades sostenibles

Menciones especiales



Affordable Housing,
Lafarge Holcim, Brasil.

Esta iniciativa incentiva el acceso a microcrédito y el acompañamiento técnico para la construcción y mejora de vivienda a población en situación de vulnerabilidad. A través de una alianza entre empresas, entidades de crédito, entidades gubernamentales, agencias de cooperación internacional, organizaciones base e instituciones educativas, cien viviendas fueron construidas o reformadas y se generó una circulación de capital de más de RS \$ 800 000 que benefició a los comerciantes locales.



Primavera Sostenible,
Votorantim Cementos, Brasil.

Buscando dar respuesta al déficit estructural de desarrollo en el municipio de Primavera, Votorantim diseñó, de manera participativa, una estrategia de desarrollo local que contempla áreas como transporte, saneamiento básico, salud, autonomía financiera municipal, capital humano, uso del

suelo y ordenamiento territorial, entre otros. Posteriormente, se diseñó un portafolio de proyectos sociales para atender cada una de estas áreas y se estableció una metodología de medición que orienta las decisiones de inversión de la empresa. Estas mediciones arrojaron como resultado que por cada real invertido en el municipio de Primavera la empresa recibe un retorno de RS \$ 4.5. Con esta base se han hecho inversiones en proyectos sociales y productivos que beneficiaron a la empresa y al municipio.

Experiencias participantes

- ❖ Activación comunitaria para mejorar la calidad de vida y generar un entorno seguro en la zona oriente del Polígono Edison. *Femsa, México.*
- ❖ Centro de encuentro juvenil Casa Crearte. Fundación Carlos F. Novella, *Guatemala.*
- ❖ A grandes retos, un gran equipo. *Compartamos Banco, México.*
- ❖ Affordable Housing. *Lafarge Holcim, Brasil.*
- ❖ Del relacionamiento con comunidades proveedoras a los territorios sostenibles, el caso del Foro de Desarrollo Territorial del Médio Juruá. *Natura Cosméticos, Brasil.*
- ❖ Primavera Sostenible. *Votorantim, Brasil.*