

Convenio de asociación No. 2462 suscrito entre
el Ministerio de Cultura y La Corporación El Eje



*PES

Sistematización de la experiencia.
Registros de información primaria
producida durante la revisión de
metodologías de PES.


DOC. TÉCNICO DE AVANCE

Evaluación de metodología de Formulación de pes revisados en campo

El presente documento contiene la sistematización y análisis de la información obtenida en el trabajo de campo realizado en los municipios de Valledupar (Cesar), Riohacha (Guajira), Barranquilla (Atlántico), Santiago de Cali (Valle del Cauca), Sibundoy (Putumayo) y San José del Guaviare (Vaupés) con el fin de sistematizar la experiencia en la elaboración de los PES usando herramientas cualitativas para valorar los procesos desarrollados e identificar insumos para los ajustes a la metodología de elaboración de los PES.

El documento cuenta con capítulos por manifestación, que han sido ordenados de acuerdo a la ruta cronológica de campo y cada sección está dividida en 4 bloques de análisis: Elaboración del PES, grupo gestor, implementación y recomendaciones. A continuación se presenta una infografía que muestra la relación entre los bloques la categorías de sistematización y las preguntas que han orientado el ejercicio.

Ruta de sistematización trabajo de campo

 <h4>1. ELABORACIÓN DEL PES</h4> <p>Relación entre los actores- identificar tipos de relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actores participaron en la solicitud de inclusión de la manifestación a la lista representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial del ámbito nacional? ¿Cómo participaron dichos actores? - ¿Cómo se conformó el equipo de trabajo? - ¿Qué actores participaron y cómo? - ¿Qué actores quedaron por fuera? 	<p>Metodología- Identificar actividades realizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo fue el proceso de elaboración del PES? ¿Qué tipo de actividades se realizaron? ¿Qué herramientas metodológicas se usaron? <p>Duración – Identificación de tiempo de elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto tiempo duró el proceso? <p>Vacíos- Identificar qué faltó por hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué faltó por hacer y por qué?
<p>Participación- identificar carácter participativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo evaluaría el nivel de participación (alta, media, baja)? ¿Por qué? 	<p>Dificultades- Identificar tensiones y problemáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles fueron las principales dificultades y fortalezas del proceso?
<p>Financiación – identificación de fuentes de financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se financió? 	<p>Fortalezas- Identificar buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles fueron las principales dificultades y fortalezas del proceso?



2. GRUPO GESTOR

Relaciones entre los actores-

Identificar tipos de relaciones:

- ¿Cuál es el ente o grupo gestor definido en el PES y cómo se estableció su organización y funcionamiento?

Funcionamiento- Identificar cuál es la organización del grupo gestor:

- ¿Cómo ha funcionado el ente o grupo gestor?

Seguimiento- Identificación mecanismos de seguimiento

- ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento al grupo gestor? ¿Existe la figura de rendición de cuentas o informes periódicos? En caso contrario, ¿por qué no se han generado este tipo de mecanismos?
- ¿Cómo se relaciona el grupo gestor con la institucionalidad, la comunidad portadora y demás actores?

Financiación- Capacidad de gestión de recursos

- ¿Cómo ha sido el acceso a las fuentes de financiación?
- ¿Qué cambios y ajustes requiere el grupo gestor?



3. IMPLEMENTACIÓN

Nivel de implementación- Identificar avances de ejecución:

- ¿Cuál ha sido el grado de implementación del PES (alto, medio, bajo)? ¿Por qué?

Identificar uso de herramientas (cronograma y presupuesto):

- ¿Qué tanto se ha cumplido el cronograma?
- ¿Ha sido útil tener un cronograma?
- ¿El presupuesto estuvo bien calculado?
- ¿Fue útil haberlo calculado?

Valoración- identificación de aciertos y desaciertos:

- ¿Cuáles han sido los aciertos y desaciertos durante el proceso de implementación?



4. RECOMENDACIONES

Metodología- Identificar acciones de mejora, qué debe hacerse y qué no debe hacerse

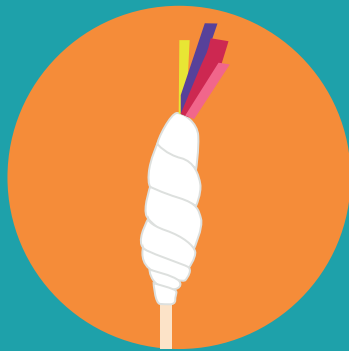
- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la metodología PES?
- ¿Cuál fortaleza de su propio PES incluiría en la metodología PES general para que otras comunidades del país la usen como referencia?
- ¿Qué no puede faltar en la elaboración de un PES?
- ¿Qué no debe hacerse en la elaboración de un PES?

Rol Ministerio de Cultura- Identificar cómo debería ser la asesoría

- ¿Cómo cree que debería ser la asesoría del Ministerio de Cultura?

Enfoque diferencial- Identificar uso del enfoque en la metodología

- ¿Cómo debe abordarse el enfoque diferencial?



Capítulo 1

**PES LA TRADICIÓN DE CELEBRAR
A LOS AHIJADOS CON MACETAS DE
ALFEÑIQUE EN SANTIAGO DE CALI**

Este ejercicio sistematiza la información obtenida en las entrevistas realizadas al equipo técnico que elaboró el PES liderado por Yolanda Constain, María Galina Triana y Diego Echeverri. También se entrevistó a las artesanas del azúcar Julieth Páramo, Ángela Caballero y Rolando Patiño de Corfecali. Por otra parte, se tomaron algunos insumos de los grupos focales realizados con el Comité de Gestión que tuvo la participación de delegados de Corfecali, Manuelita, Sociedad de Mejoras Públicas, Biblioteca Departamental, Secretaría de Cultura y Turismo de Cali, el colectivo de artesanas y gestores independientes. Finalmente, se consideraron algunos elementos del grupo focal realizado con las artesanas del azúcar.

1. ELABORACIÓN DEL PES

Relación entre los actores

Como un proceso previo a la elaboración del PES, la Cámara de Comercio de Cali (CCC) facilitó un espacio para la organización de las artesanas del azúcar, lo que permitió desde la institucionalidad, el aporte al fortalecimiento de capacidades de un grupo de mujeres dedicadas a la elaboración de macetas de alfeñique. Durante más de 10 años, la CCC -a través de la Gerencia Cultural liderado por Yolanda Constain y María Galina Triana- se enfocó en facilitar procesos de formación y empoderamiento de las artesanas.

Así mismo, la CCC lideró el proceso de postulación a LRPCI, después de haber realizado gestiones con la ministra de Cultura, Mariana Garcés, y de promover la tradición de la Maceta de Alfeñique como elemento representativo de los caleños. El proceso preparatorio de postulación fue acompañado por el el Grupo de Patrimonio Cultural Inmaterial, específicamente por Enrique Sánchez e Isabel Cristina Restrepo.

De manera paralela, la CCC inició un proceso de activación con otras entidades y agentes culturales sobre la importancia de la Maceta como elemento patrimonial, y de las artesanas como agentes protagónicos en la postulación. Finalmente en 2012, se presentó la postulación ante el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC) que, justamente para la fecha, sesionó en Cali en las instalaciones de PROARTES, y permitió que una de las artesanas realizara la exposición, y los agentes culturales y artesanas tuvieran la oportunidad de preparar en vivo el dulce, y desarrollar actividades culturales que activaran los relatos sobre la tradición.

La CCC conformó un equipo técnico para la elaboración del PES, integrado por las personas del equipo de la Gerencia Cultural y por Diego Echeverri, como asesor técnico, quien se integró al equipo específicamente para liderar el proceso metodológico, tenía experiencia en procesos de planeación estratégica con diversas comunidades y en el proyecto de Industrias Culturales de

Cali. La relación en este equipo fue complementaria y permitió desarrollar un trabajo articulado, ordenado y propositivo, que facilitó la creación de un diseño metodológico pertinente a las necesidades de todos los actores involucrados. En este sentido, los entrevistados plantean que el equipo técnico debe estar integrado por personas con amplia experiencia en procesos participativos y de diversas disciplinas.

En cuanto a la relación entre las artesanas del azúcar, previo desarrollo de la elaboración del PES, siempre fue compleja, ya que existían muchas tensiones por las formas de realizar las macetas, por no venir de una familia de tradición de elaboración de la maceta o por temas relacionados con los materiales utilizados. Los participantes del grupo focal recuerdan cómo en reuniones previas al inicio del PES, una artesana afirmó que la receta para encontrar el punto ideal de la maceta moriría con ella porque no quería compartirla, sin embargo, al finalizar la elaboración del PES, fue la primera persona en proponer que se realizarán actividades para intercambiar las técnicas usadas.

El PES es un hito para la ciudad y marca un proceso de empoderamiento y reconocimiento de las artesanas del azúcar como portadoras, lo que ha permitido que ellas mismas se preocupen por reconocer y visibilizar sus saberes, fortalecerse como colectivo e identificar a nuevas u otras artesanas que no hayan participado aún en el proceso.

En las entrevistas, se reitera que la relación entre artesanas, la CCC y equipo técnico fue muy cercano, facilitando la articulación y comunicación. En palabras de Julieth Páramo, una de las artesanas más jóvenes: “Como artesanas hemos participado en todos los procesos de elaboración del PES, en la postulación a la LRPCI contamos con aliados estratégicos que lideraron estos procesos, la CCC le dio una gran relevancia a la tradición, adicionalmente fue muy juiciosa vinculando a excelentes asesores que han apoyado el proceso de identificación del centro de la manifestación”.

En cuanto a la integración de los actores institucionales al proceso, se hizo un mapeo para identificar quiénes podrían participar, teniendo en cuenta otros actores que no fueran necesariamente del sector cultura. Posteriormente, la Gerencia Cultural de la CCC realizó la convocatoria a la institucionalidad, logrando una amplia participación por su posicionamiento y alto nivel de gestión en la ciudad. La empresa privada hizo presencia a través de Manuelita, quien ha sido el patrocinador oficial de la tradición, y asumió su participación en el proceso de PES como una acción de Responsabilidad Social Empresarial - RSE.

Participación

El liderazgo de la CCC fue garantía de una iniciativa seria y con proyección. En términos generales, el nivel de participación en la elaboración de PES fue alta gracias al diseño de una metodología sólida que permitió que los actores aportaran insumos en los diferentes momentos del proceso. Otro hecho que facilitó el alto nivel de participación, fue el trabajo que se venía haciendo con

las artesanas. Ellas recuerdan que empezaron siendo aproximadamente 200 personas en los primeros talleres para la elaboración del PES, y que 50 de ellas continuaron el proceso de manera activa. Según Yolanda Contain, “si el PES se hace de manera participativa va a ser exitoso y va a tener perdurabilidad en el tiempo, si no es así, es muy complicado”.

Financiación

La CCC financió la realización de las actividades desde el año 2011, año de inicio del proceso, hasta el 2013. El plan de acción del área de Gerencia Cultural contaba con un presupuesto asignado para el mantenimiento del equipo técnico y del equipo del consultor externo, y la realización de actividades, de logística y demás requerimientos.

Metodología

El proceso metodológico se dio en varias etapas. Un primer momento fue acercarse al tema teórico y conceptual, entender y apropiarse los manuales, las herramientas y los lineamientos técnicos. Otra acción realizada fue la revisión de otros Planes y entender su estructura; Enrique Sánchez, recomendó la revisión de algunos Planes específicos. En esta etapa, se identificó que el rol del asesor externo es muy importante pues guía la ruta para acercarse a los insumos básicos antes de iniciar el diseño metodológico.

Una segunda etapa fue el diseño y desarrollo de la metodología. Para este caso, el componente social e institucional fue determinante; en este sentido, se propuso la realización de mesas de trabajo para la construcción colectiva, más que grupos focales que generaran información en una sola vía, y talleres de validación para presentar los hallazgos de lo trabajado en cada una de las mesas. La metodología se enfocó en desarrollar un proceso ampliamente participativo con las artesanas del azúcar y las instituciones, entendiendo las dinámicas particulares de cada grupo. La tercera etapa consistió en la sistematización y construcción del documento final. Este fue un proceso que en un primer momento generó dificultades, sin embargo con el apoyo de Enrique Sánchez se creó un suerte de laboratorio de escritura colectiva a partir de todos los insumos que dio como resultado el PES.

En el marco de la implementación de la metodología, se realizó una primera reunión con las artesanas, en donde se identificó la primera alerta. Diego Echeverri lo plantea así: “Yo (venía) de trabajar con el Proyecto de Industrias Culturales de Cali el tema de la economía cultural, cuando me (encontré) con el tema de la Política de Patrimonio, (y entendí) que son (...) dos caras de la misma moneda, (y al mismo tiempo) diferentes. En una primera charla con las artesanas se (hicieron) (...) preguntas de testeo, y me (di) cuenta que su principal preocupación (era la) economía cultural, es decir, ellas se (concebían) como fabricantes y vendedoras de macetas de alfeñique, (y no) como portadoras. (En ese momento, revisando) los manuales (en lo referente a) la metodología, me

imaginé que iba a ver un tema muy sofisticado, algo muy elaborado. Cuando (descubro que el diagnóstico, propone (la realización de) una DOFA, pensé, donde yo le aplique una DOFA a estas señoras me hacen es un plan de negocios y no un PES. Esto lo discutimos en la mesa del equipo técnico, (...) y se me ocurrió traer una herramienta que había trabajado con otras comunidades, que podría funcionar como elemento organizador, y permitiera encauzar el tema del patrimonio, para que no se confundiera lo patrimonial con el componente económico que, naturalmente, el hacer y vender artesanías implica y (pudiéramos), efectivamente, identificar la esencia de la manifestación”.

En este punto, Diego manifiesta una preocupación que es constante en varias manifestaciones, y es que no se cuenta con lineamientos claros desde el Ministerio de Cultura para la relación entre economía de la cultura y patrimonio cultural. Por ello, la experiencia de Cali es muy significativa pues permite identificar cómo, a través de un buen diseño metodológico, se pueden prevenir tensiones en una manifestación relacionada con estas dos temáticas. La sistematización de esta experiencia permitió identificar la incorporación de una herramienta de la administración que ha facilitado entender, identificar y enfocar el centro o núcleo de la manifestación. Esta herramienta se llama el Rombo Filosófico y trabaja cuatro campos: el Ser, el Sentir, el Saber y el Hacer. El Ser, responde a las siguientes preguntas: ¿Qué hace a la manifestación? ¿Qué permite que la manifestación sea única? ¿Por qué esto sólo se da en Cali? ¿Qué hace que el tema del dulce de alfeñique aquí tenga otra connotación y signifique algo diferente? Con este ejercicio, la maceta pasó a un segundo lugar, y lo importante fue el vínculo entre el padrino y los ahijados (la relación parental que se renueva año tras año).

El campo del Sentir es guiado a través de las preguntas ¿cuáles son los valores que se movilizan alrededor de la manifestación? ¿Qué se considera bueno, o qué comportamiento se espera de los portadores de la tradición? ¿Cuáles son los valores que deben manejarse para que la manifestación se salvaguarde?

En cuanto al campo del Saber, las preguntas son: Como artesanas, ¿qué se necesita saber? ¿Qué necesitan hacer para que la tradición se mantenga en el tiempo? En este punto se identifican los procedimientos, los roles especializados de las artesanas, y la riqueza que hay detrás de sus propios saberes y conocimientos.

Finalmente, en el campo del Hacer, las preguntas guía son: ¿Qué objetos materiales o eventos definen la tradición de celebrar a los ahijados con macetas de alfeñique en Cali? ¿Esto qué produce? En este punto, se aborda la maceta, el festival, y todo lo relacionado con la manifestación. Se amplía el panorama y permite que se produzca el ensamble entre la manifestación y las artesanas. El uso de esta herramienta permitió que las artesanas se reconocieran como portadoras, gracias al proceso metodológico desarrollado.

Posterior a este ejercicio, se llevaron los resultados a la mesa de trabajo con las instituciones, facilitando la orientación para la articulación institucional en la elaboración del PES. Señala Diego Echeverri, “de alguna forma fue traer la voz y el sentir de las artesanas ya traducido en el ejercicio metodológico para que las instituciones reforzarán, retroalimentaran o validarán. Ahí es donde se produce el encuentro institucional con las portadoras”.

A partir del proceso iniciado con las artesanas, el desarrollo metodológico continuó con charlas, talleres, conocer otras manifestaciones y otras experiencias y comprender la relevancia de estar en la LRPCI. Fue muy importante conocer por qué otras manifestaciones habían construido un PES para protegerse y entender cuál era el proceso. Julieth Páramo señala, “nosotras como artesanas tenemos muchas señoras que son amas de casa, y no tienen porque saber qué es lo que hace un Ministerio de Cultura, o simplemente no tienen esa información. Por esto al inicio fue importante situarnos en por qué es importante esto para nosotras, para la ciudad y para el país. Ya después sí fue meternos más nosotras en el colectivo, identificar de qué está compuesta la maceta, qué debe tener una maceta, qué debe saber una artesana para reconocerse. Todo el proceso fue muy participativo, realizamos muchos talleres, y mesas de trabajo (...) fue un proceso de sensibilización y recolección de información para identificar la importancia de pertenecer en la lista (...) Para nosotras fue difícil entender lo inmaterial, porque la maceta es lo que nos representa, pero después fuimos entendiendo todo lo que hay alrededor de ella; las personas que estaban liderando el proceso nos orientaron para reflexionar por el componente histórico, religioso y social. Finalmente, en una reunión, nos indicaron que no debíamos pensar solamente en la maceta, sino en el vínculo que ella permite y genera, en ese momento comenzamos a construir colectivamente esa relación”.

En relación a las medidas de salvaguardia, las herramientas participativas usadas fueron la lluvia de ideas, DOFA, creación de estrategias desde el DOFA, Metaplan, fichas, ejercicio visuales y otras técnicas de planeación participativa que posteriormente se sistematizaron. Se intentó hacer un ejercicio de cartografía para tratar de ubicar en un mapa de Cali donde estaban las portadoras que no se logró realizar, pero se identifica como un ejercicio permanente en el marco del PES.

Duración – Identificación de tiempo de elaboración

El proceso de elaboración de PES tuvo una duración de un año.

