



# Lineamientos para fortalecer el relacionamiento entre empresas y comunidades negras del Pacífico colombiano

**María Camila Moreno G.**

Coordinadora alianza Fondo Acción y ProPacífico

Noviembre de 2021

## Índice

Introducción.....	3
Objetivo.....	4
Metodología.....	4
Diálogo de visiones.....	5
Visión del desarrollo desde el sector privado.....	5
¿Por qué las comunidades negras no hablan de desarrollo sino del buen vivir (Ubuntu)?.....	7
Principios base del diálogo y relacionamiento.....	8
Estructuras organizativas de toma de decisiones.....	10
La mujer en los procesos productivos, organizativos y de toma de decisiones.....	12
Oportunidades del relacionamiento.....	14
Propuesta de escenarios para el relacionamiento entre empresas y comunidades negras.....	17
Consideraciones finales.....	20
Anexo 1. Compromisos frente a cada pilar del Plan Nacional de Acción.....	22
Bibliografía.....	23

## Introducción

Este documento presenta los lineamientos para la construcción de un protocolo de relacionamiento entre las empresas del Valle del Cauca y las comunidades negras del Pacífico colombiano. Este proceso es posible gracias a la alianza entre ProPacífico<sup>1</sup> y Fondo Acción<sup>2</sup>, que nace de la motivación de construir un diálogo de visiones de desarrollo del Pacífico e incidir en el cambio de narrativas sobre la región y sus comunidades. Una de las estrategias del proyecto fue el intercambio de conocimientos y experiencias entre actores privados y comunitarios sobre sus visiones de desarrollo y su trabajo en el fortalecimiento de capacidades y proyectos productivos en la región. Esta experiencia ha sido un aprendizaje de cómo el intercambio de saberes lleva a re-imaginar y re-pensar los roles de cada actor en la construcción del Pacífico.

De esta forma, estos lineamientos constituyen una herramienta que guía el relacionamiento y sugiere pautas que posibiliten el entendimiento entre las empresas y las comunidades. Estos lineamientos plasman la motivación de los dos actores de trabajar juntos, centrada en hacer realidad un proyecto de región que mejore las condiciones de vida de las comunidades y permita adelantar acciones que respondan a la defensa y sustentabilidad de los territorios étnicos del Pacífico colombiano. En este proceso, el papel de las mujeres ha sido fundamental como vigías de las dinámicas socio-culturales, socio-económicas y familiares de sus comunidades<sup>3</sup>, y como protagonistas de las transformaciones de sus territorios.

Como proceso transversal a todo el relacionamiento debe existir la participación comunitaria, no como una forma de legitimación de los proyectos en los territorios, sino que la relación entre las empresas y las comunidades debe contar con métodos participativos de interacción dialécticos; esto es, un proceso en doble vía y de construcción conjunta con la posibilidad de contradicciones y diferencias.

La primera aparte del documento plantea el objetivo de los lineamientos. Enseguida, se presentan las comunidades y las empresas que permitieron la construcción de estos lineamientos y sus visiones propias de desarrollo. Posteriormente, se exponen unos

---

1 ProPacífico ESAL es una fundación privada sin ánimo de lucro que trabaja en pro del desarrollo sostenible de la región Pacífico, a través de la identificación, gestión y articulación de iniciativas de interés general y de alto impacto que fomenten el progreso económico, la sostenibilidad ambiental y la prosperidad colectiva.

2 Fondo Acción es un fondo privado colombiano con 20 años de experiencias en inversiones sostenibles en ambiente y niñez. Trabajando de la mano de las comunidades y aliados busca la conservación de la biodiversidad, el desarrollo rural sostenible y la promoción de la niñez.

3 Memorias del Webinar: Mujeres, conservación y desarrollo en el Pacífico colombiano, realizado por ProPacífico, Fondo Acción y la Fundación WWB Colombia el 24 de septiembre de 2020.

principios base del diálogo y relacionamiento, las estructuras organizativas de las comunidades negras, las oportunidades y se proponen los escenarios que guiarían el relacionamiento entre los dos actores. Por último, las consideraciones finales plantean una segunda etapa de socialización y validación de los lineamientos, así como un proceso de implementación para una experiencia concreta entre una comunidad y una empresa.

## **Objetivo**

Ser una herramienta que guíe el relacionamiento y sugiera pautas que posibiliten el entendimiento entre las empresas y las comunidades negras del Pacífico colombiano.

## **Metodología**

Los lineamientos para un protocolo de relacionamiento presentados en este documento se construyeron a partir de una revisión de información secundaria y bibliográfica, y a través de espacios y diálogos virtuales con las comunidades y las empresas, debido al estado de emergencia sanitaria en el país durante 2020, el cual impidió viajar y realizar ejercicios presenciales.

Se realizaron “comadreo”<sup>4</sup> con mujeres del Pacífico de los Consejos Comunitarios de Bajo Mira y Frontera, y Acapa en Tumaco, Nariño; La Plata - Bahía Málaga, Ladrilleros, Cabeceras Bajo San Juan, Río Cajambre, Bajo Calima y Río Naya en Buenaventura, Valle del Cauca; Río Pepé en Medio Baudó, Chocó; Río Guajú y Guapi Abajo en Guapi, Cauca; y Sanjoc en López de Micay, Cauca. Todas ellas articuladas a la Asociación para la Defensa del Medio Ambiente y la Cultura Negra - Aso Manos Negra, una organización comunitaria, sin ánimo de lucro, integrada por líderes y lideresas afrocolombianas que busca contribuir al bienestar colectivo de las comunidades negras. Y, que en el marco de este proyecto entre ProPacífico y el Fondo Acción, Aso Manos Negra ha sido la organización enlace que articula las mujeres de los diferentes Consejos Comunitarios y de las diferentes iniciativas productivas de la región.

Los Consejos Comunitarios se encuentran ubicados como se muestra en el mapa 1.

Asimismo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a Carvajal Empaques S.A., la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi -, Celsia S.A,

---

4 Así denominaron estos espacios las mujeres que participaron en el proceso. Es una conversación de confianza, en el marco del respeto, donde se escucha y se siente a la otra, donde se construye en colectivo. El ser comadre les permite a las mujeres acompañarse y orientarse. El acompañamiento, a través del comadreo, les ha permitido reconciliarse, retomar sus proyectos de vida y emprender proyectos económicos ligados a la comunidad y preservación de los saberes ancestrales.

