

Entre la autonomía y la integración: el caso de la Asociación Fondo Páez. Las incertidumbres y devenires de una experiencia económica local

Beatriz Barrios

Introducción

El presente artículo tiene como objeto describir y analizar los alcances y las limitaciones en la gestión de una experiencia económica local de la asociación de productores indígenas del norte del departamento del Cauca en Colombia llamada *Fondo Páez*. Este documento también pretende enunciar algunos elementos para reflexionar sobre las implicaciones que tiene el acompañamiento de actores externos públicos y privados en estas experiencias económicas locales con pueblos indígenas.

Para realizar esta tarea, primeramente nos proponemos esbozar brevemente el contexto del departamento del Cauca, en el cual tiene objeto esta experiencia económica. Se tendrá en cuenta el marco constitucional y jurídico que rige la gestión de los territorios indígenas en Colombia. En este punto nos proponemos mostrar las contradicciones en las políticas gubernamentales que limitan el ejercicio de una real autonomía territorial. En efecto, la autonomía de los territorios indígenas se ve afectada en parte por una dependencia administrativa en relación con la ejecución de los recursos transferidos por el Estado.

Este modelo de gestión territorial se funda en la descentralización estatal y en una lógica multiactor en la aplicación de las políticas públicas, que requiere la coordinación de diferentes actores. Dicha coordinación entre actores es difícil, ya que la interacción entre actores externos y locales se configura en el marco de relaciones de poder asimétricas. En este contexto de relativa autonomía territorial y de coordinación difícil entre diferentes actores, las comunidades

Recibido: octubre de 2016 • Aprobado: 6 de junio de 2017

indígenas se ven confrontadas a resolver problemas socioeconómicos concretos para permanecer en sus territorios. Dichas experiencias toman múltiples formas asociativas entre diferentes familias, e incluso comunidades, constituyendo en algunos casos cooperativas y asociaciones de productores.

Así, encadenamos un segundo momento, en el cual presentaremos el caso particular de la asociación de familias indígenas productoras de café orgánico para el comercio justo, la Asociación Fondo Páez, la cual, ya consolidada, empieza a ser reconocida por distintos actores locales, nacionales e internacionales como un actor clave para fortalecer este modelo multiactor de gestión territorial. En este punto, consagraremos nuestra atención a las acciones realizadas para consolidar dicha organización, los avances y las limitaciones para garantizar la autonomía y el reconocimiento de su acción por parte de otros actores del territorio.¹ Encontraremos que estos aspectos constituyen algunos de los principales desafíos a superar por parte de dicha organización. Así mismo, discutiremos cómo el apoyo institucional a estas experiencias asociativas comunitarias es fundamental para su pervivencia.

1. Marco de estudio y metodología

El presente artículo se nutre del trabajo de grado realizado para la obtención del título de maestría en el programa Estudio Comparativo del Desarrollo, en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales en París, Ehess.² Dicho trabajo surge de la necesidad de sistematizar una experiencia de trabajo de cinco años con la Asociación Fondo Páez y la ong Fundación Colombia Nuestra (fcn) en torno a proyectos socioeconómicos para el mejoramiento de la calidad del café y la producción agrícola familiar para el autoconsumo y el intercambio de alimentos con otras familias en el norte del departamento del Cauca,³ en Colombia.

1 Más adelante se aclara lo que se entiende aquí por autonomía y reconocimiento.

2 Desde su creación autónoma en 1975 el ehess se caracteriza por establecer un diálogo entre diversos conceptos, disciplinas y aires culturales permitiendo el encuentro y debate entre investigadores de diferentes países (fuente: www.ehess.fr).

3 En tanto que asalariada de la Fundación Colombia Nuestra (fcn), mi trabajo consistía en la construcción y análisis de la información sobre las formas de organización de la producción agrícola familiar y comunitaria, en el marco de proyectos de seguridad alimentaria, desarrollo de circuitos cortos y fortalecimiento institucional. La fcn, creada en 1977, está integrada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas que trabajan en la implementación de alternativas sociales y económicas respetuosas del medio ambiente y de

Esta experiencia me permitió reflexionar sobre las formas de subsistencia de las familias y las formas de apropiación y defensa del territorio del pueblo Nasa. Así surge la construcción de preguntas más concretas sobre las relaciones que se tejen entre estas comunidades y los diferentes actores que intervienen en sus territorios, particularmente con el Estado y las ong, así como los efectos que pueden tener dicha interacciones en el ámbito social, económico y político, concretamente en lo que respecta a la consolidación de sus territorios y la reivindicación de derechos sociales, económicos y culturales.

Para el análisis, es importante tener en cuenta que estas dinámicas locales se inscriben en procesos globales. Efectivamente, en el marco de la globalización, los procesos sociales, económicos y políticos adquieren dimensiones y dinámicas amplias y aceleradas. Así, las luchas de los movimientos indígenas cobran mayor notoriedad y fuerza al insertarse en los flujos y redes globales, al ser apoyadas por diferentes sectores sociales (intelectuales, artistas, estudiantes, sindicalistas, obreros, las ong) e instituciones internacionales (agencias internacionales de desarrollo) (Le Bot, 2009: 350). Además, en el proceso de modernización y descentralización de los Estados-nación, se presenta una refundación de lo local y una reivindicación de los territorios, particularmente ancestrales, con el objetivo de obtener derechos específicos para los grupos étnicos (Serje, 2011; Hoffmann, 2004).

Este nuevo modo de gobierno se caracteriza por la valoración de la participación ciudadana y de los intereses culturales a escala local y territorial (Auclair, 2011). Así, la participación ciudadana y el ejercicio de los derechos de las minorías se constituyen en una norma de pretensión universal que implica grandes desfases en los contextos locales de aplicación, en razón de factores como la interpretación de aspectos jurídicos y políticos, así como los aspectos lingüísticos, semiológicos, semánticos, y las competencias de los actores (Bellier, 2011: 9). Más compleja se torna la situación si se tiene en cuenta que las condiciones que hacen posible el gobierno de los territorios dependen de la coordinación entre diferentes actores, tanto públicos como privados, así como de las comunidades que participan en la formulación de las políticas de gestión territorial (Le Gales, 1995: 59). Una coordinación difícil, si se tiene en cuenta que sus percepciones, competencias y capacidades de acción no son iguales, configurando así relaciones donde el ejercicio del poder es asimétrico. De esta manera, se puede

los valores culturales de las poblaciones rurales. Sus métodos de trabajo son el diálogo de saberes y la investigación para la acción.

considerar que la participación ciudadana y la de otros actores implicados en el ejercicio del poder, es decir las distintas escalas de la gobernanza, están ligadas a las condiciones de ejercicio del poder, a saber, las posibilidades de gobierno (Gros, 2010: 38).

Por otra parte, en este artículo consideramos el territorio como un sistema de relaciones, es decir, como un sistema social que sería definido a partir de las relaciones con su entorno (Luhmann, 1998: 40) y con los elementos que le son propios, tales como los actores, las prácticas y las representaciones, así como las instituciones que estructuran dichas relaciones. El territorio tiene gran importancia para un grupo humano, ya que es el soporte material de su vida, al garantizar los recursos materiales para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y culturales.

De este modo, se parte de un análisis sistémico, específicamente de la interacción entre diversos actores que intervienen en el territorio y que establecen relaciones asimétricas de poder. Partiremos de la premisa de que toda intervención social provoca cambios, dado que la “interacción de actores sociales con diferentes recursos (políticos, cognitivos, económicos, tecnológicos, etc.) abre la posibilidad para que el escenario donde tiene lugar la intervención sea modificado” (Ramírez, 2002: 104).

Para desarrollar nuestro análisis, partiremos de la hipótesis de que la autonomía territorial y económica indígena es puesta en cuestión en la medida que las nuevas instituciones creadas en el marco de la descentralización estatal no brindan los elementos necesarios para ejercer una real autonomía en lo que respecta a la gestión de sus territorios,⁴ dado que la ejecución de las transferencias del Estado deben seguir los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, y ejecutar proyectos con las alcaldías. Además, los *cabildos* encuentran dificultades para el ejercicio de sus funciones administrativas y programáticas.⁵ En efecto, los cabildos tienen un periodo administrativo corto, de solo un año, lo cual impide la planeación y la ejecución a largo plazo de programas y proyectos de desarrollo local. Además, las dificultades en la concertación y la ejecución de

4 Entendido como la existencia de un consenso social sobre una forma determinada de gestionar la economía indígena (Gros, 2010: 21).