Vacíos

El tema presupuestal se plantea como un vacío, pues es más indicativo que algo orientador para el PES, para los entrevistados, debería permitir definir compromisos económicos concretos de las diferentes entidades de acuerdo al cronograma de implementación, aún si bien es un aspecto que depende de las voluntades políticas y financieras de las instituciones y no de los

delegados al Comité quienes no pueden tomar este tipo de decisiones.

Otro vacío en este PES fue la ausencia de las universidades. El sector académico tuvo una representación limitada, teniendo en cuenta el número de Instituciones de Educación Superior que tiene la ciudad, y las carreras relacionadas directa o indirectamente con el área de Patrimonio Cultural Inmaterial.

Ante los vacíos identificados, el Comité señala que viene desarrollando acciones concretas para mitigarlos, mediante el seguimiento a las dificultades que se identifican anualmente.

Dificultades

Las dificultades identificadas se relacionan con los ajustes internos en las instituciones, específicamente en la CCC que cerró su área cultural y trasladó el liderazgo a la Secretaría de Cultura en donde algunos gestores que hicieron parte del equipo técnico del PES o que participaron desde la institucionalidad, se encuentran vinculados, lo que ha permitido que desde lo público se apalanque la manifestación y se dé una mayor visibilidad.

La disolución de la Gerencia Cultural marcó un momento de crisis de la gestión del PES, pues fue área de la CCC que había liderado todo el proceso de postulación ante el CNPC y la elaboración del PES.

Otra dificultad fue la delegación de la organización del Festival por parte de la CCC a Corfecali en 2015. Este evento es una de las medidas de salvaguardia más importantes y se ha posicionado como un evento de ciudad. Este hecho generó un quiebre en el proceso, pero permitió que las artesanas y el comité asumieran a la manifestación como responsabilidad de todos, más allá de los apoyos institucionales.

Por su parte, se identificó como otra problemática que las instituciones, en su gran mayoría, se suman a una sola acción de salvaguardia, el Festival, dejando las otras acciones descuidadas.

Finalmente, en el proceso de elaboración del PES, se tuvo una dificultad para iniciar la formulación del documento final, pues si bien se contaba con todos los insumos y los contenidos, el documento contiene un alto nivel de tecnicismo que requirió el apoyo de Enrique Sánchez como consultor externo.

Fortalezas- Identificar buenas prácticas

La asesoría del Ministerio de Cultura fue muy importante porque orientó todo el proceso y permitió identificar la existencia la relación parental, simbólica y espiritual entre padrinos y ahijados como centro de la manifestación.

Para el caso de Macetas, la mayor fortaleza ha sido que las artesanas se reconozcan como portadoras y se apropien de la manifestación completamente.

Otra fortaleza fue la sistematización de la experiencia de trabajo con las artesanas que podría entenderse como un ejercicio de pre - diagnóstico desarrollado por la CCC. También se identifica el proceso metodológico, especialmente la adaptación que se hizo del lenguaje y las herramientas participativas, específicamente del Rombo Filosófico y de otras relacionadas con planeación participativa, tales como la contextualización, la revisión historiográfica del origen de la maceta, y la aplicación de la DOFA cruzando cada componente del Rombo Filosófico y planeación tradicional.

Otra buena práctica identificada fue la participación de gestores culturales tanto en el equipo técnico de elaboración del PES como en el Comité (grupo gestor), lo que permitió dejar una capacidad instalada y tener continuidad en la gestión del PES y en la implementación de la Política de PCI.

El caso de Cali es ejemplarizante pues permite ver cómo el proceso de elaboración de PES, logra crear capacidades técnicas, sociales y políticas en torno al PCI y la generación de liderazgos naturales a nivel institucional para posicionar los temas de patrimonio en la reingeniería institucional de la ciudad, lo que ha permitido incluir al PCI en la Secretaría de Cultura y Turismo de Cali, con recursos humanos, técnicos y financieros para la consolidación de una institucionalidad cultural sólida y muy activa en la implementación del PES y de acciones de salvaguardia del PCI.

En cuanto a la elaboración del documento final, el acompañamiento de Enrique Sánchez fue fundamental, pues permitió que lo había sido una dificultad inicial, se transformara en un laboratorio de escritura usando todos los insumos del proceso participativo.

Por último, el Comité (grupo gestor) es una de las principales fortalezas. Es un espacio donde se trabajan los proyectos que presentan las portadoras u otras entidades; desde la parte técnica, la Secretaría de Cultura apoya y la Sociedad de Mejoras Públicas (SMP) es quien los presenta, buscando que exista continuidad en los procesos y no se detengan o se vean limitados por las dinámicas del sector público, los cambios o los intereses políticos.

2. GRUPO GESTOR

Relaciones entre los actores

En Cali, el grupo gestor se denomina Comité, y su creación se dio orgánicamente por el liderazgo de las artesanas y las instituciones. Se ratificó a través de la firma de dos actas en las que se acepta la estructura propuesta de grupo gestor. Se permite hacer ajustes y cambios, pero

respetando los elementos estructurantes que garanticen que la maceta no pierda su esencia.

Por recomendaciones del Ministerio de Cultura se definieron ciertos cupos para las entidades y 2 cupos para las artesanas. Sin embargo, esta cifra ha tenido que cambiar por el auge de la participación.

Como se ha mencionado, las artesanas juegan un rol central en todos los aspectos de la manifestación y desde el Comité se reconoce su comprometida participación. Así mismo, se evidencia una gran incorporación del lenguaje del patrimonio en todas sus gestiones.

Para Yolanda Constain el proceso no ha sido fácil, y manifiesta que una dificultad ha sido que quienes asisten como delegados de instituciones al Comité no tienen poder de decisión y por tanto, no pueden comprometer recursos. Sin embargo, las entidades participantes están comprometidas y han permitido sostener la implementación del PES.

Funcionamiento

En términos de funcionamiento, las reuniones se realizan cada dos meses. La periodicidad cambia cuando se acerca el Festival y las reuniones se hacen cada 15 días dependiendo de las necesidades. El objetivo de las reuniones es que haya una actividad que motive el encuentro, como actividades relacionadas con las acciones de salvaguardia, formulación de proyectos, o la evaluación del Festival. Diego Echeverri señala que se han logrado articular acciones entre el Comité y el área de PCI de la Secretaría de Cultura, como por ejemplo, una red académica, pues se han identificado investigadores en temas de salvaguardia o temas de patrimonio. La Pontificia Universidad Javeriana sede Cali se está articulando de manera activa, a través de la carrera de Arquitectura se está orientando a patrimonio y trabajan temas de patrimonio inmaterial.

Por otra parte, es importante señalar que algunas artesanas desarrollan procesos autónomos de formulación de proyectos, un ejemplo de esto es Juliet Páramo, artesana, hija de artesana que ha desarrollado proyectos como el de la caracterización de las artesanas, la construcción de la página web, la producción de un libro de la historia de las artesanas y otros proyectos audiovisuales.

Finalmente, el Comité ha sido comprendido por las artesanas como un órgano de apoyo y respaldo, aún con la salida de la CCC que generó una crisis que afectó la implementación del PES y la gestión de recursos. Sin embargo, esta situación se ha superado y ha permitido reconocer el liderazgo de otras instituciones y de las mismas artesanas. Actualmente, el Comité es asumido por la Sociedad de Mejoras Públicas que, además de prestar sus instalaciones físicas, realiza la secretaría técnica y facilita su representación legal para la postulación de proyectos que apuntan a las acciones de salvaguardia.

Seguimiento

Para la realización del seguimiento, el Comité usa las actas que se generan en cada reunión. Así mismo, se identifica en qué se ha avanzado y en qué hay retraso, evaluando qué ha generado los retrasos para la implementación del PES.

Financiación- Capacidad de gestión de recursos

Existen habilidades en formulación de proyectos y gran experiencia y capacidad para la gestión, sin embargo, una gran debilidad es que no existe un personal permanente para este tema.

Por otra parte, existe un grupo de artesanas que gestiona acciones de visibilización y de apropiación de la manifestación en entidades educativas. Adicionalmente, Juliet Páramo, una de las artesanas más jóvenes y profesional en producción audiovisual, viene liderando la formulación de varios proyectos que apuntan a las líneas de acción del PES.

Entidades como la Sociedad de Mejora Publicas y Corfecali, también formulan proyectos para acceder a recursos que permitan la implementación del PES. Un vacío que se identifica es la ausencia de proyectos postulados al Impuesto Nacional al Consumo, sobre todo por desconocimiento del proceso de postulación.

Acciones de mejora- Identificar acciones de cambio y ajustes

Alinear las convocatorias de los niveles municipal, departamental y nacional en temas de Concertación con los Planes Especiales de Salvaguardia, de tal forma que los proyectos que se postulen, tengan algún tipo de garantía para acceder a recursos. No existen garantías de continuidad en los proyectos que apuntan a las acciones de salvaguardia.

3. IMPLEMENTACIÓN

Nivel de implementación

En términos de implementación, existe una percepción generalizada de un nivel medio. Se recuerda permanentemente que la salida de la CCC y la desaparición de la Gerencia Cultural afectó en términos económicos, sociales y operativos el proceso de implementación de las acciones. A pesar de dicha circunstancia, otras entidades asumieron liderazgos importantes, sobre todo para la realización del Festival que se posiciona como uno de los eventos de ciudad con mayor proyección.

Un avance en la implementación ha sido la ejecución de los proyectos desarrollados por Juliet Páramo. La publicación del libro logró darle voz a las artesanas que no son de las familias tradicionales; también desde lo audiovisual y las nuevas tecnologías se vinculó a otros jóvenes y niños para que conocieran el proceso y se fomentará su apropiación.

Durante la implementación también han aparecido otros actores muy importantes como la Biblioteca Departamental, que ha desarrollado un rol importante en el componente de comunicación, divulgación, y apoyo en proyectos puntuales ligados a temas de memoria. Por su parte, la labor de Corfecali en la producción de una de las acciones de salvaguardia más importantes, el Festival de Macetas ha sido comprometida y profesional, demostrado que esta actividad se ha traducido en un evento de ciudad, y logrando una mayor apropiación de la institucionalidad del sector.

Uno de los grandes interrogantes en la implementación es cómo articular el tema económico de manera fuerte, cómo hacer que la economía sea un coadyuvante de la salvaguardia. En este sentido se planteó un tema relacionado con el turismo, pero no ha sido abordado. Finalmente, dentro del PES quedó señalado la posibilidad de que las artesanas crearán una figura jurídica, sin embargo, debe ser un resultado natural y no impuesto, un proceso autónomo, donde dadas las condiciones de confianza, cohesión, capital social, ellas lo decidan.

Identificar uso de herramientas (cronograma y presupuesto)

El presupuesto fue indicativo, en este sentido se ha identificado como un limitante pues no quedaron compromisos institucionales con recursos económicos a disposición de la implementación del PES. El presupuesto con el que se cuenta actualmente es de la Alcaldía, destinado sólo para capacitación y una parte importante para el Festival.

En cuanto al cronograma, el Comité identifica qué acciones se van realizando y cuáles están pendientes. Cada inicio de año se hace una planeación anual que tiene como insumo principal el PES, y sobre el cual se priorizan actividades y tiempos.

Valoración

Un acierto ha sido el acompañamiento y la voluntad institucional, adicional al compromiso que todos los actores han tenido para que la manifestación esté por encima del liderazgo de una entidad u otra.

También se identifica como acierto que las artesanas en los últimos años son cada vez más propositivas ante las dificultades que se puedan presentar, comprendiendo que deben resolver las cosas por sí mismas y no dependiendo de la institucionalidad. Adicionalmente, su nivel discursivo se centra en los temas patrimoniales e identifican los riesgos alrededor de la manifestación.

Otro acierto es la creación de una red de artesanas que se ha dado de manera orgánica y a partir de la cual se han realizado encuentros para compartir conocimientos, recorridos en colegios para desarrollar procesos de formación sobre las macetas, participación en eventos locales y nacionales, y desarrollo de otras actividades. Estas acciones, que trascienden lo planteado en el PES, no se han sistematizado pero en las reuniones del Comité se socializan.

Otro aspecto positivo ha sido la gestión al interior de la Secretaría de Cultura para apalancar el PES, así como la creación de conexiones con otras manifestaciones de la ciudad. El proceso de elaboración del PES ha generado el fortalecimiento de capacidades, y el interés por continuar desarrollando procesos para la salvaguardia del PCI, en este sentido se creó la Lista de Patrimonio Municipal.

La ciudad se ha apropiado de la maceta como símbolo identitario, se realizan varias acciones vinculadas a las macetas, sin que sea una gestión u orientación de la Secretaría de Cultura o del Comité. Esto refleja una apropiación social natural que la ciudad y las instituciones han ido adquiriendo. El aspecto comunicativo también ha sido favorable. Por ejemplo, una animación producida ha sido exhibida por Cine Colombia; y el concurso que realiza Corfecali del afiche del Festival ha permitido una activación por parte de los gestores culturales, artistas y diseñadores.

Por último un acierto pedagógico ha sido La Ruta Dulce del Ahijado, un espacio de apropiación social para la ciudadanía donde, a través de un recorrido animado por actores, el padrino y el ahijado juegan y difunden la historia de la maceta.

4. RECOMENDACIONES

Metodología - Identificar acciones de mejora, qué debe hacerse y qué no debe hacerse

A partir de la experiencia metodológica de este PES, se recomienda:

- Diseñar una metodología más global, y fomentar la apropiación de otras herramientas, y de su uso por parte de otros sectores para hacer gestión social de la cultura.
- Contar con el liderazgo de una institucionalidad que soporte, apoye y respalde el proceso de postulación y elaboración del PES. Éste, al ser un instrumento técnico, requiere tener claridad conceptual y herramientas que faciliten la formulación del proyecto, objetivos, estrategias, acciones, cronogramas de implementación, presupuestos, gestión de proyecto y recursos de distinta índole.

- Conformar un equipo técnico con experiencia en procesos participativos y comunitarios, y preferiblemente con diferentes actores, no sólo culturales. Esto permite crear equipos interdisciplinarios para aportar en la metodología PES, y la aplicación de herramientas o nuevos enfoques metodológicos con un componente territorial. A su vez, es importante contar en el equipo con gestores culturales que permitan generar capacidades para la gestión del PES.
- Tener en cuenta las distintas formas de entender el territorio y de planificar en las comunidades. Muchas veces se priorizan otras herramientas de disciplinas académicas sin tener en cuenta los saberes locales. Si bien existen unos elementos o parámetros para la elaboración del PES, es fundamental que sean lo suficientemente amplios para que cada equipo, manifestación y territorio puedan ajustar esas indicaciones básicas a las experiencias y la necesidades puntuales.
- Realizar un pre-diagnóstico que permita hacer un primer mapeo de identificación de procesos previos desarrollados alrededor de la manifestación, y de aliados estratégicos de orden comunitario e institucional, buscando garantizar la participación de todos.
- Reflexionar y entender por qué la manifestación es realmente importante. Para las artesanas del azúcar éste fue uno de los elementos principales, tener el espacio y el tiempo necesarios para encontrar colectivamente el centro, núcleo o razón de ser de la manifestación.
- Contar con diversas herramientas para la elaboración del diagnóstico, y especialmente tener en cuenta el manual de herramientas creado por el Ministerio de Cultura.
- El componente del diagnóstico, al tener un enfoque cualitativo y diversidad de herramientas a su servicio, tiene un desarrollo más acelerado. Sin embargo, el componente presupuestal tiende a dilatarse y no cuenta con bases sólidas para una real implementación del PES. Por tanto, se recomienda contar con herramientas que faciliten este componente, así mismo, realizar la planeación presupuestal buscando dejar compromisos institucionales ligados a lo proyectado.
- Sistematizar todas las experiencias de los PES, permitiendo que otras comunidades puedan conocer cómo otros han recorrido el camino. Si bien es importante tener el documento final, es fundamental conocer todo lo que hubo detrás de él y cómo fue el proceso.
- Realizar encuentros entre las diferentes manifestaciones y documentar el proceso para aportar en la generación de conocimiento sobre los PES. Esto permite identificar puntos de encuentro y reconocer la experiencias de otros.
- Para la apropiación del PES, es muy importante contar desde el inicio con una sólida estrategia de

comunicaciones y divulgación, en alianza con la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura, que permita posicionar al PES en las agendas públicas, culturales y ciudadanas. Adicionalmente, las acciones de apropiación del PES deben hacerse con las y los portadores; el caso de Cali demuestra cómo, a través de proyectos y productos puntuales, se ha generado un empoderamiento de las artesanas.

- Generar un programa de formación en formulación de proyectos y gestión cultural enfocado al patrimonio, buscando dejar mayores capacidades instaladas para la implementación y consolidación de los PES. En el caso de las artesanas del azúcar, si bien cuentan con muchas ideas, falta capacitación en estos temas; actualmente son muy pocas las que pueden acceder a recursos por vía de proyectos.
- Realizar una caracterización y mapeo periódico de la manifestación, para que más portadores, instituciones y ciudadanos puedan apropiarse del PES.
- Apalancar procesos de investigación por parte del Ministerio de Cultura mediante convenios tripartitos entre el Ministerio, Universidades, Museos, ESAL y las manifestaciones, que permitan articular interés y potencialidades de diferentes agentes.
- Generar acciones de acompañamiento por parte del Ministerio de Cultura en una primera etapa de implementación del PES, a través de la redes con las que cuenta dicha entidad. Esto podría facilitar la circulación de las manifestaciones en otros lugares del país y realizar intercambios.
- La metodología usada en este PES es muy sencilla y permite un alto nivel de participación. Por tal razón, se recomienda usarla con otras comunidades y manifestaciones.

Rol Ministerio de Cultura - Identificar cómo debería ser la asesoría

En la etapa inicial el rol del asesor es muy importante porque guía la ruta para acercarse a los insumos básicos para iniciar, así como en la construcción del documento final.

Este PES contó con la asesoría de Isabel Cristina y Enrique Sánchez; también en algunos momentos del proceso participó la anterior coordinadora del Grupo de PCI, Adriana Molano.