Ingenio Pichichí S.A. y Transportadora de Gas Internacional - TGI. Se tuvo, además, un espacio informativo y de discusión entre la Fundación Salva Terra y el Grupo Éxito, y mujeres de los Consejos Comunitarios de La Plata - Bahía Málaga, Ladrilleros, Río Cajambre, Río Naya, Bajo Calima, Bajo Mira y Frontera; y líderes comerciales de las cadenas productivas de coco y naidí en el Pacífico.

Estos espacios de discusión permitieron iniciar el diálogo de visiones entre los dos actores sobre el desarrollo y la región Pacífico, un diálogo que reconoce a las comunidades no en términos de necesidades, sino como una relación entre sujetos de derechos. Además, permitieron proponer las pautas y lineamientos que a continuación se presentan.

## Diálogo de visiones

### a. Visión del desarrollo desde el sector privado

El desarrollo para el sector privado se enmarca en la visión de *desarrollo sostenible*<sup>5</sup> de Naciones Unidas, la cual se basa en un trabajo articulado entre los diferentes sectores de la sociedad para lograr un equilibrio entre la “promoción del crecimiento económico inclusivo, la protección del medio ambiente y el fomento de la inclusión social” (Naciones Unidas, 2015).

Particularmente en el sector privado, esto se ha traducido en la incorporación de criterios ASG (Ambiental, Social y Gobierno Corporativo) dentro de las estrategias de negocio de las empresas. Desde el punto de vista ambiental, la biodiversidad del país

5 El Informe Brundtland, “Nuestro Futuro Común”, publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, acuñó la definición oficial de desarrollo sostenible, como el “desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”, el cual sería adoptado en la arena pública cinco años más tarde en la Cumbre de Río de Janeiro (1992).



Mapa 1. Fuente: Mapa de tierras de comunidades negras (SIGAC, 2012).



es vista como una oportunidad para crear valor; desde el punto de vista social, las violaciones de derechos laborales socavan la capacidad económica, deterioran la confianza, reducen la productividad y pueden aumentar los costos transaccionales; y, desde el punto de vista de gobierno corporativo, las buenas prácticas corporativas se hacen clave para construir confianza con los grupos de interés, la transparencia y el acceso a la información por parte de los demás actores<sup>6</sup>.

De esta forma, la gestión de las empresas “que no estén al día con la apuesta de ser sostenible, no sólo financieramente, sino ambiental y socialmente, no van a poder avanzar hacia la tercera década del siglo XXI”<sup>7</sup>, y esto implica llevar esta triple cuenta en sus agendas.

El sector privado es consciente que el reto es grande y que la coyuntura del país exige un trabajo conjunto y articulado entre los diferentes sectores. Esto permitirá la alineación de objetivos en común, de forma que, recursos y esfuerzos se centren en una misma apuesta y así, lograr un mayor impacto. Esto con el objetivo de generar valor compartido, crear visiones conjuntas del territorio, a través de un diálogo abierto y permanente con las comunidades y grupos de interés.<sup>8</sup>

Con el fin de cerrar la brecha entre las comunidades y el sector privado, las empresas reconocen que es necesario fortalecer los liderazgos y las capacidades de gestión territorial en las comunidades para llevar a cabo proyectos participativos de desarrollo sostenible que promuevan el cambio de narrativas en el territorio, la gobernanza y la transformación de las dinámicas de exclusión social, “a través de un ejercicio de diálogo respetuoso y constructivo que involucre a las comunidades étnicas, las empresas y la sociedad civil de la región del Pacífico” (ProPacífico, 2017).

“El mejor camino hacia un desarrollo sostenible es aquel donde los diferentes sectores

6 Intervención de Pedro Felipe Carvajal, presidente de Carvajal S.A. en el evento de celebración del 5° aniversario de ProPacífico, realizado el 15 de octubre de 2020

7 Intervención de como Carlos Enrique Cavelier, presidente de Alquilería en el evento de celebración del 5° aniversario de ProPacífico, realizado el 15 de octubre de 2020.

8 Intervención de Isaac Yanovich, presidente del Consejo Directivo de ProPacífico en el evento de celebración del 5° aniversario de ProPacífico, realizado el 15 de octubre de 2020.

nos convertimos en actores activos, aportando desde nuestra visión y capacidades”<sup>9</sup>, permitiendo definir rutas de trabajo que implican acuerdos entre los dos sectores.

## ¿Por qué las comunidades negras no hablan de desarrollo sino del buen vivir (Ubuntu)?

*Es la forma de relacionarnos entre nosotras. Ninguna de nosotras sola es más fuerte que todas juntas.*

Yolanda García

Directora Ejecutiva de Aso Manos Negra – Asociación para la Defensa del Medio Ambiente y la Cultura Negra.

Las comunidades ancestrales del Pacífico han vivido en armonía y solidaridad con los seres vivos y no vivos, pues todos ellos tienen igual importancia para el equilibrio del planeta. Desde su propia cosmogonía, la explotación desmedida de los bienes naturales genera daños irreversibles en los territorios, poniendo en riesgo el bienestar de las presentes y futuras generaciones. Por eso, es necesario saber usar, manejar y aprovechar los bienes de forma que haya para hoy y mañana.

Como lo han expresado las mujeres en diferentes espacios, “la tierra no es un valor de cambio, la naturaleza no se ambiciona, no se valora en el sentido de la relación capital-trabajo, por lo que en las comunidades negras no existe el sentido de la acumulación dado que la naturaleza no es una mercancía” (Lozano, 2016)<sup>10</sup>. Por eso, para estas comunidades, se debe tener cuidado con los modelos de desarrollo de otras culturas que llegan al territorio, los cuales se basan en la acumulación de riquezas.

Las mujeres negras se basan en la filosofía del “Ubuntu”, del soy porque somos; y en este sentido, actúan en procura del bienestar colectivo, de la consolidación de una economía solidaria, basada en un sentido comunitario de la riqueza y del enfoque del comercio justo, y de una *política de la solidaridad* (Lozano, 2016), donde la posibilidad de vivir los derechos está dada por la posibilidad de que el otro – las otras vivan la plena realización de sus propios derechos.

Esta apropiación del lenguaje es fundamental para las comunidades negras; sin embargo, no pretenden imponerlo a los demás actores. De hecho, le apuestan a adoptar

---

9 Intervención de invita Liliana Vallecilla, presidenta ejecutiva de Grupo Carval en el evento de celebración del 5º aniversario de ProPacífico, realizado el 15 de octubre de 2020.