5 Conforme al artículo 2 del decreto 2001 publicado en 1988, el *cabildo* indígena es una “entidad pública especial, integrada por indígenas escogidos y reconocidos en una parte localizada de un territorio determinado, encargados de representar legalmente a su grupo y de ejercer las funciones que le atribuye la ley del Estado de acuerdo a sus usos y costumbres propios de su cultura”.

los planes de desarrollo entre autoridades tradicionales y los gobiernos locales afectan igualmente la continuidad de las intervenciones. Por ello, el escenario cambia según la coyuntura política, lo cual afecta la firma de contratos y la ejecución de los proyectos, ya que estos dependen de la calidad de las relaciones entre los alcaldes y las autoridades indígenas. Debido a esto, se puede presentar una manipulación de las autoridades y los territorios indígenas de parte de los alcaldes, sobre la base del financiamiento compartido de proyectos. Para equilibrar las fuerzas en el juego político, las autoridades indígenas tratan de ser elegidas en las alcaldías y concejos (Benavides y Duarte, 2010b: 208).

Otra estrategia para contrarrestar este desequilibrio de fuerzas es la búsqueda de otras fuentes de cofinanciación para los proyectos, las cuales provienen principalmente de las agencias de cooperación internacional (Benavides y Duarte, 2010a: 34). Las ong y otras instituciones internacionales intervienen entonces en el territorio con programas y proyectos socioeconómicos, teniendo como participantes las poblaciones rurales, principalmente indígenas, lo cual muestra una manifestación de la inclusión de estas poblaciones a las dinámicas de la mundialización (Gros y Foyer, 2010: 33), así como un cambio en la concepción de la acción pública, especialmente en lo que respecta a la política social. En efecto, las “políticas de activación social” (Merklen, 2010),⁶ promovidas por la cooperación internacional, se fundamentan en el “empoderamiento” de los pobres para que sean los actores de su propio desarrollo. Dichas políticas se centran en la concepción de estas poblaciones, de sus problemáticas y de las posibles soluciones, principalmente a escala local, ignorando de este modo que estas hacen parte de una sociedad que genera desigualdades.

Estas intervenciones tienen como principal objetivo integrar el sector rural al mercado, a la comercialización, promoviendo de manera indirecta, a través de los organismos privados de cooperación, el desarrollo de infraestructuras y servicios, acelerando la privatización de la acción estatal. Así, se logra integrar poblaciones y territorios marginados en procesos de globalización, principalmente económica, bajo la premisa de la participación y el empoderamiento.

Es así como actores externos juegan un rol crucial en la consolidación de procesos organizativos y económicos en torno a la producción y comercialización agrícola, especialmente en el apoyo a las asociaciones de productores y en el desarrollo de cadenas productivas. Dichas acciones podrían comprometer la

6 Se trata de transferir recursos, dar herramientas y ayudar a la población pobre, para que pueda elaborar proyectos que le permitan superar su condición.

diversidad biológica y cultural de estos territorios y poblaciones, al fomentar un solo tipo de variedad de semilla o un solo sistema de producción agrícola, y podrían afectar las prácticas culturales de cooperación, al implementar un modelo empresarial (y no comunitario o solidario) en la gestión de las experiencias económicas locales.

En este contexto, las asociaciones de productores se multiplican, pero realmente son pocas las que logran consolidarse y fortalecer sus capacidades y alianzas para hacerle frente a la falta de apoyo estatal en lo que respecta a la oferta de servicios para los pequeños productores agrícolas, así como a la falta de continuidad de los proyectos de los cabildos.

Ciertas familias prefieren vincularse en grupos de trabajo familiar y comunitario, así como a las asociaciones de productores, ya que estas ofrecen servicios agrícolas (acompañamiento técnico, insumos, servicios financieros para la producción, y apoyo a la comercialización), asegurando de esta manera una continuidad y mayores ventajas económicas en la comercialización de los productos, en comparación con los proyectos productivos de los cabildos, que cambian cada año y que toman la mitad de los beneficios de sus empresas. Las asociaciones de productores experimentan un gran auge, en ocasiones percibido como concurrencia por los cabildos.

La Asociación Fondo Páez, objeto de estudio para este artículo, interactúa con diferentes actores locales, nacionales e internacionales, en el marco de proyectos productivos de seguridad alimentaria y mejora de la producción y comercialización de café orgánico. El conjunto de estos actores, sus acciones, sus discursos y representaciones sobre el desarrollo conforman lo que Olivier de Sardan llama arena,⁷ la cual es “un escenario de confrontación en torno a diferentes intereses de poder, de influencia, de prestigio, de notoriedad y de control” (1995: 59).

La concurrencia y la dificultad para trabajar conjuntamente pueden deberse a diversos factores, entre los que se destacan la diferencia de visiones y de objetivos. Así, se puede observar que sus puntos de vista difieren en lo que respecta la visión sobre el desarrollo económico en general, sobre los objetivos de la asociación, y sobre aspectos de implementación de los diferentes proyectos en particular.

7 Entenderemos el desarrollo como un proceso social de cambio endógeno e inducido de innovación, realizado sobre la base del diálogo de saberes y técnicas externos con los saberes y técnicas populares (Olivier de Sardan, 1995: 94).

Teniendo en cuenta lo anterior, el desafío principal para las asociaciones de productores es adquirir una autonomía y una legitimidad suficientes para que su acción sea viable y sostenible, permitiendo de esta manera que la asociación pueda posicionarse en esta arena. La autonomía implica la consolidación de una base social (capacidad de autogobierno y garantía de servicios para los productores), y la legitimidad implica el reconocimiento de su acción y de sus valores culturales. Dichos elementos permiten establecer alianzas con diferentes actores que intervienen en el territorio. Estos elementos serán objeto de análisis en el presente documento.

Concretamente, nos interesa dar cuenta de los elementos que hacen posible la “innovación” a partir de la confluencia, la confrontación y el sincretismo de saberes y visiones diferentes sobre la economía local, a partir del estudio de caso de la Asociación Fondo Páez. Entenderemos la “innovación” como un proceso social de cambio en el cual se da una “reinterpretación”, un nuevo sentido a las técnicas y tecnologías introducidas a partir del diálogo y la confrontación con los saberes locales y tradicionales (Olivier de Sardan, 1995: 89).

Metodología

Teniendo en cuenta el carácter complejo del objeto de investigación, se optó por una estrategia multimétodo. De esta manera, hemos utilizado diferentes diseños de investigación que combinan los métodos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, recurrimos al diseño documental para el análisis de documentos y la construcción de archivos documentales (archivo institucional de las ong Fundación Colombia Nuestra y Acting for Life, búsqueda bibliográfica), indispensables para dar una base histórica que posibilita la comprensión de las dinámicas socioeconómicas y políticas del territorio, así como del proceso de consolidación de la Asociación Fondo Páez. El método etnográfico ha sido utilizado para el estudio de caso.

Se ha utilizado como técnicas de investigación la entrevista cualitativa semiestructurada en profundidad, y la observación participante.

La entrevista semiestructurada en profundidad conserva el formato de un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador. Dicha conversación es guiada por una serie de preguntas y temas a explorar que no guardan un orden pre-determinado; es decir que estos elementos pueden ser abordados al calor de la conversación y profundizados según la disposición del entrevistado. En ningún momento se trata de inducir un tipo de respuesta; al contrario, se presta una

gran atención al lenguaje corporal, a los silencios, así como a las formas y a los momentos precisos en los que el entrevistado se expresa sobre un tema en particular. Estos elementos dan cuenta de la relación particular que se establece entre entrevistado y entrevistador, y constituyen a su vez un “saber-hacer propio del entrevistador” (Beaud y Weber, 1997: 158).

La observación participante es una técnica que permite contrastar lo que dicen y lo que hacen los actores sociales estudiados, identificando de esta forma las contradicciones y paradojas entre sus discursos y prácticas, así como la forma en que los actores elaboran un relato que da sentido a su acción. Para aplicar dicha técnica se ha participado en diferentes actividades (talleres de discusión y reflexión en el marco de diferentes proyectos, y también en conversaciones informales en espacios cotidianos de convivencia como cafés, almuerzos y caminatas) de la Asociación Fondo Páez y de otras organizaciones con las cuales ella interactúa: la ong colombiana Fundación Colombia Nuestra y la ong francesa Acting for Life, las cuales apoyan diferentes proyectos productivos y organizacionales de la Asociación y de la cooperativa Ethiquable Comercio Justo, que comercializa en Europa el café producido por el Fondo Páez.