Enfoque diferencial - Identificar uso del enfoque en la metodología

No se identificó



Capítulo 2

PES CARNAVAL DE BARRANQUILLA

Este documento da cuenta de las entrevistas realizadas a diversos actores que participaron en la elaboración del PES, entre lo que se encuentran:

- Maribel Egea, hacedora, portadora y gestora cultural.
- Carmen Meléndez, quien hace parte del Carnaval desde hace 40 años, dirige la Escuela de Danzas Folclóricas Palma Africana y es una gestora e investigadora reconocida en la región.
- Afif Siman, ex Secretaria de Cultura de Barranquilla, lideró la elaboración del PES.
Ivan Movilla, actual asesor del alcalde y quien participó activamente en el proceso del PES como jefe del área de Artes Integradas, Poblaciones, y Participación.
- Maribel Padilla, técnico-operativo de la misma área.
Carlos Alberto Montoya, asesor del alcalde y líder de varios procesos de interlocución con el Ministerio de Cultura.
- Omaira Borrás, líder del Sindicato de Músicos de Colombia.
- Alex Castellanos, hacedor y portador.
- Jairo Polo, líder del Carnaval Gay.

1. ELABORACIÓN DEL PES

Relación entre los actores

El proceso del PES del Carnaval de Barranquilla tiene varios antecedentes. Esta manifestación tuvo que esperar 10 años para obtener la aprobación del Consejo Nacional de Patrimonio CNPC y la adopción mediante resolución. Maribel Egea recuerda que para el año 2003, la UNESCO solicitó que los portadores y hacedores se organizaran, contexto en el que se creó Unicarnaval, Corporación Unidos por el Carnaval, siendo Maribel la presidenta; esta solicitud se hizo para poder declarar como patrimonio cultural de la humanidad al Carnaval. Para ese momento, habían convenios del Ministerio de Cultura con la Secretaría de Cultura, el Carnaval de Barranquilla (como fundación y ente organizador del Carnaval), y Unicarnaval (como representante de los hacedores).

Maribel representó a Colombia en las obras maestras a nivel mundial en la Habana (Cuba) como representante de los actores del Carnaval, junto a una delegada del Ministerio. También participó en la mesas de trabajo para la construcción del documento de la declaratoria, y en la construcción de PES aprobado por el CNPC. Maribel plantea que las relaciones entre los actores que han hecho parte de este proceso ha sido tensa, sin embargo, señala que durante el último proceso de elaboración del PES, hubo una gran participación y se contó con voluntad de todos los actores, lo que generó un sentimiento de avance en términos de lo colectivo.

La Secretaría de Cultura en cabeza de Afif Siman, diseñó un modelo para que el Carnaval contará con un proceso altamente participativo y donde todos los actores se sintieran reconocidos. Para lograr este fin, se propuso crear un comité de asesores investigadores conformado por personas con amplia experiencia en la manifestación y sobre todo un reconocimiento significativo por parte de los diferentes actores.

En este marco, la Secretaría de Cultura contrató a Mirtha Buelvas, quien ha sido asesora cultural de la Empresa Carnaval, también ha realizado procesos investigativos y publicaciones sobre el Carnaval. Se vincularon León Martínez, artista del Carnaval e investigador, y Carmen Meléndez, gestora con un amplio reconocimiento de los portadores y hacedores. Este equipo fue liderado por Gloria Triana.

Carmen señala que Gloria entendió la necesidad de ser flexible para entenderlos a ellos como portadores y hacedores; así mismo, tuvo apertura para comprender la idiosincrasia del Caribe e identificar qué era lo que realmente querían de un Plan Especial para la Salvaguardia. Para Carmen, el equipo técnico debía entender que los contenidos del PES se generan en los patrimonios vivos de las comunidades, los territorios y sus relaciones, donde la calidad de vida de portadores, hacedores, artistas y públicos es fundamental para mantener viva la esencia del PCI.

Gloria Triana, aunque no es de Costa, tenía una cercanía muy fuerte con la región, y se ganó el reconocimiento y respeto de todos los sectores culturales; su función como líder del proceso de elaboración del PES fue estratégico, en tanto fue percibida por todos los participantes como una persona neutral y respetada por su experiencia. Así mismo, la conformación del equipo asesor en investigación, permitió que los diferentes intereses de los portadores, la empresa privada y la academia se vieran representados en el equipo técnico.

La Secretaría de Cultura señala la importancia de entender a los diferentes actores que hacen parte de la Fiesta, como denominan al Carnaval, y recuerdan que los participantes del proceso fueron los hacedores, es decir, personas o colectivos que mantienen los elementos constitutivos del Carnaval, aquí entran los artesanos, músicos tradicionales, líderes culturales, comuni-

tarios, maestros y demás personal que participan activamente. Por otra parte estaban los artistas que hacen parte de los grupos de danza, música o artes escénicas. Y finalmente se encontraban los portadores, esto es, las personas que no desfilan, no cantan, ni tocan ningún instrumento pero que viven, sienten y lideran algún proceso relacionado con el Carnaval.

Aparte de los agentes culturales centrales, participó la institucionalidad representada en todas las secretarías o áreas relacionadas; adicionalmente, autoridades que tienen competencia en el desarrollo de la agenda festiva como la Policía, el ICBF, Salud, Gobierno, Movilidad, y los medios de comunicación.

Los medios de comunicación fueron un actor muy importante, en tanto cumplen una doble función: desarrollan ejercicios de periodismo cultural y “amigable” con el patrimonio, en el sentido de destacar y exaltar la importancia que tienen esas manifestaciones tradicionales; y ayudan a construir público para ciertos eventos como Las tardes de cumbia, Las tardes de comparsas, entre otros.

También participaron actores importantes como la academia y el sector productivo. Se realizaron mesas de trabajo con el sector empresarial con el fin de que su participación en el proceso de elaboración del PES, permitiera tener una visión más amplia para facilitar la reducción de la espectacularización.

Participación

Más de 400 personas representativas de las manifestaciones vivas del Carnaval trabajaron de manera constante, identificando las amenazas que afrontaba la Fiesta y generaron insumos para la construcción de las acciones de salvaguardia.

En términos de convocatoria, la Secretaría de Cultura diseñó una estrategia para garantizar la participación del mayor número de actores, con la información que el equipo técnico le suministraba. La Fundación Carnaval de Barranquilla también aportó en este aspecto facilitando las bases de datos que ellos tenían. Parte del éxito de la convocatoria fue la realización de reuniones por sectores, así como reuniones por localidades, se hizo uso de llamadas telefónicas, correos, redes y una gran convocatoria a nivel local por prensa, radio y otros medios buscando tener un impacto masivo.

Maribel Egea señala que con la convocatoria, se evidenció el liderazgo de la Secretaría, y también el interés de todos los actores involucrados, ya que existía un ambiente de necesidad colectiva por realizar un proceso altamente participativo para ser aprobado por el CNPC.

Financiación

La financiación se hizo a través de un convenio entre el Ministerio de Cultura y el Observatorio del Caribe, al cual posteriormente se suma la Secretaria de Cultura y Turismo de Barranquilla.

Metodología

Carmen Meléndez recuerda que “la primera experiencia (...) inició como un acuerdo social pero que no fue aceptado como tal por quienes organizaban el Carnaval, en ese momento Fundación Carnaval de Barranquilla y Empresa de Carnaval de Barranquilla S.A.". No se pudo concertar ni llegar a acuerdos.

Después se hizo otro intento con la Universidad del Atlántico que fue contratada por el Distrito y el Ministerio de Cultura bajo la responsabilidad de la ex-rectora Rafaela Vos. En este caso, hubo problemas de carácter interno de interpretación sobre lo que era un PES, pues la Universidad lo asimiló como un proceso de investigación; empezaron a hacer una serie de solicitudes de confidencialidad, que la mayoría de las personas que estaban participando rechazó.

Afif Simán llegó a la administración municipal y sirvió como mediador y facilitador. Pudo reunir en un mismo escenario a todas estas contradicciones para que pudiesen acordar y dialogar de una manera armónica. Así mismo creó una estrategia que permitiría que todos los actores se sienten reconocidos.

Todos los entrevistados coinciden que el diseño metodológico para la elaboración del PES fue altamente exitoso, sobre todo el componente relacionado con las estrategias participativas y la generación de insumos.

Hubo un ejercicio previo de revisión de referentes e identificación de insumos de los procesos anteriores; posteriormente se realizó una adaptación de la herramienta del mandala buscando tener un primer acercamiento a información relacionada con los participantes, en este momento se produjo una tensión, ya que el equipo técnico pedía que el proceso realmente contará con la voz de todos los participantes del Carnaval, lo que significaba ajustar la metodología. En este contexto, el liderazgo de Gloria Triana fue importante, pues facilitó y orientó una apertura completa para escuchar, conocer y traducir el sentir de los artistas, hacedores y portadores del Carnaval.

Se acordó convocar a diferentes sectores, teniendo en cuenta que el Carnaval es complejo por las modalidades y las manifestaciones que en lo conforman. En este sentido, Carmen Meléndez señala, “(se encuentra) la modalidad de tradición, la cumbia, los congos, las danzas de relación, las danzas de origen africano como los mapale, las danzas de relación que llevan

versos, los pájaros, los goleros, las ceretas, los negros del cangarú, los diablos de Campo de la Cruz que llevan versos (una dramaturgia), los garabatos, las comedias (contemporáneas y de tradición), las comparsas de fantasía con elementos de la tradición y de la cultura foránea, las letanías...Hablar de convocatoria para cualquier actividad en el marco del Carnaval de Barranquilla, es una complejidad bastante extensa y es un entramado de necesidades, de comportamientos, de expectativas, pero también de vivencias y de tradiciones”.

Con esta descripción de la diversidad y complejidad de prácticas al interior del Carnaval, se entiende por qué era necesario diseñar espacios amplios de diálogo y acuerdo entre las distintas formas de ver el Carnaval y de vivir las relaciones de poder que siempre han estado presentes entre los intereses políticos, privados, técnicos y comunitarios.

Hubo un segundo momento en el componente metodológico, relacionado con la realización de reuniones por modalidades y manifestaciones buscando conocer qué se quería del PES, escuchar las diversas voces y producir insumos que continuamente se iban socializando en espacios de plenaria para ser ajustados. También se hicieron reuniones con delegados de la industria, los medios de comunicación, el sector educativo, universidades, instituciones, líderes comunitarios, personas y organizaciones de base, minorías étnicas, comunidad LGBTI, entre otros. Carmen Meléndez señala que este segundo momento se dio gracias a la participación en el equipo técnico de personas que hacen el Carnaval como Leonel y ella , ya que sin la voz de alguno de estos actores, la construcción del acuerdo social habría sido nuevamente un proceso formal y protocolario.

Las mesas de trabajo como espacios de amplia participación contó con un componente didáctico que permitió que las actividades fueran exitosas; se usaron herramientas de “rompe hielo,” rondas de presentación; aplicación de cuestionarios con preguntas que inducían a que las personas, desde su experiencia, pudieran expresarse y generar más insumos para el proceso. Cada mesa debatía internamente los elementos propuestos en el cuestionario y adicionalmente se sistematizaba lo que cada persona proponía en ese espacio. También se podían manifestar inquietudes, y se hablaba sobre qué se quería, cómo se veía el Carnaval en un corto, mediano y largo plazo, y cómo se proyectaba a partir de la implementación del PES. Al terminar, cada mesa nombraba su relator para realizar la respectiva exposición. Simultáneamente se contaba con un equipo de sistematización que organizaba la información en matrices que en los siguientes encuentros se socializaban nuevamente para retroalimentar o ajustar contenidos. Un actor muy importante en esta etapa fue el grupo de Vigías del Patrimonio, quienes lideraron el seguimiento en cada una de las mesas para orientar la participación, resolver preguntas e inquietudes.

Después de todo este proceso, se realizó una reunión del equipo técnico para revisar todo lo

encontrado, se identificaban y comparaban los puntos en común, y las tensiones, y sobre esto se continuaba trabajando. A partir de esta labor, se construyeron unas líneas estratégicas que, con la orientación de Gloria Triana, se iban tejiendo en los diferentes encuentros. Las plenarios se hacían en la Normal La Hacienda, y se presentaba el producto o el avance de producto que se tuviera procesado, se socializaba colectivamente para retroalimentar, ajustar y validar contenidos. Se hicieron cuatro plenarios y una final que fue la puesta en común con el resultado final.

Vacíos

Maribel Egea -que para el momento de la elaboración del PES era la líder de los Vigías del Patrimonio- plantea que si bien el proceso fue participativo y exitoso por los desarrollos didácticos del equipo, la construcción de las medidas de salvaguardia fueron el resultado de unas soluciones creadas por pocas personas del equipo técnico que dieron por hecho que sus propuestas de acción eran las más acertadas. En este sentido, un vacío relacionado a este proceso fue una mayor participación en el diseño de dichas medidas.

Otro vacío identificado es la ausencia del grupo gestor, aunque en el documento técnico del PES se señala un ítem de esquema institucional, no se cuenta con una estructura que acompañe, asesore y gestione la implementación del PES.

Dificultades

Se plantea como una dificultad que muchos de los temas considerados con los actores como la empresa privada, el gobierno, universidades y otros, no quedaron por escrito, quedando sueltos sin posibilidad de garantizar ningún tipo de cumplimiento.

La participación de los gremios en las mesas de trabajo fue muy limitada, y los representantes fueron delegados sin poder de decisión.

Otra dificultad fue la tensión generada en la presentación del proceso ante el CNPC, ya que significó adaptar los lenguajes de las comunidades a un lenguaje técnico para que entendieran e identificaran la importancia que la manifestación contiene y la manera colectiva como se había reconocido y proyectado.

Para la Secretaría de Cultura una gran dificultad fue no contar con una ruta para construir el documento. Plantea que están iniciando un proceso de reconocimiento de manifestaciones a nivel local, y han tenido que basarse en la experiencia del PES aprobado. En este sentido, se recomienda construir una guía que le permita no solamente a la institucionalidad, sino a cualquier grupo de ciudadanos, liderar una iniciativa de este tipo.

Fortalezas

El acompañamiento del Grupo de PCI fue muy importante, sobre todo por el nivel de involucramiento con la fiesta. Es importante que los asesores realmente se comprometan en conocer las manifestaciones que acompañan, pues permite realizar una asesoría más pertinente.

Maribel Egea señala que la metodología fue exitosa en la medida que permitió un gran nivel de participación. Los espacios fueron diseñados para escuchar a las comunidades, identificar sus saberes, e identificar claramente lo que estaban pasando con la manifestación.

En términos metodológicos, el proceso fue muy exitoso y contó con voluntad política y disponibilidad en todos los niveles para la elaboración del PES. La Secretaría de Cultura señala que el PES fue una conquista social producto de la lucha de las organizaciones, acompañados por el liderazgo del secretario de cultura del momento, Afif Siman, quien decididamente impulsó el proceso.

Actualmente, esta voluntad institucional continúa vigente a pesar del cambio de gobierno y se identifica que la Secretaría cuenta con un portafolio de estímulos con una línea de apoyo definida, un monto establecido, y con unos criterios de evaluación que han exigido que las comunidades se organicen y fortalezcan sus procesos y proyectos. Los proyectos que se están desarrollando desde la Secretaría de Cultura actualmente tiene un gran impacto en términos de público, así mismo se viene trabajando en la creación de indicadores y procesos de cuantificación de los resultados de la participación de públicos, artistas y gestores.

2. GRUPO GESTOR

Relaciones entre los actores

Actualmente no existe un grupo gestor, ya que el tema de quiénes son los representantes del PES, o la creación del grupo gestor, no logró definirse. Plantea Carmen Meléndez que se realizó un esquema donde iban a estar los representantes por organizaciones de la empresa privada, artistas del carnaval, productores del Carnaval y representantes del gobierno, sin embargo esto no se concretó.

Seguimiento

El documento del PES planteó la creación de un ente veedor. Un grupo de participantes del proceso de elaboración del PES solicitó a la Secretaría de Cultura participar de manera activa en ese espacio de control. Sin embargo, la respuesta de la Alcaldía fue que la entidad ya estaba

creando ese comité y no se necesitaba del apoyo de más actores.

En este marco, se identifica que la entidad pública está desarrollando todas las funciones alrededor del acuerdo social, donde se implementa, cómo se hace el seguimiento y evaluación. Lo paradójico es que fue proceso que las comunidades construyeron colectivamente, y hoy desconocen las acciones del PES que realiza la Secretaría de Cultura.

Financiación - Capacidad de gestión de recursos

Desde la Secretaría de Cultura ha estado trabajando en un acuerdo para conceder beneficios tributarios a las empresas a través de dos líneas: Apoyo a eventos o proyectos relacionados con el PES; y presencia de publicidad en la agenda de festiva. Con la primera se busca crear un sello de responsabilidad patrimonial para que las empresas que apoyen las iniciativas tengan algún beneficio. Por su parte, la segunda línea tuvo unos resultados importantes el primer año, y se redujo en un 70% la publicidad invasiva en la mayoría de los eventos.

Otro ejercicio importante apalancado desde la Secretaría de Cultura, el Ministerio de Cultura y Findeter es el mapeo de Industrias Culturales y Creativas, que apunta a la realización de un Plan Maestro que sirva de instrumento orientador para la gestión.

3. IMPLEMENTACIÓN

Nivel de implementación

Existe un descontento de varios actores ante las gestiones desarrolladas por la Secretaría de Cultura. Se plantea que la entidad desarrolla unas acciones de acuerdo a sus intereses en cuanto al manejo y operación del Carnaval, y otra cosa son las acciones de salvaguardia del PES; estas dos dimensiones se están trasponiendo en la gestión pública. Estos actores señalan que cada uno de los entes operadores, como Carnaval de Barranquilla S.A., asumen desde sus intereses la implementación del PES, generando grandes proyectos como Carnaval Aula, y Carnaval Hecho a Mano, generando indicadores y resultados que posteriormente son presentados como acciones de salvaguardia, sin serlo.

Otro aspecto que se evidencia es que si bien la Secretaría de Cultura cuenta con varias acciones que apuntan al PES, y una gestión importante en términos de recursos, procedimientos e indicadores, las personas entrevistadas se sienten por fuera del escenario institucional, perciben un nivel bajo de implementación y en algunos casos plantean, que esta implementación institucional del PES podría estar en detrimento de la misma manifestación.