10 Memorias del V Taller de Formación a Formadoras y I en Equidad para las Mujeres Negras realizado por la Dirección Nacional de Equidad para las Mujeres de la Presidencia de la República, la Dirección de Asuntos para las Comunidades Negras del Ministerio del Interior y con apoyo del Programa BID-Plan Pacífico en 1996. Citado en Lozano, 2016.

nuevas tecnologías y prácticas, siempre y cuando, se garantice no poner en riesgo la tranquilidad, la armonía y la pervivencia en los territorios.<sup>11</sup>

Para las comunidades negras, “el territorio es el espacio colectivo para la existencia, un espacio vital que asegura la pervivencia como pueblo en profunda interdependencia con la naturaleza, lo humano y lo espiritual” (Escobar, 2018), así que cualquier relacionamiento con otros actores debe reconocer y respetar estos principios y su visión propia. Por eso es fundamental que, en el relacionamiento entre las comunidades y el sector privado, se establezcan unos principios en conjunto que constituirán la base del diálogo y relacionamiento que permitan futuros acuerdos de cooperación.

## Principios base del diálogo y relacionamiento

Con base en esto, este documento propone los siguientes principios, a partir de los cuales se debe iniciar la construcción de las diferentes formas de diálogo y relacionamiento, en donde la confianza está siempre en el centro de las relaciones. Además, permitirán la materialización de las propuestas y acuerdos entre las comunidades y las empresas:

1. **Respeto por la normatividad étnica.** Respeto por los derechos consagrados en la Ley 70 que buscan la protección de la identidad cultural de los pueblos negros que habitan el Territorio-Región del Pacífico. Esto implica el reconocimiento de la autonomía de las autoridades étnicas, las estructuras sociales de las comunidades negras y las decisiones que toman en sus territorios.
2. **Búsqueda del buen vivir (Ubuntu).** Todas las acciones tienen un impacto en los territorios y sus afectaciones no son individuales, sino para las familias y la comunidad. Por esto, cualquier concertación debe ser pensada hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y del Territorio-Región Pacífico.
3. **Participación y consulta para la autodeterminación.** Participación con voz y voto, enfoque diferencial y de género, buscando que las propuestas o iniciativas nazcan desde el contexto y las necesidades de los territorios. Deben ser procesos genuinos de diálogo e interacción que reemplacen las relaciones de sujeto a objeto (Rahnema, 1996), habilitando de este modo a las poblaciones históricamente excluidas para actuar como sujetos libres,

---

11 Diálogo con 10 mujeres negras de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó, articuladas a Aso Manos Negra, el 3 de septiembre de 2020



con el control sobre las decisiones que afectan sus territorios<sup>12</sup>. Si el proyecto requiere licenciamiento ambiental, la comunidad debe ser consultada en el marco de los protocolos de consulta previa, libre e informada.

4. **Sustentabilidad:** Búsqueda de alternativas socio-productivas que recuperen y fortalezcan la cultura propia y conserven la riqueza natural y la biodiversidad de la región. Esto pasa por la no especialización para la producción, en donde las diferentes actividades productivas rotan de acuerdo a la época del año y las necesidades del territorio, sin agotar los bienes naturales ni la tierra. Así, cualquier iniciativa debe respetar los ciclos de la naturaleza y la manera en que se articulan los grupos sociales y familiares en procesos diversificados de producción.
5. **Acción sin daño.** Ninguna intervención externa está exenta de hacer daño a través de sus acciones. Este enfoque implica la reflexión por parte de las empresas sobre los conflictos emergentes durante la ejecución de sus acciones o proyectos para establecer cómo estas inciden en las comunidades, sus dinámicas y su entorno.
6. **Respeto.** Reconocimiento y trato digno hacia el otro. Respetar las diferencias y buscar alternativas en las que no exista superioridad hacia el otro o abuso de poder o de su condición. Respeto y reconocimiento de la otra parte como posible socio o interlocutor activo para cumplir con los resultados de los proyectos y/o acuerdos.

---

12 Para Orlando Fals-Borda y otros teóricos de la Investigación y Acción Participativa, la participación es la única manera de evitar que el desarrollo degenera en una institución burocrática, vertical y generadora de dependencia (Rahnema, 1996).

7. **Diálogo sincero.** Actuar con transparencia e informar con honestidad sobre los objetivos, alcance y roles de cada actor en el relacionamiento. Frente a cualquier diferencia o desacuerdo, el camino siempre será el diálogo.
8. **Construcción de decisiones.** Las decisiones se tomarán de manera consensuada entre las partes. Ninguna decisión que afecte al otro debe ser tomada unilateralmente, sin previa conversación y acuerdo entre las partes.
9. **Reciprocidad.** Las acciones deben buscar beneficios para las dos partes, sin que esto necesariamente implique relaciones económicas o financieras. Los beneficios pueden ser sociales, organizativos, culturales, ambientales, individuales y/o colectivos.
10. **Responsabilidad.** Responsabilidad individual y colectiva, como comunidades y como empresas, de respetar y cumplir con los compromisos y acuerdos establecidos. En el proceso de relacionamiento, es importante llevar actas firmadas con compromisos y responsabilidades de cada parte, y hacer seguimiento a su cumplimiento.
11. **Seguridad jurídica.** Los acuerdos deben proveer una base de seguridad jurídica para cada actor. En especial, las empresas deben contar con un marco legal estable para los acuerdos que les brinde seguridad a sus inversiones o trabajo. Esto se debe adaptar de acuerdo a las negociaciones o acuerdos particulares entre cada comunidad y empresa.
12. **Comunicación permanente.** Establecimiento de estrategias y canales de comunicación permanentes, eficaces y transparentes entre el sector privado y las comunidades.

## Estructuras organizativas de toma de decisiones

El respeto a la normatividad y la ley es fundamental cuando se habla de comunidades negras, pues son constituidas como un “grupo étnico ancestral que se reconoce constitucionalmente, y, por ende, son acreedores de reivindicaciones especiales que debe proveer la institucionalidad del Estado” (Organizaciones y Consejos Comunitarios del sur del Pacífico, MinMinas, IIAP, 2015). Es la Ley 70 de 1993, conocida como la “Ley de Comunidades Negras”, la que reconoce la propiedad colectiva a las comunidades negras para que las habiten y aprovechen de acuerdo con sus prácticas tradicionales de producción.