2. Resultados/ discusión

El Cauca, un escenario complejo para pensar la autonomía

En esta parte nos propondremos presentar algunos elementos de la gestión territorial en el Cauca, como las formas de propiedad y de explotación de la tierra. También mostraremos las limitaciones que se presentan en el ejercicio de la autonomía de los territorios indígenas, concretamente en lo que respecta a la gobernanza.

Consideramos necesario hacer una contextualización general del departamento del Cauca, para después entrar de lleno en las cuestiones que ocupan nuestra atención.

El departamento del Cauca se caracteriza por ser principalmente rural, ya que un 70% de la población habita en la zona rural, y un 40% de esta es indígena (Rojas, 2012: 183). La agricultura es entonces uno de los principales pilares económicos de la región. Se practica principalmente una agricultura de monocultivo de caña y café, así como la ganadería extensiva. Este tipo de explotación económica de la tierra es producto de una larga historia de intervención a través de instituciones políticas y económicas como la encomienda y la hacienda, que

han generado la fragmentación y la proletarización de las poblaciones autóctonas (Findji y Rojas, 1985) y las comunidades negras, debido al acaparamiento de las tierras más aptas para la agricultura (Rojas, 2012: 191).

Esta región, con grandes riquezas naturales y diversidad de población y culturas, es igualmente el segundo departamento con mayor desigualdad del país en lo que respecta a la distribución de la tierra: solamente el 30% de las tierras cultivables pertenecen a los pequeños agricultores. Además, el 90% de la tierra es explotada de forma inadecuada, principalmente por parte de la gran agroindustria del monocultivo, ya que los suelos tienen una vocación forestal (Gamarra, 2007: 4).

El Cauca es el segundo departamento del país con el mayor número de población indígena (21%), y el quinto que concentra la mayor cantidad de población negra (22%). A finales del siglo xx, y gracias a la lucha del movimiento indígena, apoyado por diferentes sectores nacionales e internacionales, estas comunidades han logrado el reconocimiento de sus autoridades y de sus territorios por parte del Estado, ocupando más de un cuarto del territorio nacional.

A nivel departamental, dichas poblaciones poseen el 30% del territorio bajo la forma de propiedad colectiva de la tierra. El modelo de acceso diferencial a los derechos, particularmente a la tierra, incentiva la competencia intercomunitaria. Sin embargo, cabe aclarar que dichos conflictos mal llamados interétnicos se fundamentan en una tensión territorial causada por el acaparamiento de las tierras más productivas en proyectos de monocultivo y actividad minera (Duar-te, 2015: 216-217).

Por otra parte, el reconocimiento del Estado a estas poblaciones les ha permitido cierta autonomía en la gestión de sus territorios. En efecto, si bien estas comunidades participan de las transferencias del Estado, la ejecución y administración de dichos recursos se realiza bajo el control de los gobiernos locales y nacionales a través de proyectos que se rigen por los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, configurándose de esta manera un escenario en el cual el gobierno local y las autoridades tradicionales deben negociar alrededor de intereses muchas veces contrapuestos, teniendo en cuenta que tanto sus racionalidades como la percepción de las prioridades para la inversión de los recursos son divergentes. Por ejemplo, para el Estado la adquisición de nuevos terrenos no es una prioridad, mientras que para los indígenas sí lo es. Otro ejemplo es en la política de salud: mientras que los gobiernos tienen una percepción de la salud que se reduce a la construcción de hospitales, las comunidades indígenas,

al contrario, tienen una concepción más holística de la salud, que implica la prevención a partir de la seguridad alimentaria. En este sentido, los cambios en las prioridades de los gastos y en la ejecución son objeto de evaluación y de auditoría constante (Benavides y Duarte, 2010b: 204-205).

Por otra parte, las comunidades también se ven afectadas por la reducción del presupuesto para las instituciones públicas de apoyo a la agricultura, y por la privatización de los servicios de asistencia técnica ofrecidos por el Estado. Asimismo, los últimos planes de desarrollo (2006-2020) promueven un modelo de desarrollo agroexportador favorable a la explotación agrícola de gran escala. Se observa un aumento del apoyo gubernamental a las actividades agrícolas dedicadas al monocultivo agroindustrial, que coincide con una reducción al apoyo de la agricultura familiar (Prosedher, 2011).

En este complejo escenario, diversas organizaciones de productores han acumulado un recorrido y unas experiencias significativas en los últimos años. Sin embargo, estas organizaciones, en general, no cuentan con el apoyo de los cabildos. Las relaciones entre las asociaciones de productores, los gobiernos locales y las autoridades tradicionales en ocasiones son difíciles y distantes, ya que hay racionalidades, poderes y márgenes de acción distintos, primando así la lógica del lobby. Más aun, los planes de desarrollo local presentan dificultades para fortalecer el rol de los pequeños productores en la economía local. Se observan falencias en la oferta de servicios técnicos y, en general, en los incentivos y apoyos para la producción (asistencia técnica, servicios financieros, formación, seguridad social).

Por otra parte, diversos actores privados, principalmente ong y agencias de desarrollo internacional, intervienen en el territorio a través de la implementación de diversos programas y proyectos encaminados al apoyo de la agricultura familiar y al desarrollo de cadenas productivas, estas últimas en la búsqueda de la integración de estas poblaciones y territorios al mercado. Sin embargo, estas intervenciones tienen un carácter puntual y con poco impacto a escala local, porque generalmente no se logra dar una continuidad en el largo plazo, al carecer de recursos y de apoyo del tejido institucional local. No obstante, existen espacios de concertación intermunicipales que buscan identificar y gestionar conjuntamente proyectos de desarrollo económico local, en los cuales participan diversos actores públicos y privados, pero que cuentan con poca participación de los gobiernos locales.

A grandes rasgos, hemos intentado esbozar el contexto estructural e institucional en el cual se configura el desarrollo local en el departamento del Cauca. Se evidencia de esta manera que los esfuerzos de los diversos actores son puntuales,

aislados y con bajo impacto a largo plazo. En el siguiente apartado queremos presentar la experiencia de la asociación de productores indígenas Fondo Páez, que ha logrado cierta consolidación y legitimidad en este complejo escenario.

Fondo Páez, un actor emergente en el desarrollo local

Las asociaciones de productores cobran protagonismo en un contexto donde las formas de cooperación y solidaridad constituyen una estrategia clave para hacerles frente a la liberalización de los mercados y a la reducción de apoyo estatal a la agricultura familiar. En el marco de las políticas de modernización agrícola promovidas por la cooperación internacional, las asociaciones de productores se constituyen en agentes económicos proveedores de servicios públicos.

La autonomía y el reconocimiento están entre los retos principales para este tipo de organizaciones. Esto significa, de un lado, la profesionalización,⁸ es decir, la prestación de servicios y la consolidación de una forma de autogobierno de base democrática. De otro lado, la institucionalización, entendida como la consolidación de un rol estratégico en el territorio y en sinergia con los diferentes actores que intervienen en él, a través de estos proyectos y programas de desarrollo local.

Este es el caso de la Asociación Fondo Páez, que, con más de veinte años de trayectoria en el apoyo a la agricultura familiar, empieza a ser reconocida por diferentes actores como un actor clave para el desarrollo local. Este reconocimiento es producto de un arduo proceso de consolidación que no termina. Al respecto, en este apartado queremos resaltar el rol jugado por la relaciones de cooperación y solidaridad en el proceso de apoyo a la creación y gestión de esta asociación; y asimismo, hacer una presentación de las estrategias e innovaciones realizadas para desarrollar las acciones de la organización y fortalecer su autonomía.

El Fondo Páez es una organización de más de 500 familias indígenas productoras de café orgánico, pertenecientes a 25 comunidades en 7 resguardos del centro norte del Cauca. Esta organización constituye una amplia red de acción sobre la base de una estructura comunitaria de solidaridad entre familias y grupos de trabajo comunitarios que se coordina para ofrecer ciertos servicios agrícolas: acompañamiento técnico, comercialización y financiamiento. Dicha

8 Esto significa garantizar una fuente de financiamiento propia que les permita asegurar el desarrollo de sus actividades organizacionales y la oferta de servicios a los productores a través de la creación de cargos de técnicos y profesionales asalariados.

estructura se ha constituido sobre la base de trabajo voluntario y con apoyo financiero a través de proyectos, así como con los beneficios de la comercialización de café orgánico a través del comercio justo.