Sin embargo, la Secretaría señala que el PCI se encuentra presente en todas las áreas, por ejemplo, desde la Unidad de Desarrollo Artístico y Cultural, se están articulando las convocatorias de estímulos con la construcción de la agenda festiva. Por otra parte, está el área de turismo que se encarga de promocionar a la ciudad utilizando el Carnaval como propuesta; también trabaja en construcción de la agenda, y la promoción, la divulgación en los diferentes escenarios. De igual manera, desde el área administrativa se conecta todo y se facilitan los recursos y la gestión. El área jurídica también está presta para tramitar los actos administrativos.

Cuando se pregunta por la implementación de las acciones del PES, y la relación con los otros actores de la manifestación, se plantea que todos realizan procesos de gestión por su cuenta, de manera independiente o articulada. En el caso de los hacedores y las organizaciones que son los que desarrollan parte de la agenda festiva, realizan un proceso de gestión importante con la Alcaldía, el Ministerio de Cultura y la empresa privada a través de convocatorias públicas o gestiones privadas para poder hacer su agenda festiva.

Por su parte, los hacedores independientes acceden a los recursos de estímulos por un monto más pequeño. Desde la Secretaría se está proyectando al sector desde lo productivo a partir de una estrategia que plantea el Secretario, llamada “Carnaval 365 días”, que busca generar una agenda durante todo el año con la idea de fortalecer encadenamientos productivos a través de la gastronomía, la danza, la música, y otros eslabones y operadores de la cadena de valor.

A su vez está la estrategia de Casas Distritales de Cultura y Escuela Distrital de Arte, que se enfocan en los temas de transmisión de saberes. Barranquilla tiene un sistema de 134 Casas de Cultura, en donde se trabaja en formación de artes y oficios, principalmente relacionados con manifestaciones que tienen que ver con el Carnaval, y manifestaciones tradicionales como danza, diseño de accesorios, y artesanías. Por su parte, la Escuela Distrital de Artes está trabajando en formación para el trabajo y el desarrollo humano, enfocado en la elaboración de carrozas, elaboración y reparación de instrumentos, luthería, vestuario y accesorios. Estos procesos están articulando algunos saberes y oficios relacionados con la manifestación y los procesos productivos para fortalecer la Industria en algún nivel. Todas estas acciones se relacionan con el avance del Plan de Salvaguardia.

Maribel Egea plantea que la implementación del PES ahora es un riesgo para las manifestaciones del Carnaval, las cuales son las que realmente necesitan ser salvaguardadas.

Identificar uso de herramientas (cronograma y presupuesto):

La construcción de matrices de programas, proyectos y presupuestos se hizo por parte del equipo técnico. Señala Afif Siman que el presupuesto que se encuentra en el PES es global,

teniendo en cuenta que el PES es una hoja de ruta que permite desarrollar posteriormente ejercicios de planeación financiera detallada.

Sin embargo, otros entrevistados plantean que el tema presupuestal no se desarrolló de manera precisa y no se comprometió de manera efectiva a los actores que participaron en el proceso.

Valoración

Uno de los principales aciertos fue tener a una persona representante de los diferentes grupos de interés dentro del equipo que orientó la metodología.

Otro acierto fue recoger las experiencias de la elaboración de los PES anteriores, entender qué sentía la gente y qué aportes son importantes tener en cuenta. Otro fue la estructuración del documento, porque la participación fue masiva y los insumos fueron la esencia de lo que allí se escribió.

Un desacierto fue realizar acciones desarticuladas bajo la categoría de acciones de salvaguardia. Otro desacierto tiene que ver con el poco compromiso económico de la empresa privada con el PES, algunos de los entrevistados relacionan este hecho con que la empresa que organiza el Carnaval no tiene ningún interés en hacer grandes inversiones en los patrimonios vivos que son los y las artistas.

Maribel Egea planea que aparentemente no hay ningún desacierto, sin embargo, propone realizar una revisión con el sector para conocer si verdaderamente se siente respaldado en las acciones implementadas del PES, si se ha consolidado la participación de todos, y si se le está apuntando a una salvaguarda de las expresiones y no a una extinción de las mismas.

4. RECOMENDACIONES

A raíz de las entrevistas y realización del grupo focal, se identificaron las siguientes recomendaciones:

- El equipo que lidera el PES debe tener reconocimiento por todos los actores, en el caso de Barranquilla fue muy importante que la gente sintiera que era comprendida y representada por los asesores investigadores. El equipo técnico debe entender que los contenidos del PES se generan de los patrimonios vivos de las comunidades, los territorios y sus relaciones, donde la calidad de vida de portadores, hacedores, artistas y públicos es fundamental para mantener viva la esencia del PCI.
- El grupo gestor, comité o instancia encargada de implementar el PES debe contar siempre con participación activa de los portadores y hacedores. No puede quedar la implementación

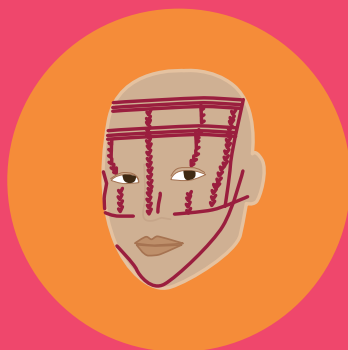
exclusivamente en la empresa privada o en las instancias de gobierno, ya que el PES no son metas o resultados de entidades, sino acuerdos de voluntades y herramientas de gestión compartidas para garantizar la salvaguardia de una manifestación en riesgo, y estas acciones van más allá de cifras, indicadores e informes.

- Se debe desarrollar una fuerte estrategia de convocatoria que tenga en cuenta las bases de datos construidas por las entidades públicas, las organizaciones, la empresa privada y demás actores relacionados con la manifestación. La convocatoria debe tener diferentes niveles comprendiendo que no todos los portadores se mueven a través de redes sociales, por tal motivo, se recomienda utilizar, además de las estrategias digitales, las estrategias tradicionales como cartas de invitación, llamadas personalizadas, voz a voz, eventos previos, actividades relacionadas con la manifestación para informar sobre el proceso de elaboración del PES. Garantizar una efectiva convocatoria, y hacerle seguimiento a la misma fue lo que aseguró que más de 400 personas participaron de manera activa en el PES del Carnaval.
- Periódicamente se debe validar con el sector si realmente lo que se está haciendo en términos de implementación, fue lo que se definió de manera participativa y como parte de un acuerdo social.
- Todo debe quedar por escrito en actas de compromiso firmadas por parte de los diferentes actores involucrados en el proceso, buscando garantizar que se cumpla lo que se propone y se traduzca en un plan de acción real.

Rol del Ministerio de Cultura

Se recomienda realizar encuentros con los portadores y construir una estrategia de sostenibilidad y salvaguardia

Es importante hacer un seguimiento PES teniendo en cuenta a todos los actores pues los informes institucionales siempre dan cuenta de buenas gestiones. Se recomienda conocer las experiencias de portadores, hacedores y artistas en relación a la implementación del PES.



Capítulo 3

PES-URGENTE: EL PROCESO DE VIVIR Y FORMAR COMO NÜKAK BAKÁ

Para este caso se revisó el PESU (la U remite al carácter de urgencia), la resolución, los informes y las ayudas de memoria del Ministerio de Cultura. También se realizó un taller participativo en San José del Guaviare, cuya metodología hubo que cambiar sobre la marcha debido a la complejidad del caso, y se entrevistaron a las siguientes personas:

- Daniela Rodríguez, ex asesora del Grupo de PCI del Ministerio de Cultura.
- Silvia Gómez, ex asesora del Grupo de PCI del Ministerio de Cultura.
- David Gómez, asesor del Grupo de PCI del Ministerio de Cultura.
- Felipe Cabrera, integrante del equipo que elaboró e implementó el primer año del PESU.
- Carolina Barbero, integrante del equipo que elaboró e implementó el primer año del PESU.
- Dany Mahecha, asesora metodológica durante parte de la elaboración e implementación del PESU.
- Carlos del Cairo, asesor metodológico durante la elaboración del PESU.
- Julián Ortiz, coordinador de la implementación del segundo año del PESU.

También se sostuvo una conversación con Eduardo Alomia, voluntario de la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (Acnur) del Guaviare, y John Henry Moreno, funcionario de la Defensoría del Pueblo del Guaviare. Cabe anotar que la persona encargada de los asuntos indígenas de la Gobernación del Guaviare tuvo una participación breve en el taller y no fue posible conversar con ella personalmente.

A continuación se resumen las principales conclusiones del caso con base en las fuentes señaladas y según la estructura planteada para el presente avance técnico.

1. ELABORACIÓN DEL PESU

Este PESU se elaboró entre 2010 y 2012 en tres etapas: mapa de actores y tensiones; diagnóstico, definición de la manifestación y lineamientos para el PESU Nükak; y elaboración del PESU para la comunidad Wayarimuno de la vereda de Agua Bonita (acompañado de acciones generales para todos los Nükak, quedando pendiente la elaboración del PESU para cada comuni-

dad, ya que los Nükak no son un pueblo, sino un conjunto heterogéneo de grupos territoriales organizados en clanes que tienen conflictos entre sí).

Relación entre actores

Éste es uno de los principales problemas del proceso, ya que desde muy temprano se fueron generando tensiones entre varios actores, lo cual ha profundizado la complejidad inherente al caso, que lleva de suyo la crisis humanitaria vivida por los Nükak desde 1991, particularmente acentuada desde 2005, debido a su obligada desterritorialización.

En 2010, la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura hizo un convenio con la Fundación Erigaie para hacer al mapa de actores y tensiones y el diagnóstico del PESU Nükak. Para realizar este trabajo, la Fundación contrató a los investigadores Carolina Barbero y Felipe Cabrera, quien estaba terminando un proyecto con la Corporación de Desarrollo Ambiental del Guaviare (CDA), financiado por la Unión Europea. Los desembolsos del Ministerio de Cultura tardaron más de lo pactado, pero sus expectativas seguían siendo las mismas, es decir, mucho mayores a lo que en realidad podía hacerse en el contexto local con los Nükak (en general, todos los investigadores que han participado del proceso afirman que el Ministerio pide más de lo que realmente se puede hacer en el contexto local con las condiciones y los tiempos establecidos). Finalmente, el trabajo se hizo en tres meses, los productos se entregaron de manera extemporánea y nunca hubo un consenso entre las dos instituciones sobre el mapa de actores y tensiones.

A finales de 2010, Carolina y Felipe conocieron a Dany Mahecha, quien venía trabajando en el Plan de Atención Integral Diferencial (Paid) -financiado por Acnur- para personas en situación de desplazamiento. Luego se volvieron a encontrar, a comienzos de 2011 en un escenario interinstitucional, y desde ese momento Dany se sumó al equipo del PESU como asesora metodológica.¹

Ese año continuó la alianza institucional entre Erigaie y el Ministerio, cuyo objetivo era definir la manifestación y hacer unos lineamientos generales para formular el PESU Nükak; hubo también una demora al iniciar el convenio pero un poco más de tiempo para hacer el trabajo, alrededor de cinco meses. En este momento lo problemático fue que el investigador Felipe Cabrera, además de ser el coordinador de este proyecto, empezó a trabajar como funcionario de Ministerio del Interior para formular el Plan de Salvaguarda Étnico (PSE) de los Nükak, ordenado por la Corte Constitucional a través del Auto 004 de 2009. Este doble rol del investigador generó una confusión a nivel institucional en el Guaviare que derivó en un malestar general, entorpeciendo el proceso al finalizar esta etapa y el desarrollo de las siguientes.

¹ Los principales actores institucionales de esos escenarios eran Presidencia, Acción Social, ICBF, Alcaldía y Gobernación.

Para Carolina y Felipe, este doble rol ayudó a la articulación interinstitucional, ya que además de juntar los dos procesos, podían trabajar con más recursos económicos, pues desde su perspectiva, los recursos del Ministerio de Cultura eran muy limitados. Sin embargo, los demás actores, exceptuando a los Nükak, consideraron que no fue así, pues ese doble rol generó desconfianza en el contexto local y, de hecho, dificultó la articulación, que antes de iniciar el PESU funcionaba un poco mejor aunque dentro de una lógica asistencialista y paternalista, que en la práctica impedía que los Nükak fueran sujetos activos de derechos. Dany y Daniela Rodríguez, por ejemplo, afirman que el doble rol de Felipe sirvió para hacer dos procesos en uno, pero no para la articulación interinstitucional.

No es clara la postura de los Nükak al respecto, ya que no han podido comprender la lógica institucional de la sociedad mayoritaria, la cual les resulta demasiado abstracta: los Nükak sólo ven las acciones in situ de las personas con las que se relacionan directamente. Cabe anotar que ellos no tienen una percepción negativa de Felipe ni de Carolina, de hecho algunos de ellos ven a Felipe como un hermano.

Dany afirma que la articulación institucional en el Guaviare empezó a complejizarse cuando hubo más dinero a causa del Auto 004 en 2010. Para ese momento, los Nükak estaban desesperados por intentos de retorno fallidos y las instituciones no sabían que hacer con ellos, e incluso, todo intento de acción fracasaba y profundizaba más la problemática debido a que hasta entonces, no se tenía en cuenta el enfoque diferencial.

En vista de las demandas del contexto local, el equipo de trabajo tuvo que convencer al Ministerio de Cultura de la necesidad de hacer unos lineamientos para trabajar con los Nükak antes de elaborar el PESU como tal, lo cual no estaba contemplado desde esta institución. Si bien Erigaie logró negociar eso con el Ministerio para el convenio de 2011, tampoco hubo un acuerdo sobre el tipo de contenido que deberían tener esos lineamientos. Para realizar ese trabajo se eligieron como co-equiperos a los Nükak, situación que se mantuvo para las siguientes etapas del proceso.

En agosto de 2011 se hizo un encuentro en el marco del PESU para reflexionar sobre el tema de la educación nküak, pero no se entendió por qué Felipe estaba involucrando el tema del Auto 004. Según Dany, esto último condicionó a que la siguiente convocatoria a funcionarios fracasara, ya que nadie asistió por la tensión generada por el doble rol de Felipe. San José del Guaviare es un pueblo pequeño y lo que veía la gente era que Felipe trabajaba en un lado y en otro, sin mostrar resultados claros, específicos ni diferenciados.

El asunto empeoró en 2012 cuando Felipe empezó a trabajar además con los Jiw, dificultando hacer cualquier actividad. Desde ese momento se trabajó una sola metodología para los dos

planes, el PSE y el PESU, lo cual era claro para Felipe y Carolina, pero no para los demás colegas, ya que a esa altura se tenía claro el doble rol de Felipe, pero no la manera como se estaba manejando el asunto. Dany le pidió a Felipe que aclarara las cosas y, según ella, la solución de él fue tomar la decisión práctica de plantear que el PESU funcionara como el componente cultural del PSE para quedar bien ante los demás, lo cual significó que tal decisión no fuera producto del acuerdo social. En consecuencia, Felipe se convirtió en la única figura visible y esto generó malestar en los demás, a pesar de que Dany le insistía que presentara las cosas de los dos proyectos de manera diferenciada, dando los créditos a los demás para evitar esa molestia.

Por su parte, Carolina y Felipe afirman que la dificultad para hacer articulación radicaba en los egos institucionales, aun si bien pudieron articularse con algunos actores de los sectores de salud y educación con los que compartieron su metodología de trabajo. Además, consideran que si bien la entrada en vigencia del Auto 173 de 2012² ayudó a trabajar el tema de la lengua y la transmisión de conocimiento, generó mayor despliegue institucional, el cual fue desarticulado y dificultó aún más el proceso. En cuanto a esto, hay un consenso de todos los investigadores consultados, quienes afirman que si bien este tipo de instrumentos tecno-jurídicos son pertinentes, su aplicación es poco planeada, que genera un despliegue desarticulado y desbordado, desgastando a las personas involucradas.

Durante 2012 se hicieron las líneas de acción del PESU, en medio de la confusión generada por el doble rol de Felipe a nivel local (hasta hoy persiste en el Guaviare la confusión entre el PESU y el PSE). Sin embargo, el PESU fue sustentado en Bogotá por los mismos Nükak y fue aprobado por el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC); Erigaie respaldó a los investigadores, razón por la cual se mantuvo el equipo para el año siguiente durante la primera fase de implementación. Cabe anotar que para este momento, la relación entre Dany y Felipe estaba cada vez más deteriorada y que Erigaie decidió que él trabajara solo medio tiempo al año siguiente, enfocándose en la gestión interinstitucional, y que Carolina se encargara del trabajo de campo.

En resumen, durante la etapa de elaboración del PESU, el doble rol de Felipe facilitó la articulación de los dos procesos, pero no de las instituciones, generando malestar en el contexto local; en este sentido, Felipe se convirtió en la única persona que tenía claro lo que se estaba haciendo, pero no lograba comunicarlo a los demás actores. En medio de esta situación, cada vez que Dany iba a San José del Guaviare tenía que mediar entre ellos, ya que casi nadie quería trabajar con Carolina y

Felipe por la desconfianza que generaban sus acciones. Sin embargo, hubo un gran logro de articulación al final de la etapa de elaboración del PESU, como señalan los investigadores, que fue

² Esta orden es una continuación del Auto 004 y se enfoca exclusivamente en la salvaguarda de los Nükak y los Jiw.

el convenio realizado con la Universidad Nacional sede Amazonía, para realizar el diplomado intercultural al año siguiente, una de las principales medidas de salvaguardia definidas en el PESU.

Participación

La participación de los Wayarimuno de Agua Bonita y de los líderes de las otras comunidades Nükak fue relativamente activa. Pese a las tensiones ya señaladas, el PESU ha contribuido a fomentar el enfoque diferencial en la región. Anteriormente, los Nükak tendían a ser objetivados e infantilizados por las instituciones, pero el PESU llegó en un momento en el que esto empezaba a cambiar, ya que desde 2007 se había iniciado un proceso de consulta en el marco de un plan de movilización nükak para retornar a sus asentamientos y entre 2009 y 2010, con el PAID, los Nükak empezaron a ser más escuchados por las instituciones, lo cual se potenció con el hecho de que Felipe y Carolina llegaran a hablarles de cultura.