De la asignación del derecho de propiedad sobre la tierra, se deriva el derecho de propiedad sobre sus bienes naturales, que implica el derecho y deber de su utilización, administración y conservación. Este derecho de propiedad colectiva sobre el territorio

y los bienes impone unos límites a actores externos que deseen realizar algún tipo de actividad en el área (Sarmiento M., Buitrago L., Abello N., Escalas A., López A., Cardona W, 2019). Así que, entendiendo el territorio como la base de la construcción de la autonomía de las comunidades negras, cualquier proyecto o intervención en él, primero debe identificar el esquema organizativo de la comunidad y sus instrumentos de administración territorial, como son los reglamentos internos y los planes de convivencia y etnodesarrollo (Fondo Acción, 2020), y seguir los procesos internos de toma de decisiones.

Los Consejos Comunitarios surgen inicialmente como una organización ligada al concepto de propiedad colectiva, sin embargo, con la expedición del Decreto-Reglamentario 1745 de 1995, adquieren la categoría de “la máxima autoridad” de administración interna dentro de las tierras de comunidades negras, en donde “se resalta la función social y ecológica del territorio ancestral, dotando a las comunidades negras de la posibilidad de participar de manera activa en las decisiones de tipo económico y social que el Estado o el sector privado enfoque a hacia estos territorios” (Mogollón y Londoño, 2019).

Por eso, el Consejo Comunitario, como organización étnico-territorial, es el espacio para un ejercicio de autogobierno. A este lo integran las siguientes autoridades que permiten la toma de decisiones de proceso internos y externos de los territorios colectivos:

1. Asamblea General: Máxima autoridad del Consejo Comunitario, la cual toma decisiones en beneficio de la comunidad y hace seguimiento a las funciones de la Junta en representación de la comunidad.
2. Junta Directiva o de Gobierno: Es la autoridad de dirección, coordinación, ejecución y administración interna de la comunidad. Dentro de sus funciones está la de “presentar, concertar, ejecutar y hacer seguimiento a proyectos y programas con entidades públicas y privadas para el desarrollo económico, social y cultural de su comunidad” (DNP et al., 2014).
3. Representante Legal: Es la persona que representa al Consejo Comunitario como persona jurídica, es decir, quien tiene la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones legales (DNP et al., 2014). Es el encargado de ejercer la vocería oficial del Consejo Comunitario ante las instituciones y otros agentes externos.

De esta forma, la ruta de interlocución y relacionamiento entre las comunidades negras y las empresas debe garantizar que toda acción debe haber sido planificada de manera conjunta, debe ser informada a las autoridades étnicas (de acuerdo con la anterior estructura) y organizaciones representativas y legítimamente reconocidas en el territorio.



Finalmente, es necesario establecer que, si en el relacionamiento con el sector privado se tratan temas de mujer, estos deben ser concertados, negociados y consensuados con las mujeres organizadas de cada territorio. En ese sentido, la empresa no podría tomar solamente el concepto del Representante Legal del Consejo Comunitario, ni de la Junta de Gobierno, si en ellos no están representadas las mujeres<sup>13</sup>. De esta forma, y ya que en este proceso de construcción de estos lineamientos las mujeres participaron de forma activa, es necesario tener un enfoque diferenciado de la visión de las mujeres en el relacionamiento con el sector privado y su importante rol en los procesos productivos y organizativos en la comunidad.

### La mujer en los procesos productivos, organizativos y de toma de decisiones

Hablar de la mujer del Pacífico es hablar de autonomía, resistencia, conservación, abundancia, cuidado, amor y poder de transformación<sup>14</sup>. La mujer negra tiene una importancia central en la construcción del Pacífico, pues es la responsable de transmitir los conocimientos y saberes de generación a generación, de asegurar las condiciones para el bienestar de su familia y de hacer posible la armonización entre la vida humana y no humana, pues respeta los ciclos de la vida y los productivos.

La vivencia del patriarcado, la negación de una identidad propia, la desigualdad socioeconómica y el no acceso a la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones

13 Diálogo con 10 mujeres negras de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó, articuladas a Aso Manos Negra, el 3 de septiembre de 2020.

14 Memorias del Webinar: Mujeres, conservación y desarrollo en el Pacífico colombiano, realizado por ProPacífico, Fondo Acción y la Fundación WWB Colombia el 24 de septiembre de 2020.

al interior de sus comunidades y organizaciones fue llevando a las mujeres, desde su participación en el proceso de la Ley 70, más que a un discurso de defensa de sus derechos como mujeres negras, a prácticas que hicieron que los hombres las tomaran en cuenta, las escucharan y las respetaran, dado el gran liderazgo que empezaron a desarrollar (Lozano, 2000).

Esta situación de violencia patriarcal ha sido denunciada desde en diferentes espacios y escenarios<sup>15</sup>, en donde se ha reconocido que estas relaciones de poder son herencia del proceso esclavista y, por eso, el llamado es a entender que esa discusión abierta, más que dividir internamente a las comunidades, les permite avanzar en el proceso de unidad y potenciarse políticamente (Lamus, 2009; Lozano, 2000, 2016). A raíz de esa cultura patriarcal y machista, las mujeres negras han creado sus propios espacios de reflexión, procesos organizativos y lazos de solidaridad entre las distintas organizaciones de mujeres y mixtas, llevándolas a reconocer su importancia en la construcción y defensa de sus territorios.

Así, las mujeres deciden reafirmar su liderazgo natural y hacerlo visible, por ejemplo, a través de los proyectos productivos solidarios y sustentables, “creando voces de resistencia para evitar la vulneración de nuestros derechos”<sup>16</sup>, pues son las mujeres las encargadas de la producción agrícola para la subsistencia y de la autonomía alimentaria de su familia.<sup>17</sup>

Las iniciativas productivas desde los liderazgos femeninos, están encaminadas a salvaguardar los ecosistemas, a recuperar las prácticas tradicionales y a transformar los alimentos de forma saludable y sustentable, como aporte al buen vivir que se merecen las mujeres y los territorios, y que, en última instancia, se trata de estrategias de cuidado y autocuidado.

Para las comunidades negras del Pacífico el territorio es la vida misma, pues es el escenario donde pueden crear y recrear la vida y la cultura. En especial, los proyectos productivos de las mujeres tienen en el centro el arraigo cultural. Bien sea desde lo productivo o la venta de servicios, las mujeres ponen la identidad misma de mujeres negras. De esta forma, cada iniciativa tiene una perspectiva ambiental, cultural, histórica y organizativa.