Gran parte de las comunidades que pertenecen a la Asociación participaron igualmente en el proceso de recuperación de tierras de los años 70 y 80. Estos dos procesos han sido apoyados y acompañados por diferentes movimientos y sectores sociales. Tal es el caso de la ong Fundación Colombia Nuestra (fcn) y de la asociación Agricultores Franceses y Desarrollo Internacional —Agriculteurs Français pour le Développement International— (Afdi). La fcn ha apoyado al movimiento indígena desde sus inicios en los años 70, así como los procesos de recuperación de tierras en los años 80, y de reconocimiento político de los territorios y autoridades indígenas en los años 90.

La participación de Afdi en este proceso fue posible gracias a que algunos de sus miembros hacían parte de Amnistía Internacional, reconocida institución que trabaja en el mundo por la defensa de los derechos humanos, por lo cual tuvieron conocimiento sobre la violación de los derechos humanos que sufrían los pueblos indígenas en Colombia, particularmente las comunidades Guambiana y Páez en el Cauca. De esta manera se interesaron en conocer estas comunidades y apoyar sus procesos de lucha.

El apoyo de la fcn consistió principalmente en orientación política y asesoría técnica. En un primer momento, en el marco del movimiento indígena y la lucha por la recuperación de tierras, se recuperó la memoria histórica de lucha con el objetivo de reconstruir el pensamiento político, fundamental para la reivindicación de los derechos de los pueblos indígenas.⁹ En un segundo momento, después de la constituyente de 1991, el apoyo se centró en la asesoría estratégica y técnica en la elaboración de planes de acción del Fondo Páez y en la implementación de proyectos productivos que tenían como objetivo el fortalecimiento económico y social de las comunidades Nasa:

Se comenzó recuperando el pensamiento en la agricultura Nasa, retomando la forma de trabajo de los mayores consistente en guardar la semilla, cuidar los suelos, a los cuales últimamente se les saca pero no se les aporta, y el mejoramiento de las semillas (Celio Pillimue, presidente Fondo Páez, 2009).¹⁰

9 Véase Bonilla, 1978.

10 Los testimonios de Celio Pillimue y los de otros miembros de la Asociación Fondo Páez fueron obtenidos en las entrevistas realizadas para esta investigación.

En una primera etapa, las familias asociadas al Fondo Páez trabajaron en el mejoramiento de las técnicas de producción agrícola, a partir de la recuperación de saberes tradicionales de la agricultura Páez para aumentar la calidad de los suelos y la producción agrícola para el autoconsumo. De esta forma, las familias lograron volver productivos los suelos empobrecidos de los terrenos recobrados en el proceso de recuperación de tierras, así como recuperar y mejorar semillas tradicionales:

El cultivo de café es un cultivo de renta. El café aporta ingresos una vez al año (cosecha y pagos aplazados por 3 a 4 meses), que deben alcanzar para el año entero para comprar la sal, el aceite, la ropa, la inscripción al colegio... para toda la familia (Peregrino Pachu, socio Fondo Páez, 2008).

A partir de la década del 2000, la asociación comenzó a trabajar en la recuperación de las variedades tradicionales de café arábico, y se mejoraron las técnicas de cultivo (utilizando los saberes tradicionales y las técnicas de la agroecología) y procesamiento para aumentar la calidad del café con el objetivo de participar en el mercado de los cafés especiales y orgánicos vendidos a través del comercio justo.

En este proceso, la fcn tuvo un papel protagónico en la identificación del potencial de los cafés especiales y en la creación de alianzas comerciales de comercio justo. En este sentido la ong movilizó su propio capital social, en términos de Bourdieu, haciendo uso de conocimientos técnicos y de redes de amigos en el comercio justo. Igualmente, se valoraron los saberes ancestrales de las comunidades, las técnicas ancestrales de cultivo, para crear el *Kafue Nyaf' Tewesh* (el café de los antiguos).

En el 2005, el Fondo Páez comienza a afianzar su autonomía al obtener una personería jurídica como requisito para la certificación orgánica y de comercio justo. La participación en el comercio justo contribuye a la consolidación de esta asociación, así como a la cohesión social de las familias. En efecto, con el fin de obtener la certificación orgánica y de comercio justo, el Fondo Páez debe garantizar el cumplimiento de criterios de participación de las familias asociadas, invertir los beneficios de la comercialización en proyectos de desarrollo comunitario, respetar los derechos de sus trabajadores y conservar el medio ambiente.

Para lograr esto, la Asociación ha construido, de una parte, un sistema de control interno integrado por un grupo de personas asociadas que tienen formación técnica para garantizar la calidad del café. De otra parte, se ha construido una estructura logística, administrativa y de control para la gestión de las

actividades de producción, cosecha y comercialización del café, así como para la distribución de beneficios de la comercialización de café entre las familias asociadas. Además de estas estructuras, se ha creado un Sistema Financiero Comunitario (sfc), que permite ofrecerles a sus socios créditos con bajas tasas de interés para financiar la producción y la cosecha.

A partir del 2008, el Fondo Páez decide separarse de la fcn, y desde entonces le demanda solamente apoyos puntuales, contratando servicios técnicos de asesoría para la comercialización del café. Dicha separación se produjo por diferencias concernientes a la visión estratégica. En efecto, mientras que algunos directivos del Fondo Páez mostraban mayor interés por la comercialización del café, la ong remarcaba la necesidad de apoyar la seguridad alimentaria y el acompañamiento de los productores. Los intereses en torno a la gestión de proyectos también motivaron la separación.

La gestión de proyectos es una forma de financiar el funcionamiento de la organización y de pagar indemnizaciones o viáticos para sus colaboradores. Así se inicia una fase en la cual la Asociación gestiona de forma autónoma sus relaciones con los clientes compradores de café y establece diferentes alianzas institucionales para la gestión e implementación de proyectos con las familias asociadas.

El breve recorrido por la trayectoria de esta organización muestra que la participación en el comercio justo del Fondo Páez permite dar grandes pasos para su autonomía, al construir estructuras para asegurar su funcionamiento y la oferta de servicios para sus asociados. Sin embargo, este proceso ha sido facilitado igualmente por el acompañamiento y asesoría técnica y estratégica de otros actores locales e internacionales, como la fcn y la Afdi. En lo que respecta a la autonomía de la organización, queremos enfatizar sobre los principales alcances, limitaciones y retos a las que debe hacer frente el Fondo Páez para mantenerla.

Avances y retos del Fondo Páez

La autonomía es clave para una organización de productores. Lograr hacerles frente a la contingencia e incertidumbre propias del clima y del mercado, así como a la competencia en un contexto carente de apoyo estatal, es un reto enorme. Para enfrentarlo, el Fondo Páez ha desarrollado diferentes acciones estratégicas a largo plazo, tales como: movilización y fortalecimiento de su base social, capitalización económica, mantenimiento de la calidad del café y alianzas institucionales.

Mobilización y fortalecimiento de la base social

La movilización y fortalecimiento de la base social consiste en garantizar la transparencia de los procesos de toma de decisiones con el fin de fortalecer los lazos de pertenencia y de confianza entre los asociados. La buena comunicación y circulación de la información son clave para fortalecer la base social. Para el caso del Fondo Páez, se puede observar cierta dificultad en la circulación de la información, debido en parte a las condiciones del terreno (que dificultan el transporte y lo hacen costoso) y a la dispersión de las familias en el territorio, así como a la falta de una estrategia de comunicación y motivación de las familias. En efecto, los responsables de animar los trabajos de producción, comercialización y financiamiento realizan una labor voluntaria, recibiendo solamente una indemnización por los gastos de alimentación y transporte, y en ciertas ocasiones (por reuniones o formaciones realizadas en el marco de proyectos) reciben una indemnización por un día de trabajo. Los gastos de trabajo de estos comités son financiados principalmente a través de proyectos:

Todo el tiempo no se puede trabajar de forma voluntaria. Sobre todo por las nuevas generaciones que piensan en las ganancias obtenidas por una determinada actividad. Los únicos recursos que tenemos es por el café que es solo una vez al año. Está la competencia con los cultivos ilícitos que se cosechan tres veces al año y tienen precios más altos (Clímaco Mestizo, coordinador comité de organización, 2015).

Este trabajo voluntario se ve limitado por la necesidad de sostener la economía familiar, ya que los encargados deben dejar de trabajar en sus parcelas para atender las responsabilidades que demanda la organización. Además, dichos encargados carecen de una formación suficiente para realizar sus labores, e incluso en algunos casos desconocen sus responsabilidades.