Con el camino abierto, los Nükak empezaron a reflexionar sobre sí mismos y a ser escuchados por los investigadores con los que interactuaban, lo que antes no sucedía, por lo menos en el ámbito institucional. Sin embargo, varios investigadores, entre ellos Dany, afirman que faltó rigor en el trabajo de campo, y que con los mismos recursos y en el mismo tiempo pudo haberse involucrado, al menos, a las comunidades Nükak asentadas en la vereda de Charras.

Financiación

El proceso se financió exclusivamente con recursos de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura, entre 2010 y 2015. Silvia Gómez afirma que, cuando ella fue asesora del proceso desde el Grupo de PCI del Ministerio, hubo un hueco fiscal con los recursos del Impuesto Nacional al Consumo (INC), los cuales se desaparecieron entre el municipio y el departamento, y era muy difícil hacerle el seguimiento por la corta duración de las comisiones en terreno.

Metodología

En este sentido, según Carolina y Felipe, al inicio del trabajo en 2010, el Ministerio de Cultura no contaba con una metodología PES, por lo que tuvieron que construir su propia metodología; por otro lado, los demás investigadores que han participado del proceso afirman que la elaboración del PESU careció de un trabajo de campo serio y riguroso.

Carolina y Felipe iniciaron con una revisión documental y la participación en los espacios interinstitucionales que existían previamente en torno a los Nükak, para darse a conocer, informar sobre el trabajo que iban a realizar e iniciar el campo. El escenario más importante en 2010 fue aquel que se hizo en el marco del PAID, donde se reunían por primera vez los Nükak con las instituciones para ser escuchados por éstas. Dany hacía parte del equipo que ayudó a los Nükak a preparar

su intervención en ese escenario, donde por primera vez tenían voz propia. El principal logro de esa mesa fue que los Nükak socializaron sus propias propuestas y los colonos empezaron a entender su drama humano. En consecuencia, los Nükak empezaron a ser vistos realmente como sujetos de derechos.

Gracias a eventos como ese y a la propuesta participativa del PESU, Carolina y Felipe entraron en confianza rápidamente con los Nükak, generándose otro espacio en el que ellos serían escuchados. El contacto también fue facilitado por Dany, debido a su investigación etnográfica previa y a la confianza generada con los Nükak, además era una de las pocas personas que hablaba su lengua. Así, gracias a ella, los investigadores pudieron entrar con mayor fluidez al contexto local, tanto con los Nükak como con los funcionarios y ex funcionarios, con quienes empezaron a realizar entrevistas y a quienes también había que traducir el discurso abstracto del PCI en lo concreto.

Cuando entraron plenamente en confianza, los investigadores se sumergieron en la dinámica local de la comunidad Wayarimuno de Agua Bonita. Interactuaban con las familias en diversos espacios, por ejemplo, haciendo ollas comunitarias y participando en los juegos tradicionales. El trabajo con las familias wayarimuno, a las cuales había que llevarles comida en cada reunión cuando no se hacían ollas comunitarias, se complementaba con reuniones periódicas con los líderes de las otras comunidades Nükak, algunas de las cuales se hacían en espacios interinstitucionales con presencia de actores como Acción Social, ICBF, Alcaldía y Gobernación, entre otras. Esto también se complementaba con talleres por grupos focales, donde se priorizó inicialmente el trabajo con jóvenes.

Los investigadores también se adaptaron a la dinámica nocturna de los Nükak, que es muy importante por ser el principal espacio de reflexión colectiva y de toma de decisiones. Trabajaron con herramientas audiovisuales, por un lado, prestando la cámara fotográfica a los jóvenes nükak para que ellos mismos tomaran las fotos del proceso, y por otro lado, mostrándoles las legendarias fotografías tomadas por Gustavo Politis y videos de otros pueblos originarios. Incluso invitaron a gente de algunos de esos pueblos, como los de la Sierra Nevada y la Guajira, asociándose con otras instituciones.

En general, se dio una dinámica de observación participante y de reflexión permanente sobre las prácticas de los Nükak vivenciadas por los investigadores. El trabajo también lo facilitaron los roles de género, ya que Carolina compartía espacios exclusivos con las mujeres y Felipe hacía lo propio con los hombres. Adicionalmente, se empezó a formar un grupo de co-investigadores nükak que ayudaban a recoger información, especialmente en ausencia de los investigadores. Esta información se registraba a través de grabaciones de audio, fotografías y unas guías previamente diseñadas.³

³ Cabe señalar que los Nükak afirmaron en el grupo focal del taller que ese material no les fue entregado, ya que en esa época ellos no sabían cómo conservarlo ni tenían los medios para hacerlo, aunque que les gustaría tenerlo.

Los co-investigadores nükak eran jóvenes bilingües, considerados como escuchas por parte de la comunidad y no como líderes. Esta distinción ayudó a romper esquemas institucionales porque, hasta ese momento, para las instituciones los líderes eran ellos y no los abuelos mayores, que son realmente los líderes legítimamente reconocidos por los Nükak, quienes nunca han podido interactuar directamente con las instituciones debido a la barrera idiomática. Este equipo de jóvenes co-investigadores se fue ampliando año a año.

En mayo de 2011, se realizó un encuentro sin precedentes con todos los grupos Nükak por iniciativa de Dany, en el marco de otro proceso que se articuló parcialmente con el PESU. Fue un hito histórico porque se trató de un gran encuentro de reconciliación entre los Nükak que demostró que era posible reunirlos a todos en un mismo escenario bajo condiciones particulares, lo cual siempre había fracasado pues las instituciones no comprendían los conflictos internos de los Nükak. Aquel evento fue muy importante porque fue un encuentro con esperanza, donde los Nükak estrecharon vínculos entre ellos y empezaron a pensarse como pueblo, lo que no había sucedido hasta entonces. Este gran evento se complementó con otro realizado en agosto, esta vez como parte del PESU, cuyo propósito fue reflexionar sobre el tema de la educación propia.

Los resultados de 2011 fueron los lineamientos que dieron la ruta de cómo trabajar con los Nükak la elaboración del PESU y la definición de la manifestación. Esto último no fue fácil, hubo que reflexionar mucho para ello y trascender la estereotipada visión de la declaratoria de las artesanías y la tradición oral de los Nükak como Bien de Interés Cultural de carácter Nacional (BIC-Nal) que existía con anterioridad. La reflexión en torno a la lengua ayudó a cobrar consciencia de lo fundamental que era el concepto nükak baká para la pervivencia de este conjunto heterogéneo de comunidades indígenas, lo que permitió definir la manifestación como el proceso de formar y vivir como nükak baká (gente verdadera).

La delimitación de la manifestación le ayudó al equipo de trabajo a traducir el discurso abstracto del PCI a través del concepto de baká y a confirmar la necesidad de formular unas acciones de salvaguardia generales para todos los Nükak y unas específicas para cada comunidad. Debido a que por razones de seguridad no se podía acceder a otros territorios, sólo se pudo hacer el capítulo Wayarimuno de Agua Bonita

En 2012 se continuó con la misma metodología, esta vez enfocada en la indagación de lo que significaba ser un nükak baká, de modo tal que se trabajó con más co-equiperos nükak, familia

por familia y haciendo reuniones por grupos focales según género y edad. Los co-equiperos nükak hacían las guías y luego se reunían con Carolina y Felipe a escuchar las grabaciones, traducirlas, analizar y seleccionar el material que ayudaba a responder la pregunta sobre el ser nükak baká. La información se sistematizaba con una matriz temática, repasando en español lo que estaba grabado en nükak, lo que no se había realizado en las etapas pasadas. Si bien los co-investigadores aún no escribían, fueron mas activos porque ya estaban empoderados, gracias al proceso que se venía realizando desde 2010.

Para ese año también fue importante la entrada en vigencia del Auto 173 porque obligaba a trabajar dos temas fundamentales: la lengua y la transmisión del conocimiento. Respecto al segundo tema, se investigaron espacios de conocimiento propios y espacios que involucraban actores externos como la escuela occidental. En cuanto a la lengua, se generó una reflexión profunda que los Nükak empezaban a plantearse, pero se evidenció la intraducibilidad de buena parte de la lógica occidental, teniendo en cuenta que una de las órdenes del Auto es que éste debe traducirse en las lenguas indígenas, de tal modo que se determinó un paso previo donde se grabaron algunos audios a través de los cuales se intentó explicar el Estado colombiano en lengua nükak.

Las medidas de salvaguardia para la comunidad Wayarimuno de Agua Bonita se definieron familia por familia y según los grupos focales, mientras que las líneas de acción general para todos los Nükak se definieron con los líderes. Se hizo un presupuesto para las acciones Wayarimuno, pero no se incluyó en el documento PESU oficial, así como tampoco un grupo gestor definido para la ejecución del mismo. Si bien la sustentación del PESU fue bastante emotiva, los Nükak creyeron que con la aprobación vendrían recursos automáticos, nunca fueron conscientes de que ellos tenían que gestionar el PESU y creían que era el Ministerio de Cultura quien tenía que hacerlo.

Duración

El PESU se elaboró durante 13 meses interrumpidos y espaciados entre los años 2010 y 2012.

Vacios

El principal vacío de este PESU es que no plantea una línea clara de gestión. No hay acciones de salvaguardia enfocadas en fortalecer la capacidad de gestión de los Nükak, tampoco se definió un grupo gestor del PESU ni un modelo de gestión y seguimiento.

Dificultades

Las principales dificultades del proceso son de índole estructural, es decir, son anteriores al mismo. Por un lado, está la crisis humanitaria vivida por los Nükak a causa de su obligada desterritorializa-

ción, lo cual ha derivado en una acelerada y traumática transformación de sus prácticas culturales. Por otro lado, está la inconmensurabilidad cultural entre el universo nükak basado en el nomadismo y el universo occidental basado en el sedentarismo, lo cual se complejiza aún más si tenemos en cuenta que los Nükak no son un pueblo, sino un conjunto heterogéneo de grupos territoriales organizados en clanes. Esta dificultad se ha profundizado por el accionar de las instituciones estatales, privadas e internacionales; antes de iniciar el PESU esta situación era menor y más articulado con una lógica asistencialista y paternalista, después de iniciar el PESU, se ha incrementado de manera desarticulada, aunque con mayor respeto del enfoque diferencial.

A lo anterior se sumó la tensión local causada por el doble rol de Felipe como coordinador de la elaboración del PESU y funcionario del Ministerio de Interior. En complemento, estaba la limitación de la lengua, ya que la única persona del equipo de trabajo que hablaba nükak era Dany, cuyo rol era de asesoría metodológica y dados sus compromisos con la Universidad Nacional, no podía estar presente con frecuencia en el Guaviare. Finalmente, estaba la poca experiencia que había en el Ministerio de Cultura debido a la novedad de la Política de Salvaguardia y al hecho de que este era uno de los primeros planes de salvaguardia que se hacía en el país, lo que le restaba solidez al proceso.

En la actualidad, los Nükak no han entendido qué es el PESU y, por otro lado, se han acostumbrado a participar sólo si les paga (eso es un problema generalizado en su interacción con todas las instituciones, que se ha incrementado y es objeto de debate por parte de los actores que se relacionan con ellos). Los Nükak se sienten cada vez más desgastados porque sólo ven a personas que vienen y se van sin que su calidad de vida mejore. Cabe anotar que debido a la lógica contratista, hay mucho flujo de funcionarios, tanto a nivel local como nacional, lo cual ha dificultado la continuidad del proceso.

Finalmente, los Nükak tienen represados los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP), cuyo monto asciende aproximadamente a los 4.800 millones de pesos. Muchos actores están detrás de ese dinero, como sucedió por ejemplo, con la Fundación Crigua, que pertenece a indígenas Tukano, la cual con ayuda de personas occidentales ha intentado filtrar estos recursos. Por otro lado, varias personas, especialmente colonos, confunden a los Nükak sobre la forma como esos recursos podrían ser ejecutados, poniéndolos incluso en contra del Estado por no haber desembolsado el dinero todavía.

Fortalezas

Hay mucha información institucional e investigativa sobre los Nükak que facilitó la revisión documental de los investigadores que elaboraron el PESU. Así mismo, hay varias herramientas tecno-jurídicas como los autos de la Corte Constitucional que obligan a las instituciones del

Estado a emprender acciones en pro de la salvaguarda de los Nükak.⁴

También estaba la declaratoria BIC-Nal, que garantizaba la inclusión de la manifestación cultural nükak en la LRPCI del ámbito nacional según el nuevo marco normativo relacionado con el PCI, una vez se realizara el correspondiente PES.

Otra fortaleza es que la manifestación logró definirse en torno al concepto propio de nükak baká.

Por su parte, la elaboración del PESU ayudó a que los jóvenes nükak empezaran a interesarse por las anécdotas, saberes y prácticas tradicionales de los mayores, lo cual generó una dinámica de diálogo intergeneracional pertinente para la salvaguarda. De hecho, quedó conformado un grupo de jóvenes bilingües relativamente estable y empoderado que podría liderar de manera autónoma la implementación del PESU en el largo plazo, después de adquirir capacidades de gestión, que por ahora son nulas.

El PESU abrió la posibilidad de pensar la salvaguarda física a partir de la salvaguarda cultural y no al contrario, que era la idea dominante y se basaba en la premisa de que era prioritario garantizar la pervivencia física para después mantener la cultura. En este sentido, haber decidido que el PESU fuera el componente cultural del PSE parece ser una buena estrategia, a pesar de lo polémico que haya resultado el accionar de Felipe, quien fue la persona que lideró esa decisión. De paso, cabe reconocer que con su liderazgo, el Ministerio del Interior ha protegido los recursos del SGP que le pertenecen a los Nükak.

El PESU ha ayudado a fomentar el enfoque diferencial en la región. Antes la institucionalidad actuaba sobre los Nükak sin consultarlos, ahora son tenidos en cuenta pese al desgaste causado por la desarticulación interinstitucional.

2. GRUPO GESTOR

Relaciones entre actores

No hay grupo gestor ni una persona permanente que lidere la implementación del PESU, lo que significa que el Ministerio de Cultura no cuenta con un interlocutor local para avanzar en esta tarea.

⁴ Recordemos que esto podría interpretarse como una dificultad debido a que su aplicación no ha logrado cumplir los objetivos, en parte, por la manera desarticulada en que han operado las instituciones del Estado.

Seguimiento

No hay seguimiento al PESU, aunque sí una crítica permanente y poco constructiva. Si bien el PESU se socializó en 2015 con la gran mayoría de actores pertinentes de la región, allí la gente no lo conoce.

Por su parte, mientras que los entes de control que hacen presencia en el territorio afirman que los Nükak cada vez están peor, las personas que han tenido que emprender acciones en el marco de varios proyectos, bien sea como funcionarios, investigadores o consultores, se quejan de que los entes de control entorpecen aún más las cosas porque “no hacen ni dejan hacer”.

3. IMPLEMENTACIÓN

Relaciones entre actores

En 2013 se implementaron las primeras acciones del PESU en medio de las tensiones ya señaladas. Para ese año se resolvió que Felipe sólo trabajaría medio tiempo y se dedicaría exclusivamente a la gestión (pues continuaba siendo funcionario del Ministerio del Interior) y que Carolina se encargaría del trabajo de campo. Sin embargo, no fue fácil realizar las actividades porque en San José del Guaviare casi nadie quería trabajar con ella por la situación causada por Felipe, ya que aún seguía siendo confusa la relación entre el PESU y el PSE. En consecuencia, el trabajo no era fluido, no se podía lograr la articulación interinstitucional y Dany tenía que resolver las tensiones cada vez que iba a San José. Sumado al desgaste de Dany por esta situación y a su relación con Felipe que empeoraba cada vez más, decidió apartarse del proceso cuando se enteró que él había puesto su nombre como asesora de uno de los productos del PSE que no tenía nada que ver con su trabajo.

Desde entonces, Dany se alejó del proceso, aunque cada vez se la consultaba. En general, Dany considera que Felipe y Carolina no se comprometieron realmente con el proceso y que lo que hicieron fue usufructuar dicha experiencia para acaparar los trabajos hasta posicionarse finalmente con un proyecto realizado con la agencia de cooperación GIZ en el que Dany venía trabajando desde 2007, dejando a su paso el malestar señalado. Sin embargo, ellos defienden su trabajo y no creen haber dejado ningún malestar. Además, la muerte de Kerayi, el abuelo más viejo de los Nükak, terminó de entorpecer las acciones de 2013 porque fue una pérdida nefasta para ellos. Eso obligó a aplazar varias de las actividades que se habían programado.

Al año siguiente, el Ministerio de Cultura desistió de la alianza con Erigaie y se asoció con la

Fundación Tropenbos para ejecutar, entre otros proyectos, la implementación del PESU. Tropenbos contrató a Julián Ortiz para implementar otras acciones del PESU, entre ellas la de fortalecer la articulación interinstitucional, y entregar la resolución a los Nükak. Sin embargo, a Julián le fue difícil encontrar un espacio institucional para hacer la entrega formal de la resolución, ya que las instituciones locales, especialmente la Alcaldía y la Gobernación, le reclamaban por no haber sido involucradas previamente en el proceso y le pedían explicaciones de por qué se habían presentado los mismos resultados en el proceso con el Ministerio del Interior y el Ministerio de Cultura, es decir, le reclamaban por las acciones realizadas por sus antecesores. Finalmente la resolución no se pudo entregar ese año.

También le fue difícil a Julián hacer el empalme con Felipe y Carolina, ya que estaban molestos porque, según él y Dany, sentían que su trabajo no había sido reconocido y no estaban de acuerdo con que Julián fuera el encargado de continuar el proceso. También tuvo problemas con los Nükak porque estaban acostumbrados a que Felipe y Carolina les pagaran por su participación. Valga mencionar que Carolina y Felipe consideran que el proceso iba muy bien, pero no se le dio la continuidad adecuada. Además, Felipe afirma que para la época del empalme, en el Ministerio de Cultura le pidieron unos informes sin avisarle que se los iban a entregar a Julián para que él continuase con la implementación del PES.

