



energía, hábitats, biodiversidad, (WWF); Amazonía, biodiversidad, selvas, cuencas, ecosistemas (GAIA).

Otro aspecto central para las organizaciones es el trabajo con las comunidades que habitan estas regiones y que hemos clasificado como **sociedades locales**. En términos generales las organizaciones se refieren a estos grupos locales como: comunidades indígenas, pueblos indígenas amazónicos, comunidades campesinas, colonos, indígenas y no-indígenas; y grupos específicos de la sociedad como niñez y mujeres, en general.

Un término que acogen las ONGs es el de **Territorio**. Este término corresponde a la mirada y apropiación cultural que las comunidades tienen sobre él; además, tiene una connotación política, refleja las maneras de habitar un espacio, de entender y actuar en un espacio, trasciende conceptos legales y convencionales de tenencia de la tierra (tierra y propiedad), y en el que confluyen tanto la naturaleza y los llamados recursos naturales, como las sociedades que lo habitan. De acuerdo a sus enfoques, cada organización se refiere al territorio con diversos términos: territorios comunitarios, resguardos indígenas, fincas, otras zonas de Colombia (Fondo Acción). Territorio, áreas biológicas y culturales; áreas de conservación, resguardos indígenas, santuarios de plantas medicinales; fincas (ACT). Áreas protegidas, áreas marinas protegidas, territorios colectivos de comunidades indígenas, afrodescendientes, zonas de reserva campesinas, fincas (WWF); Amazonía, cuenca amazónica, territorios indígenas, regiones Andes-Amazonas-Atlántico, al norte del río Amazonas (GAIA).

Las 4 ONGs coinciden en que una estrategia central en el trabajo para la conservación y manejo sostenible del territorio es fortalecer **la gobernanza local**. Las estrategias y las decisiones locales para proteger y conservar el territorio, navegan entre múltiples intereses, muchas veces antagónicos, de diversos actores que están tomando y gestionando decisiones, es lo que Perz (2021) denomina *Gobernanza ambiental*. Las 4 ONGs se refieren a la gobernanza en los siguientes términos: participación de las mujeres, de la niñez, Capacitación, tomar decisiones sobre el territorio, (Fondo Acción); apoyo y acompañamiento; organización comunidades; herramientas de gestión local, planes de vida (ACT); gobernanza política y social, Gobernanza transfronteriza, ordenamiento y planificación de cuencas (WWF). Articulación, gobiernos locales indígenas, incidencia en políticas públicas, decisiones locales informadas, consulta previa, efectiva gobernanza (GAIA).

**Acciones de protección y conservación:** las ONGs han entendido que la conservación no versa solamente sobre la naturaleza y recursos sino también sobre las personas que habitan los espacios que se quieren conservar. Entonces, consideran que conservar, proteger y salvaguardar la naturaleza, habla también del bienestar y la sostenibilidad a nivel de las comunidades, de sus maneras de relacionarse con el territorio, de sus opciones y sueños de vida. De acuerdo a lo manifestado, podríamos decir desde el lugar de la investigación, que el ser humano es fundamental para lograr la conservación en los territorios, pues puede jalonar procesos y contribuir a su sostenibilidad. Algunos términos con los cuales las ONGs se refieren a sus estrategias de protección y conservación: biodiversidad, estrategias de conservación del territorio, conservar y producir sosteniblemente, conectividad -bosques, fincas-, aislamiento fuentes hídricas, prácticas sostenibles, Mejoramiento de ingresos, cadenas de valor, incidencia en política pública, socializar procesos desde las voces de los actores -Comunidades y ONG- (Fondo Acción);

visión de largo plazo, áreas biológicas y culturales, trabajar amenazas, monitoreo, prácticas sostenibles, reconocimiento y legalización de resguardos indígenas, Corredores estratégicos conectados, medios de subsistencia, áreas de conservación, santuarios plantas medicinales, incidencia en política pública (ACT); satisfacer las necesidades locales; construcción de capacidades; trabajar desde lo local a lo global, Uso y conservación sostenible, Protección, restaurar, finanzas, mercados (WWF). Salvaguardar, conservación, construir, Gestión sostenible, marcos jurídicos adecuados, derechos de los pueblos indígenas amazónicos, planes de conservación basados en conocimiento tradicional, bienestar socioambiental, monitoreo cambio climático, transformación de ecosistemas, solución d problemas locales (GAIA).

**Relación colaborativa:** Las estrategias de intervención de las ONGs han permitido adelantar procesos de conservación en los territorios, construyendo relaciones que permitan trabajar entre pares con grupos locales, teniendo en cuenta las características de cada del contexto, y diferenciadas por cada actor. Experiencia de trabajo con pueblos indígenas del Piedemonte Amazónico; comunidades rurales, grupos y organizaciones (Juntas de Acción Comunal); propiciar espacios para toma de decisiones (Fondo Acción); asociarse con comunidades locales, gestión bienestar comunitario, gestión local sostenible de ecosistemas; gestión de legalización resguardos, gestionar conexión de corredores, procesos implementación medios subsistencia (ACT); trabaja de la mano a las comunidades locales; peblos indígenas, comunidades Afrodescendientes, organizaciones étnico-territoriales; alianzas en escalas local, nacional, global (WWF). Trabajo de la mano con comunidades indígenas, acción colaborativa, diálogo intercultural, Compartir experiencias, academia y conocimiento tradicional (GAIA).

El Diagrama 2 resume las 6 temáticas que hemos identificado comunes a los enfoques de las ONGs y que caracteriza su intervención en los territorios de la Amazonía colombiana para la conservación. El diagrama representa la base en la que centran su trabajo las ONGs y sus aliados locales para establecer una relación colaborativa para la conservación.



**Diagrama 2. Aspectos centrales de los enfoques de trabajo de las ONGs que se relacionan con las acciones colaborativas**

## 5.2. FACTORES Y SUS COMPONENTES

Recordemos que el Diagrama No. 1 sugiere que hay diversos factores -internos y externos- que inciden en el logro de los objetivos y propósitos construidos por actores externos y comunidades locales que se han embarcado en una relación colaborativa. Los entrevistados priorizaron diversos temas que se narran en la Tabla 1 como los *Componentes del Factor*. De acuerdo con sus descripciones los *Componentes* se agruparon en conceptos más generales que denominamos **Factores**. El nombre de cada **Factor** obedece al lenguaje utilizado por los actores y al Marco Teórico del cual partimos.

**Tabla 1. Factores y componentes que inciden en la Colaboración Intercultural desde la perspectiva de las ONGs**

Factor	Componentes del factor
<p><b>F1. Territorio</b> Este término corresponde a la mirada y apropiación cultural que las comunidades tienen sobre él; además, tiene una connotación política, refleja las maneras de habitar un espacio, de entender y actuar en un espacio, trasciende conceptos legales y convencionales de tenencia de la tierra (tierra y propiedad), y en el que confluyen tanto la naturaleza y los llamados recursos naturales, como las sociedades que lo habitan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación local en la gobernanza ambiental</li> <li>• Distancias geográficas entre comunidades</li> <li>• Formas de comprender y actuar en el mundo y en el territorio</li> <li>• Tipos de Manejo del territorio</li> <li>• Consecuencias del tipo de manejo del territorio</li> <li>• Consecuencias de enfoques de intervención en el territorio</li> </ul>
<p><b>F2. Marcos legales y la relación con el Estado</b> Aspectos legislativos y políticos, y de encuentro con instituciones y funcionarios del Estado incidiendo sobre acciones de la alianza Este factor gira en torno al Estado y a la manera de funcionar, y su relación con las comunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos normativos nacionales e internacionales y jurisprudenciales</li> <li>• La relación con el Estado, sus instituciones y sus funcionarios</li> <li>• Políticas de Estado colombiano</li> <li>• Acuerdos de Paz y políticas de posconflicto.</li> </ul>
<p><b>F3. Diferencias culturales entre actores que conforman la alianza</b> Actores locales e institucionales con formas diferentes de ser, ver y actuar en el territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos diferentes de actores en colaboración</li> <li>• Culturas diferentes de organizaciones e instituciones con interés y acciones en la región</li> <li>• Visión de mundo de los actores interesados en la región (stakeholders)</li> </ul>
<p><b>F4. Diversidad de actores:</b> Diferentes tipos de actores locales o externos con roles y enfoques de trabajo en un territorio</p>	<p>Diversidad de actores; dinámicas de comunicación entre los actores; diferentes culturales y legales de los grupos poblacionales; conflicto por el manejo y uso de los recursos naturales; rol de la academia y retos de infraestructura</p>
<p><b>F5. Financiación</b> Es el proceso para competir y acceder a recursos y facilitar la acción colaborativa lo cual implica capacidad de gestión, cumplimiento de compromisos con donantes y de proyectos.</p>	<p>Falta de recursos nacionales; prioridades de políticas públicas nacionales e internacionales; requerimientos de las comunidades locales; recursos tecnológicos; requerimiento de los donantes; competencia entre ONGs por recursos económicos</p>