Por otra parte, se puede observar que la mayoría de las familias asociadas no tienen claridad acerca de la historia de la Asociación, su estructura, forma de funcionamiento y de financiamiento, así como sobre los principios y los beneficios del comercio justo. También se percibe una concentración de tareas administrativas y técnicas en gran parte de los miembros de la junta directiva, situación que podría sugerir una concentración del poder al seno de la organización.

Los servicios ofrecidos a los productores son una forma de asegurar una base social sólida, pues favorecen la fidelidad y la permanencia de los asociados, además garantizan el mantenimiento de los estándares de producción y de calidad del café. En el caso del Fondo Páez; el acompañamiento técnico es solamente

asegurado por los voluntarios de cada grupo veredal, lo cual tiene un bajo impacto, ya que el servicio técnico es financiado y organizado únicamente en el marco de proyectos, lo que lo hace de carácter puntual (solamente busca asegurar los objetivos de un proyecto en particular) y fragmentado (solamente durante el tiempo que dure el proyecto). Así, pues, uno de los principales desafíos de la organización es garantizarles servicios técnicos a los productores.

Por otra parte, a partir de 2012 el Fondo Páez, con el apoyo de AgroSolidaria y sus aliados la fcn y la Afdi,¹¹ crea el Sistema Financiero Comunitario (sfc). La creación de dicho sistema obedece a una estrategia de fortalecimiento administrativo de la asociación, que promueve la descentralización a través de la autogestión de servicios financieros por parte de los grupos familiares.

El objetivo de este sistema es financiar proyectos productivos familiares. Cada familia aporta veinte mil pesos para respaldar el sistema financiero de su comunidad, los cuales solo pueden ser retirados después de tres años, y sin intereses. Este sistema también cuenta con recursos de la retribución que hacen las familias, de las donaciones recibidas a través de diferentes proyectos. Los planes de pago son definidos según el tipo de proyecto productivo, y cada crédito debe pagar el 1% de intereses para asegurar el funcionamiento administrativo del sfc. Algunas familias le han propuesto a la junta directiva el uso de los recursos de la prima de desarrollo del comercio justo para capitalizar el sfc, pero los dirigentes se niegan, argumentando que estos recursos no pueden ser distribuidos a los productores, y que deben ser invertidos para comprar la cosecha de café.

El sfc contribuye a la descentralización del Fondo Páez y fortalece el sentido de pertenencia de las familias frente a la organización, además de estimular la diversificación de la producción familiar y el mejoramiento del café; así, es un factor clave para garantizar servicios a los productores. Sin embargo, se puede observar que este sistema tiene dificultades, ya que no es suficientemente apoyado por la junta directiva de la asociación, pues no hace un acompañamiento adecuado, y se niega a capitalizarlo a través de los beneficios recibidos por el comercio justo.

Actualmente, el Fondo Páez debe reflexionar acerca de las estrategias apropiadas para garantizar su autonomía y viabilidad económica. Una posible estrategia

11 La Confederación AgroSolidaria Colombia es una organización de economía solidaria (Federación de Pequeños Productores Campesinos de Colombia) que apoya la agricultura familiar, el turismo sostenible, la agroecología y el comercio justo.

consistiría en la “profesionalización”, es decir, la introducción de nuevas formas de administración de los recursos, que permita contar con técnicos asalariados de forma permanente para brindarles servicios agrícolas a sus asociados. Dicha estrategia ha sido sugerida en 2014 por la Afdi, a través de la creación de un puesto de trabajo de animación de la comunicación entre los grupos de familias: “Los que no teníamos contrato trabajábamos sin un horario. Cuando se exige algo al asalariado de un proyecto saca a relucir los tdr de su contrato y se limita a estos” (Olga Coicue, Encargada de la contabilidad Fondo Páez, 2015).

La dificultad que se presenta con esta estrategia es que pone en cuestión la lógica de trabajo voluntario, e introduce una jerarquía al seno de la estructura organizacional. Dicha estrategia revela entonces una contradicción: se ponen en cuestión algunos de los valores de la organización, como la cooperación y el voluntariado. Dichos valores son reconsiderados en un contexto en el cual las percepciones sobre el tiempo y el dinero adquieren otras significaciones, debido a la influencia de actores que introducen otras representaciones y prácticas socioeconómicas. Así, la introducción de nuevas formas de financiación y de gestión podría fragilizar el tejido social en el seno de este tipo de asociaciones y comunidades rurales, al acentuar una diferenciación social y económica entre sus miembros, sobre la base de “marcadores simbólicos y materiales” (Ramírez, 2002: 122), tales como el “asalariado, técnico” y el “voluntario no técnico”.

Otra posible alternativa estaría en la revisión de la lógica de inversión y distribución de los recursos de la organización. Para garantizarles servicios técnicos a los productores, es importante lograr una capitalización económica, la cual permita tener una reserva monetaria sostenible. Dicha reserva toma la forma de activos financieros o patrimonio invertido. Para el caso del Fondo Páez, se encuentra que los recursos de la prima de desarrollo proveniente del comercio justo (flo) son principalmente utilizados como capital de trabajo (59%), para la compra de café. Sin embargo, este recurso solo permite cubrir el 30% de la compra de la cosecha.

Para poder comprar la totalidad de la cosecha, el Fondo Páez utiliza los servicios financieros ofrecidos por Expocosurca, una cooperativa exportadora de café del Cauca, y que es uno de sus aliados en el territorio. Gracias a esta alianza, se asegura una mayor captación del café, ya que los productores no les venden su cosecha a los intermediarios para financiar la producción, como sucedía anteriormente. Sin embargo, la presencia en el mismo territorio de la Federación Nacional de Cafeteros (fnc), con sus programas de servicio técnico y crédito, capta una buena parte de la cosecha. Por ello, algunas familias asociadas al

Fondo Páez venden una parte de su cosecha con el objetivo de participar en sus programas y poder beneficiarse de los servicios de acompañamiento técnico y de sus créditos. Así, pues, la fnc representa una competencia en el territorio, pues sus programas promueven principalmente la producción de café convencional con semillas modificadas en sus laboratorios, resistentes a la broca pero demandantes de altas dosis de abonos de síntesis química:

Antes todo se vendía y se compraba para poder comer. Sin embargo, no hemos podido resolver el acompañamiento técnico a las familias para planificar la producción y asegurar las cantidades necesarias (de comida) para todo el año y para la comercialización (Carlos Pazu, Presidente Fondo Páez, 2015).

Para el Fondo Páez, el acompañamiento técnico a sus familias es entonces capital para asegurar el mantenimiento de la calidad de las semillas de café tradicional, diversificar la producción y asegurar el uso de técnicas agroecológicas; no obstante, en su lógica de inversión de recursos no es priorizado el mejoramiento de la producción, ya que solamente el 1% de los fondos son invertidos en este rubro, lo que pone en peligro la calidad del café y la permanencia de los asociados, debido a la falta de acompañamiento técnico.

Mantenimiento de la calidad del café

El Fondo Páez cuenta con un sistema de control interno para asegurar el mantenimiento de los estándares de calidad del café exigidos por sus clientes, así como el respeto de las normas de la certificación orgánica. Dicho sistema solamente está concebido para realizar inspecciones anuales, pero no para ofrecerles acompañamiento a los productores. Así, pues, tiene una lógica principalmente punitiva y poco preventiva, ya que solo se les hacen advertencias a los productores, pero no se les acompaña para la implementación de las mejoras. Los productores que incumplen las normas de producción establecidas son sancionados, perdiendo el estatus de productores orgánicos, y por lo tanto su café es comprado como café convencional, lo que representa la pérdida del beneficio de la prima de certificación orgánica.

Los inspectores son socios de la organización y cuentan con una formación técnica para cumplir su rol; ellos ejercen fuera de su comunidad, con el fin de evitar la confusión de roles, para que tengan una mayor objetividad en su ejercicio.

Algunas familias cambiaron al Castillo por el problema de la roya, pero esta variedad no tiene una buena calidad de taza (82/100); las varie-

dades tradicionales tienen una calidad de taza por encima de 85/100. Queremos recuperar la variedad de café tradicional porque es una variedad que tiene una mejor calidad de taza que es muy apreciada por nuestros clientes (Doris Guejía, encargada de producción Fondo Páez, 2015).

Los clientes del Fondo Páez manifiestan inquietud por la reducción de la calidad del café. Esta baja de calidad representa una pérdida en la capacidad de negociación de los precios, ya que no se puede pagar el mismo precio por un café de menor calidad. Así, pues, el interés en recuperar las semillas tradicionales de café parece estar principalmente motivado por una lógica comercial, dado que sus clientes aprecian las calidades de las variedades tradicionales.

A partir de 2014, flo (certificadora orgánica) les exige a las organizaciones de productores invertir el 25% de la prima orgánica en el mejoramiento de la calidad del café, y les propone recibir formaciones técnicas realizadas por sus técnicos expertos en el tema. Esta propuesta de flo puede representar una forma de asegurar el mantenimiento de la calidad, de una parte, así como una voluntad de recuperar un control sobre las organizaciones y su forma de invertir los recursos otorgados, de otra parte. Al respecto, se puede ver que la iniciativa de mejorar la calidad de la producción no es del Fondo Páez, sino que parece una imposición de la certificadora. De esta manera se puede apreciar la gran influencia que ejercen los actores externos sobre las decisiones tomadas en la organización. En este caso, ha resultado positivo, para la conservación de la diversidad de semillas, que el mercado del café quiera captar nuevos consumidores “más conscientes y amantes de un café de variedad tradicional”. En consecuencia, la comercialización y la producción de café orgánico son dirigidas por las lógicas de un mercado global (Renard, 1999: 56-64, citado por Toledo, 2002: 266).

Alianzas institucionales

Las alianzas son indispensables para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos asociativos, pues estas facilitan el acceso a servicios técnicos y al apoyo financiero, así como la participación en espacios de diálogo y concertación con otros actores, tanto internos como externos, para reflexionar sobre los retos de este tipo de organizaciones y participar en la construcción de políticas públicas en su favor.

A continuación tendremos en cuenta dos tipos de relaciones establecidas por el Fondo Páez: relaciones horizontales y verticales. Consideramos las relaciones horizontales como las relaciones establecidas con otras organizaciones de pro-

ductores y ong que trabajan en el mismo territorio. Las relaciones verticales son aquellas que se establecen con actores externos al territorio, pero que ejercen una influencia en el mismo (gobierno local, nacional, clientes comerciales internacionales, agencias de desarrollo, ong y otras instituciones internacionales). Las alianzas tanto horizontales como verticales han sido muy importantes en las etapas de creación y consolidación del Fondo Páez.

Aliados

Como lo hemos visto, en el inicio de esta organización ha sido clave el tener diálogos interculturales, es decir, con otros sectores de la sociedad nacional e internacional representados en ong locales y asociaciones internacionales que han apoyado en un primer momento las luchas del movimiento indígena, y la consolidación de procesos asociativos y productivos, en un segundo momento.

Dichas interacciones ha generado la alteración y la creación de nuevas formas de subjetivación que transforman los contenidos y las lecturas que los sujetos hacen de sí mismos (Ramírez, 2002: 118), lo cual facilita procesos de *reafirmación y de construcción de un sujeto político* (Ong, 1996, citado por Gagné y Neuve, 2009: 11),¹² (que permite el reconocimiento, por parte del Estado y la sociedad nacional, así como el ejercicio de derechos. Para lograr esto, ha sido necesaria la construcción de una memoria de la lucha política del pueblo Páez para reivindicar el ejercicio de su autonomía territorial y política, como lo vimos en un primer momento, con el apoyo de la fcn, en el contexto de las luchas del movimiento indígena.

El apoyo político, técnico y financiero de los aliados del Fondo Páez ha permitido consolidar una estructura organizacional, asegurar la formación y funcionamiento de una junta directiva y de cargos técnicos clave para la comercialización del café. El trabajo de acompañamiento tiene como reto identificar las fortalezas y potenciales de las comunidades para el desarrollo de procesos asociativos que requieren la introducción de “innovaciones” apoyándose en los valores culturales tales como técnicas de cultivo y formas de cultivo y cooperación tradicionales. En este sentido, la organización de la producción de café se

12 Según Ong, los procesos de construcción del sujeto político, de los cuales los procesos de ciudadanía, son procesos de “subjetivación”, en el sentido foucaultiano de construirse y de ser construido por las relaciones de poder. Se consideran especialmente los procesos de ciudadanía dialécticamente contruidos por el Estado (Ong, 1996: 737, citado por Gagné et Neuve, 2009: 11).

apoya en las técnicas de cultivo tradicionales Nasa, adaptadas con otras técnicas de la agroecología que son respetuosas de las condiciones de los territorios de montaña (diversificación y asocio de cultivos, rotación de suelos, uso de sombrero para los cafetales, etcétera), así como en las relaciones de trabajo fundadas en lazos familiares y vecinales que contribuyen al fortalecimiento de los vínculos sociales.

Al respecto, destacamos que las comunidades que integran el Fondo Páez son principalmente comunidades de antiguos terrajeros, es decir, comunidades donde la población era sometida al pago de terraje y debía organizarse para pagar dicha obligación. En estas mismas comunidades se forjó la lucha por la recuperación de tierras. Encontramos entonces que esta fuerza organizativa ha sido potenciada y orientada, en parte gracias al apoyo de otros sectores solidarios con la lucha de los pueblos indígenas. La construcción de esta memoria de lucha se hizo sobre la base de la recuperación de la memoria hablada de los viejos, y se dinamizaron las discusiones con el apoyo de mapas parlantes que mostraban diferentes hitos históricos sobre la lucha por el territorio. Los jóvenes letrados les podían leer a las personas analfabetas las cartillas sobre la lucha política, recuperada gracias a un trabajo de archivo histórico realizado por la fcn.

Actualmente, los jóvenes cumplen roles importantes en el seno de la Asociación, ya que participan activamente de las formaciones, y adquieren con facilidad competencias técnicas que son clave para el desarrollo de funciones logísticas y administrativas de la producción y comercialización del café. De esta manera, se puede ver cómo sobre la base de estas nuevas generaciones y conocimientos recuperados, valorados y reconstruidos conjuntamente se pueden dar los procesos de innovación necesarios para consolidar la lucha por el territorio, y la constitución y fortalecimiento de procesos organizativos.

Otro importante aliado en el territorio es Expocosurca, una organización que desde 2013 presta apoyo para financiar la cosecha, como se había mencionado anteriormente. Gracias a esta alianza, el Fondo Páez también obtiene servicios de apoyo técnico para los productores, a través de la puesta en marcha conjunta de proyectos.

Con respecto a los aliados externos al territorio, encontramos los socios comerciales del Fondo Páez, que son dos cooperativas, una de pequeños y medianos tostadores de café, y la otra de comercio justo. Estas cooperativas se han organizado para importar el café sobre la base de acuerdos directos con los pequeños productores organizados: la Cooperative Coffees, una asociación de 21 tostadores de café

de Canadá y Estados Unidos; y Ethiquable, una cooperativa comercial francesa importadora de productos de pequeños productores del mundo.

Para fortalecer su participación en el comercio justo, El Fondo Páez se ha vinculado a la Iniciativa Colombiana de Pequeños Productores de Comercio Justo, Solidario y Sostenible (ICCJSS).¹³ Esta organización también es miembro de la CLAC (Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Comercio Justo).⁷ Si bien estas iniciativas son importantes como espacios de fortalecimiento de las organizaciones y de representación política, deben hacerle frente al reto de consolidar su base social y lograr una real incidencia política. En efecto: por un lado, no existe todavía un sentimiento de pertenencia a la CLAC entre las organizaciones de productores, dado que estas son dirigidas principalmente por las coordinadoras nacionales. De otro lado, la mayoría de los gobiernos latinoamericanos no cuentan con políticas agrícolas en favor de los pequeños productores y del comercio justo; por el contrario, tienden a favorecer a las grandes empresas y las grandes explotaciones agrícolas (Coscione, 2013).

Relación con las autoridades locales

“El Fondo Páez se define como una organización que sigue las orientaciones de las autoridades propias, los Cabildos, para la definición de las políticas” (Floresmiro Trochez, Comité de organización).

Si bien el Fondo Páez tiene la voluntad de trabajar con las autoridades tradicionales, a pesar de ciertos avances esta relación continúa siendo débil. Una gran limitación es la falta de reconocimiento y de apoyo a las organizaciones de productores como el Fondo Páez por parte de las autoridades locales, tanto de los cabildos como de las alcaldías:

El Fondo Páez se ha posicionado en las estructuras de cada cabildo. Algunos cabildos aportan económicamente a través de proyectos. Jambaló apoyó la introducción de la variedad Castilla y da anualmente cien

13 Iniciativa Colombiana de Pequeños Productores de Comercio Justo Solidario y Sostenible es una organización de segundo grado que federa organizaciones de pequeños productores en Colombia. Actualmente la CLAC federa 300 organizaciones de pequeños productores de las cuales hacen parte 300.000 productores en 21 países de América latina y el Caribe. Esta organización ha sido creada en 2004 como respuesta a la captación del comercio justo por parte de las grandes multinacionales. Esta organización tiene como objetivo fortalecer las organizaciones de pequeños productores a través del acompañamiento y la representación política.

millones, pero no nos tuvieron en cuenta para diseñar la política de apoyo a las familias en la producción de café (Celio Pillimue, fiscal del Fondo Páez, 2015).