---

15 Como el V Taller de Formación a Formadoras (1996) o la Mesa de Mujeres del Precongreso Cali (2013). Ver ‘Feminismo Negro - Afrocolombiano: ancestral, insurgente y cimarrón. Un feminismo en - lugar’.

16 Participación de Danny Ruiz, lideresa de la Asociación AINÍ del Río Naya, en el programa Tiempo de Juntanza de la Emisora Litoral Estéreo (2020).

17 Diálogo con 10 mujeres negras de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó, articuladas a Aso Manos Negra, el 3 de septiembre de 2020.

Las iniciativas productivas de las mujeres están encaminadas a generar autonomía económica y, así, hacer posible su autonomía política, pues es la posibilidad de actuar en libertad y ser realmente autónomas en los espacios de toma de decisiones y de participación política. Todas las iniciativas productivas están ligadas a procesos organizativos, a ese “comadreo”, por eso no son iniciativas aisladas de la necesidad de fortalecer su capacidad de participación y de ganar espacios de reivindicación de los derechos integrales de las mujeres y defensa del territorio, la cultura y los mecanismos de gobierno propio en el Pacífico colombiano.<sup>18</sup>

La mejora de las condiciones de vida de las mujeres mediante los proyectos productivos ambientalmente sustentables está en el centro del buen vivir de las mujeres y hacen parte de todos sus procesos organizativos y de reivindicación. Un ejemplo de esto, es la construcción de los lineamientos de género para ocho proyectos REDD+ en el Pacífico, en los cuales las mujeres buscan, desde una “participación real y efectiva en la administración de los Proyectos REDD+ y el disfrute de sus beneficios, contribuir al fortalecimiento de nuestras dinámicas organizativas y territoriales, así como consolidar la gobernanza ambiental, social, cultural y socioeconómica para el buen vivir en nuestros territorios” (Fondo Acción, 2020b).

En este proceso, las mujeres han puesto sobre la mesa que uno de los lineamientos debe ser el “buen vivir”, con acciones como la formulación de proyectos productivos para la recuperación de semillas, el fomento agrícola, pecuario, turístico, artesanal; así como el fortalecimiento de capacidades productivas, empresariales y asistencia técnica especializada para el fortalecimiento de sus actividades productivas y socio-empresariales. Todo lo anterior encaminado a generar soberanía alimentaria, procesos autosustentables y beneficios económicos colectivos; esto es, fortalecer el concepto de la democratización de la economía.<sup>19</sup> Por eso, aportarles a las iniciativas productivas de las mujeres es apostarle al bienestar colectivo, social y comunitario de la región.

## Oportunidades del relacionamiento

Históricamente ha habido una distancia entre las empresas y las comunidades, así que el proceso de construcción de un protocolo de relacionamiento entre estos dos actores abre la posibilidad de superar las divisiones y encontrar el camino para un trabajo conjunto. Para esto, es importante reconocer cuáles han sido esos obstáculos

---

18 Participación de Yolanda García, Directora Ejecutiva de Aso Manos Negra, en el programa Tiempo de Juntanza de la Emisora Litoral Estéreo (2020).

19 Memorias del Webinar: Mujeres, conservación y desarrollo en el Pacífico colombiano, realizado por ProPacífico, Fondo Acción y la Fundación WWB Colombia el 24 de septiembre de 2020.

y debilidades<sup>20</sup> y, por otro lado, las oportunidades que permitan acercamiento y acuerdos a mediano y largo plazo.

Actualmente hay una apuesta desde el sector privado de repensar sus actividades en línea con el valor compartido, lo cual implica incorporar dentro de las políticas corporativas iniciativas que busquen generar valor compartido para la sociedad. Es decir, “debe ser un tema estructural en sus líneas de negocio y no simplemente acciones coyunturales de responsabilidad social” (Venegas, 2020). Esto implica generar estrategias que busquen mejorar las condiciones de vida, no sólo de sus empleados y sus familias, sino en general de las comunidades en donde desarrollan sus actividades (Fundación ANDI, 2019).

Esto tiene que ver con el mejoramiento de capacidades en las comunidades y el fortalecimiento de procesos productivos en los territorios, pues las empresas entienden que la relación con las comunidades debe ir más allá de la generación de empleos y debe ser sostenible en el tiempo, aun cuando se finalizan los proyectos.<sup>21</sup>

Además, existe una tendencia que ha llevado a un sector de empresas a querer conectar al cliente con su portafolio de consumo y generar una conciencia de alimentación más saludable. Esto implica llegar directamente al productor en los diferentes territorios. Este es uno de los mayores retos hoy en día, pues la comercialización involucra una cadena de intermediarios que no permite cerrar la brecha entre el productor y el mercado.

Esto coincide con los procesos productivos de las comunidades en los territorios del Pacífico, los cuales le apuestan a una producción sana, pues al llevar la identidad cultural de la región, que es rica en biodiversidad, bienes naturales y saberes ancestrales, permite que sean productos sanos. Entonces, las empresas buscan productos sanos y las comunidades plataformas donde vender sus productos, pero para esto hay un largo camino que pasa por la capacitación y el fortalecimiento de estos proyectos productivos locales para que cumplan con la calidad y los requisitos necesarios, en términos de formalización, capacidad técnica y logística.

En general, las comunidades y el sector privado coinciden en ese camino y en las necesidades a fortalecer. Por un lado, las comunidades han priorizado sus necesidades de fortalecimiento en tres líneas:<sup>22</sup>

---

20 Divisiones internas en la comunidad; cambio de liderazgos en las entidades públicas, por ejemplo, las personas que llevan los procesos de consulta previa en el Ministerio del Interior; y la presencia de actores armados ilegales. Entrevista con Celsia S.A. el 10 de noviembre de 2020.

21 Entrevista a Celsia S.A., el 10 de noviembre de 2020

22 Reunión entre Aso Manos Negra, ProPacífico y Fondo Acción el 13 de marzo de 2020.



1. Sociales y de liderazgo, que incluye el fortalecimiento en incidencia para participar en espacios de toma de decisión, así como fortalecimiento sobre la normativa territorial y de gobernanza, ambiental y étnica.
2. Procesos productivos, que va desde la transformación de materia prima con buenas prácticas productivas, procesos de formalización de los proyectos productivos con registro Invima y otros requisitos legales, hasta procesos de comercialización.
3. Organizativas y empresariales, a través de herramientas de gestión administrativa y financiera, fortalecimiento en formulación y gestión de proyectos, y el apalancamiento de las iniciativas productivas.

Por el otro lado, el sector privado plantea las siguientes adicionales<sup>23</sup>:

1. Capacitación enfocada en liderazgo efectivo, con enfoque de género, que les permita participar en esferas de toma de decisión.
2. Fortalecimiento de proyectos, a través de capital semilla no reembolsable con acompañamiento, acceso a las cadenas de valor regionales y redes de mercados, y los créditos blandos, que permitan acceder a recursos sin sobrecostos mientras consolidan sus iniciativas.

---

23 Memorias del Webinar: Mujeres, conservación y desarrollo en el Pacífico colombiano, realizado por ProPacífico, Fondo Acción y la Fundación WWB Colombia el 24 de septiembre de 2020.

3. Acceso a la tecnología e internet.
4. Desarrollar investigaciones y la sistematización de experiencias como insumos para hacer incidencia en política pública.
5. Consolidar alianzas entre comunidades, academia, sector privado y gubernamental.

Frente a estos enormes retos, diferentes empresas como el Grupo Éxito, en alianza con la Fundación Salvaterra o como Comfandi, la principal Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, en sus experiencias trabajando con comunidades, han desarrollado procesos de acompañamiento a pequeños productores. Los primeros, con el objetivo de cierre de brechas entre el productor y el mercado, acompañan desde la unidad productiva, determinando el potencial productivo de la finca de cara al mercado, acompañamiento técnico y seguimiento a producción, hasta el encadenamiento comercial del producto en las vitrinas del Éxito.

En esta misma línea, Comfandi, en su trabajo con organizaciones campesinas, acompaña todo el circuito temático para el fortalecimiento de las prácticas agrícolas: se visitan las fincas con las organizaciones, se fortalecen los métodos de producción, se busca una tecnificación, se realiza un acompañamiento en postcosecha (selección, clasificación, limpieza, empaque), se bancariza a los productores y finalmente, se incluyen en la cadena de valor de la empresa, comprándoles los productos para venderlos en los supermercados Comfandi.

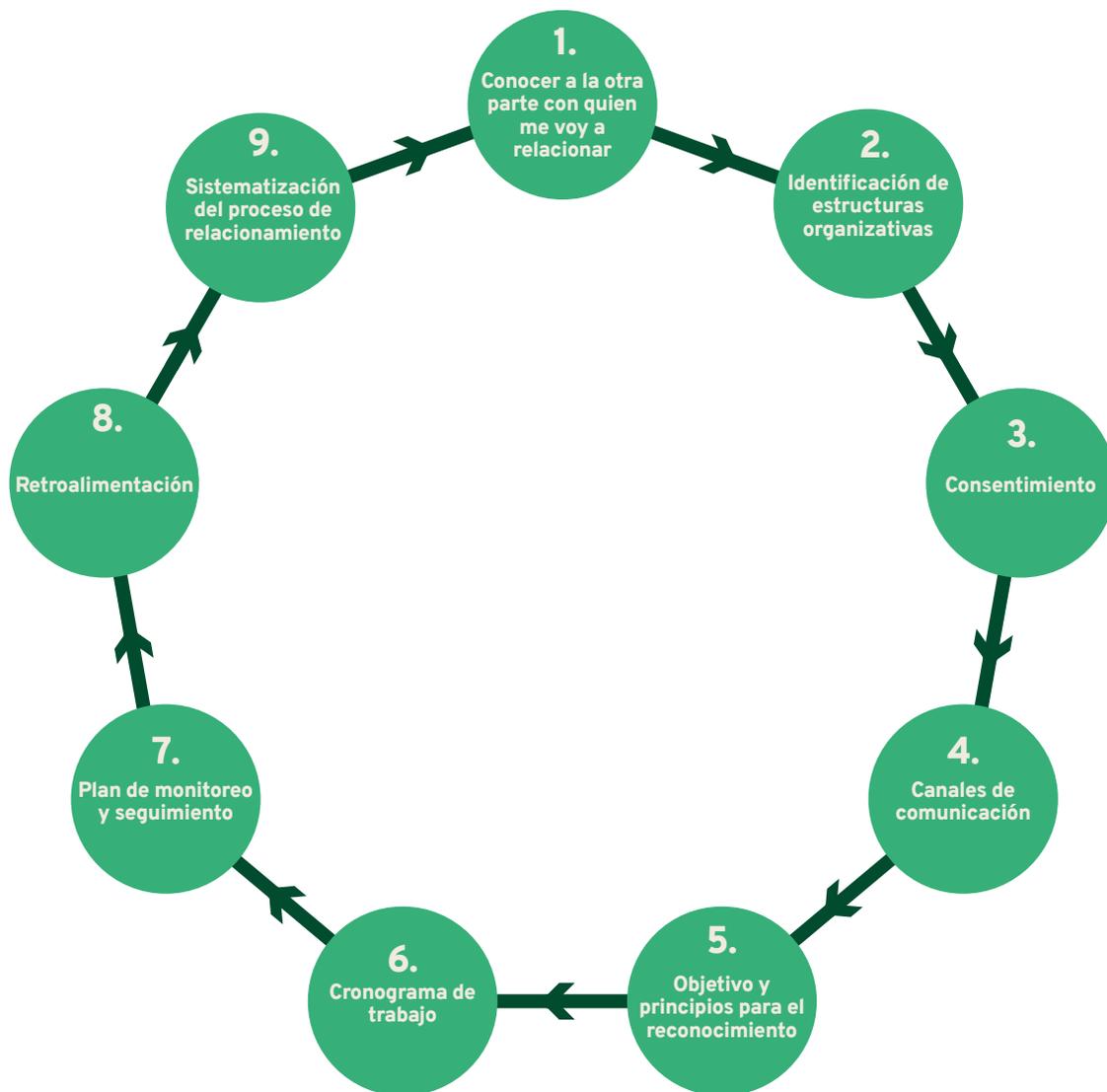
Estos procesos han representado ventajas competitivas tanto para las empresas como para las asociaciones u organizaciones locales. Al eliminar los intermediarios, la empresa puede hacer unas mejores negociaciones y ofrecer un mayor precio al productor y, por el otro lado, con unas mejores prácticas, las organizaciones ofrecen un mejor producto y mejores condiciones de entrega y cumplimiento<sup>24</sup>. Esto permite que la relación sea entre dos actores competitivos.