Sin embargo, Julián logró más adelante hacer articulación, especialmente con la Alcaldía, la Gobernación, Parques Nacionales, la Comisaría de Familia, la Defensoría del Pueblo, la Personería y los colonos, entre otros, aunque no logró consolidarse por el enfoque metodológico de Tropenbos de trabajar principalmente con la comunidad, en este caso los Nükak. También logró ganarse la confianza de los Nükak y poder sumergirse en su cotidianidad para hacer un trabajo de campo riguroso. Según Dany, con Carolina y Felipe no se habría podido hacer el proyecto de las manillas (una de las acciones de salvaguardia realizadas con Julián) y se recuperó el rigor del trabajo de campo, aunque con un poco de ingenuidad, ya que para ella, la forma de trabajar de Julián era el reverso de la forma de trabajar de Felipe. Finalmente, Julián no pudo terminar bien el trabajo porque no pudo hacer una entrega formal en San José de las cartillas realizadas en el marco del proyecto.

En 2015, Tropenbos contrató a Ricardo Mojica para implementar la tercera fase del PESU, presentarlo formalmente a las instituciones pertinentes en San José del Guaviare y hacer la entrega formal de la resolución. Al igual que la sustentación del PESU en 2012, la entrega de la resolución fue muy emotiva para la gente. En general, los dos años con Tropenbos fueron fluidos y se recuperó el rigor del trabajo de campo con los Nükak, pero no se pudo fortalecer la articulación institucional, entre otras cosas, por la poca duración de los proyectos. Los Nükak recuerdan con mayor claridad el trabajo realizado con Felipe, Carolina y Julián más que con Ricardo.

Nivel de implementación

El nivel de implementación del PESU es bajo y con poca consciencia de él por parte de los Nükak y los demás actores locales. Sin embargo, cabe anotar que las pocas acciones de salvaguardia que se han desarrollado han tenido una lectura positiva, al menos por parte de los actores que han estado directamente involucrados en ellas.

Todos los actores afirman que el diplomado intercultural ha sido un éxito y la principal herramienta para fomentar el enfoque diferencial en la región, ya que ayudó a los funcionarios a resolver problemas institucionales porque les proporcionó conocimiento y les abrió un espacio que trascendía el lugar común de la queja. El diseño del diplomado resultó de un proceso de pedagogía institucional que venía adelantando Dany desde 2005 en la región. Lastimosamente, el diplomado no ha tenido continuidad, pues sólo se ha realizado dos veces, la última de ellas fue ejecutado en 2016 por GIZ a petición de las instituciones por la llegada de nuevos funcionarios, pero no fue en el marco de la implementación del PESU.

Las acciones de salvaguardia relacionadas con los conocimientos artesanales, los patrones de crianza, la danza y la música Nükak han sido bien valoradas por aquellos que se han enterado de ellas, aunque se destaca que los proyectos han durado muy poco tiempo y, al igual que el diplomado, no han tenido continuidad.

Financiación

Los tres años de implementación del PESU fueron financiados por la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura. Con Tropenbos se hizo un Otrosí al convenio, pero no es claro si se trató de recursos de la Dirección de Patrimonio o de INC reintegrado.

Entre 2012 y 2015, el Ministerio de Cultura invirtió \$255.000.000 en este proceso.

Valoración

En general, este PESU ha tenido una valoración negativa, excepto por las personas que lo elaboraron y un escaso reconocimiento de aspectos puntuales por parte de los demás actores.

En San José del Guaviare casi nadie conoce el PESU, e incluso, prevalece la confusión entre esta herramienta de gestión y el PSE (esto se da en un contexto de desgaste por la sobre oferta desarticulada de instituciones e instrumentos de gestión en la región). Pero lo más dramático es que los Nükak no entienden nada al respecto, ellos sólo recuerdan algunas vivencias relacionadas con las personas con las que han interactuado.

El carácter de urgencia de este proceso no ha tenido incidencia en la salvaguardia de la manifestación cultural.

Acciones de mejora

Si bien los actores locales se desgastan en una crítica poco constructiva enfocada en los errores del trabajo del otro (sea quien sea) y los Nükak se sienten desgastados por tantas reuniones sin vivenciar resultados concretos que les ayuden a salvaguardar su cultura -mientras siguen cada vez más expuestos a la mendicidad, el alcoholismo, la drogadicción, la prostitución y la raspadura de coca-, el Ministerio del Interior está avanzando en la articulación interinstitucional a través del PSE, planteado como un instrumento flexible que incorpora todos los planes por sectores, entre ellos el PESU como componente cultural, el cual se actualizará periódicamente y definirá un protocolo que deberán seguir todas las personas naturales y jurídicas que interactúen con los Nükak. Esto se está adelantando en el marco de un proyecto realizado entre este ministerio, la Universidad Externado y GIZ para fortalecer las formas de organización y gobierno propio de los Nükak. El Ministerio de Cultura ha tenido un rol de acompañamiento en este proceso.

4. RECOMENDACIONES

Debido a la urgencia de este caso, se incluyen las siguientes recomendaciones específicas para la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura:

- Priorizar este PESU al definir el plan de trabajo y el presupuesto de cada año de la Dirección, al menos mientras se fortalece la capacidad de gestión de los Nükak.
- Definir un interlocutor local que asuma el liderazgo para implementar el PESU. Esta persona debe cumplir mínimo con los siguientes requisitos: ser un “anfibia cultural”, tener experiencia etnográfica y de gestión interinstitucional, conocer la región y vivir en ella, conocer el universo cultural de los Nükak e implementar el PESU inmerso en su cotidianidad a través de un trabajo de campo riguroso (preferiblemente en lengua nükak), y tener la confianza tanto de ellos como de las instituciones locales. Idealmente, dicha persona debe asumir este rol hasta que haya personas Nükak con capacidad de hacerlo.
- Consultar a Danny Mahecha sobre las decisiones relacionadas con este PESU, no sólo porque es la principal experta en el tema Nükak, sino porque goza de la confianza de ellos y de las instituciones locales, lo cual es determinante en este proceso. Ella está dispuesta a volver a trabajar activamente en el proceso siempre y cuando cuente con respaldo institucional, ya que

ha sido víctima de persecuciones a causa de su colaboración con el PESU.

- Liderar la articulación interinstitucional con el Ministerio de Interior, prestando especial atención a los siguientes asuntos: el protocolo para trabajar con los Nükak; la veeduría de los recursos del SGP; el desarrollo de estrategias para fomentar las prácticas nómadas de los Nükak y la implementación del PESU en su cotidianidad; el fortalecimiento del gobierno propio Nükak y de la capacidad de gestión del grupo de jóvenes líderes que se ha venido conformando; y hacer presencia institucional permanente en el territorio.
- Hacer seguimiento a la Fundación Crigua y otras personas jurídicas y naturales que han estado al asecho de los recursos del SGP que, por derecho, le pertenecen a los Nükak.

En cuanto a la metodología, se recomienda:

- Debe ser plural y flexible para adecuarse a las formas de organización propias de las comunidades y los tiempos locales. Para que los portadores de las manifestaciones culturales sean realmente activos en la elaboración de los planes de salvaguardia, la metodología debe estar acorde con sus propias dinámicas y competencias culturales.
- Priorizar las metodologías de investigación propia o endógena de las comunidades para la elaboración de los planes de salvaguardia, antes de recurrir a metodologías foráneas. Aun si bien la metodología PES puede armonizar con las metodologías propias de las comunidades, lo importante es no desconocer las que existen.
- Definir y delimitar la manifestación con tiempo para que sea evidente el arraigo y la consciencia en la comunidad. Por eso, la convocatoria debe ser pluralista y los actores deben participar activamente desde la solicitud de inclusión de la manifestación a cualquier lista. Por ejemplo, en el caso del Pirá duraron mucho tiempo definiendo la manifestación, y la metodología de investigación propia se basó en el intercambio generacional, buscando armonía entre el conocimiento tradicional y la tecnología. Los jóvenes fueron los investigadores y sistematizaron la experiencia con sus herramientas modernas, complementando con otras como la cartografía social; después de esto se volvieron maestros.
- Articularse con procesos que ya existen, por ejemplo, los planes de vida indígenas, como se hizo en el PES Kamentsá.
- Prever las limitaciones del PES, en especial, para no generar falsas expectativas en las comunidades respecto a las condiciones reales de la implementación y la gestión de recursos. Ha sido

muy recurrente hasta ahora la frustración de muchas comunidades por las dificultades que han tenido para acceder a la financiación estatal. En este sentido, hay que tener claros los tiempos de las fuentes de financiación y las formas como operan las instituciones del Estado.

- Abordar de manera planeada la articulación entre los actores que deban participar en la salvaguardia de las manifestaciones. En este sentido, es pertinente usar desde el comienzo herramientas útiles para la interinstitucionalidad, tales como mapas de actores y documentos escritos y firmados donde queden claros aspectos como recomendaciones, compromisos, incapacidades, inhabilidades, lo que se puede hacer y lo que no. Debe haber mucha consciencia colectiva de lo que cada actor puede aportar para salvaguardar las manifestaciones y deben usarse indicadores cuantitativos y cualitativos.
 - Conformar equipos de trabajo interdisciplinarios, con gente que tenga capacidad crítica y contextual, y sensibilidad política, histórica y social. Es muy importante que en estos equipos haya portadores de las manifestaciones, gestores e investigadores locales y equilibrio entre hombres y mujeres.
 - Los profesionales foráneos no deben imponer actividades ni agendas, sino que deben concertarlas con las comunidades, previo conocimiento de las dinámicas locales. Además, deben ser muy responsables para no dejar tensiones entre los habitantes locales cuando se vayan después de terminar el trabajo. Finalmente, deben crear vínculos con la gente, hacer trabajo campo riguroso y dominar los lenguajes locales.
 - Debe haber un buen clima institucional, generando espacios de confianza concertados y no impuestos.
 - Generar espacios de diálogo intercultural.
- 1
- No hay que tomar a las comunidades como totalidades homogéneas, ya que son sistemas complejos y heterogéneos. En este sentido, es útil hacer mapas de actores.
 - Tener claro que hay distintas instancias de salvaguardia. Por ejemplo, las amenazas internas son las que tienen más alcance para ser resueltas a través de la salvaguardia.
 - Dejar capacidades de gestión instaladas entre los habitantes locales, especialmente entre los portadores de las manifestaciones.

Rol del Ministerio de Cultura

- Gestionar recursos con otras instituciones y no desaprovechar los ofrecimientos que éstas hagan. Recordar, por ejemplo, que no se concretó la realización de proyectos de salvaguardia de la manifestación Nükak con financiación de GIZ disponible desde 2015.
- Garantizar la continuidad de los proyectos, haciendo más acompañamiento, asesoría, monitoreo, gestión y evaluaciones periódicas y comparadas.
- Liderar los cambios estructurales necesarios para que los gestores de los planes de salvaguardia puedan acceder a los recursos del INC sin tantas trabas y sin depender de las voluntades políticas de los funcionarios de los entes territoriales y los consejeros de patrimonio cultural.
- Fortalecer la articulación intrainstitucional, especialmente con las direcciones de Fomento Regional y Poblaciones del Ministerio de Cultura.
- Liderar la articulación interinstitucional a nivel nacional y con los entes territoriales. Servir de puente mediador entre estos y los gestores de los planes de salvaguardia, tanto en las fases de elaboración como de implementación. Cabe hacer énfasis en la importancia de hacer respetar los protocolos para el trabajo con pueblos étnicos. Además de los entes territoriales, es importante fortalecer la articulación con otras instituciones locales importantes para la salvaguardia de las manifestaciones, por ejemplo, el ICBF y la Defensoría del Pueblo, entre otros actores determinantes.
- Moderar sus expectativas frente a los productos que exige en relación con los tiempos y las condiciones que impone. En este sentido, los funcionarios deben tener más conocimiento y consciencia de los contextos locales, de sus particularidades, de sus tiempos y de las condiciones en que deben trabajar las personas involucradas en los proyectos que financia el Ministerio de Cultura. Es muy recurrente la queja de que el Ministerio pide mucho más de lo que realmente puede hacerse en campo. Sin embargo, cuenta por lo general con bastante aceptación de las comunidades a diferencia de otras instituciones estatales, lo cual es un gran potencial institucional.
- Asumir un rol activo en la gestión de la salvaguardia de manifestaciones que requieran acciones urgentes, como el caso de los Nükak.
- Los asesores de los planes de salvaguardia deben conocer muy bien los contextos locales y regionales de los procesos que asesoran.
- Capacitar a los nuevos asesores del Ministerio y a los nuevos consejeros nacionales y departamentales de patrimonio cultural.

Enfoque diferencial

- Trabajar articuladamente con las instituciones pertinentes para este tema.
- Consolidar y hacer respetar los protocolos para el trabajo con los pueblos étnicos.
- Establecer comunicación directa y exclusivamente con las autoridades legítimamente reconocidas por las comunidades étnicas.
- Respetar las formas de organización propia, así como las metodologías y los tiempos de los pueblos étnicos.



Capítulo 4

PES DEL BETSKNATÉ DEL PUEBLO KAMENTSÁ

Para este caso se revisó el documento PES, la resolución, los informes, las ayudas de memoria y el directorio del Ministerio de Cultura. Además se realizaron dos grupos focales acordes con la metodología propia de los Kamentsá, uno con los consejeros para la implementación del PES y otro con ellos más otros actores comunitarios e institucionales. También se pudo entrevistar a las siguientes personas:

- David Gómez, asesor durante la elaboración del PES desde el Ministerio de Cultura.
- María José Almarales, asesora de la implementación del PES desde el Ministerio de Cultura.
- Mara Cristina Méndez, asesora de la implementación del PES durante la ausencia de María José.
- Taita Santos Jamioy, gestor del PES y asesor del proceso como ex gobernador kamentsá.
- Taita Juan Bautista Agreda, gobernador kamentsá durante el primer año de implementación del PES.
- Pedro Jamioy, coordinador del equipo que elaboró el PES.
- Juan Carlos Muchavisoy, coordinador del primer año de implementación del PES.
- Karol Henry Mavisoy, coordinador durante dos años de implementación del PES.

A continuación se resumen las principales conclusiones del caso con base en las fuentes señaladas y según la estructura planteada para el presente avance técnico.

1. ELABORACIÓN DEL PES

Relación entre los actores

El actor central del proceso ha sido el Cabildo Mayor Kamentsá Biyá, institución legítima de gobierno de este pueblo originario que se basa en la autoridad tradicional y se renueva anualmente.

Sin embargo, hay que destacar algunos liderazgos individuales. La gestión del proceso la inició

el taita gobernador de la vigencia 2010, Santos Jamioy, quien además de su experiencia profesional y de haber sido gobernador anteriormente, había sido funcionario de la Dirección de Poblaciones del Ministerio de Cultura. De manera intuitiva y estratégica, Santos lideró la solicitud de inclusión de la ■ manifestación en la Lista Representativa de PCI (LRPCI) del ámbito nacional sin comprender a cabalidad todas las implicaciones del proceso y con la asesoría inicial de la coordinadora del Grupo de PCI de ese entonces, Adriana Molano.

De acuerdo con las normas consuetudinarias del pueblo Kamentsá, el taita Santos consultó a su gente sobre este proceso, lo cual generó al menos tres consecuencias: por un lado, el inicio de una larga reflexión colectiva sobre el ser kamentsá a través de las celebraciones del Betscnaté, el Klestrinye y el Wakjnaité que no se había dado hasta entonces; por otro lado, la polarización de la comunidad entre aquellos que apoyaban la iniciativa y aquellos que no, pues consideraban que con ella se comercializarían ambas fiestas, se “vendería” la cultura kamentsá, y en consecuencia, perderían la autonomía sobre sus propias manifestaciones; y finalmente, la formulación del PES.

El PES se elaboró en medio de la polarización interna del pueblo kamentsá, ya que fue bastante conflictiva y se prolongó casi hasta 2014, cuando la ministra de cultura de entonces hizo la entrega formal de la resolución en Sibundoy, Putumayo, la cual tardó casi un año en hacerse efectiva (el PES fue aprobado a finales de 2012 y la resolución tiene fecha del 6 de noviembre de 2013). Este conflicto se fue disipando gradualmente a medida que las personas que iban teniendo contacto directo con el proceso e iban comprendiendo mejor la lógica del PES, especialmente cuando veían que había inversión económica desinteresada que realmente contribuía al mejoramiento y fortalecimiento del Betscnaté o Día Grande. Los taitas más radicalmente y escépticos sólo aceptaban las ventajas del proceso cuando eran elegidos gobernadores y veían que le llegaba dinero “mágicamente” al cabildo gracias a la gestión de la vigencia anterior.

Por otro lado, la relación entre el cabildo y los entes territoriales, que históricamente ha estado condicionada por la voluntad política de los alcaldes municipales y los gobernadores departamentales y la flexibilidad de los gobernadores del cabildo, ha llegado incluso a comprometer los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) en varias ocasiones. Cuando el taita Santos adelantaba la gestión en 2010, le insistió a la ministra de cultura que le ayudara con un oficio escrito para que le prestaran atención en la Gobernación y en la Alcaldía, porque sabía que si no iba con un respaldo institucional persuasivo era muy poco probable que lo atendieran.

En efecto, la petición del taita funcionó, lo que coincidió con la conformación del Consejo Departamental de Patrimonio Cultural (CDPC) del Putumayo y la realización de la primera convocatoria para financiar proyectos con recursos del Impuesto Nacional al Consumo (INC)

por parte de la Gobernación. Cabe anotar que el departamento venía de padecer una crisis de gobernabilidad por la que pasaron varios gobernadores en poco tiempo y que la convocatoria se hacía porque había aproximadamente \$700.000.000 acumulados que no habían sido devueltos al tesoro nacional.⁵ De esta convocatoria, le fueron aprobados dos proyectos al Cabildo Kamentsá para la elaboración del PES, de hecho, debido a la novedad del marco normativo relacionado con el PCI, la Gobernación cometió el error de hacer la contratación directamente con el cabildo sin tomar en cuenta a la Alcaldía, razón por la cual el Ministerio de Cultura les llamó la atención. Gracias a este procedimiento, la elaboración del PES contó con recursos INC durante 2011 y 2012.

Participación

A pesar de la tensión interna ya señalada, la participación del pueblo kamentsá fue activa, aunque sin plena consciencia de lo que implicaba elaborar e implementar un PES. En este sentido, cabe destacar que el equipo de trabajo tuvo que hacer un esfuerzo progresivo, estratégico y paciente para incentivar la participación de la gente, especialmente de aquellas personas escépticas.