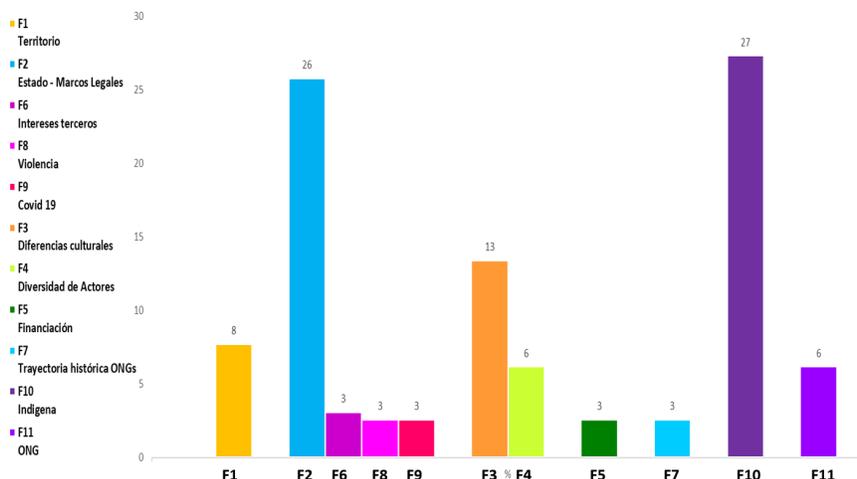
<p><b>F6. Intereses de terceros</b> Intereses que terceros tienen en el territorio desafían los objetivos propuestos en colaboración.</p>	<p>Los intereses de donantes; intereses de grupos armados legales o ilegales; otras ONGs; sectores económicos; comunidades locales colindantes; la academia entre otros.</p>
<p><b>F7. Trayectoria histórica de las ONGs</b> Las ONGs tienen una historia de su intervención en el territorio y con las comunidades que puede incidir en la relación de colaboración y sus objetivos</p>	<p>El factor abarca la historia institucional de la ONG; la historia con otras ONGs; los enfoques de trabajo; la desconfianza mutua entre actores que conforman la alianza; la discriminación y racismo que afrontan los grupos menos favorecidos de la sociedad</p>
<p><b>F8. Violencia</b> Relacionado con el poder y acciones ejercidas por grupos armados ilegales y el estado en contra de la población civil y líderes en el territorio</p>	<p>Violencia armada; restricciones de los grupos armados; desestabilización por control territorial después de los Acuerdos de Paz; líderes amenazados; desconfianza e inseguridad generada; presencia de nuevos actores armados en la región amazónica</p>
<p><b>F9. Covid 19</b> La incidencia de la pandemia en el trabajo colaborativo con comunidades locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrentar la Pandemia</li> <li>• Aspectos que se hacen evidentes con el Covid-19</li> <li>• Incidencia en las relaciones y acciones colaborativas</li> </ul>
<p><b>F10. Aspectos Internos de las Comunidades locales</b> Aspectos particulares que las comunidades requieren revisar y abordar de manera interna para permitir el trabajo y sostenibilidad de los procesos en alianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza local</li> <li>• Organización</li> <li>• Recursos de que disponen</li> <li>• Aspectos relacionales</li> <li>• La confianza</li> </ul>
<p><b>F11. ONGs-Formas de intervención en el territorio</b> Formas de intervención de las ONGs en los territorios de comunidades locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos del contexto para sacar adelante los procesos con las comunidades</li> <li>• Retos desde las comunidades para sacar adelante los procesos en alianza</li> <li>• Retos internos de la ONG para sacar adelante los procesos en alianza</li> </ul>

La Gráfica No. 1 plantea los factores considerados por los entrevistados como los más importantes en cuanto a retos que plantean a la colaboración. En términos cuantitativos, se observan 3 niveles de factores que son considerados importantes. Un primer nivel se refiere a los Factores **Estado-Marcos legales-F2 (25%)** y **Aspectos Internos de las Comunidades locales-F10 (20%)**. *Un segundo nivel* lo conforman 3 Factores: **ONGs-Forma de intervención institucional en el territorio-F11 (11%)**, Territorio-F1 (10%) y Diferencias culturales entre actores que conforman la alianza-F3 (10%). *Un tercer nivel* que lo conforman los factores: la Diversidad de Actores-F4 (6%); la Financiación-F5 (5%); la Violencia-F8 (5%); los Intereses de Terceros-F6 (3%); la Trayectoria Histórica de las ONGs-F7 (3%); y el Covid 19-F9 (3%).

### 5.2.1. Análisis Factores ONGs Consolidado

En el análisis de los Factores, nos enfocaremos en los *dos* más destacados por las ONGs de acuerdo al consolidado (Gráfica No. 1). En el Anexo 3 se podrán observar los factores priorizaron las ONGs de manera individual.





**Gráfica 1. Consolidado de Factores que inciden en la relación intercultural desde la perspectiva de ONGs**

**5.2.1.1. El Estado - Marcos Legales-F2** es el factor más destacado y señalado por las ONGs como la categoría más incidente en las relaciones colaborativas efectivas. La categoría comprende cuatro componentes: los marcos normativos; la relación con el Estado, sus instituciones y funcionarios; la ineficiencia estatal; y finalmente los Acuerdos de Paz y las Políticas de Posconflicto. (Tabla 1). Su importancia radica en ser uno de los factores más determinantes para precisar la legitimidad de los procesos y la sostenibilidad de estos en el tiempo.

a) Así, los **marcos normativos** permiten a los aliados esgrimir mecanismos y herramientas legales que enmarquen sus acciones dentro de las normas colombianas para que se vuelvan efectivas y vigentes, y conformes a derecho. Este componente comprende una amplia gama de aspectos que van desde la Constitución Nacional, atraviesa normas específicas que interesan a los procesos de conservación y a los grupos poblacionales (Convenios Internacionales, legislación ambiental, educativa, de salud, régimen de tierras, etnicidad) hasta la jurisprudencia. Todos ellos han facilitado a Comunidades y ONGs hacer efectivos derechos como los relacionados con la titularidad de tierras; legitimación y ampliación de resguardos; consolidación y ejercicio efectivo de figuras educativas como la Etnoeducación o “Educación Propia”; la consulta previa en obras de infraestructura que afecta territorios colectivos indígenas y afro; Acciones de Tutela y demandas ante entes Internacionales, entre otros. Estas acciones se convierten en objetivos específicos de la relación colaborativa que, en lo concreto, implica una relación obligada para su ejercicio con las instituciones y funcionarios públicos encargados.

b) En la **Relación con el Estado, sus instituciones y sus funcionarios**, tanto la ONG como las comunidades enfrentan particularidades propias de la cultura institucional que se volvió consuetudinaria y es acatada sin cuestionamiento. Hábitos vedados y estereotipos de la sociedad con respecto a los Pueblos Indígenas también se reflejan en las instituciones del estado; la discriminación, el racismo y la xenofobia son prácticas sistemáticas disimuladas que los grupos de población vulnerable, incluidos los racializados, enfrentan cuando buscan ejercer sus derechos frente al estado.<sup>i</sup> Generalmente estas prácticas se traducen en la falta de atención adecuada por parte de los funcionarios hacia los miembros de la comunidad. Pero también, al decir de las ONGs,

existe una falta de cultura de servicio que se expresa en la mala prestación del servicio público de que se trate: existe la idea de que los ciudadanos no tienen derechos, en consecuencia, el trato y la resolución de situaciones son bajos; a este panorama se suma una alta rotación de funcionarios que generalmente obedece a cambios políticos y que implica además o baja competencia de funciones o una recarga de funciones en una misma persona, cuando no, el desconocimiento normativo. Este estado de cosas coloca a la relación colaborativa en situación de desventaja y se convierte en un freno a los procesos conjuntos.

c) La **Incapacidad y vacíos del estado** para atender adecuadamente sus funciones y a sus ciudadanos colectiva o individualmente y para hacer presencia en los territorios como autoridad, pone en riesgo las relaciones colaborativas y sus objetivos. La alianza debe sortear una fuerte burocracia, una alta incidencia de corrupción y lenguajes técnicos que dilatan los procesos emprendidos; a estas particularidades se suma la implementación de políticas contradictorias y de entidades que no trabajan en sinergia, y de un estado sin estrategias para manejar la informalidad y transformarla en legalidad a partir de incentivos que puedan competir con economías no legales, que pone en entredicho la capacidad para gobernar del Estado.

d) Ejemplo de esta falta de capacidad y gobernabilidad estatal son los **Acuerdos de Paz** y las **Políticas de Posconflicto**. Lejos de crear un mejor ambiente para la gobernabilidad como se esperaba, su implementación o la falta de ella, tanto de los Acuerdos como las Políticas de Posconflicto, han generado en los territorios nuevos conflictos internos por el control territorial con nuevos actores que ponen condiciones frente a un estado que manifiesta su debilidad como autoridad para el control territorial y que es incapaz de captar y canalizar las nuevas economías que surgen de estos territorios liberados de las antiguas FARC. En medio de ello quedan las comunidades y las ONGs que se ven impelidas a utilizar mecanismos legales y otras estrategias para llevar a cabo los objetivos de conservación propuestos.