Los cabildos prefieren trabajar con las instituciones del Estado, sin cuestionar la coherencia de sus políticas y la pertinencia de sus propuestas para la agricultura familiar. Es el caso del cabildo de Jámbaló, el cual no tiene en cuenta las organizaciones de productores para la concepción de políticas económicas del territorio. Por ejemplo, el Fondo Páez tiene una forma de trabajar el café que está adaptada a las zonas de montaña sobre la base de la agroecología; al contrario, el cabildo de Jambaló prefiere apoyar la propuesta técnica de la Federación Nacional de Cafeteros, que fomenta una caficultura sin socios y demandante de insumos químicos, la cual tiene devastadores efectos sobre el medio ambiente y la salud de las familias:

En el territorio tenemos mucha influencia de la Federación Nacional de Cafeteros, que promueve la variedad Castillo y desprestigia el trabajo orgánico diciendo que es poco productivo y que requiere más trabajo. Hemos perdido puntos de calidad de taza de café... El problema es que el cabildo promueve el cultivo de café con químicos en alianza con la Federación. Hemos tratado de hablar con los técnicos de la Federación para que no intervengan en nuestro trabajo orgánico, pero sin ningún resultado (Carlos Pazu, presidente del Fondo Páez, 2015).

El Fondo Páez ha intentado obtener financiamiento de parte de los cabildos con el objetivo de mejorar la calidad del café y la producción de alimentos en el marco de diferentes proyectos; sin embargo, obtener financiamiento es difícil, debido a que las transferencias del Estado que reciben los cabildos deben ser ejecutadas durante su periodo de mandato, es decir en un año. Dado el caso de que los recursos no hayan sido ejecutados, el cabildo debe devolverlos. Los trámites administrativos y los juegos políticos toman mucho tiempo, y por lo general estos recursos no son ejecutados.

Igualmente, se ha realizado una experiencia de trabajo conjunta para instalar una tostadora de café para la comercialización en el mercado local. La sede para la instalación de la planta tostadora ha sido construida en un terreno que pertenece al Cabildo de Jambaló. A pesar de que el Fondo Páez había invertido los recursos para la instalación —tales como la mano de obra, los materiales, sus conocimientos técnicos y administrativos para la gestión de la planta—, el cabildo ha exigido la mitad de los beneficios, como lo hace habitualmente en sus empresas comunitarias. La planta tostadora fue cerrada durante un tiempo, dados los desacuerdos en la administración y las desavenencias con el cabildo

referentes a la repartición de los beneficios. Después de algunas conversaciones con el nuevo cabildo de turno, el Fondo Páez ha logrado utilizar la planta tostadora al acordar una indemnización para aquel por el uso del terreno. Ahora el Fondo Páez planea construir una nueva planta tostadora en un terreno propio.

Estas experiencias muestran las limitaciones para trabajar con las autoridades tradicionales; sin embargo, la descentralización del Fondo Páez ofrece una posibilidad de establecer una comunicación más directa con las autoridades locales, y brinda nuevas perspectivas.

Descentralización

El Fondo Páez ha logrado una gran dinámica gracias al Sistema Financiero Comunitario (sfc). Este sistema le ha hecho una gran contribución a la descentralización, y cada zona ha ganado autonomía para la implementación de proyectos productivos familiares. De esta manera, los grupos de familias les pueden pedir apoyo financiero a los gobiernos locales para la implementación de sus proyectos.

Por otra parte, el Fondo Páez empieza a ser reconocido por los gobiernos locales y las autoridades tradicionales, al ser invitado a participar en los programas y proyectos de desarrollo económico local, como es el caso de Oportunidades Rurales, en el resguardo de Jambaló, y Alianzas Productivas, en el resguardo de Caldono. Esto se ha logrado gracias a la iniciativa de una nueva elite de dirigentes que se ha formado en la directiva del Fondo Páez y que tiene la capacidad de dialogar directamente con los cabildos, las alcaldías y las asociaciones de cabildos para la participación en los proyectos. Además, tienen una ambición política, ya que aspiran a preparar candidatos para los concejos.

Estos proyectos tienen como objetivo fortalecer las organizaciones de productores y el desarrollo de cadenas productivas en cada territorio, a través del trabajo en red entre los diferentes actores de esos territorios. Estos programas promueven la redistribución de un porcentaje de los beneficios recibidos, para capitalizar los fondos de crédito de cada comunidad. Así, las familias asociadas al Fondo Páez pueden capitalizar el sfc y presentar propuestas productivas, lo cual ofrece la posibilidad de hacerles frente a las debilidades en la animación y el acompañamiento de las familias. De este modo, el Fondo Páez descentralizado toma un nuevo dinamismo y reconocimiento en el territorio, que responde a las exigencias de los programas de desarrollo rural integral promovidos por el gobierno y los organismos de cooperación y desarrollo como las ong: empo-

deramiento de las bases sociales y territorialización de las políticas públicas. Así, pues, esta organización comienza a posicionarse como un actor con capital propio que se inserta en la esfera del mercado global a través del comercio justo.

Este reconocimiento puede significar un gran avance para la organización. Si bien el Fondo Páez ha obtenido una legitimación de su acción, al mismo tiempo se da una inscripción a las lógicas de gobierno de las autoridades locales y a la influencia de sus financiadores y aliados. Por lo tanto, el margen de maniobra de esta asociación puede verse limitado por la influencia de dichos actores. Sin embargo, su autonomía reside en la capacidad de definir los criterios para establecer alianzas y poder contar con un capital financiero propio. No obstante, hemos observado que en su estrategia de distribución de los recursos se privilegia una lógica comercial, la exportación de café, en detrimento del fortalecimiento de su base social y del mantenimiento de la calidad del café, así como de la promoción de la diversidad de cultivos.

Conclusión

El Fondo Páez ha logrado implementar y consolidar un proceso organizacional en torno a la producción y la exportación de café orgánico, creando alianzas con diferentes actores, en este caso ong y otras organizaciones locales e internacionales, alcanzando así cierta integración al mercado global, particularmente en el nicho de mercado de cafés especiales y de comercio justo.

Como se ha observado, la ong Fundación Colombia Nuestra jugó un rol central en la orientación estratégica y asesoría técnica para la elaboración de planes de acción y la construcción de la cadena productiva de café orgánico. No obstante, la larga e importante relación entre la Asociación y la ong finalizó debido a las divergencias concernientes a la visión y objetivos del Fondo Páez. En efecto, mientras que ciertos directivos de la Asociación centraban sus intereses en la comercialización del café, la ong quería fomentar la diversificación de la producción familiar y el desarrollo de circuitos de intercambio de alimentos con otras familias del territorio. Al respecto, se puede concluir que la importancia económica que representa la comercialización del café tomó partido, como se puede observar en la estrategia de distribución de recursos de los beneficios del comercio justo, que privilegia la compra de la cosecha de café.

Por otra parte, se pudo ver que este proceso organizativo se ha apoyado en la valoración de la historia de la lucha política y de las prácticas agrícolas del pueblo Nasa para crear un producto, el *Kafue Nyaf* "Tewesh" (el café de los antiguos).

A pesar del éxito de este proceso, la organización tiene ciertas dificultades y retos. En efecto, la organización privilegia la comercialización del café y no toma las medidas necesarias para fortalecer su base social. Esto implica afrontar varios desafíos: asegurar el acompañamiento y la animación de los grupos de familias, así como garantizar los servicios agrícolas para los productores. Además, es importante establecer una clara diferenciación de roles entre los directivos y los técnicos, y mejorar su formación. Por cierto, la formación y la remuneración de los técnicos es un elemento fundamental para garantizar a la vez la continuidad de la acción de la organización, a partir de la profesionalización de sus técnicos y de la oferta de servicios agrícolas para las familias. De este modo, se puede contribuir también al relevo generacional y de roles, y a la redistribución del poder en el seno de la organización.

Sin embargo, la estrategia de profesionalización pondría en cuestión la razón de ser y los objetivos de la asociación, basados en valores como la cooperación y el trabajo voluntario, sin fuertes divisiones jerárquicas. En este sentido, la asignación de puestos de trabajo técnico asalariado podría exacerbar procesos de diferenciación social y económica en el seno de estas comunidades. Por lo tanto, es preciso tener en cuenta los principios y prácticas culturales que podrían hacer factible la consolidación de un sistema de acompañamiento que tenga un real arraigo social, económico y cultural. De lo contrario, dicha experiencia económica local quedaría solo como un satélite, sin un verdadero arraigo sobre la base social; es decir, como una experiencia efímera que solo puede sobrevivir gracias a la intervención de actores externos de cooperación y de desarrollo.

La distribución del beneficio del comercio justo ofrece una pista para asegurar la continuidad de la Asociación. En efecto, una parte de la prima de desarrollo podría financiar la implementación de servicios agrícolas para las familias; sin embargo, hasta el momento este recurso es utilizado solamente para el funcionamiento de la organización y para la compra de la cosecha de café. Así, las estrategias de distribución de recursos priorizan las actividades de recolección y comercialización del café. La implementación del *sfc* brinda opciones para contrarrestar este efecto, ya que permite apoyar la autogestión de los grupos de familias a través de la capitalización de los fondos de crédito para realizar proyectos de producción familiar.

Lamentablemente, este sistema es poco apoyado por la directiva de la organización, al no brindar acompañamiento a las comunidades ni facilitar recursos del beneficio del comercio justo para capitalizarlo. Apoyar este sistema es indispensable para dinamizar la base social del Fondo Páez a través de la im-

plementación de proyectos de producción familiar y comunitaria. De este modo el sfc tendría como rol garantizar los servicios agrícolas y sociales que no son priorizados en la estrategia económica de la Asociación, y que podrían brindarse a través de la prima de desarrollo comunitario que brinda el comercio justo.

La descentralización le ha permitido al Fondo Páez tomar un nuevo auge a partir de la dinamización de su base social: los grupos de familias. Esto podría suscitar diferentes interrogantes: ¿la descentralización podría conducir a una desintegración de la organización? O al contrario, ¿ofrece esta una posibilidad de reconfiguración y de fortalecimiento de la organización? Por lo visto hasta el momento, ofrece un segundo aire, un nuevo vigor y una legitimidad fortalecida. La descentralización no representa un factor de división, puesto que esta permite mejorar el acompañamiento a las familias y fortalecer los vínculos con las autoridades locales. Al respecto, es fundamental para la organización tener claros sus principios de acción y las estrategias para poder proyectarse en el escenario local, nacional e internacional. Esto permitiría sentar las bases para su autonomía, definiendo claramente cómo y con quién quiere aliarse para poder concretar su propia visión y misión organizacional en el territorio.

El apoyo institucional a la continuidad de dichas experiencias económicas locales posibilitaría transformaciones estructurales a partir de las bases sociales. En este sentido, es importante dar a conocer estas experiencias para enriquecer otros procesos organizativos, así como para alimentar el debate académico y social en torno al análisis de las formas de autogestión comunitaria y a la interacción entre los actores implicados en ellos. El reto es entonces construir una perspectiva crítica que permita considerar estos procesos en toda su complejidad e implicaciones. Al respecto, se debe tener en cuenta que en estos se establecen interacciones entre “agentes con poderes diferenciados” (Ramírez, 2002: 104). Por lo tanto, es pertinente cuestionarse sobre el rol que juegan los actores externos en estos procesos organizativos comunitarios, particularmente sobre los efectos no esperados de la intervención, así como sobre cuál es el margen de maniobra de las comunidades intervenidas.

Referencias bibliográficas

- Auclair, Élizabeth. (2011). “Revenir vers les habitants, revenir sur les territoires, Développement durable et territoires », Vol. 2, n.º 2, mai 2011. En: <http://developpementdurable.revues.org/8946> [consultado el 8 de enero de 2014].
- Beaud, Stéphane y Florence Weber. (1997). *Guide de l'enquête de terrain*. Quatrième édition augmentée. París: La Découverte.

- Bellier, Irène. (2011). Échelons de gouvernance. Penser l'autodétermination des peuples autochtones dans la globalisation. Conférence Robert Hertz : "L'Anthropologie, l'indigène et les Peuples autochtones". En: <http://www.sogip.ehess.fr/spip.php?article423> [consultado el 6 de junio de 2014].
- Benavides, Carlos y Carlos Duarte. (2010a). Gobernabilidad política, gobernanza económica y gobiernos indígenas. *Análisis Político* 23(68): 26-42. En: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012147052010000100002&lng=en&tlng=es [consultado el 26 de julio de 2016].
- . (2010b). Descentralización autonomía transferencias y gobierno propio en Colombia. En: Gros, Christian y Jean Foyer. *¿Desarrollo con identidad? Gobernanza económica indígena. Siete estudios de caso*. Institut français d'études andines. Lima: Ifea, Flacso, Sede Ecuador, Centre français d'études mexicaines et centreaméricaines —Cemca, tomo 28, junio.
- Bonilla, Víctor Daniel. (1978). *Historia política de los Paeces*. Cali: Fundación Colombia Nuestra.
- Bourdieu, Pierre (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement* collection: Le sens commun. París: Éd. de Minuit.
- Coscione, M. (2013). Un nuevo desafío para el comercio justo latinoamericano en el actual contexto-colombiano. *Equidad y Desarrollo* N.º 20: 51-70. Bogotá: Universidad la Salle.
- Duarte Carlos. (2015). Macromodelos de la gobernanza indígena colombiana: un análisis socioespacial a los conflictos territoriales del muticulturalismo operativo colombiano. *Revista Maguaré* Vol. 29 N.º 1: 181-234. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Findji, María Teresa y José María Rojas. (1985). *Territorio, economía y sociedad Páez*. Cali : Cidse, Universidad del Valle.
- Gagné Natacha y Catherine Neveu. (2009). Présentation: "L'anthropologie et la fabrique" des citoyennetés. *Anthropologie et Sociétés* 33 (2): 7-24.
- Gamarrá Vergara, José. (2007). La economía del departamento del Cauca, concentración de tierras y pobreza. Colombia, documentos de trabajo sobre la economía regional. N.º 95, octubre. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales, Ceer.
- Gros Christian y Jean Foyer. (2010). *¿Desarrollo con identidad? Gobernanza económica indígena. Siete estudios de caso*. Institut français d'études andines. Lima: Ifea, Flacso, Sede Ecuador, Centre français d'études mexicaines et centreaméricaines —Cemca, tomo 28, junio.
- Hoffmann, Odile. (2004). *Communautés Noires dans le Pacifique colombien. Innovations et dynamiques ethniques*. París : IRD-Karthala.
- Le Bot, Yvon. (2009). *La grande révolte indienne*. Paris: éditions Robert Laffont S.A.
- Le Gales, Patrick. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de -science politique*, 45 (1): 57-95.
- Luhmann, Niklas. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Colombia: Anthropos.
- Merklen, Denis. (2010). El impacto de la cooperación. ¿Qué tipo de relaciones sociales genera la solidaridad internacional?, en Ana Josefina Arias y Miguel Gabriel Vallone (editores). *La dimensión social de la cooperación internacional: aportes para la construcción de una agenda post-neoliberal*. Buenos Aires: Ciccus, pp. 97-112.
- Olivier de Sardan, Jean Pierre. (1995). *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*. Paris: Éditions Karthala.

- ProSeDHer. 2011. Políticas públicas alimentarias en Colombia. Un análisis desde los derechos humanos. Programa de Seguimiento a las Políticas Públicas en Derechos Humanos (ProSeDHer). Bogotá: Defensoría del pueblo.
- Ramírez, Franklin. (2002). Para re-pensar el 'proyectismo': poder, conocimiento y subjetivación en las inversiones del desarrollo. En: Franklin Ramírez (editor). *Versiones y aversiones del desarrollo*. Quito: Centro de Investigaciones Ciudad, pp. 101-139.
- Rojas, José María. (2012). *Campesinos e indios en el suroccidente colombiano*. Cali: Universidad del Valle.
- Serje, Margarita. (2011). Territoires fluides, espaces virtuels. La politique de territorialisation indigène. Le cas de la sierra Nevada de Santa Marta. En: Christian Gros y Dumoulin David. *Le multiculturalisme. Un modèle latino-américain ? "Au concret"*. París: Presses Sorbonne Nouvelle.
- Toledo, Sonia. (2002). *Fincas, poder y cultura en Simojovel, Chiapas*. México: Programa de Investigaciones Multidisciplinarias sobre Mesoamérica y el Sureste, Unam, Instituto de Estudios Indígenas, Unach.