Todo el proceso se realizó a través del sistema organizativo y la metodología propia de los Kamentsá. Los entes territoriales hicieron acompañamiento cuando aportaron recursos, pero los funcionarios que enviaban no podían participar muy activamente porque la mayor parte del proceso se realizó en lengua materna.

Financiación

Año 2010 (\$25.000.000): Recursos de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura y el Cabildo Kamentsá Biyá.

Año 2011 (\$56.000.000): Recursos de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura, el Cabildo Kamentsá Biyá y el INC.

Año 2012 (\$82.000.000): Recursos del INC y del Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura.

Metodología

El PES se elaboró a través de la metodología propia del pueblo Kamentsá, que para ese entonces no estaba sistematizada; este proceso contribuyó a la consolidación de dicha metodología. Inicialmente, la intención del taita Santos en 2009 era buscar la protección de todos los

⁵ La mayoría de los proyectos que se aprobaron fueron ejecutados en Mocoay Sibundoy, y muchos de los recursos se destinaron a la elaboración del inventario de patrimonio cultural del departamento, realizado por la Fundación Espiral de Pasto.

pueblos indígenas, pero una vez aterrizadas esas expectativas con el Ministerio de Cultura, se empezó a explorar la posibilidad de salvaguardar al pueblo Kamentsá, lo cual fue aún más acotado por la asesoría del Grupo de PCI.⁶

Una vez el taita socializó el tema con su pueblo, empezó la reflexión colectiva y, además de la polarización interna, floreció la idea de definir el Betskнатé como la manifestación a salvaguardar, ya que en el Día Grande se consagra la cultura Kamentsá y debido a su progresivo reconocimiento a nivel nacional e internacional, empezaron a evidenciarse algunas necesidades urgentes.

Estas necesidades pueden resumirse de la siguiente manera. Los Kamensá empezaban a reclamar mayor control organizativo durante el Betskнатé, ya que con su progresiva popularidad, la celebración corría el riesgo de comercializarse y confundirse con un carnaval más; había mucha gente que no pertenecía al pueblo Kamentsá y participaba de la fiesta a su manera, sin comprender la dimensión ritual; los alcaldes buscaban activar el comercio por la gran afluencia de gente y terminaban acaparando los espacios tradicionales de la celebración y desplazando a los Kamentsá en su propio día; la venta de aguardiente se imponía gradualmente sobre el consumo de la chicha, que es la bebida tradicional de la fiesta. Además, los gobernadores del cabildo perdían mucho dinero o terminaban endeudados, ya que en cada vigencia, en buena parte, se juega su prestigio de acuerdo con la manera como organice la celebración pues ésta es un indicio de generosidad. Finalmente, se hacían varios productos investigativos y audiovisuales sobre la fiesta sin incluir la voz de los Kamentsá, lo que tergiversaba la manifestación.

Pero lo más dramático es que dicha tergiversación influenciaba, cada vez más, a las nuevas generaciones y, con ello, se perdía la esencia espiritual y ceremonial en favor de lo meramente festivo. El Betskнатé empezaba a ser popularmente reconocido como el Carnaval del Perdón y para los kamnetsá mayores era cada vez más difícil hacerle entender a los demás y a los jóvenes de su pueblo que el Día Grande era mucho más que un evento carnavalesco. Esto empezó a cambiar cuando se abrió el espacio de reflexión colectiva del PES, ya que allí los mayores pudieron comunicar aquello esencial a las nuevas generaciones, especialmente aquellas educadas en los colegios católicos (en Sibundoy sólo hay una institución educativa bilingüe que enseña lengua kamentsá). En este sentido, el PES abrió el camino del diálogo intergeneracional.

La elaboración del PES tuvo como base e insumo fundamental el Plan Integral de Vida (PIV) que los Kamentsá habían elaborado entre 2004 y 2005, proceso liderado también por el taita Santos. Como gobernador del Cabildo en 2010, Santos aprovechó la existencia de un grupo de cultura conformado principalmente por jóvenes que se estaban planteando muchos

⁶ Cabe anotar que al momento de su iniciativa original, el taita invitó a sus pares Inga a participar del proceso, pero a ellos no les interesó. Luego de entender un poco mejor el tema del PCI decidió enfocar sus energías en liderar la elaboración del PES para el Betskнатé.

cuestionamientos identitarios. Entre esos jóvenes estaba Pedro Jamioy, quien le ayudó a escribir la solicitud de inclusión y empezó a coordinar la elaboración del diagnóstico del Betsknaté, una vez acordado que esta manifestación lo abarcaba todo; para esta labor recibieron recursos de la Dirección de Patrimonio de Ministerio de Cultura. El grupo empezó a analizar todo lo que era necesario para realizar dicha celebración, por ejemplo, el papel central del maíz y de todo el proceso productivo que le es inherente, ya que al ser uno de los insumos fundamentales de la dieta kamentsá, es indispensable en el Betsknaté, especialmente para la elaboración de la chicha.

El grupo contó con la asesoría del funcionario de Ministerio de Cultura, David Gómez, quien visitó Sibundoy en varias ocasiones y acompañó a Pedro y a Santos a varios talleres sobre PCI en Bogotá. También se le extendió la invitación a los cabildos kamentsá de otros municipios, para lo cual consideraron que lo más prudente era no tocar el tema del dinero, teniendo en cuenta la polarización que empezaba a emerger y la experiencia de otros casos del país donde eso había generado conflictos. Al comienzo, la participación de la gente era intermitente, lo que dificultaba la fluidez y continuidad del proceso. Además, el equipo tenía el doble reto de traducir la lógica cultural propia a la lógica institucional occidental y recurrir a traductores, ya que los jóvenes no dominaban completamente la lengua propia, especialmente lo que tiene que ver con el lenguaje ceremonial que es tan importante en el Betsknaté. En vista de ello, empezaron a abordar la analogía de los pilares fundamentales y los caminos para salvaguardar la manifestación.

En 2011, el nuevo gobernador del Cabildo, taita Hipólito, que era muy cercano al gobernador del Putumayo, accedió a continuar con el proceso, para lo cual le dio continuidad a Pedro y le solicitó a Santos que lo asesorara, dada su cercanía estratégica con el Ministerio de Cultura.

En ese año también empezaron a formularse los proyectos para aplicar a la convocatoria del Programa Nacional de Concertación (PNC) de Ministerio de Cultura, lo cual era una experiencia inédita para los Kamentsá.

Sobre el Betsknaté había muchas investigaciones académicas, pero estas no representaban la voz total del pueblo, pues se sustentaban en las versiones de pocas personas, aspecto insuficiente porque no hay una versión oficial sobre la historia del Betsknaté. En vista de ello, el equipo de trabajo convocó varias reuniones para hablar sobre el tema, pero esta vez no en asamblea sino por grupos focales, según los actores que protagonizan la fiesta y que son importantes durante su organización. En esas reuniones sí participó mucha gente, a pesar de la polarización interna. Muchas de esas personas se convirtieron en traductores del proceso debido a la limitación lingüística de los jóvenes.

Las reuniones generalmente se hacían los sábados y en ellas surgían anécdotas que permitían recoger

las distintas voces y versiones acerca de la celebración. Así, el equipo pudo tener una visión panorámica de las leyendas, los cambios a lo largo del tiempo y la influencia de la iglesia o el calendario lunar y agrícola, entre otros temas. Dicha visión global le permitía al equipo atar cabos y, de este modo, poder identificar contradicciones, así como diferenciar aquello que podía tener un carácter mítico de aquello que podía ser histórico, de tal modo que compilaba los puntos comunes de todas las voces para limar las posibles asperezas y diagnosticar la manifestación. Nunca antes se había hecho un trabajo de memoria tan colectivo y participativo como éste. Incluso, hubo varios momentos de catarsis porque se generó un espacio de confianza donde la gente se podía expresar libremente.

Estas reuniones se complementaron con visitas a las casas de las personas, muchas de las cuales se ubican en el área rural de Sibundoy. En estas visitas se involucraba a los jóvenes para que escucharan a los mayores. También había que suplir con alimentos y dinero el tiempo que la gente destinaba a esta tarea, ya que dejaban de hacer su respectivo jornal.

Posteriormente se retomaron las asambleas, donde se socializaban los avances del proceso. Cabe recordar que la dificultad inicial de las asambleas no sólo estribaba en la polarización interna, sino también en los antecedentes que había sobre lo utilizada que se sentía la gente cuando venían foráneos a sacar información. La dinámica de las asambleas, complementadas con reuniones por grupos focales y visitas a las casas, se mantuvo durante 2011 y parte de 2012, año en el que se terminó de sistematizar el PES. Conforme el equipo explicaba la analogía de los pilares de la manifestación y los caminos para la salvaguardia, la gente hacía sus aportes para consolidar las acciones del PES, el cual fue revisado y retroalimentado en varias ocasiones por el asesor del Ministerio de Cultura.

El PES fue sustentado por Pedro y Santos y aprobado por el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural (CNPC) en diciembre de 2012.

Duración

La elaboración del PES duró tres años, entre 2010 y 2012. Cada año se trabajó entre tres y cinco meses.

Vacios

En el PES se definió un modelo de gestión sin presupuesto, lo cual está claramente justificado en el documento. Sin embargo, este modelo no ha operado de forma eficiente porque no está armonizado con el sistema de organización propia basado en la autoridad tradicional de los Kementsá. El modelo está organizado en tres niveles: un comité de evaluación y decisión, un

comité de seguimiento y un equipo de asesoría y gestión. Esa estructura fue el resultado de las concesiones del cabildo frente a las exigencias del Ministerio de Cultura.

Por otro lado, hay poca consciencia comunitaria de la naturaleza y la particularidad del PES, especialmente de que la responsabilidad de la gestión recae sobre el grupo gestor en representación del resto de la comunidad. Realmente, quienes han comprendido y dimensionado el PES son aquellas personas que han estado directamente vinculadas en su elaboración y ejecución, especialmente los jóvenes profesionales que comprenden los dos universos culturales, el kamentsá y el occidental a la colombiana. A causa de esa poca consciencia colectiva, se planteó un PES muy interesante, pero ambicioso, tal como lo afirman algunos de los protagonistas al hacer la reflexión en retrospectiva.

Dificultades

La principal dificultad es histórica y estructural. Además de haber sido víctimas del colonialismo, el territorio de los Kamentsá se ha visto amenazado, y con ello, la chagra tradicional, que es una de las principales fuentes de los alimentos del Betsknaté y supone un sistema de conocimientos agrícolas organizados según el calendario lunar. En general, las prácticas culturales tradicionales que garantizaban la integralidad del Betsknaté se han venido perdiendo con el paso del tiempo, y en consecuencia, se está debilitado el tejido social ancestral basado en lo colectivo, ya que los kamnetsá han devenido en familias individualizadas.

Además de la polarización interna ya señalada, a los Kamentsá se les ha dificultado asimilar la lógica burocrática, especialmente lo inherente a los procedimientos administrativos, el manejo de los tiempos y las diferencias entre una fuente de financiación y otra. Sin embargo, las personas que han liderado el proceso, principalmente jóvenes profesionales que comprenden los dos universos culturales, sí entienden ese funcionamiento, lo que puede ser una fortaleza, pero también una debilidad si se tiene en cuenta que la comunidad no, de tal modo que en la ausencia de aquellas personas, se corre el riesgo de no continuar el proceso, ya que no hay capacidades instaladas de gestión en el grueso de la comunidad.

Por otro lado, las voluntades políticas siempre han sido un impedimento para hacer que la articulación con los entes territoriales funcione de manera adecuada, esto siempre ha dependido de la flexibilidad del gobernador de cada vigencia o su amistad con el alcalde municipal o el gobernador departamental de turno. La relación con los consejeros departamentales de patrimonio cultural no ha sido óptima, debido a que muchos de ellos generalmente no comprenden el PCI ni la lógica de mediano y largo plazo de los planes de salvaguardia, razón por la cual muchos de ellos le reprochan a los Kamentsá que ya les han avalado suficientes proyectos

y que el Betsknaté no es la única manifestación cultural del Putumayo.

Fortalezas

La principal fortaleza del proceso ha sido el arraigo identitario del pueblo Kamentsá. Si bien su cultura ha experimentado drásticas transformaciones a lo largo de la historia y hay desacuerdos internos, los Kamentsá saben quiénes son, qué necesitan recuperar y para dónde van. En este sentido, y teniendo como base la lengua, el sistema organizativo propio funciona y el respeto por la autoridad tradicional hace que el cabildo tenga total legitimidad. Es evidente que en el Betsknaté la cultura kamentsá se reafirma y se consagra plenamente a través de una jornada sublime de regocijo y reconciliación que se renueva cada año con un fuerte componente espiritual y ritual.

El PES del Betsknaté es integral porque detrás de la celebración, está la cotidianidad kamentsá, por eso no se limita exclusivamente a la salvaguardia de una fiesta, sino que implica la salvaguardia de toda una cultura. En el PES queda claro que si no se salvaguarda el Betsknaté, no se protege la vida cotidiana, hay una conexión ontológica indesligable. Además, los Kamentsá consideran que con esta fiesta, le aportan un mensaje de reconciliación al país, lo cual cobra relevancia en el eventual marco del postconflicto.

Los Kamentsá han sido muy estratégicos, ya que lograron formular un PES que puede ser funcional para ellos y ser comprendido por los lectores occidentales sin sucumbir a su lógica fragmentaria. Esa integralidad ontológica de la cultura Kamentsá se evidencia en términos occidentales, gracias a que los líderes del proceso han articulado otros instrumentos como el PIV y el Plan de Salvaguarda Étnico (PSE) obligado por la Corte Constitucional a través del Auto 004 de 2012. Así muchas personas de la comunidad no comprendan del todo las particularidades del PES, todos están de acuerdo en que éste les ha ayudado a fortalecer su cultura, e incluso, los líderes del proceso afirman que el PES es el instrumento de gestión que ha dado mejores resultados.

Finalmente, está la asesoría de los funcionarios del Ministerio de Cultura, facilitada por la continuidad de los mismos, ya que prácticamente hubo un asesor durante toda la elaboración y ha habido una asesora durante la implementación. Esto ha contribuido a la continuidad del proceso y estrechar vínculos entrañables entre ellos y los Kamentsá.

2. GRUPO GESTOR

Relaciones entre actores

De los tres comités creados, sólo uno ha operado de manera intermitente. Si bien hay suficiente

representatividad en aquellas instancias y hay buena relación entre los actores, no ha sido eficiente su funcionamiento porque realmente no está armonizado con el sistema organizativo propio del pueblo kamentsá basado en la autoridad tradicional. Ha habido un resultado un poco forzado en ese sentido. Por otro lado, la relación con los entes territoriales y el Consejo Departamental de Patrimonio Cultural CDPC del Putumayo, además de depender de las voluntades políticas, depende del escaso conocimiento que los consejeros tienen acerca del PCI y de la naturaleza del PES.

Seguimiento

No se ha hecho mucho seguimiento por la falta de claridad sobre las funciones de los tres comités. Aunque dicho funcionamiento está escrito con relativa claridad en el PES, es bastante complicado y saturado, amén de no encajar bien con la lógica de gobierno propio de la autoridad tradicional. Los consejeros fueron elegidos en asamblea en 2014, justo después de la entrega de la resolución, y según el PES debían ser relevados este año, pero dada su discontinuidad, la gobernadora actual les propuso que siguieran en el cargo mientras se reestructura el modelo organizativo para la implementación del PES, ya que además de los líderes, eran las personas que mejor comprendían el proceso.

Acciones de mejora

Los Kamentsá están reformulando la estructura de los tres comités, que probablemente quede reducido a uno solo e implicaría redefinir su relación con el cabildo. La experiencia ha demostrado que las temporadas más eficientes durante la implementación del PES, han sido aquellas en donde hay un integrante del cabildo que asume la responsabilidad de coordinación y trabaja con un equipo cuyas líneas de acción sean definidas por los mayores, muchos de ellos taitas y mamas ex gobernadoras.

Sin embargo, hay un debate interno pues no es bien visto por algunos sectores conservadores de la comunidad, el hecho de que un cabildante asuma dicha tarea, ya que esa no es una competencia tradicional del cabildo, el cual históricamente se ha centrado en impartir justicia, y cuenta con una estructura administrativa que funciona con claridad. De cualquier modo, los Kamentsá no descartan la posibilidad de plantear un comité de salvaguardia que asesore al cabildo, a través de su interlocución con aquella persona encargada de coordinar la implementación del PES como representante de la autoridad tradicional.

3. IMPLEMENTACIÓN

Relaciones entre actores

La implementación del PES ha dependido de la voluntad y la gestión de cada vigencia del Cabildo, así como de la voluntad política de los funcionarios de la Alcaldía municipal y la Gobernación departamental y de los consejeros de patrimonio. Por eso, los proyectos del PES no han contado de manera permanente con la financiación del INC ni del PNC del Ministerio de Cultura. Adicionalmente, el año 2013 fue ambiguo porque no se entregó la resolución a tiempo y los Kamentsá estaban a la expectativa de ello, sin poder tener claridad acerca de la implementación formal del PES, lo que hizo que el trabajo se centrara exclusivamente en la celebración del Betsknaté.

Al año siguiente hubo bastante financiación, la más alta del proceso, gracias a la gestión de aquella vigencia y a que hubo bastantes recursos del Ministerio de Cultura. También influyó la entrega de la resolución y la elección de los consejeros. Fue determinante que el gobernador de entonces, taita Juan Agreda, nombrara a Juan Carlos Muchavisoy, uno de sus cabildantes, como coordinador de la implementación del PES, quien trabajó junto con los consejeros y un equipo conformado por profesionales y adultos mayores que daban la línea de acción para ejecutar los proyectos.

El año 2014 fue entonces el primer año de implementación formal del PES, el año más dinámico de todo el proceso y el que evidenció de manera más contundente los beneficios del mismo. Además, el PES, cuyos proyectos fueron operados a través de la Fundación Etnollano -que respetó plenamente la autonomía del Cabildo-, se articuló con otros proyectos como los desarrollados en el marco del Programa Iraca del Departamento de Prosperidad Social (DPS). Esa vigencia retomó la responsabilidad de aplicar a la convocatoria del Programa Nacional de Concertación (PNC) del Ministerio de Cultura, lo que se había perdido el año anterior, y aseguró estos recursos para el año siguiente. Finalmente, en esa vigencia se documentó y se sistematizó la metodología propia del pueblo Kamentsá, la cual se resumió en 11 pasos.