## Propuesta de escenarios para el relacionamiento entre empresas y comunidades negras

El contenido de cada protocolo de relacionamiento entre empresas y comunidades dependerá de las particularidades de la empresa y de las características de la comunidad y su territorio. Sin embargo, la siguiente es una propuesta de los pasos generales a seguir para el relacionamiento:

---

24 Entrevista a Comfandi el 19 de octubre de 2020.



Fuente: Elaboración propia (2020).

## Paso 1 Conocer a la otra parte con quien me voy a relacionar

Antes de iniciar cualquier acuerdo de cooperación o comercial entre las partes, es necesario que cada una conozca el actor con quien se va a relacionar. Para esto se recomienda que la empresa haga una caracterización del contexto territorial y del trabajo y experiencia de la comunidad, así como la comunidad de la experiencia del trabajo en territorio de la empresa.

## Paso 2 Identificación de estructuras organizativas.

Identificación por parte de la empresa de las estructuras organizativas y los instrumentos de administración territorial propios de la comunidad en particular (reglamentos

internos, planes de convivencia, planes de etnodesarrollo), y a través de ellas hacer una presentación y socialización del proyecto a realizar. Esto busca prevenir riesgos en cuanto a sostenibilidad en el tiempo, acción con daño o generación de divisiones internas.

### **Paso 3 Consentimiento.**

Una vez socializado el proyecto con la comunidad, esta deberá tomar la decisión al interior de sus estructuras organizativas y dará el consentimiento de aprobación o no del proyecto.

### **Paso 4 Canales de comunicación.**

Establecer canales de comunicación y líderes y lideresas, tanto de la comunidad como de la empresa, como voceros que asegurarán una comunicación permanente entre los dos actores. Los voceros tendrán como límite para la toma de decisiones lo que previamente ha sido acordado al interior tanto de la empresa como de la comunidad y tendrán la responsabilidad de socializar cada aspecto de forma permanente. Asimismo, desde el inicio, se deben acordar espacios periódicos de intercambio de visiones y discusión entre las partes, así como canales y mecanismos de resolución de conflicto, en caso de que se presenten.

### **Paso 5 Objetivo y principios para el relacionamiento.**

Es fundamental acordar un objetivo claro desde el principio que permita que el relacionamiento cumpla con las necesidades y expectativas tanto de la comunidad como de la empresa. Los principios planteados en este documento pueden servir de guía, sin embargo, se deben revisar y adecuar a los objetivos y propósitos propios tanto de la empresa como de la comunidad en concreto. Esta construcción debe ser un proceso participativo de las dos partes.

### **Paso 6 Cronograma de trabajo.**

Establecimiento de un cronograma de trabajo con actividades, productos y responsabilidades de cada actor. Este debe incluir el horizonte de tiempo de intervención del proyecto o acompañamiento de la empresa.

## **Paso 7 Plan de monitoreo y seguimiento.**

Debe existir un seguimiento de la relación establecida, por medio de plan de monitoreo y seguimiento de las actividades y productos. Esto se hará por parte tanto de la empresa como de la comunidad. Se recomienda tener una matriz de seguimiento disponible para las dos partes.

## **Paso 8 Retroalimentación.**

Propiciar unas dinámicas de reflexión y lecciones aprendidas. Esto garantizará un proceso de fortalecimiento comunitario.

## **Paso 9 Sistematización del proceso de relacionamiento.**

Este proceso, entendido como análisis crítico de la experiencia, no sólo resulta útil para contar con información organizada sobre la misma, sino para tener claridad sobre los acuerdos, mecanismos de seguimiento y resultados esperados. También servirá de insumo para el desarrollo de estrategias de comunicación que permitan socializar el proceso con cada sector. Ver explicación del proceso de sistematización en las consideraciones finales.

## **Consideraciones finales**

Este documento es un aporte en la apuesta por acercar y cerrar la brecha entre las empresas y las comunidades que se deberá ir alimentando con experiencias concretas de relacionamiento.

Se propone entonces una siguiente fase de implementación de los lineamientos en un territorio y un relacionamiento entre empresa - comunidad en concreto.

Con el fin de ir un paso más allá, este documento hace una propuesta metodológica para esta siguiente fase que deben incluir entrevistas semi-estructuradas, conversaciones informales, “comadreo”, grupos focales y espacios de discusión entre las empresas y las comunidades, con herramientas participativas comunitarias y cartografía social. Estos instrumentos tienen como objetivo comprender, mediante la interlocución, las posturas individuales y colectivas sobre los principios base del diálogo propuestos, así como los escenarios y las oportunidades del relacionamiento.

Esto permitirá ajustar lo inicialmente planteado y complementar con el resultado de la sistematización del proceso concreto de relacionamiento entre empresas y comunidades, entendida más que como una actividad teórica, descriptiva, de registro o documentación; como un “proceso que permite llevar a cabo la recuperación sistemática, el análisis e interpretación crítico de la práctica de un actor social que busca transformar sus condiciones y posiciones de vida en un determinado contexto” (Zúñiga y Cárabes, 2006).

El aspecto fundamental de la sistematización del proceso es que se generen conocimientos a partir de la experiencia y que permita el intercambio de aprendizajes. Para esto, será necesario no sólo interpretar las experiencias, sino además hacerla comunicable, es decir, el protocolo de relacionamiento, después de la implementación, será el producto de los aprendizajes y resultados obtenidos en el proceso, de forma que permita a otros acercarse adecuadamente a su comprensión y que logre ser una herramienta de gestión para los actores en sus territorios.

Metodológicamente la sistematización puede realizarse en tres fases (Sánchez, 2010):

1. La reconstrucción, en donde se hace la descripción del proceso o experiencia concreta de relacionamiento.
2. La interpretación, la cual permitirá identificar perspectivas, principios, etapas, puntos de encuentro y desencuentro entre las empresas y las comunidades.
3. La potenciación de la experiencia, esto es una comprensión del relacionamiento desde su perspectiva transformadora y sus posibilidades futuras.

Así pues, es evidente que existe una necesidad de acercamiento y articulación. De ahí la importancia de contar con un protocolo de relacionamiento que permita que este diálogo y trabajo conjunto se alinee con los objetivos tanto de las comunidades como del sector privado, y que cada uno cumpla con su papel en la transformación del Pacífico colombiano.



## ►► Anexo 1

### Compromisos frente a cada pilar del Plan Nacional de Acción.

Pilar	Compromisos
<b>El deber del Estado de proteger los derechos humanos</b>	Coordinación interinstitucional
	El Estado como actor económico
	Participación efectiva de la sociedad civil
	Orientación del Estado para el respeto a los derechos humanos en la actividad empresarial
	Debida diligencia en derechos humanos
<b>La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos</b>	Cultura de derechos humanos y construcción de paz en el sector empresarial
	Debida diligencia en el sector empresarial
	Respeto a los derechos humanos como ventaja competitiva
	Responsabilidad social empresarial y respeto a los derechos humanos
<b>Acceso a mecanismos de remediación</b>	Fortalecer los mecanismos judiciales y administrativos de acceso a remediación
	Fortalecer los mecanismos no judiciales de remediación

## Bibliografía

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. (2019). La inclusión de minorías étnicas: una ventaja competitiva para las empresas en Colombia: [http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Minorias%20Etnicas%20Lectura\\_637068180307564233.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Paper%20Minorias%20Etnicas%20Lectura_637068180307564233.pdf)
- Carneiro M, Cordero J, Cordero C, Martín V. (2013). *Cuaderno-Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos*. Puerta de entrada, Sustentia Innovación Social, Madrid.
- Consejería Presidencial para los Derechos Humanos. (2015). *Plan Nacional de Acción en Derechos Humanos y Empresas*. Colombia Avanza Derechos humanos y Empresa. Recuperado de: [https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/NationalPlans/PNA\\_Colombia\\_9dic.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/NationalPlans/PNA_Colombia_9dic.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación, Ministerio del Interior, Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2014). *Fortalecimiento organizativo de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueñas. Historia, actualidad, conceptos y herramientas prácticas*. Recuperado de: <https://repositoryoim.org/bitstream/handle/20.500.11788/334/COL-OIM%200461.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fondo Acción. (2020a). *Relacionamiento comunitario con las comunidades negras*. Recuperado de: <https://fondoaccion.org/2020/11/19/relacionamiento-comunitario-con-las-comunidades-negras/>
- Fondo Acción. (2020b). “Comadreamo” *Lineamientos de Género para 8 proyectos REDD+ en el Pacífico*.
- Fundación ANDI. (2019). *Estrategia Fundación ANDI*. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20Fundaci%C3%B3n%20ANDI%202019.pdf>
- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. (2019). *Política institucional de relacionamiento con pueblos indígenas, comunidades étnicas y locales*. Recuperado de: <http://www.humboldt.org.co/images/documentos/pdf/documentos/mpc-pl-01-politica-institucional-de-relacionamiento-con-publos-indgenas-comunidades-tnicas-y-locales-en-materia-de-investigacin-en-biodiversidad.pdf>
- Lozano, B. R. (2000). *El feminismo no puede ser uno porque las mujeres somos diversas. Aportes a un feminismo negro decolonial desde la experiencia de las mujeres negras del Pacífico colombiano*. La manzana de la

- discordia, Julio - diciembre, Año 2010, Vol. 5, No. 2: 7-24. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53747/elfeminismo-nopuedeseruno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano, B. R. (2016). *Feminismo Negro - Afrocolombiano: ancestral, insurgente y cimarrón. Un feminismo en - lugar. Intersticios De La política Y La Cultura*. Intervenciones Latinoamericanas, 5(9), 23-48. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/intersticios/article/view/14612>
  - Mogollón Anaya, N. D., y Londoño Gómez, D. E. (2019). *Consejos comunitarios como herramienta generadora de desarrollo social: Análisis del caso CONCOSEFA*. (Tesis de posgrado). Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10798/1/2019\\_consejos\\_comunitarios\\_herramienta.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10798/1/2019_consejos_comunitarios_herramienta.pdf)
  - Organizaciones y Consejos Comunitarios del sur del Pacífico, MinMinas - IIAP. (2015). *Guía de Relacionamento entre las Comunidades Negras de los departamentos del Valle, Cauca y Nariño, y el Sector Minero Energético*.
  - Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH. (2014). *Lineamientos para una Política Pública de Derechos Humanos y Empresa*. Recuperado de: [http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/Documents/2014/140724-lineamientos-politica\\_web.pdf](http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/Documents/2014/140724-lineamientos-politica_web.pdf)
  - ProPacífico. (2017). *Gestión sostenible en los territorios colectivos de los grupos étnicos de la Región Pacífico*. Recuperado de: <https://propacifico.org/propacifico/wp-content/uploads/2017/09/Documento-T%C3%A9cnico-Grupos-%C3%89tnicos.pdf>
  - Rahnema, M. (1996). *Capítulo 'Participación' en Diccionario del desarrollo. Una guía del conocimiento como poder*. W Sachs (editor). Recuperado de: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESSION-6-Sachs-Diccionario-Del-Desarrollo.pdf>
  - Sánchez, A. (2010). El artículo *sistematización de experiencias: construcción de sentido desde una perspectiva crítica*. En: Revista Virtual Universidad Católica del Norte. No. 29, (febrero - mayo de 2010, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias, Latindex, EBSCO Information Services y Actualidad Iberoamericana.
  - Sarmiento M., Buitrago L., Abello N., Escalas A., López A., Cardona W. (2019). *Lineamientos para compensaciones en territorios étnicos*. Recuperado de: <https://colombia.wcs.org/es-es/WCS-Colombia/Publicaciones.aspx>
  - Venegas, B. (2020). *El valor compartido como aporte de las empresas a la recuperación*. Artículo en La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/econometria-consultores-2889073/el-valor-compartido-como-aporte-de-las-empresas-a-la-recuperacion-3035264>



Somos una fundación privada, sin ánimo de lucro y apolítica que trabaja por el desarrollo sostenible de Cali, el Valle del Cauca y la Región Pacífico. Somos un puente entre el sector público y privado para impulsar iniciativas y proyectos de alto impacto para el desarrollo de nuestro territorio.

[www.propacifico.org](http://www.propacifico.org) • [info@propacifico.org](mailto:info@propacifico.org) • Calle 35 norte N° 6A bis - 100 • Cali - Colombia

  @ProPacíficoOrg



Somos un fondo privado colombiano con 20 años de experiencia en inversiones sostenibles en ambiente y niñez. Detonamos oportunidades y generamos conexiones que faciliten el aprendizaje y trabajo colectivo dentro de la organización y con otras instituciones tanto públicas como privadas. [Conoce todas nuestras publicaciones aquí.](#)

(+57) 1 285 3862 ext 101 • Cra 7 N° 32 - 33 piso 27 • Bogotá - Colombia

     @FondoAcción • [www.fondoaccion.org](http://www.fondoaccion.org)