**5.2.1.2. Aspectos Internos de las Comunidades locales-F10**, este factor se refiere a aquellos aspectos propios que suceden al interior de los grupos poblacionales con los que las ONGs establecen relaciones de colaboración, y que deben aprender a resolver para que sus organizaciones sean fuertes, puedan desarrollar procesos sólidos y los objetivos comunes propuestos en alianza, sean sostenibles en el tiempo. Aspectos como la gobernanza local, la organización, los recursos de que disponen, los aspectos relacionales y la confianza entre los miembros que conforman la alianza configuran el factor y lo explican.

a) El ejercicio de **la gobernanza local** está relacionado con el uso efectivo tanto de los mecanismos propios de toma de decisiones y diálogo, como de aquellos de participación local. Para consolidar esta práctica es importante que se fortalezcan tanto las herramientas propias de que disponen las comunidades (Planes de Vida, Espacios propios de discusión), como los instrumentos (Derecho de Petición; Acción de Tutela; Acciones Populares; etc.) y mecanismos (Audiencias, Veedurías, Cabildos, Conversatorios, Mesas Concertación para la gobernabilidad, etc.) que ofrece la normatividad colombiana para la participación en la toma de decisiones y el ejercicio de los derechos colectivos e individuales. Por ejemplo, en el caso de los Pueblos Indígenas, estos mecanismos se refieren a asambleas generales, rituales y otros espacios culturales en los cuales toman decisiones y se dirimen conflictos. Así, se puede indicar que una firme organización de cada

uno de los grupos poblacionales es la base que ayuda a superar la débil participación en la gobernanza y da lugar a relaciones colaborativas efectivas de conservación y sostenibilidad.

b) Precisamente la construcción del aspecto **organizativo** es central al ejercicio de gobernanza de las comunidades, pero también al desarrollo de la relación colaborativa efectiva con las ONGs. Su estructura les permite establecer la manera de operar, de dialogar para tomar decisiones y resolver conflictos, para coordinar acciones y hacerles seguimiento y monitoreo. En el caso indígena, al ser autoridades en sus territorios, sus programas de acción junto con el direccionamiento de sus líderes, proporciona directrices para el manejo territorial, la salud, la Medicina Tradicional, la convivencia, la sostenibilidad de la comunidad misma y su relacionamiento con otros. Sin embargo, una estructura organizativa débil que desconoce los mecanismos técnicos inherentes al desarrollo organizativo; que desconoce las funciones y los niveles de compromiso; que no dispone de los espacios propios para la toma de decisiones, habida cuenta de las diferencias organizativas de los grupos poblacionales y sus requerimientos específicos; y con bajo liderazgo, compromete la relación colaborativa y el trabajo conjunto con las ONGs.

c) También **los Recursos de que disponen** las comunidades es visto como aspecto a tener en cuenta por las ONGs. La baja disponibilidad de recursos tanto para el sustento de líderes y comunidades que faciliten y gestionen el ejercicio de la participación ciudadana se convierte en objetivo común a trabajar de la alianza, como mecanismo que fortalezca la capacidad de manejo y compromiso territorial para la gobernanza y para el desarrollo de relaciones colaborativas de conservación efectivas.

d) De igual forma, las comunidades viven a su interior **Aspectos Relacionales** que las afectan y que inciden en la alianza con las ONGs. Situaciones como los Conflictos internos, el desconocimiento del rol de la mujer o las economías ilegales que rondan las prácticas territoriales, son objeto de revisión por parte de las comunidades y de apoyo y fortalecimiento por parte de las ONGs. También manifestaron que hay particularidades territoriales como la presencia de comunidades en aislamiento voluntario que son de cuidado y manejo especial. El cuidado y protección se realiza indirectamente a partir de legalizar y proteger los territorios de comunidades indígenas colindantes. Todos estos aspectos de fuerte contenido cultural son tenidos en cuenta para el relacionamiento colaborativo por parte de las ONGs y deben contemplarse en términos de respeto e inclusión de la diversidad, entre otras razones, para fortalecer una relación de confianza, principio básico de las relaciones colaborativas.

e) Justamente, la **confianza** es el último de los aspectos desatacados por las ONGs como insumo objeto de trabajo de la relación. Las partes de la Alianza coinciden en que la confianza es el elemento *sine qua non* para la relación colaborativa. Pero la situación de ser comunidades minoritarias, además del lastre histórico que arrastran estos grupos poblacionales y la trayectoria histórica de intervención en el territorio, ha minado la confianza de estas en los externos, en su propia autoestima y en el trabajo con entidades por el trato discriminatorio de otros actores produce bajones morales que son importantes de atender. Estos aspectos inciden de forma directa en la relación colaborativa y su abordaje resulta relevante a las partes.

Existen aspectos y situaciones que son propias de las comunidades, inherentes a ellas mismas, que afectan las relaciones colaborativas que se establecen con las ONGs. Pese a que su manejo lo da el

actor principal afectado, es decir, los grupos poblaciones, las ONGs optan por establecer también acuerdos que permitan apoyar, acompañar y fortalecer estos aspectos que debilitan a las comunidades, como actores en segundo plano afectados por los mismos. Estratégicamente se requiere trabajar con comunidades sólidamente establecidas en los territorios con capacidad de gobernanza local para la sostenibilidad de los procesos de conservación perseguidos por la relación colaborativa. En últimas son las comunidades los habitantes de los territorios y los actores centrales en la toma de decisiones. Contar con ellos es crucial.

### **5.3. PRÁCTICAS ESTRATÉGICAS y SUS COMPONENTES**

Hasta el momento hemos abordado los **Factores** que las ONGs consideran que generan más retos a la relación colaborativa. Frente a estos retos del contexto, las partes en colaboración despliegan una serie de acciones con las que buscan resolver los obstáculos o aprovechar las oportunidades para el logro de sus objetivos de conservación y manejo del territorio. Las acciones (Componentes) son múltiples y muy diversas, por lo cual las clasificamos por grupos llamados *Prácticas Estratégicas*.

Las Prácticas Estrategias son fuente importante de información tanto para las ONGs como para las comunidades locales porque son aprendizajes que retroalimentan sus propias políticas y fortalecen sus maneras de organizarse. Una ONG en su misión y visión refleja aspectos de muchos aprendizajes de este tipo, los cuales manifiestan los enfoques y maneras de hacer las cosas.

#### **Clasificación de las prácticas estratégicas:**

La relación de colaboración debe abordar los factores que identifican como obstáculos u oportunidades para el logro de sus objetivos. Para tal fin, la alianza despliega una serie de acciones (componentes de las prácticas) con las que buscan resolver esos obstáculos o aprovechar las oportunidades. La diversidad de estas prácticas nos llevó a organizarlas en grupos de estrategias, de acuerdo con el factor a abordar, el método, los instrumentos usados y los objetivos que se persigan, desde la perspectiva de las ONGs. Tenemos entonces que se organizaron los siguientes 11 grupos que se muestran en la Tabla 2.

Cuando nos referimos a que las prácticas estratégicas se organizaron de acuerdo a los *métodos*, estamos sugiriendo que éstos son procesos que siguen los actores de la alianza en diversos aspectos: en los procedimientos legales; cuando se establecen alianzas; en los procesos de concertación interinstitucional e intersectorial; en los procesos de defensa de comunidades, en la articulación con otros actores; en los procesos de participación; en los procesos de acompañamiento a las comunidades en sus aprendizajes y proyectos de manejo sostenible; en los procesos de fortalecimiento.

Al referirnos a *Instrumentos/herramientas*, éstos son recursos que facilitan a los actores de la alianza realizar una intervención-acción: por ejemplo, usar la normatividad vigente y la jurisprudencia, entablar demandas; uso de las vías administrativas frente a las entidades públicas. Otras herramientas que se emplean son las asesorías técnicas, establecer alianzas entre pares, realizar campañas internacionales, crear escuelas de capacitación, firmar acuerdos o convenios, entablar diálogos directos, realizar publicaciones (impresas, digitales), utilizar la radio y el podcast, participar en mesas de concertación y decisión, entre muchas otras.

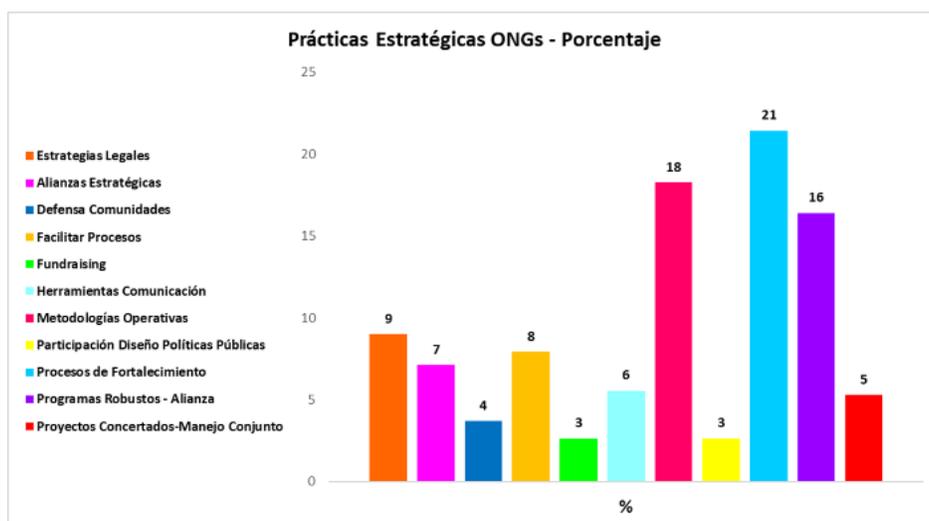
**Tabla2. Prácticas Estratégicas que generan las partes en colaboración y su descripción desde la perspectiva de las ONGs que participaron en el estudio**

<b>Práctica Estratégica</b>	<b>Componentes de las prácticas estratégicas</b>
<p><b>P1. <u>Estrategias Legales</u></b>                      Uso y aplicación de mecanismos y herramientas legales que legitiman y dan sostenibilidad a los propósitos de la Alianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación local en la gobernanza ambiental</li> <li>• Distancias geográficas entre comunidades</li> <li>• Formas de comprender y actuar en el mundo y en el territorio</li> </ul>
<p><b>P2. <u>Alianzas Estratégicas</u></b>                      Son las relaciones colaborativas que se establecen entre las ONGs y las comunidades locales, y entre estas y otros actores estratégicos para el logro de los objetivos conjuntos</p>	<p>Los componentes incluyen: incluir a las entidades gubernamentales porque esto permiten la legitimidad y la sostenibilidad de procesos; generar acuerdos con comunidades locales, productores locales y entidades para la asistencia técnica; atender procesos iniciados antes de los acuerdos de paz; evolución en la manera de trabajar en conjunto entre las ONGs; alianzas entre ONGs colombianas para captar recursos como estrategia frente a las BINGOS; establecer alianzas con otras ONGs para desarrollar procesos de conservación de la Amazonía</p>
<p><b>P3. <u>Defensa de las Comunidades</u></b>                      Práctica que realizan las ONGs cuando los intereses de terceros o la violencia vulneran a las comunidades y sus territorios</p>	<p>campañas internacionales, promover redes internacionales para visibilizar las problemáticas; solidaridad; escuelas de líderes sin ponerlos en evidencia; acciones de conservación y protección; visibilizar problemáticas para generar responsabilidades a nivel de país.</p>
<p><b>P4. <u>Facilitar Procesos</u></b>                      Acciones que buscan vencer obstáculos o allanar el camino para que los procesos sean posibles</p>	<p>El uso de la credibilidad de la ONG para facilitar procesos; articulación de actores; ser puente entre los actores; puente entre tomadores de decisiones locales (entidades y comunidades); trabajar con enfoque participativo en pro de la conservación;</p>
<p><b>P5. <u>Fundraising</u></b>                      Acciones de unión y comunicación que permiten sensibilizar y aunar esfuerzos en captación de fondos para actividades en colaboración</p>	<p>Gestión amplia de fundraising; colaboración internacional de donantes; flexibilización por contexto (sensibilizar en terreno a los donantes sobre protocolos de relacionamiento y tiempos de las comunidades) y socialización a donantes; ser puente entre los actores; usar el instrumento de relación con el donante para facilitar procesos (convenio y contrato); alianzas entre ONGs colombianas frente a la competencia que significan las BINGOs; fortalecer la valía de las comunidades frente a su aporte a la conservación de las regiones.</p>
<p><b>P6. <u>Herramientas de Comunicación</u></b>                      Son los mecanismos e instrumentos que utilizan las ONGs para facilitar el diálogo con las comunidades locales y otros actores.</p>	<p>Construir lenguajes y códigos para el entendimiento; adaptación de metodologías y lenguajes a nivel de las comunidades; traslado de comunidades a sitios de conectividad con</p>

<p>Importantes en la pandemia; en la sostenibilidad de procesos y por la alta rotación de funcionarios de las instituciones</p>	<p>observación de protocolos de conectividad; generar instrumentos de comunicación digitales y convencionales para la socialización de resultados. Servir de Puente-intérprete; utilizar herramientas de colaboración e información</p>
<p><b>P7. Metodologías Operativas</b>          Conjunto de procedimientos que se utilizan para operativizar de manera efectiva el trabajo en alianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque metodológico Participativo y diferenciado</li> <li>● Procedimientos construidos por las ONGs con base a su experiencia y trayectoria de trabajo con comunidades y otros actores</li> <li>● Metodologías de acompañamiento a procesos locales</li> <li>● Estrategias para el reconocimiento de maneras de Ser, ver y actuar en el mundo - Diálogo intercultural</li> </ul>
<p><b>P8. Participación en el Diseño de Políticas Públicas</b>          Es el proceso que se adelanta por parte de las ONGs, el cual identifica oportunidades y vacíos en la legislación relacionada con temas de conservación y con comunidades locales, los cuales son cruciales para el logro de los objetivos de la alianza. Se plantean entonces acciones conjuntas entre tomadores de decisiones (entidades del estado y comunidades) para el diseño de políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover mesas de concertación en las que participan comunidades, entidades públicas para propiciar la articulación entre actores en diferentes niveles (nacional, regional y local).</li> <li>● Atento a los aspectos en los que la legislación y los procedimientos requieren fortalecimiento y que involucran a las comunidades locales y las regiones de trabajo (grupos indígenas en aislamiento voluntario).</li> </ul>
<p><b>P9. Procesos de Fortalecimiento</b>          Acciones que buscan robustecer la gestión de las comunidades locales para lograr los objetivos y sostenerlos en el tiempo cuando la ONG haya terminado su intervención</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecimiento del desempeño de las organizaciones locales</li> <li>● Incidencia situada y de acuerdo al contexto</li> <li>● Fortalecimiento de la mirada del otro – lastres históricos</li> <li>● Fortalecimiento de capacidades locales</li> <li>● Fortalecimiento de lo territorial</li> <li>● Fortalecimiento de la gobernanza local</li> </ul>
<p><b>P10. Programas Robustos-Alianza</b>          Construir los programas de la institución de tal manera que sean instrumentos que orienten firmemente su propia gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contar con personal idóneo y sensible</li> <li>● Promover diálogo interdisciplinario a partir de comprender el proceso que se está realizando en colaboración con comunidades locales y el papel de cada programa y área de la ONG</li> <li>● Capacidad tecnológica</li> <li>● Capacidad de gestión de los procesos frente a entidades de diverso tipo (estado, ONGs, otras); ampliar posibilidades de acción colaborativa entre comunidades y el estado;</li> </ul>

	incidir en las miradas tradicionales que tiene el estado de las comunidades y viceversa
<p><b>P11. Proyectos Concertados<sup>1</sup></b>  Las relaciones colaborativas se plantean objetivos macro de conservación que se alcanzan en el largo plazo e incluso puede abarcar generaciones. Estos objetivos macro se llevan a cabo por fases. Éstas se logran a través de proyectos. Las alianzas conciertan lo relacionado con cada proyecto: establecer las prioridades, los temas, los objetivos y los procedimientos y la implementación de los proyectos en cada fase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores acuerdan los proyectos de manera concertada y con manejo conjunto</li> </ul>

La Gráfica No. 3 muestra los 11 tipos de Prácticas Estratégicas señaladas e implementadas por las ONGs, así como el grado de importancia que dieron a cada una de ellas. El consolidado de los datos recolectados indica que las ONGs consideraron como más relevantes 3 grupos de prácticas: **Procesos de Fortalecimiento-P9 (21%)**, **Metodologías Operativas-P7 (18%)** y **Programas Robustos -P10 (16%)** que registran valores altos comparativamente con los que se dieron para las restantes 8 prácticas. Estos valores variaron entre el 9 y 3%: así, entre el rango de 9 a 6 % se encuentran las Estrategias Legales-P1 (9%), Facilitar Procesos-P4 (8%), Alianzas Estratégicas-P2 (7%) y Herramientas de Comunicación-P6 (6%). En el rango más bajo se señalaron: Proyectos Concertados-P11 (5%), Defensa de las Comunidades-P3 (4%), y Fundraising-P5 y Participación en Diseño de Políticas Públicas-P8 con 3%



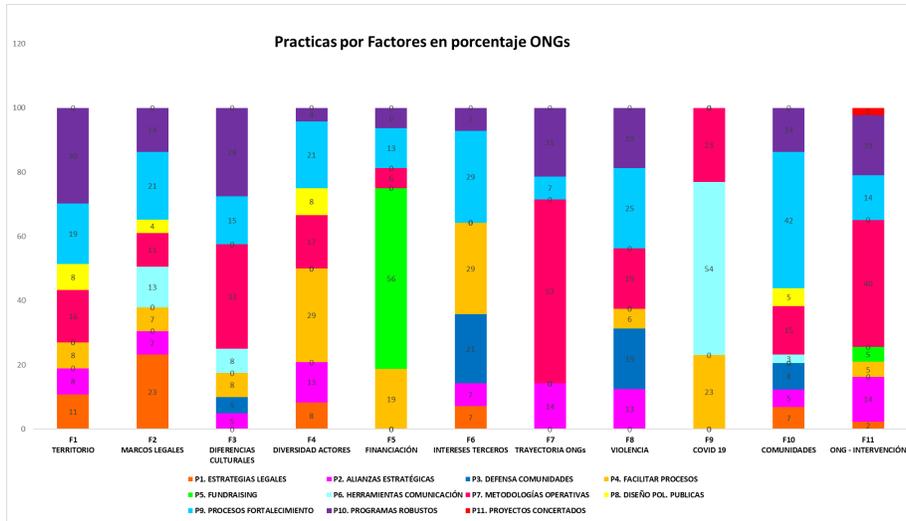
**Gráfica 3. Consolidado de Prácticas Estratégicas con que se abordan los factores que inciden en la relación intercultural desde la perspectiva de ONGs**

<sup>1</sup> Gestionar de manera concertada los proyectos es un instrumento de gestión del acervo y experiencia de las ONGs central para construir relaciones colaborativas efectivas de conservación

### 5.3.1. Análisis Prácticas Estratégicas ONGs Consolidado

Esta investigación aborda el análisis de las prácticas estratégicas desde su relación con el factor que enfrentan. Para este manejo se elaboraron dos tipos de gráficas: las prácticas que se implementaron de acuerdo a cada factor y el porcentaje de cada práctica (Gráfica 4); la segunda recoge la relación factor-prácticas (Gráfica 5) y muestra las prácticas que se emplearon para abordar los retos de cada factor.

#### 5.3.1.1. Prácticas Estratégicas por factor, según Consolidado ONGs

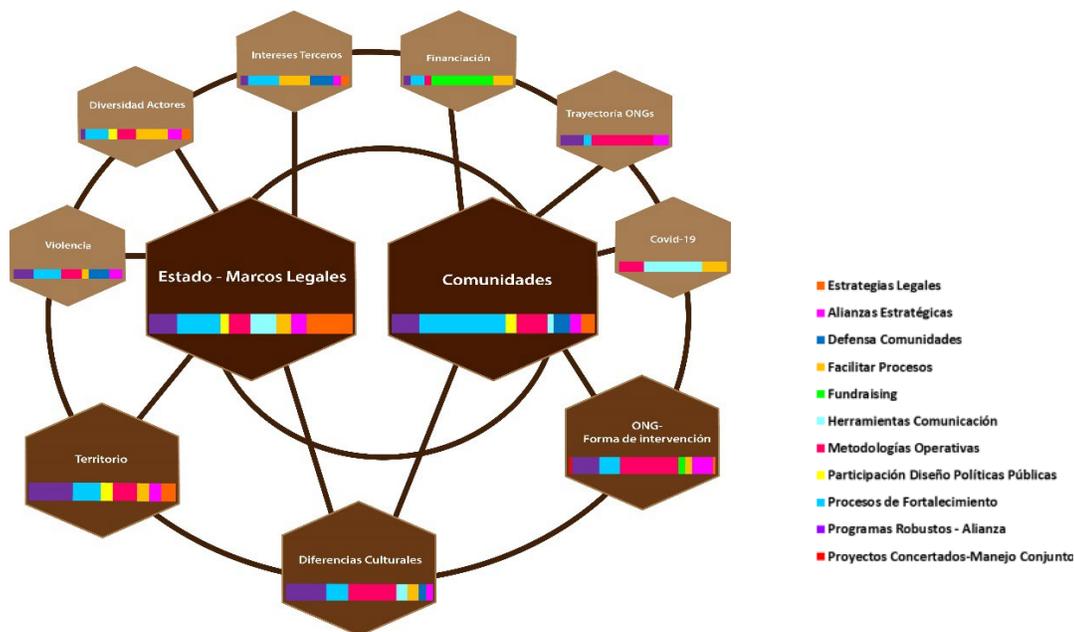


**Gráfica 4. Consolidado de Prácticas Estratégicas por Factor implementadas desde la perspectiva de ONGs**

- a) Factor Territorio (F1): los valores de las prácticas usadas para enfrentar este factor son:
  - Programas Robustos 30%; Procesos de Fortalecimiento 19%; Metodologías Operativas 16%; Estrategias Legales 11%; Facilitar Procesos 8% y Participación en el Diseño de Políticas Públicas 8%
- b) Factor Estado-Marcos Legales (F2): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Estrategias legales 23%; Procesos de Fortalecimiento 21%; Programas Robustos 14%; Herramientas de Comunicación 13%; Metodologías Operativas 11%; Facilitar Procesos 7%; Alianzas Estratégicas 7% y Participación en el Diseño de Políticas Públicas 4%
- c) Factor Diferencias Culturales (F3): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Metodologías Operativas 33%; Programas Robustos 28%; Procesos de Fortalecimiento 15%; Herramientas de Comunicación 8%; Facilitar Procesos 8%; Defensa de las Comunidades 5%; y Alianzas Estratégicas 5%.
- d) Factor Diversidad de Actores (F4): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Facilitar Procesos 29%; Procesos de Fortalecimiento 21%; Metodologías Operativas 17%; Alianzas Estratégicas 13%; Participación en el Diseño de Políticas Públicas 8%; Estrategias legales 8%; y Programas Robustos 4%
- e) Factor Financiación (F5): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Fundraising 56%; Facilitar Procesos 19%; Procesos de Fortalecimiento 13%; Programas Robustos 6%; y Metodologías Operativas 6%
- f) Factor Intereses de terceros (F6): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Procesos de Fortalecimiento 29%; Facilitar Procesos 29%; Defensa de las Comunidades 21%; Programas Robustos 7%; Alianzas Estratégicas 7% y Estrategias Legales 7%
- g) Factor Trayectoria ONGs (F7): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Metodologías Operativas 57%; Programas Robustos 21; Alianzas Estratégicas 14% y Procesos de Fortalecimiento 7%.
- h) Factor Violencia (F8): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Procesos de Fortalecimiento 25%; Programas Robustos 19%; Metodologías Operativas 19%; Defensa de las Comunidades 19%; Alianzas Estratégicas 13%; y Facilitar Procesos 6%.
- i) Factor Covid 19 (F9): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Herramientas de Comunicación 54%; Metodologías Operativas 23%; y Facilitar Procesos 23%.
- j) Factor Aspectos Internos de las Comunidades locales (F10): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Procesos de Fortalecimiento 42%; Metodologías Operativas 15%; Programas Robustos 14%; Defensa de las Comunidades 8%; Estrategias Legales 7%; Participación en Diseño de Políticas Públicas 5%; Alianzas Estratégicas 5% y Herramientas de Comunicación 3%.
- k) Factor ONG – Forma de Intervención de la ONG en el Territorio (F11): los valores obtenidos de prácticas para este factor son:
  - Metodologías Operativas 40%; Programas Robustos 19%; Procesos de Fortalecimiento 14%; Alianzas Estratégicas 14%; Fundraising 5%; Facilitar Procesos 5%; Proyectos Concertados-Manejo Conjunto 2%; y Estrategias Legales 2%.

Si bien cada factor es abordado por diferentes prácticas y el factor determina la prevalencia de una u otra de las estrategias, la revisión por factor corrobora que las prácticas estrategias más utilizadas y subrayadas por las ONGs son los Programas Robustos, los Procesos de Fortalecimiento y el Manejo Operativo. Cada una de estas prácticas aparecen en 10 de los 11 factores que afectan la relación colaborativa para el logro de objetivos comunes.

### 5.3.1.2. Prácticas Estratégicas por tipos de factor, según Consolidado ONGs



**Diagrama 3. Sinergia de Prácticas Estratégicas por tipo de Factor implementadas desde la perspectiva de ONGs**

El Diagrama 3 señala el tipo de relación y sinergia que se establece entre los factores mismos, y entre éstos y las estrategias que se despliegan para abordarlos. Los datos arrojan que hay 3 niveles de factores de acuerdo con la importancia que le dieron los entrevistados de las ONGs (representados en la gráfica por el tamaño y los colores de los hexágonos). Los factores también pueden ocurrir de forma simultánea, y unos factores afectar a otros. Es decir, en un mismo territorio, pueden presentarse varios factores al tiempo. Así mismo, los actores de la alianza pueden desplegar una o varias practicas estratégicas para abordar los retos que les colocan los factores. También, estas prácticas pueden de forma simultánea e interactuar entre ellas (barras horizontales de colores que corresponden a la Gráfica 4).

Por ejemplo, la violencia en el territorio se sitúa en el tercer nivel como factor externo. Éste, necesariamente incide en la relación colaborativa afectando la gobernanza en cuanto a las decisiones de las comunidades sobre el territorio. Además, es un factor que le compete a un estado que es generalmente ausente en la región (Morales-Giner et al., 2021). La violencia también incide en la manera de la ONG de trabajar en el territorio. De

igual modo, la alianza puede implementar diversas prácticas estrategias para hacer frente a esta situación y buscar formas de continuar con sus objetivos conjuntos. Las prácticas estratégicas están conformadas por componentes. La alianza puede usar varios componentes de una misma práctica para resolver el dilema de cómo continuar trabajando en conjunto, frente a factores violentos.

En un caso específico de violencia contra líderes de la comunidad, los actores de la alianza recurrieron a prácticas como implementar **procesos de Fortalecimiento en varias vías**: a *las organizaciones locales* para enfrenten estas situaciones; a la *gobernanza local* pues les permite tomar decisiones sobre el manejo territorial y las relaciones con el Estado; y orientar las acciones de *fortalecimiento de acuerdo con las características del contexto vulnerado* por parte de la ONG.

Otras prácticas pueden entrar a reforzar las estrategias para abordar problemáticas. Para el mismo caso, mecanismos de Estrategias Legales permitirán proteger el territorio y hacerle frente a la dificultad de ausencia del Estado; en la misma dirección se podrán también implementar Herramientas de Comunicación que ayudan a apalancar a los mecanismos legales empleados (campañas de denuncia internacional, por ejemplo). Estas prácticas apoyan también la estrategia de Defensa de las Comunidades; y posiblemente acudir a realizar Alianzas Estratégicas con Abogados para implementar mecanismos como las demandas; el acompañamiento a los procesos locales ahora lo hacen algunas ONGs con técnicos y profesionales de la zona; y como todas estas acciones demandan recursos económicos, y es muy posible que también se acuda a la gestionar fondos (Fundraising).

Como se observa en los anteriores ejemplos, la asociación entre factores y la asociación entre práctica estratégicas para enfrentarlos es múltiple y tiene lugar en varias direcciones. En un análisis como éste, requerimos desde la investigación fragmentar - reducir- los factores y las prácticas, a pesar que solamente lograremos comprender una pequeña porción de la compleja realidad de los contextos.

### ***Gobernanza y Prácticas estratégicas efectivas de la Colaboración***

El ejercicio de la gobernanza no se circunscribe solo a los territorios colectivos. Al ser parte de espacios regionales y nacionales, las comunidades hacer parte de una Planificación más amplia. En el caso de los Pueblos indígenas, la inclusión en la gobernanza regional y nacional ha sido un logro de sus organizaciones a nivel nacional. Los actores en alianza que hemos tenido en cuenta en esta investigación han realizado acciones de gobernanza locales y también han participado en escenarios de más alto nivel político. La información de este estudio de caso sugiere que la experiencia y aprendizajes de las ONGs y las comunidades locales durante sus procesos colaborativos de larga data, han jugado un rol importante en la participación efectiva de ambos actores en espacios regionales y nacionales de decisión sobre la región Amazónica en Colombia. Pese a esto, una relación colaborativa está abocada a enfrentar las asimetrías de poder propias de estos escenarios

de concertación política y consulta previa sobre situaciones que atañen a las comunidades (Puyana, 2013). Así mismo, queremos resaltar desde la investigación que existen otras asimetrías, las cuales se alojan en los imaginarios sociales latinoamericanos, las cuales se pasan por alto en espacios de concertación y decisión, pero que están muy presentes cuando participan grupos tradicionalmente racializados.

Colombia ha sido escenario de un proceso que busca erradicar viejos esquemas de exclusión en la gestión pública para lo cual, se han promovido y logrado espacios de participación y concertación entre Estado-Pueblos Indígenas<sup>2</sup>, importantes inclusive para Latinoamérica. En estos espacios se negocian y definen temas territoriales, de salud y educación entre otros. La Mesa Regional Amazónica<sup>3</sup> ha sido uno de los más eficaces, en el cual se negocia y formula una política de desarrollo sostenible, y temas derivados de importancia para las comunidades de los resguardos (Mossbrucker, 2015; Puyana, 2013). Sin embargo, las asimetrías de poder entre actores del Estado y los actores indígenas es un Factor que evidentemente plantea retos a los procesos de concertación.

**a) Asimetrías coloniales** Las asimetrías de poder se reflejan en la relación histórica que las comunidades indígenas han tenido con el Estado y la sociedad colombiana. Destacamos las asimetrías propias de las herencias coloniales que se observan entre la sociedad mayoritaria y los grupos racializados, y por las que se asume una tácita condición de inferioridad de los indígenas. Estas asimetrías generalmente se pasan por alto en escenarios de gobernanza, pero ellas se encuentran alojadas en el seno de la sociedad colombiana e incidiendo en los procesos de negociación con el Estado. En la Tabla 1 y Anexo 2 de este documento sobre Factores que inciden en la relación colaborativa, se reseñó por parte de las ONGs que uno de estos factores está relacionado con la *discriminación, racismo y xenofobia sistemática hacia los grupos más vulnerables de la sociedad*.

“Destacamos las asimetrías propias de las herencias coloniales que se observan entre la sociedad mayoritaria y los grupos racializados, y por las que se asume una tácita condición de inferioridad de los indígenas. Estas asimetrías generalmente se pasan por alto en escenarios de gobernanza”

Esta situación es vivida por las comunidades en el día a día, en su relación con sus vecinos campesinos, en sus gestiones con las entidades y funcionarios del Estado y en el

<sup>2</sup> Usamos mayúsculas siguiendo las recomendaciones expresadas en el Capítulo 12 Peoples of the Amazon en el cual se propone a la ONU una definición de Pueblo Indígena. <https://www.theamazonwewant.org>

<sup>3</sup> La Mesa Amazónica conformada por representantes de los Pueblos Indígenas de cada departamento y representantes del Estado a nivel nacional y regional y, Ministerios, Planeación Nacional, Gobernadores de los departamentos Amazónicos, academia y científicos, entre otros.

sentimiento de inferioridad que se genera al interior de las comunidades. Para abordar esta situación tanto las ONGs como las comunidades hacen esfuerzos para superar este lastre colonial (Castro-Gómez, 2009; Maldonado-Torres, 2007). El acompañamiento social y psicológico de la ONG en este proceso es clave a la hora de identificar cómo operan estas situaciones externas en la relación colaborativa y en la comunidad, y definir estrategias de fortalecimiento que les permita empoderarse. Estas prácticas para superar los lastres coloniales permiten a las comunidades y a las ONGs preparar estrategias cuando estos estigmas y estereotipos afloran en escenarios más amplios.

**b) Experiencia de los procesos de gobernanza local y La concertación con el Estado:**

Procesos de Fortalecimiento para la organización, la concertación entre comunidades y la toma de decisiones en lo local que realiza la alianza son parte de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos espacios preparan a actores locales y a las mismas ONGs para promover y demandar espacios de concertación para la gobernanza y planificación regional con el Estado, a la que tienen derecho los Pueblos Indígenas como autoridades soberanas de sus territorios.

“Las prácticas y los aprendizajes derivados de espacios internos de organización, concertación y gobernanza previos robustecen los lineamientos y herramientas de la alianza para participar de manera efectiva en las mesas de concertación con el Estado”.

Las prácticas y los aprendizajes derivados de estos espacios internos de organización y gobernanza previos robustecen los lineamientos y herramientas de la alianza para participar de manera más efectiva en las mesas de concertación con el Estado.

Estos escenarios de alto nivel, además de ser espacios de concertación, se convierten en espacios de nuevos entrenamientos para las capacidades y habilidades de negociación tanto de las ONGs como de las comunidades, que los faculta para ser representantes más hábiles y creativos al momento de negociar con el Estado en condiciones tan desiguales como las que se dan en estos espacios de concertación.

**c) La Colaboración y su rol en la gobernanza regional**

Consideramos que la efectividad de una relación colaborativa se observa también en el impacto que realiza esta estrategia de gobernanza en diversos espacios de decisión. Incluso, la efectividad también puede observarse en las acciones que las partes de una alianza emprenden por separado en cuanto a aportes procesos: Por ejemplo,

**P**odemos decir que los procesos de Colaboración Intercultural entre ONGs y Pueblos Indígenas que hemos tenido en cuenta, han permitido construir enfoques y prácticas estratégicas que contribuyen en la efectividad del diálogo intercultural en espacios de gobernanza con el Estado y otros actores.

Sólo queremos resaltar de forma puntual un caso que ilustra este argumento. En las entrevistas, las 4 ONGs mencionaron que participan o lideran procesos de incidencia en política pública y fortalecimiento de la participación ciudadana en espacios de gobernanza más amplios (diálogo, concertación y decisión a nivel regional, nacional e incluso internacional).

La relación colaborativa entre Amazon Conservation Team (ACT) y el Pueblo Inga del Caquetá (Asociación Tandachiridu Inganokuna) ha cumplido un rol importante en La **Mesa Permanente de Concertación Indígena del departamento del Caquetá**. 7 pueblos indígenas de este departamento amazónico se han organizado en torno al CODIC<sup>4</sup> para participar en espacios de diálogo y concertación sobre su departamento y de la región amazónica.

Argumentamos que el papel de los integrantes de la alianza ha facilitado el diálogo intercultural entre actores, incluidos los mismos Pueblos Indígenas de la CODIC. ACT por su parte, ha acompañado el proceso de la Mesa permanente en cuanto a lo administrativo y ha suscrito un convenio con la asociación para contribuir a la articulación indígena. Además, suscribió un convenio con el gobierno regional para apoyar el liderazgo de los representantes de los 7 pueblos, entre otros aspectos. Estas prácticas que realiza ACT a partir de su presencia en el proceso pueden convertirlo, tal vez sin proponérselo, en puente para que haya confianza en el escenario de concertación. Su presencia podría estar jugando un papel importante frente a asimetrías de poder mencionadas en la literatura pero sobre todo, en las diferencias relacionadas con la historia colonial que tradicionalmente ha estado presente en las relaciones entre indígenas y gobiernos, mencionadas anteriormente.

Por su parte, el Pueblo Inga del Caquetá hace parte de los 7 Pueblos Indígenas que integran la CODIC. Representantes de este Pueblo contribuyen con su experiencia en este espacio de articulación indígena. Una Práctica Estratégica que identificamos en los procesos de gobernanza locales entre las ONGs y las comunidades indígenas en esta investigación ha sido permitir y promover el diálogo interno entre autoridades indígenas y sus comunidades, así como los espacios culturales para toma de decisiones. En los espacios de concertación con el Estado, se ha creado un espacio inter-étnico importante para que entre los 7 Pueblos Indígenas puedan ponerse de acuerdo, sin la presencia del

---

<sup>4</sup> Consejo Departamental Indígena del Caquetá.

gobierno regional, durante el proceso de diálogo sobre temas centrales para el Caquetá, que se relaciona con sus territorios ancestrales<sup>5</sup>.

En la relación intercultural entre Tandachiridu Inganokuna y Amazon Conservation Team que hemos mencionado en este aparte del documento, encontramos una relación particular entre Prácticas Estratégicas que recuerda los planteamientos sociológicos de Max Weber en cuanto a la existencia de niveles de acción y relación que permiten avanzar en procesos sociales y políticos. Estos niveles nos sugieren una relación entre capas como la *Matrioska* o *Matrioshka*, esa muñequita rusa en la que una de ellas se abre para dejar ver otra muñequita en su interior. Esta es la figura que más se acerca a lo que queremos explicar a continuación.

### **Niveles de Prácticas Estratégicas: Instrumentales y Operativas**

Recordemos que al inicio del documento mencionábamos que: Frente a los retos que plantean los Factores del contexto a las relaciones colaborativas, los actores generan acciones para abordarlos y continuar con los objetivos conjuntos que se han propuesto, a las cuales se les denomina **Prácticas Estratégicas**.

Nosotros observamos que en las estrategias empleadas por la Colaboración o Alianza entre ONGs y Comunidades locales existen niveles de acciones de acuerdo con el proceso de conservación y gobernanza que estén llevando a cabo. A esto nos referimos cuando usamos la figura de la muñeca rusa o *Matrioska*.

- a) **Primer proceso.** La muñequita rusa que se encuentra en el núcleo de las demás muñecas representa a nuestro modo de ver, el proceso de conservación y de gobernanza que sigue la relación entre la ONG y la comunidad local sobre un territorio en particular y para fortalecer el grupo local para la gobernanza. Entonces, se general acciones o prácticas para legalizar territorios y para posteriormente, tomar decisiones sobre los mismos de manera informada y consensuada entre las comunidades.

Este proceso nos sugiere dos tipos generales de Prácticas Estratégicas: las *Prácticas Instrumentales* (PI) y las *Prácticas Operativas* (PO). Aunque la palabra *instrumental* es considerada demasiado pragmática (Altomare, 2010), teniendo en cuenta el significado intrínseco y profundo de la relación entre una sociedad local y su territorio. Nosotros la usamos para indicar que son Prácticas que hacen posible proteger, asegurar y *blindar* el territorio y las acciones de gobernanza que se implementan. Esto no significa que las acciones de gobernanza locales (PO) deban esperar para ser implementadas hasta que las PI se hayan completado. Éstas últimas pueden durar años y dependen también de las

---

<sup>5</sup> Ver documento Mesa Permanente de Concertación Indígena.

dinámicas y eficacia con que entidades gubernamentales encargadas realicen su parte del proceso.

En este primer nivel es donde consideramos que tienen lugar el diálogo intercultural entre los actores de la Alianza o relación Colaborativa. En este primer nivel, tienen lugar las acciones de creación protección de territorios indígenas y también de creación de áreas protegidas con participación de las comunidades, o de planeación local y predial en el caso de los campesinos. Las comunidades interaccionan con otras locales y con entidades gubernamentales y hacen frente a situaciones críticas de proyectos de infraestructura que “les caen encima a los territorios). Es donde se presentan también situaciones inequitativas y de poder propias de los lastres coloniales. Hacer las gestiones para ampliar resguardos o legalizar estos territorios indígenas es un escenario que permite el aprendizaje sobre la marcha de los procesos a las comunidades indígenas, los cuales son facilitados y acompañados por las ONGs. Precisamente para realizar un acompañamiento eficaz es que estas instituciones gradualmente van fortaleciendo sus programas y equipos de profesionales y técnicos (esto es lo que en esta investigación llamamos **programas robustos**).

Podemos decir entonces que, este primer proceso es un escenario de aprendizaje y transformación gradual. Y que, lograr los propósitos de las PI, asegura el camino para que los logros operativos (PO) permite a la Alianza cumplir con los objetivos que se ha trazado para la conservación de la vida en los territorios y también, la sostenibilidad de los procesos. Durante este primer proceso, tienen lugar aprendizajes que han sido clave en para emprender procesos de gobernanza más amplios y de diálogo intercultural con el Estado.

b) **Segundo proceso.** Este correspondería a la segunda muñequita rusa. En nuestro caso, lo que ocurre en la primera muñequita o núcleo, contribuye con las acciones o Prácticas Estratégicas a implementar en la siguiente muñequita rusa: la oportunidad de participar en la gobernanza regional. En el **segundo proceso** tienen lugar las acciones de la Alianza para participar en procesos de gobernanza más amplios como los que tienen lugar para tomar decisiones entre el Estado y los Pueblos Indígenas en el departamento del Caquetá (Mesa Permanente de Concertación Indígena del departamento del Caquetá) y que describimos anteriormente. Prácticas estratégicas son desplegadas por la alianza según aprendizajes y experiencia logrados en el primer proceso.

Con nuestro ejemplo de las Matrioskas podemos también decir que el núcleo o primer proceso seguirá su curso porque es el lugar donde habitan los grupos locales y de relación particular que cada uno tiene con el territorio. El fortalecimiento y la continuidad de los procesos pasa a las siguientes generaciones de los actores en Alianza. Entonces, importante es implementar Prácticas Estratégicas que contribuyan a la sostenibilidad de

los procesos más allá de la actual relación colaborativa. Así se mantendrá el sentido del trabajo y de los esfuerzos en colaboración.

**Niveles de Prácticas Instrumentales (PI):** en nuestro caso, identificamos dos niveles Prácticas Instrumentales.

### **De Primer Nivel: Prácticas Estratégicas Instrumentales (PEI)**

- **Estrategias Legales**

Entre varias prácticas identificadas, queremos resaltar que estas PEI aprovechan las oportunidades que otorga la Constitución colombiana de 1991 y de las leyes subsecuentes, las cuales reconocen, por ejemplo, a los grupos Indígenas y Afrocolombianos como ciudadanos con iguales derechos que los ciudadanos de la sociedad mayoritaria. Así mismo, se legitima el derecho colectivo de los territorios que habitan estas comunidades; deben también ser consultados sobre los planes y obras que tengan relación con los territorios<sup>6</sup>.

- **Participación en el diseño de políticas públicas**

La función constitucional del estado es la de velar por el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos y el cuidado de los recursos naturales. Esta Estrategias Instrumental busca trabajar por llamar la atención sobre legislación inexistente, la cual es necesaria para que otros grupos locales que habitan en el territorio se beneficien. Así mismo, se trabaja por desarrollar y reglamentar la legislación ya existe, pero que aún no ha sido organizada y reglamentada. Así mismo, dos de las 4 ONGs entrevistadas han participado en un ejercicio inédito de diseño interinstitucional de una política de infraestructura verde para el país. La ausencia de legislación y de políticas públicas, impiden avanzar hacia objetivos de manejo sostenible de los territorios de manera diferenciada, de acuerdo con las especificidades de los grupos locales.

Sin embargo, la acción de legitimar y asegurar los espacios territoriales estratégicos para la conservación como los territorios colectivos de comunidades indígenas; de trabajar por impulsar el diseño y el cumplimiento de leyes sobre las comunidades en aislamiento voluntario; o, considerar la normatividad sobre las zonas de reserva campesina<sup>7</sup> no es garantía que estas acciones conduzcan, por sí solas, a la conservación y sostenibilidad.

Sin los procesos de fortalecimiento y las estrategias operativas especialmente las relacionadas a los procesos de fortalecimiento, las estrategias legales pueden ser vacías porque la gobernanza del territorio legalmente constituido, la realizan las comunidades. Sin este fortalecimiento organizativo y de gobernanza de las comunidades, el ejercicio efectivo puede llegar a ser vacío, si la vulnerabilidad de las comunidades frente a la

---

<sup>6</sup> Ver tabla 2 y Anexo 1 para mayor detalle sobre estas PEI

<sup>7</sup> <http://reporte.humboldt.org.co/biodiversidad/2017/cap4/404/#seccion4>

concertación con otros en la toma de decisiones sobre sus territorios (relación con el estado) no se aborda a través de las estrategias de fortalecimiento.

Para participar hay que meterse a las estructuras del estado... pero una vez más, el fortalecimiento juega un papel importante

### **De segundo Nivel: Prácticas Estratégicas Operativas**

Las Prácticas Estrategias Instrumentales abren la posibilidad a las acciones estratégicas de Segundo nivel: Las **Prácticas Estratégicas Operativas** se relacionan con la gestión realizada por las comunidades locales en las cuales se definen las acciones de conservación y de trabajo en el territorio. En otras palabras, las PEI garantizan que acciones de gobernanza local como el Fortalecimiento de capacidades locales para tomar decisiones sobre el territorio y participar en otros espacios de decisión regionales; de Fortalecimiento internos que realizan las ONGs -Programas robustos-; gestionar fondos con la cooperación internacional para las acciones de conservación y protección de los territorios - fundraising-.

En este segundo nivel de prácticas también encontramos una serie de Acciones en las que algunas ocurren al mismo tiempo. Recordemos que, según la literatura, las prácticas estratégicas se despliegan para responder tanto a factores del contexto o a factores internos o de la relación de colaboración.

Esta investigación sugiere que las Prácticas Estratégicas también son acciones que dan estructura, orden, permiten la planeación, y se construyen enfoques y discurso para lograr alcanzar los objetivos en colaboración, y que éstos se sostengan y evolucionen luego que la alianza finalice.

Las prácticas que empujan o apalancan procesos de la alianza:

- Prácticas de relacionamiento
- Metodologías operativas
- Programas robustos
- Facilitar procesos
- Alianzas estratégicas
- Herramientas de comunicación
- Fundraising
- Defensa de comunidades

## **Mensaje para donantes**

Es importante considerar que para los Py. De conservación es importante tener en cuenta los espacios de toma de decisión de los grupos poblacionales sean tenidos en cuenta en la relación intercultural. Si esto no se menciona en cuanto a las formas ontológicas, los objetivos de conservación pueden fallar porque las relaciones de colaboración están desiguales. Sólo se contemplan espacios de decisión desde la visión occidental. Si no se tiene en cuenta la decisión, que va más allá de la participación, de las comunidades locales, no se va a sostener el proyecto más adelante. No va a tener eco. Responden en el momento porque hay recursos de por medio, pero no se va a sostener en el tiempo.

Elementos para la sostenibilidad de las acciones en colaboración:

Gestiones realizadas en conjunto... si van a ampliar resguardos, la ONG no debe ir por su cuenta a realizar todas las gestiones sin un representante del pueblo indígena... es decir, ambos partners requieren actuar conjuntamente. Sino sería una actitud paternalista que impide que el desarrollo autónomo del otro actor.

Tener en cuenta si la ONG tiene entre sus estrategias cómo aborda los aspectos inequitativos que se presentan por la relación histórica de colonialidad (racismo, discriminación que existe entre la sociedad mayoritaria y los grupos menos favorecidos y excluidos históricamente. Esto es rezago del período colonial y republicanos. Que se reflejan en los estereotipos)

## REFERENCIAS

- Altomare, M. (2010). Las dimensiones del sentido en la teoría social de Max Weber: acción social, relación social y orden legítimo. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 7(1), 40-44.
- Castro-Gómez, S. (2009). *Tejidos oníricos: Movilidad, capitalismo y biopolíticas en Bogotá (1910-1930)*: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Maldonado-Torres, N. (2007). Sobre la colonialidad del ser: contribuciones al desarrollo de un concepto. *El giro decolonial. Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, 127-167.
- Morales-Giner, P., Speranza, M. L., Arteaga, M., Baudoin Farah, A., Ferreira da Fonseca Junior, S., García Villacorta, A., et al. (2021). Multi-Criteria Frameworks to Improve Evaluation of the Effectiveness of Environmental Governance in the Amazon. [Perspective]. *Frontiers in Forests and Global Change*, 4(38).
- Mossbrucker, H. (2015). ¿Quién habla por quién? Representatividad y legitimidad de organizaciones y representantes indígenas. Un debate abierto: JSTOR.
- Puyana, A. (2013). *La dinámica de la concertación Estado-Pueblos Indígenas en Colombia. Los casos de la Mesa Permanente de Concertación y la Mesa Regional Amazónica 1996-2012*. Quito: Unidad Coordinadora Pueblos Indígenas en América Latina y el Caribe (KIVLAK). Ministerio Federal alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).

---

<sup>i</sup> Insertar nota al pie. Para conclusiones. El componente de discriminación, racismo y xenofobia no han sido abordado o considerados a fondo en los proyectos y son aspectos que se le presentan a las comunidades en general y a los grupos racializados (indígenas y afro) en particular. Es un tema delicado que se toca con mucha prudencia por tratarse de un aspecto de la cultura colombiana que está arraigado con ideas preconcebidas y estereotipos que la sociedad colombiana tiene frente a estos grupos y que genera desacuerdos y conflictos locales. Es importante tenerlos en cuenta en los proyectos para hacerlo parte de las estrategias de acompañamiento a estas organizaciones.