Si bien ese año la comunidad participó activamente en la implementación del PES, cabe señalar dos problemas. Por un lado, no se usaron recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) pues el alcalde le pidió al taita Juan un porcentaje de comisión, lo cual no fue aceptado por éste, quien incluso adelantó el trámite para que los entes de control del orden nacional investigaran a la Alcaldía. Esta investigación se realizó ese año, pero no tuvo continuidad en las siguientes vigencias.⁷ Por su parte, al Ministerio de Cultura llegaron muchos proyectos para ser

⁷ No es muy claro cómo se ha manejado realmente el asunto de los recursos del SGP a lo largo del tiempo

financiados a través del INC y el PNC que fueron aprobados, pero no habían sido pasados a la Alcaldía por el cabildo.

Otra situación presentada ese año fue la amenaza a Juan Carlos por parte de los paramilitares, lo que lo obligó a asilarse en Bogotá, lo cual aprovechó no solamente para gestionar su seguridad sino también la articulación interinstitucional en función de la salvaguardia del Betsknaté y, en general, de la cultura Kamentsá.

Karol Mavisoy, uno de los profesionales que participó en el equipo de implementación en 2014, fue elegido cabildante al año siguiente y asumió la coordinación de la implementación del PES. Esta persona fue importante en el equipo del año 2014 porque había liderado la implementación del cuarto pilar del PES, relacionado con la chagra tradicional y la seguridad alimentaria. Si bien en 2015 sólo hubo recursos del PNC, la implementación del PES se articuló con proyectos de otros programas, tanto con el Estado como con cooperación internacional.

En 2016 hubo recursos de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura y se trabajó en un proyecto de gastronomía tradicional. Desde ese año y para 2017 no se lograron gestionar recursos del PNC.

Los Kamentsá consideran que el nivel de implementación del PES no se puede ponderar de manera simplificada, y que más allá de eso, lo más importante es el impacto positivo que ha tenido éste en su vida cotidiana. Si se trata de cuantificar, algunos estiman un rango de implementación estimado entre el 15 y el 25%, exceptuando las actividades del Día Grande, ya que por fortuna se ha logrado establecer un modelo de gestión relativamente estable para ello.

Financiación

Año 2013 (\$55.000.000): Recursos del PNC del Ministerio de Cultura.

Año 2014 (\$166.000.000): Recursos de las direcciones de Patrimonio y Artes del Ministerio de Cultura y del INC reintegrado.

Año 2015 (\$60.000.000): Recursos del PNC del Ministerio de Cultura.

Año 2016 (\$58.000.000): Recursos de la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura.

La Inversión total ha sido de \$502.000.000 durante siete años, entre 2010 y 2016.

Valoración

Hay un consenso general de que el PES le ha servido mucho al pueblo Kamentsá para salvaguardar el Betsknaté, fortalecer su identidad y, con ello, su cultura, aunque no haya mucha consciencia colectiva acerca del funcionamiento del instrumento de gestión, exceptuando a aquellos que han estado más directamente vinculados.

Por otro lado, el PES y la inclusión de la manifestación en la LRPCI del ámbito nacional le ha servido al pueblo Kamentsá para ganar más reconocimiento, ya que los entes territoriales se han visto obligados a tomarlos un poco más en serio.

También ha contribuido al fortalecimiento de la capacidad de gestión del cabildo, especialmente en lo relacionado a la formulación de proyectos, aunque no haya total continuidad a través de las vigencias y no siempre se logre la financiación esperada. Además les ha servido para sistematizar su metodología propia, tener plena autonomía y control sobre el Betsknaté y fomentar el arraigo identitario de las nuevas generaciones.

4. RECOMENDACIONES

En cuanto a la metodología:

- Conformar un equipo de trabajo desde la elaboración de la solicitud, capacitarlo en lo relacionado a la formulación e implementación de un PES, para que identifique ventajas y desventajas y tenga herramientas para conducir el proceso adecuadamente, previendo lo necesario para cada etapa. El equipo debe establecer una buena comunicación con la comunidad para que ésta tenga plena consciencia de las decisiones que tomará y no alimente falsas expectativas, especialmente en lo inherente a los recursos económicos.
- El equipo debe tener la mayor continuidad posible para garantizar la continuidad misma del proceso de salvaguardia, y en caso de haber relevos, bien sea individuales o colectivos, las personas nuevas deben hacer un empalme con las anteriores y recibir una capacitación similar según las necesidades de cada etapa. Las personas que hagan parte del equipo deben estar muy comprometidas y saber gestionar, especialmente, para que puedan sostener el proceso de salvaguardia cuando haya fuentes de financiación con las que ya no se pueda contar.

- En el caso de los grupos étnicos, en la capacitación al equipo de trabajo habría que incluir a la autoridad tradicional legítimamente reconocida por ellos. Los temas centrales de capacitación serían, al menos, los siguientes: fuentes de financiación, normatividad, metodología participativa y estructura, construcción y sistematización del documento PES. Los integrantes del equipo deben pertenecer a la comunidad portadora de la manifestación.
- La participación de la comunidad debe ser masiva desde el comienzo para que no se vuelva una traba durante la implementación. La comunidad debe tener claro que el PES no implica -35 pero sí puede servir como guía para orientar la obtención de recursos, ya que le obliga a esforzarse a sí misma y le permite organizarse para empoderarse y, en consecuencia, tomar buenas decisiones de manera consciente y autónoma. El equipo de trabajo debe escuchar muchas voces, sistematizar la información, escribirla y documentarla para que queden insumos de memoria.
- No es suficiente con que los líderes o el equipo de trabajo tengan clara la utilidad y la intencionalidad del PES. Tanto ellos como el grueso de la comunidad, deben ser conscientes de la intencionalidad real al momento de iniciar el proceso y comunicarlo. El PES es una herramienta política, las comunidades deben ser conscientes de eso. Si la comunidad lo entiende, después va a poder usar mejor el instrumento. Si sólo lo entienden los líderes esto será difícil.
- Articularse con instrumentos comunitarios que ya existan, por ejemplo, los PIV o los PSE, como se hizo en este PES. En complemento, hay que gestionar articulación con las instituciones relacionadas con esos planes, por ejemplo, Ministerio del Interior. También hay que articular el PES a los planes de desarrollo de los entes territoriales donde se practique la manifestación para comprometer a los mandatarios.
- Conocer los tiempos de las fuentes de financiación y las formas como operan las instituciones del Estado.
- Debe haber una ruta de trabajo clara a corto, mediano y largo plazo.
- Dejar capacidades de gestión instaladas en las comunidades, especialmente para formular proyectos. No se debe crear dependencia en unos pocos líderes porque en su ausencia, el proceso se puede caer si no hay una comunidad realmente empoderada.
- Es importante que cada comunidad busque sus propios saberes, y que sólo busque por fuera en caso de no encontrar adentro. En caso de haber metodologías propias, priorizarlas, en caso

de que no haya, buscar asesoría metodológica en la Red Nacional de Gestores del PCI y en el Ministerio de Cultura. Entre más autonomía mejor.

- La metodología debe adecuarse a las formas de organización propia, a los tiempos y dinámicas locales, ya que son las comunidades las que deben establecer los cronogramas. Debe ser concertada y no tan rigurosa, ya que los contextos son muy diferentes, debe tener claros unos pasos pero sin perder flexibilidad. Su implementación no debe ser tan técnica, sino que deben hacerse dentro del lenguaje local. También debe articularse con acciones concretas de protección del territorio, especialmente en el caso de las comunidades étnicas.
- La metodología debe tener elementos para trabajar con diferentes grupos poblacionales como niños, jóvenes y mayores, y así generar intercambio generacional. En este sentido, el PES puede convertirse en un instrumento pedagógico para la comunidad, especialmente para que los jóvenes se lo apropien de él y la manifestación que busca salvaguardar. En este sentido, hay que incluir a las instituciones educativas y a sus docentes, pero también a los sabedores tradicionales que no hacen parte de la educación formal.
- Generar espacios para el intercambio de lecciones aprendidas, bien sea al interior de la comunidad como con otras comunidades que hayan hecho planes de salvaguardia.
- Prever la divulgación del PES en todas sus etapas para que no quede en pocas manos y haya mayor conciencia colectiva del proceso. En este sentido, sería pertinente crear una estrategia de comunicación integral para divulgar el proceso a través de productos comunicativos escritos, artísticos, radiales o audiovisuales, entre otros. Además de actualizar a la comunidad acerca del proceso y de hacer las convocatorias para la participación activa de la misma, estos productos pueden incluir contenidos relacionados con la Política de Salvaguardia del PCI para acercar este tema a la gente y fomentar la conciencia colectiva, de tal forma que se comprendan las implicaciones positivas y negativas de elaborar un PES. En la divulgación debe incluirse a las comunidades que no hacen parte de la manifestación pero cohabitan el territorio con la comunidad portadora, especialmente en el caso de los grupos étnicos que comparten territorio entre sí y con comunidades blanco-mestizas.
- El primer año de implementación del PES puede plantearse como piloto, antes de que empiecen los cinco años formales para la evaluación. Esto permitirá diferenciar en la práctica lo deseable de lo posible, para hacer los ajustes necesarios y priorizar acciones que hagan viable la implementación. También debe hacerse un trabajo de fortalecimiento de base para empoderar a la comunidad, no se puede confiar del todo en los mismos y pocos líderes.

- Es necesario generar espacios de socialización del proceso con los consejeros municipales de cultura y los consejeros departamentales de patrimonio, no sólo para actualizarlos frente al proceso sino también para hacer un trabajo pedagógico y de sensibilización con ellos, ya que debido a la novedad del tema del PCI, muchos de ellos no lo entienden y desconocen el marco normativo. Es importante que haya presencia institucional en estos espacios, tanto de las personas jurídicas involucradas en el PES, como de las autoridades étnicas, los entes territoriales y el Ministerio de Cultura.
- Durante todo el proceso se deben hacer actas y relatorías de todas las reuniones que queden firmadas por los participantes, para dejar registrada la experiencia y usar estos insumos como herramienta para recordar los compromisos adquiridos por los actores involucrados.
- Traducir la metodología de elaboración de los PES a las lenguas indígenas.
- Cuando la comunidad tiene asentamientos en otros territorios, como el caso de los Kament-sá que tienen cabildos en otros municipios aparte del cabildo de origen de Sibundoy, hay que generar espacios de diálogo con los líderes presentes en esos territorios foráneos para tener claras las competencias y establecer con compromisos claros.
- La implementación de cada PES debe ser concertada desde la elaboración con todos los actores involucrados con la manifestación y las instituciones que puedan tener injerencia en la manifestación y el territorio, por ejemplo, los Ministerios de Cultura, Interior, Ambiente, Agricultura, el Departamento de Prosperidad Social, entre otros. También es importante concertar la implementación con sus pares departamentales y municipales para que estos se comprometan con el proceso a través de sus respectivos planes de desarrollo institucionales y reconozcan los planes de desarrollo propios de las comunidades.
- También debe buscarse articulación con centros de investigación y universidades para fomentar una dinámica permanente de investigación cultural que contribuya a la salvaguardia de las manifestaciones y el PCI en general.
- Es recomendable que las comunidades piensen su PCI de manera integral para lograr que el PES contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y al bienestar colectivo en general.
- Las comunidades no deben temer a hablar de PCI, ya que esto simplemente es un concepto del discurso oficial del Estado que tiene una base normativa y sirve como herramienta para fomentar el bienestar de las comunidades, siempre y cuando éstas sean plenamente conscientes de las implicaciones y hagan respetar su autonomía dentro del marco legal. El proceso de

salvaguardia del Betsknaté así lo demuestra.

- Es recomendable trabajar de la mano con el Ministerio de Cultura, ya que por lo general, sus funcionarios hacen de esta institución un ente confiable que le permite a las comunidades sentir armonía con el Estado en vez de prevención. Este sentimiento de prevención es muy recurrente, especialmente en los pueblos étnicos, dados los atropellos causados históricamente por las instituciones estatales y la forma vertical e impositiva como éstas suelen trabajar.
- Si bien la comunidad que se aventura en la elaboración de un PES debe saber qué es esto y para qué sirve, también debe plantearse como parte de la reflexión colectiva, cuál es la singularidad de su manifestación y qué le aporta a la diversidad cultural de su respectiva región y del país.

Rol del Ministerio de Cultura

- Fortalecer la articulación intrainstitucional y liderar la articulación interinstitucional, tanto en el ámbito nacional como departamental y municipal, en especial para que la oferta institucional se acomode más a las comunidades con el fin de hacer proyectos y procesos integrales, pues la fragmentación conduce inevitablemente al desarrollo de proyectos aislados e impide la continuidad y fortalecimiento de los procesos de salvaguardia.
- Incidir en las regiones ante los entes territoriales a favor de las comunidades que adelantan procesos de salvaguardia, especialmente en lo relacionado con el acceso a los recursos del INC. En este sentido, el Ministerio puede hacer un puente entre los grupos gestores que representan a las comunidades portadoras y las instituciones públicas y privadas para garantizar la salvaguardia de las manifestaciones. También es pertinente desarrollar procesos de capacitación sobre PCI con los funcionarios públicos y los consejeros de patrimonio cultural, así como hacer veeduría para que los proyectos seleccionados sean ejecutados por los mismos grupos que los formulan y no por otros que decidan arbitrariamente los alcaldes.
- En relación con esto último, es indispensable que en el caso de las comunidades étnicas, los proyectos tengan el aval de las respectivas autoridades tradicionales legítimamente reconocidas por ellas. Finalmente, es urgente que el Grupo de PCI del Ministerio de Cultura fortalezca su articulación con el Centro de Documentación que tiene por competencia asesorar a los consejeros departamentales de patrimonio cultural y con el PNC para que no apruebe proyectos sin el aval de las autoridades étnicas.
- Garantizar la asesoría y el acompañamiento continuo a los grupos que lideran la elaboración o implementación de todos los planes de salvaguardia, ayudando a gestionar espacios de

encuentro y, sobretodo, respetando las formas de organización propia, así como los tiempos y las dinámicas locales. En caso de financiar proyectos de PCI, hacer los desembolsos a comienzo de año para que los gestores que lideran la salvaguardia de las manifestaciones culturales no se sientan constreñidos en la ejecución de sus proyectos.

- Liderar espacios de socialización de los procesos de salvaguardia con los consejeros departamentales de patrimonio cultural de sus respectivas regiones, para que estos no obstaculicen el desarrollo de los proyectos concertados en los PES. Es importante que en estos espacios haya presencia de los entes territoriales, los líderes comunitarios y las personas jurídicas directamente implicadas en la gestión de los procesos de salvaguardia.
- Apoyar y acompañar a la Red Nacional de Gestores de PCI que se está tejiendo desde el año pasado y crear diversos espacios de encuentro a nivel nacional con otros ministerios para reflexionar y tomar decisiones en pro de las manifestaciones culturales que hayan ingresado en la LRPCI del ámbito nacional.
- Divulgar la metodología PES y demás herramientas afines a nivel nacional con presencia de funcionarios que ayuden a las comunidades a apropiarse de dicho productos. En este sentido, es importante que la Dirección de Patrimonio Cultural se articule con las direcciones de Fomento Regional y Poblaciones. Así mismo, liderar la traducción de la metodología a todas las lenguas diferentes al castellano presentes en el territorio nacional, para lo cual es importante articularse con el Instituto Caro y Cuervo.
- Facilitar la concertación de los planes de salvaguardia con otros ministerios que tengan injerencia directa en los territorios y las manifestaciones culturales según el caso. Esto es particularmente importante para las comunidades étnicas, ya que para ellas generalmente la salvaguardia de sus manifestaciones culturales es integral e indisoluble de la protección de sus territorios. En este sentido, también es importante que las instituciones que participen de las concertaciones respeten la autonomía de las comunidades y los instrumentos de gestión propios, sin que estos queden excluidos de planes institucionales como los de desarrollo y demás que competan a cada institución según el sector que administre.
- Hacer un análisis profundo para saber hasta dónde resistirá el incremento de manifestaciones culturales que ingresen en la LRPCI del ámbito nacional, lo cual será inevitable en la misma proporción en que el tema del PCI se divulgue y se posicione en la agenda pública. En este sentido, también habrá que hacer un trabajo pedagógico de información de las competencias del Ministerio y de mediación entre las comunidades, ya que generalmente éstas lo ven como una bolsa de dinero o entran en tensión con aquellas comunidades que han logrado incluir sus

manifestaciones en la Lista, sin comprender el complejo camino que éstas han tenido que recorrer para elaborar e implementar sus propios planes de salvaguardia. Recordar, por ejemplo, la tensión entre los Kamentsá y los Inga, pueblos que han cohabitado en armonía el valle de Sibundoy.

- Liderar el fomento del enfoque diferencial entre las demás instituciones del Estado para que éstas comprendan los planes de salvaguardia y logren articularse, respetando la visión integral de las comunidades étnicas, que tiene para ellas como fundamento la protección del territorio, por ejemplo, a través de los sitios sagrados.

Enfoque diferencial

El uso de las metodologías propias es fundamental para fomentar el enfoque diferencial. En general, hay que garantizar el respeto por los conocimientos tradicionales de las comunidades que desarrollen procesos de salvaguardia.

Así mismo, deben dejarse recursos fijos asignados desde las autoridades étnicas y los entes territoriales para la implementación de los planes de salvaguardia aprobados por las instancias competentes.

Las autoridades étnicas deben apropiarse de los planes de salvaguardia y comprometerse con su implementación, para lo cual es importante que desde la elaboración se defina, al menos, una instancia que se encargue del seguimiento y la veeduría de dicha implementación.

La protección del territorio es fundamental para garantizar el enfoque diferencial en función de la salvaguardia del PCI. El enfoque diferencial no consiste tanto en ver al otro como diferente, sino más bien en reconocer la diversidad cultural y la integralidad de las manifestaciones. En este sentido, es importante generar diferentes escenarios de diálogo interinstitucional e intersectorial para reflexionar sobre la integralidad de la cultura y la necesidad de que los funcionarios públicos respeten el enfoque diferencial.



El Eje

Comunidades Colaborativas



MINCULTURA



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN