

**“SOMOS INDIOS, SOMOS EMPRESARIOS, SOMOS
PASTOS”: UNA ETNOGRAFÍA DEL DESARROLLO
EMPRESARIAL INDÍGENA EN COLOMBIA**

*“We Are Indians, We Are Entrepreneurs,
We Are Pastos”: An Ethnography of Indigenous
Entrepreneurial Development in Colombia*

MARGARITA SERJE *

Universidad de los Andes · Colombia

ROBERTO PINEDA CAMACHO **

Universidad Nacional de Colombia · Bogotá

* mserje@uniandes.edu.co

** rpinedac@unal.edu.co

Artículo de investigación recibido: 3 de agosto del 2010 · aprobado: 15 de octubre del 2010

RESUMEN

El artículo recoge algunas de las experiencias del proyecto de los indígenas pastos del departamento de Nariño, Colombia, para transformarse en empresarios a través de la creación de una cooperativa lechera. Este proceso tuvo lugar en el contexto de un programa de desarrollo empresarial ejecutado por la Red de Solidaridad Social, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) entre los años 1994 y 1998. A diferencia de otros programas impulsados por el Estado, por las ONG o por organismos multilaterales, este puso en marcha, de manera paralela, el reconocimiento etnográfico de sus diferentes fases. El ejercicio etnográfico buscaba identificar la visión que los indígenas tenían del programa y, desde su punto de vista, determinar los logros y las limitaciones del mismo, con el fin de coordinar permanentemente, con todos los actores involucrados, los ajustes y retos que se fueran presentando a lo largo de la ejecución del proyecto. El ejercicio etnográfico destacó los diversos dilemas políticos y étnicos que enfrentó la empresa indígena y, al mismo tiempo, cuestionó varios de los presupuestos del programa de desarrollo empresarial de indígenas.

Palabras clave: *acompañamiento etnográfico, capitalismo, cooperativa lechera, etnografía del desarrollo, indígenas pastos, proyecto productivo.*

ABSTRACT

The article gathers some of the experiences of the project aimed at the transformation of Pasto indigenous peoples from the department of Nariño, Colombia into entrepreneurs through the creation of a dairy cooperative. This process took place in the context of an entrepreneurial development program executed by the Social Solidarity Network, the UN World Food Programme (WFP), and the United Nations Development Programme (UNDP) between 1994 and 1998. Unlike other programs promoted by the State, NGOs, or multilateral organizations, this one undertook a simultaneous ethnographic study of the project's different stages. The ethnographic exercise was aimed at identifying the indigenous population's perception of the program, as well as the achievements and limitations of the same, in order to coordinate and resolve permanently, together with all of the actors involved, the adjustments and challenges arising throughout the execution of the project. The ethnographic study highlighted the different political and ethnic dilemmas faced by the indigenous population's cooperative, while, at the same time, questioning several of the assumptions of the entrepreneurial development program for indigenous peoples.

Keywords: *ethnographic support, capitalism, dairy cooperative, ethnography of development, Pasto indigenous peoples, productive project.*

La imagen del “indio empresario” es cada vez más familiar en los medios de comunicación. No es extraño encontrar fotografías de indígenas vestidos con vistosos trajes tradicionales que venden desde ecoturismo en exóticos paisajes hasta los más diversos productos. En los años recientes se han posicionado en el mercado colombiano varios productos de marca indígena, tales como el café orgánico arahuaco de la Sierra Nevada de Santa Marta o los diversos productos derivados de la coca (como el té, el dentífrico o Coca Sek —una bebida carbonatada tipo cola—), hoy producidos y comercializados por la empresa indígena Coca Nasa, ubicada en Calderas, en el resguardo de Tierradentro (Cauca). El crecimiento reciente de los llamados “mercados especiales” (que incluyen productos orgánicos y el mercado justo) y del “biocomercio” ha tenido como consecuencia que el Estado integre cada vez más entre sus políticas de desarrollo para las regiones indígenas la creación de “proyectos productivos” dirigidos a identificar y poner en marcha alternativas empresariales que sean viables no solo económica y financieramente, sino también ambiental y, por supuesto, culturalmente.

En Colombia dicho tipo de iniciativas cobra para el Estado cada vez mayor importancia, pues cerca del 25% del territorio nacional está hoy cobijado por la figura de resguardos indígenas y, no por casualidad, en estos territorios se concentran las zonas de mayor biodiversidad en el país.

Contrario a la idea de que la producción para el mercado moderno es ajena a los pueblos indígenas, los grupos considerados como los más tradicionales¹ o aislados han estado involucrados históricamente en diferentes tipos de intercambio y han formado parte en los últimos quinientos años de lo que Wallerstein ha llamado “economía mundo”. Lo han hecho a partir de los más diversos roles: como esclavos y mano de obra forzada, como extractores de recursos primarios o como productores y/o comercializadores directos de una multiplicidad de bienes y servicios. De hecho, su participación en el mercado

1 Por lo demás, resulta engañoso considerar como “tradicionales” a la mayoría de las culturas locales o aborígenes, pues, por el contrario, estas muestran un enorme dinamismo y capacidad de cambio frente a las condiciones del contexto. El término “tradicional” desorienta en la medida en que hace aparecer a estos grupos como aferrados a tradiciones ancestrales inmutables en el tiempo.

moderno ha representado en muchos casos la posibilidad de resistir y negociar su posición subalterna.

Las últimas décadas han marcado una mayor dependencia por parte de las comunidades indígenas de los mercados nacionales e incluso mundiales. Se han configurado nuevas formas de comercialización que modifican los circuitos económicos tradicionales. En ciertas zonas, la instalación de grandes empresas o la aparición de economías de enclave (lícitas o ilícitas) han generado nuevos procesos de trabajo, de producción y de comercialización para las comunidades indígenas. Así mismo, el incremento de la producción orientada al mercado moderno, por parte de algunas comunidades, ha significado el reto de la comercialización y la implementación de nuevas formas de transformación, almacenaje, transporte y venta; ha implicado también la incorporación de excedentes monetarios en la vida social y cultural indígena, lo cual ha generado cambios no solamente en su universo simbólico, sino también en sus relaciones de poder. En estas sociedades la presencia del dinero ha subvertido las bases de su organización social, debido a que sus relaciones de intercambio, incluso internas, se ven permeadas por la circulación de mercancías y de dinero. Y en algunos casos, incluso por la acumulación de capital.

En este contexto, el artículo describe y analiza un proyecto empresarial de los indígenas pastos, quienes constituyeron una cooperativa lechera liderada por siete cabildos en el departamento de Nariño (Colombia). Este proyecto fue apoyado y financiado por el Estado, en cabeza de la Red de Solidaridad Social en conjunto con el Programa Mundial de Alimentos (PMA-WFP)² y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD-UNDP).

Durante la implementación del proyecto se puso en marcha un proceso de monitoreo y evaluación que se llevó a cabo a través de una etnografía a cargo de las antropólogas Saskia Loochkartt y Pía Escobar, cuyos informes fueron en gran parte las fuentes de referencia de este escrito (Programa Indígena Red, PMA y PNUD, 1998b). Nuestra

2 Para el caso de este proyecto, los recursos donados por el PMA-WFP no fueron ejecutados mediante la modalidad de “alimentos por trabajo”. Se optó por la modalidad de monetizar los alimentos donados en la bolsa agropecuaria y los recursos obtenidos se destinaron a la cuenta nacional de crédito indígena y a la financiación de un servicio de asistencia técnica integral.

participación directa en el programa (como directora del Programa Indígena Red y asesor del proyecto de monitoreo y evaluación, respectivamente) nos permitió un conocimiento de primera mano de sus diferentes contextos, participando directamente en visitas al terreno y en actividades tanto en el nivel local como en el regional y nacional.

A través de la etnografía evaluativa, buscábamos conocer la significación, para los actores locales, de los diferentes procesos del programa y de las categorías mediante las cuales se constituía su discurso. Así mismo, buscábamos generar espacios participativos más inclusivos y acordes con las prácticas culturales particulares de cada grupo. Al transformar el programa en escenario de una situación etnográfica, se dio cabida a una serie de procesos que permitieron, por una parte, cuestionar el sistema de conceptualizaciones y percepciones simplistas y normativas sobre el cual estaba erigido y, por otra, que los indígenas “beneficiarios” ubicaran sus propuestas en el marco de los procesos políticos tanto “internos” como locales y regionales, para así politizar el devenir del programa y, por lo tanto, transformarlo radicalmente.

DE LA EVALUACIÓN Y OTROS DEMONIOS

En 1994 se creó en Colombia el Programa de Apoyo a la Producción y a la Protección del Ambiente en Comunidades Indígenas —a través de un “plan de operaciones-convenio” suscrito entre la Red de Solidaridad Social de la Presidencia de la República, el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)³—. El programa tenía como objetivo “mejorar y fomentar” los procesos de articulación a la economía de mercado de los pueblos indígenas considerados, por los técnicos que formularon el programa, como los más “aculturados” y “campesinizados”. Uno de los componentes del proyecto fue la creación de un fondo de crédito con un capital de siete millones de dólares para la implementación de proyectos productivos. Este fondo debía garantizar la rotación de los recursos para ser reinvertidos en varias regiones indígenas. Se creó, así, una Cuenta Nacional de Crédito Indígena, cuya junta directiva estaba conformada por representantes tanto de los pueblos indígenas beneficiarios como de las instituciones

3 Proyectos PMA-Col/2740 y PNUD-COL/92-007.

involucradas. También se establecieron una serie de grupos de trabajo interdisciplinario destinados a prestar un servicio de asistencia técnica y de acompañamiento en los procesos organizativos, administrativos y técnicos necesarios para la puesta en marcha de los proyectos.

A pesar de la resistencia de las entidades cooperantes, que lo consideraban “un proyecto económico y no antropológico”, en cada uno de estos grupos se previó la participación de un etnógrafo con la función de animar un proceso de “seguimiento y evaluación” permanente de cada proyecto. Entonces, se puso en marcha, de manera paralela al programa de crédito, un proceso etnográfico que se entendió como un ejercicio *crítico* —empeñado en reconocer los supuestos e hipótesis implícitos en el diseño y la práctica institucional del programa— y *dialógico* —pues buscaba establecer un proceso abierto de concertación que reconociera las diferentes visiones, intereses y puntos de vista de la multiplicidad de actores involucrados—. Este proceso etnográfico se concibió como el eje central del “monitoreo y evaluación de los impactos sociales y culturales” del programa.

El punto de partida para el establecimiento de este proyecto de investigación etnográfica fue la aceptación de que el papel de un programa de desarrollo como dinamizador de procesos complejos no puede ser evaluado por un observador externo y ocasional que interpreta desde la cima de la montaña del saber, sin conocer de cerca el contexto ni los actores. Se pensó que el ejercicio de seguimiento y evaluación del programa no podía limitarse a ser un ejercicio de cuantificación del logro de objetivos, metas y actividades con base en indicadores “objetivos”, ya que un proyecto de esta naturaleza implicaba, como cualquier proceso de desarrollo, la introducción de una racionalidad y de una perspectiva de conocimiento cuya lógica busca superponerse y primar sobre los saberes y formas de organización social y cultural de los grupos “beneficiarios”. Dado que los objetivos, actividades y metas del proyecto parten necesariamente de una manera particular de entender la realidad indígena y se orientan a transformarla en un sentido específico (modernizándola) se consideró de crucial importancia que este proceso fuera acometido de manera consciente y reflexiva por parte de los actores involucrados directamente. Era importante que tanto los grupos indígenas beneficiarios o, mejor, “afectados” (tal como se describieron a sí mismos los firmantes de una carta dirigida a la dirección del

programa), como los funcionarios, pudieran no solo dar cuenta de este proceso de cambio cultural⁴, sino también debatirlo y reorientarlo de acuerdo con las expectativas de cada comunidad con la que se trabajara.

Se trataba, también, de relativizar la perspectiva técnica y racional que asume que todo proceso de producción debe seguir las pautas del mercado moderno y que todo productor responde al deber ser del *homo economicus*. La idea era, entonces, cambiar de foco: no se trataba ya de cuantificar las carencias del proceso de producción indígena para el mercado moderno, sino de mirar —desde la perspectiva de las cosmologías y de los universos epistemológicos indígenas— los principales efectos de la producción para el mercado moderno; a saber: la normalización, o “laboralización” de la vida cotidiana de la población, de sus ritmos y de sus actividades; la transformación de sus espacios y de sus paisajes; y el desencantamiento de su relación con el entorno, que, al ritmo de la producción, cambia de significado y es usado como un conjunto neutro de recursos explotables.

Con este cambio de perspectiva, la evaluación buscaba, ante todo, el reconocimiento del productor indígena, pues haría posible tomar decisiones que permitieran reorientar el programa y las inversiones de una manera que no solo fuera “adecuada culturalmente”, sino también para que respondieran a sus expectativas sobre la “vida buena”, sobre el sentido del trabajo y sobre el manejo y el futuro de los paisajes que los rodean. Al tener como centro la perspectiva indígena para relativizar las propuestas y programas de desarrollo, se propuso, además, romper con las categorías coloniales sobre las cuales se erigen estos programas. Categorías que suponen que el indígena es ignorante y carente, como un niño que cree en la magia al que hay que educar, y que la comunidad indígena, tal como lo expresó un experto en evaluación, “funciona como [un] sistema abierto que genera respuestas y comportamientos de acuerdo con el *imput* que le des”⁵, es decir, como sociedades pasivas, neutras, disponibles.

El descentrar y desnaturalizar las propuestas técnico-económicas del programa se entendió como una manera de intentar romper con

4 En el sentido clásico que tiene este concepto en la antropología.

5 En palabras de Juan de Castro, consultor internacional, evaluador de medio término del Programa Amazónico financiado por la Embajada Real de los Países Bajos en Colombia. Comunicación personal, agosto del 2006.

el ciclo de mercantilización y proletarización de los campesinos e indígenas, el cual ha sido el resultado más contundente del desarrollo y quizás uno de los más estudiados y documentados. Concluimos que diseñar e implementar proyectos productivos en los cuales los indígenas tuvieran el poder de ser dueños de su tiempo, así como del sentido y el ritmo de la producción, podría quizás ser más importante que alcanzar ciertos niveles de rentabilidad económica. La valoración del sentido de los proyectos productivos, es decir, la evaluación del logro de los resultados del programa, debía comprenderse como un proceso de reflexión cualitativa por parte de los protagonistas mismos de los proyectos.

Se partió del principio de que la evaluación del programa solo podía ser entendida como un *proceso*, como una dinámica social capaz de reflexionar sobre sí misma, en la que se construyera la posibilidad de reconocer otros saberes y otras formas de concebir la verdad y la realidad, que tomara en serio la opción de representar un proceso multivocal y casi siempre disonante en medio de la violencia. En este camino colectivo, son muchos los que “evalúan”, pues son múltiples los actores que toman parte en los diferentes momentos del programa. El objetivo de esta etnografía fue el de recoger y proponer interrogantes, transmitir información, debatir de manera crítica y activar un proceso de reflexión tanto intelectual como emocional, con el fin de transformar la experiencia misma, así como la práctica cotidiana de la puesta en marcha del programa. El proyecto de monitoreo y evaluación pretendía así generar una comprensión de los diferentes actores y de la forma en que estos entienden los intereses propios y de los otros. Así mismo, pretendía reconocer a los sujetos participantes como coautores de la etnografía y no como “informantes”: los informes de evaluación periódica del programa se entendían no como informes de expertos o consultores, sino como una serie de relatos “a múltiples voces”.

PROYECTOS PRODUCTIVOS E INDIOS EMPRESARIOS

Durante el proceso inicial de identificación concertada de los proyectos para financiar, fue evidente que, aunque en general los indígenas en Colombia han modificado la situación de la tenencia de la tierra, dependen, en diferentes medidas, de productos y servicios que obtienen del mercado moderno. En algunos casos, la pérdida de territorios o su degradación hace que haya comunidades que dependen

enteramente para su subsistencia del mercado laboral local, en el que se insertan en condiciones de extrema desventaja. Entre estas existen todavía diversas formas de *endeude*, *amarre* o *enganche*, basadas en el trabajo que se realiza como pago de una deuda cuyos términos establece el prestamista o el patrón, deuda que crece indefinidamente, puede ser hereditaria y puede involucrar a toda la familia o grupo social. Por lo general, este tipo de deudas se adquieren a partir de “adelantos” en especie de productos comerciales que no se consiguen en la región.

También fueron identificados algunos casos de grupos indígenas con patrones de asentamiento de tipo sedentario y en proceso de urbanización que implementan formas productivas extractivas y de tipo agropecuario, cuya articulación al mercado moderno incluye una amplia gama de bienes y servicios. Así mismo, se identificaron grupos cuyo sistema de sustento se basa en el manejo integral e itinerante de paisajes boscosos y selváticos de gran extensión (reflejado en resguardos con áreas considerables), cuya articulación al mercado moderno se limita a la obtención de un número reducido de bienes y servicios.

En general, fue evidente que existían limitaciones estructurales en la relación con el mercado. Sin embargo, también se reconoció que era imposible reducir al indígena, en cuanto productor, a una sola caracterización, pues entre los distintos grupos en los que se realizó la consulta fueron evidentes no solo la multiplicidad de mecanismos a través de los cuales se han venido articulando al mercado moderno, sino también las diferentes expectativas que tienen frente a este. Por ejemplo, en el caso del “Proyecto de apoyo a la comercialización de café en la Sierra Nevada de Santa Marta”, después de la deliberación de los beneficiarios, su objetivo quedó definido como “disminuir la cantidad de dinero que entra al resguardo Kogui-Arsario”. Los indígenas expresaron los problemas que presentaba para ellos el cultivo del café, el cual, por ser ajeno a las prácticas agrícolas históricas de la Sierra, no se adapta a los calendarios rituales y al conjunto de actividades relacionadas con estos. Se refirieron también a los problemas relacionados con el exceso de dinero que la comercialización de café estaba trayendo al resguardo, lo que generaba conflictos con las autoridades tradicionales y entre los mayores y los jóvenes. Por lo cual consideraron que en adelante solo estaban interesados en producir una cantidad determinada de café que les permitiera obtener un cierto monto de dinero

necesario para adquirir unos artículos específicos del mercado urbano. Y expresaron que no estaban dispuestos a invertir ni todo su territorio ni todo su tiempo para obtener las ganancias económicas que prometía el negocio. Por esta razón, las actividades del proyecto se orientaron a reconvertir una parte del área sembrada en café en zonas de rastrojo o “bosque secundario”, que los indígenas conciben como una etapa en el continuo chagra multiestratificada-bosque que caracteriza el paisaje tradicional indígena (Programa Indígena Red, PMA y PNUD, 1998a).

Al mismo tiempo, en otras regiones, numerosos grupos manifestaron su expectativa de “transformarse en empresarios”, con lo cual expresaron su deseo de articularse de forma más favorable a los mercados regionales, nacionales e incluso internacionales, y de modificar en general las estructuras comerciales desventajosas, para obtener mayores ingresos monetarios. En este caso, manifestaron que querían transformarse en empresarios sin perder su identidad cultural, la cual ya han aprovechado para posicionar sus productos en el mercado. Incluso, hablaron de crear un sello indígena como una denominación de origen para posicionar sus productos en los diferentes mercados especiales (como los de productos orgánicos, comercio justo, artesanos del mundo, etc.).

Entre los grupos de indígenas interesados en volverse empresarios se destacaron los *pastos*, pueblo de origen quechua del sur de Colombia, localizados en la frontera con el Ecuador. Los pastos están organizados en diecisiete resguardos, originados en el periodo de la ocupación colonial, y constituyen un buen ejemplo del movimiento indígena colombiano contemporáneo. Durante la década de los ochenta lograron la recuperación de parte de sus antiguas tierras, mediante la compra o la toma directa de haciendas. Si para 1970 sus tierras estaban localizadas en las faldas menos fértiles de la cordillera, ahora ocupan importantes áreas del altiplano con abundantes recursos de agua y tierra. Muchos de ellos viven en pequeños centros urbanos y tienen múltiples actividades articuladas con el mercado moderno, que incluyen la comercialización de productos agropecuarios, pesqueros (de las lagunas del altiplano) e incluso el hielo de los nevados. Su vida local se fundamenta en lazos tradicionales de parentesco, poseen una cosmovisión anclada en la cultura hispano-india colonial y su ejercicio

de la autoridad se realiza con base en el derecho mayor, erigido en parte sobre antiguas costumbres jurídico-sociales hispanas.

Los pastos identificaron como eje central de su *plan de vida*⁶ la necesidad de organizar un proyecto lechero que se articulara también con otras dimensiones de su cultura. En cierta medida, se trataba de un programa de desarrollo propio de muchas regiones campesinas de América Latina, que reflejaba su esperanza de lograr mejores condiciones de acuerdo con sus expectativas. En su territorio, algunas agencias internacionales habían promovido el establecimiento de hatos lecheros con ganadería Holstein. De esta forma, los indígenas intentaban mejorar sus condiciones de inserción en el mercado de la leche, un mercado internacional que funciona como un oligopolio. El proyecto que propusieron se construyó en torno a la creación de una cooperativa lechera, un centro de acopio y una planta procesadora que permitieran abastecer el mercado nacional con leche en frío y aparecer en las estanterías de los mercados locales urbanos con productos procesados. En palabras de Luis Cuaspud, uno de los técnicos indígenas de la cooperativa (1996):

La leche que producimos los indios se paga más barata por eso, por que es de indios y entonces se piensa que es más sucia y de menos calidad. Pero no es así, los indios tenemos vacas criollas que dan menos leche, pero con más grasa. Además, cuando hay “enlechada” a los primeros que nos dejan de comprar es a nosotros. La cooperativa se puede volver entonces más importante que el cabildo en la región, transformando las estructuras de poder y

6 En virtud de la Constitución Colombiana (1991), los territorios indígenas son considerados entes territoriales de la Nación y, en cuanto tales, gozan de una relativa autonomía administrativa y política. El artículo 330 explicita que las autoridades indígenas “deben diseñar las políticas y planes de desarrollo económico y social dentro de su territorio, en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo”. En este contexto, los indígenas de diferentes regiones del país han venido elaborando sus programas de desarrollo locales bajo el concepto de *planes de vida*, cuya especificidad se fundamenta en reconocer las formas propias de vida social, económica y política (Rojas, 2002). Los planes de vida recogen expectativas y valores de los diferentes pueblos indígenas que no necesariamente coinciden con las expectativas y valores que presupone el desarrollo. David Gow (1998, 2008) ha señalado los retos que este ejercicio de planificación local plantea para las mismas comunidades; entre otros, el papel preponderante de los jóvenes letrados y sus asesores y la emergencia de nuevas formas de toma de decisiones que a veces entran en conflicto con formas de deliberación más tradicionales.

de autoridad propia, entre otros efectos sociales del proyecto lechero que producen temor y reserva y que son de cuidado. En el contexto de las dificultades del mercado de la leche en la actualidad (bajos precios, apertura económica, importación masiva) la cooperativa se enfrenta también recientemente al reto de buscar nuevas alternativas de sostenimiento y diversificación. Como asociación de productores en vías de comercializar su leche en frío y en volumen, estamos compitiendo con los terratenientes y con los grandes productores. Hasta ahora hemos ganado una batalla por una planta procesadora financiada por el Estado que iba para manos privadas [...], pero ¿podremos ganar las que siguen?



Figura 1

Logotipo de la cooperativa lechera *El sol de los pastos*, de los indígenas pastos de Nariño

Teniendo en cuenta las dificultades afrontadas en el mercado por su principal producto, la leche, los indígenas tuvieron la idea de reunir siete resguardos (Cumbal, Guachucal, Muellamués, Colimba, Panán, Chiles y Carlosama) para conformar una cooperativa regional. Este proceso se inició en una coyuntura en la cual la lucha por la recuperación de las tierras en el altiplano nariñense (encabezada por las

autoridades indígenas) se encontraba en un momento crucial. La cooperativa adoptó el nombre de *El sol de los pastos*. Este nombre, al igual que el logotipo que identifica su imagen empresarial, evoca la identidad del indio, pues los pastos, en un contexto de divergencias y contradicciones, buscan imprimir su propio perfil cultural a la cooperativa e insertarla dentro de sus “usos y costumbres”. Esto se reflejó en el logotipo diseñado para la cooperativa y sus productos (figura 1). Así, *El sol de los pastos*, símbolo de su identidad ancestral, no solo era un proyecto económico, sino una propuesta política más amplia, pues articulaba la lucha por la recuperación de la tierra con el proceso de posicionamiento en el mercado local y regional frente a los hacendados y comerciantes. Junto con el uso del computador, los pastos siguen en las reuniones ejecutivas de la cooperativa el mismo ritual de las sesiones del cabildo⁷, con invocaciones a Cristo y a los grandes caciques coloniales.

Fue conformado un equipo de técnicos que incluía a varios indígenas, que, en conjunto con el equipo de la evaluación etnográfica, acompañarían el proceso de constitución de la cooperativa y tendrían un rol de garantes de los recursos de crédito que se le otorgó⁸. Al cabo de un tiempo, el programa comenzó a mostrar logros y limitaciones. En una primera etapa, llegó a agrupar a 1647 socios, que representaban el 58,8% de los productores indígenas de leche y el 25% del total de las familias de los siete resguardos. Llegaron a acopiar 18.000 litros de leche diarios, que eran vendidos calientes a procesadoras regionales y nacionales (tales como Frieslan de Colombia, Andina y Colanta).

7 El cabildo, como entidad político-administrativa del resguardo, se elige anualmente por votación colectiva. Está conformado por un gobernador, varios alguaciles y secretarios y un fiscal, y está organizado en diferentes comités (de tierras, de educación, etc.). Los cabildantes no reciben remuneración por su trabajo y se considera un honor hacer parte de él. Entre los pastos, los principales dirigentes que lideraron la lucha por la recuperación de las tierras formaban en ese momento parte del cabildo. Este representa la figura arquetípica del cacique de Chiles, personaje histórico-legendario a quien se atribuye el logro del reconocimiento de la tierra de los pastos por parte del gobierno colonial y de la Corona. Los cabildantes, cuya autoridad está representada en los bastones de mando, son vistos como *los mayores*, como símbolos de sabiduría y experiencia, portadores de la tradición de lucha por el reconocimiento de los derechos indígenas y como negociadores con el estado colonial y republicano.

8 Los recursos del crédito se destinaron a la construcción de una planta de enfriamiento y procesamiento de leche, así como al mejoramiento de las rutas y modalidades de recolección de la leche en el resguardo.

La empresa *El sol de los pastos* logró impactar de manera positiva los precios de la leche a nivel local, aunque se mostraba amenazada por las políticas agropecuarias del Estado frente al mercado de lácteos y sus derivados. Una gran parte de los comuneros vendía su leche a la cooperativa; su crecimiento desbordó las expectativas, aunque no logró reemplazar del todo a los intermediarios. La solidez de la cooperativa no solo dependía de sus beneficios económicos, sino también del reforzamiento de su identidad política local y regional. Si bien se habían mejorado los niveles de ingreso, este proceso era desigual en virtud de las contribuciones también diferenciales de las familias productoras de leche.

Por otra parte, la experiencia etnográfica puso de presente varios aspectos importantes de la percepción de los pastos sobre su cooperativa lechera. Los ejes fundamentales de esa percepción (la cooperativa como proyecto político, la cooperativa como empresa y la cooperativa como fortalecimiento de la identidad pasto en la región) permitieron problematizar diversos aspectos.

LOS DILEMAS DE *EL SOL DE LOS PASTOS*

La constitución de la cooperativa, con sus cuadros directivos y administrativos, no solo planteó problemas técnicos, sino que puso también en cuestión las relaciones de poder entre los pastos: ¿por qué la gente de la cooperativa iba a recibir salarios altos, si los cabildantes no tienen ninguna remuneración?, ¿hasta qué punto los gobernadores de los diversos cabildos debían ceder el poder a las nuevas autoridades de la cooperativa, cuyas decisiones también afectaban la vida y el destino de los comuneros (y quizá de manera más directa)?, ¿qué hacer frente al disenso de algunos gobernadores o incluso miembros de la comunidades que manifestaban algún desacuerdo?, ¿de qué manera se debían tomar las decisiones?, ¿con base en qué procedimientos y criterios? Sin duda, estos interrogantes planteaban dilemas en torno al enfrentamiento de dos lógicas: por una parte, la de la cooperativa, que debía responder en alguna medida a las exigencias técnicas y administrativas de una empresa moderna; y, por otra, a la del cabildo, que debía conciliar los intereses dispares de los miembros de la comunidad y cuya legitimidad se basaba, en gran parte, en los usos y costumbres históricos propios de la tradición colonial andina, entre ellos la búsqueda de consensos unánimes y el reconocimiento del poder de los mayores.

La toma de decisiones fue un permanente proceso de negociación que no solo involucraba elementos contables y costos, sino otras consideraciones relacionadas con el lazo social. El proceso de consolidación de la cooperativa se perfilaba, por lo tanto, no solo como un desafío técnico y organizativo, sino también (y sobre todo) como un complejo proceso de negociación política, cuyo éxito dependía de ser entendido como tal.

Así, fue posible identificar, por ejemplo, que la oposición *productores indígenas / intermediarios mestizos*, que se había tomado como un supuesto básico del proyecto, no era del todo cierta. En efecto, la formulación de la mayoría de los proyectos de comercialización partía del supuesto de que los intermediarios para los productos indígenas eran “blancos” o mestizos que, de alguna forma, explotaban al indígena productor y se quedaban con la mayor parte de las ganancias. Sin embargo, la etnografía del proceso de comercialización mostró que, en muchos casos, los intermediarios eran también indígenas y que muchos de estos, además, tenían relaciones de parentesco, de compadrazgo o de solidaridad con los productores que sustentaban sistemas de redistribución, reciprocidad e intercambio. La idea de que los proyectos debían romper estos lazos de intermediación fue fuertemente enfrentada en varios casos, debido a dichos tipos de relaciones. En el caso de los pastos, muchos de los indígenas eran importantes intermediarios, con grandes inversiones en vehículos y camiones que “amarraban” a los productores por lazos de parentesco y de compadrazgo.

La práctica etnográfica puso también en cuestión otro conjunto de supuestos e hipótesis de los que partía el programa, relacionados con los sentidos y las formas que asumen lo colectivo y lo individual en la organización social para la producción y con los conceptos de *trabajo e intereses colectivos o comunitarios* en la producción agrícola. Lo que primero nos llamó la atención fueron las limitaciones que tenía el concepto mismo de “comunidad indígena”: la mayoría de los proyectos de desarrollo supone la existencia de una sociedad homogénea, articulada por “lazos de sangre” y de solidaridad que responde naturalmente a comportamientos e iniciativas *colectivas*. En el caso de los pastos, la comunidad es una realidad considerablemente heterogénea: a pesar de mantener una tenencia colectiva de la tierra se presentan diferencias ostensibles en la posesión de cabezas de ganado y en la producción

lechera, lo que refleja el hecho de que los habitantes de ciertos resguardos tienen acceso a más y mejores tierras y que hay ciertas familias que históricamente han centralizado el acceso a los beneficios del Estado. Existían, por otra parte, grupos pastos excluidos del acceso a la tierra. Sin embargo, en todos los casos, la familia (extensa y nuclear) se identificó como la unidad de producción y consumo básica, respondiendo a una característica central de las economías campesinas basadas en gran medida en la unidad doméstica como eje de la reproducción de la sociedad, a través de mecanismos de intercambio de trabajo, de alimentos, semillas y otros productos.

Quedaron así al descubierto los conflictos y fragmentaciones de la sociedad pasto y revelaron la significación, así como los límites y alcances, de lo “colectivo”. Quizá uno de los más importantes retos que se le planteó al proyecto y a los cabildos de los siete resguardos fue el reconocimiento de que solamente podrían tener acceso a sus beneficios las familias que de hecho concentraban, en el interior de la sociedad pasto, la tierra, el ganado, así como el acceso al mercado y a las decisiones políticas. Entonces, fue evidente que la unión de los siete resguardos sobre la que se vio basada la legitimidad y viabilidad de la cooperativa no constituía de ninguna manera el proceso ideal y armónico que habían querido ver en él los técnicos y los líderes que formularon el proyecto. En efecto, la relación entre los cabildos está permeada por estas desigualdades y conflictos. Este hecho implicó un desafío tanto para la cooperativa como para los cabildos mismos, que se vieron enfrentados al reto de reconocer y de establecer nuevas relaciones con los sectores marginales de la organización indígena, lo que politizó en nuevos sentidos la visión que tenían de sí mismos.

LOS SUPUESTOS DEL PROGRAMA BAJO LA LUPA ETNOGRÁFICA

La etnografía de la cooperativa y de su relación con los cabildos y la sociedad pasto en general, planteó a su vez una serie de cuestionamientos al Programa Indígena Red y a sus prácticas. Al cuestionar la noción de *comunidad*, la práctica misma de la participación quedó en entredicho. La etnografía presentó un desafío a las formas usuales a través de las cuales se llevaban a cabo los procesos participativos como una serie de reuniones (talleres, consultas, asambleas) en las que se adoptaba una lógica escolar y disciplinaria. En estos encuentros, los

representantes comunitarios se ven transformados en un público receptivo de una secuencia de exposiciones de tipo magistral. Además de destacar la posición de los participantes como receptores o, en el mejor de los casos, como alumnos a quienes se les intenta transmitir un discurso, se reveló el tipo de comunicación que los representantes de un Estado urbano, que se quiere tecnocrático, pueden establecer con las comunidades campesinas-indígenas.

Se trata de una práctica donde solo se oyen las voces de quienes dominan cierto vocabulario y ciertas formas de retórica; donde el universo de lo que es posible discutir y resolver está definido de antemano en el marco de categorías y formulas “técnicas”; y donde solo se pueden tomar decisiones de acuerdo con la lógica y la racionalidad de aquellos que presiden la reunión, los cuales, de esta manera, imponen y delimitan las reglas del juego⁹. La lógica subyacente a los consejos, talleres y demás “espacios de participación” determina y restringe, de manera invisible, las posibilidades de diálogo a la lógica de una de las partes. Al concebir la participación como un ejercicio institucional e institucionalizado de intervención dentro de un marco predeterminado de prácticas, conceptos y vocabularios, solo se da cabida a las opiniones de los participantes sobre el conjunto limitado de temas y de opciones que definen los técnicos para orientar las vidas de todos y se dejan de lado los significados que los distintos aspectos de la vida cotidiana, sus lugares y sus paisajes tienen para los ciudadanos.

Estas prácticas han terminado por “empoderar”, más que a las comunidades locales, a los técnicos y expertos, es decir, a la “comunidad epistémica” (Haas, 1989) que sustenta el proyecto de desarrollo nacional. Resulta, entonces, pertinente entender la participación, más que como una serie de reuniones, como un ejercicio necesariamente etnográfico, de reconocimiento de las formas particulares de vida social, de producción, de mercado, de ocupación y manejo del entorno, de resolución de conflictos, de comprensión del futuro, etc. De manera tal que, en vez de ser asumida como “obstáculo” al desarrollo, la participación etnográfica pueda ser potenciada para la creación

9 Este tema ha sido desarrollado ampliamente en Serje (2002), donde se propone un análisis detallado de estas prácticas. Por lo demás, el reconocimiento del carácter paradójico de las prácticas de participación es cada vez más generalizado (véase Cook y Kothari, 2002).

de nuevas formas de modernidad. El trabajo etnográfico (o, más que ello, la experiencia etnográfica que permite comprender la experiencia vital de otros —a través de conversaciones, de convivencia, de compartir el tiempo y las circunstancias—) abrió en este caso una vía para conceptualizar, de otras maneras, la vida de las localidades, vía que desestabilizó las certezas que se expresaban en la formulación “técnica” inicial del programa.

En la medida en que la etnografía permitió volver a situar en un contexto político los problemas que buscaba resolver el programa, fue dimensionado el alcance y el significado de la participación y se hizo evidente la importancia de reflexionar sobre sus prácticas. Pues no se trata únicamente de dar cabida a las opiniones de los ciudadanos sobre el conjunto limitado de temas y de opciones que definen los técnicos para orientar las vidas de todos, sino de asumir y explorar los significados que los distintos aspectos de la vida cotidiana, sus lugares y sus paisajes tienen para los ciudadanos. Ello implica reconocer que sus formas de vida social, de producción, de mercado, de ocupación del entorno y de resolver problemas pueden ser pensadas como posibilidades concretas. A partir de allí surge una forma alternativa de entender la “participación” y la ciudadanía: ya no como un ejercicio institucional e institucionalizado de intervención dentro de un marco predeterminado de prácticas, conceptos y vocabularios, sino como el reconocimiento de las memorias histórico-territoriales, de las ecologías políticas, de las biografías de los paisajes y, en general, de las formas de vida social inscritas en la conciencia de los grupos particulares.

En síntesis, el ejercicio de la etnografía planteó la necesidad de afrontar los procesos de formación empresarial de los pueblos indígenas y su articulación exitosa a la economía de mercado en una perspectiva de escala temporal más amplia, en la que el posicionamiento económico está estrechamente ligado con los proyectos políticos y étnicos locales. Todos estos factores, junto con las dinámicas nacionales e internacionales, determinan la transformación de estos pueblos en empresarios. La cooperativa lechera expresaba no solo el anhelo de posicionarse de manera más equitativa en el mercado moderno, sino también la búsqueda de una articulación no subalterna de los pastos como pueblo a la vida regional y al proyecto nacional.

EPÍLOGO

El Programa Indígena Red (PMA-PNUD) dejó de existir a comienzos de la primera década del siglo XXI. Se eliminó también el programa de acompañamiento etnográfico y técnico, que era considerado como una de las condiciones centrales para la viabilidad del crédito que se le otorgó a la cooperativa. Desde comienzos de esa década, la acción social del Estado y la cooperación internacional han orientado su acción a programas de tipo asistencial (como Familias en Acción) y su ejecución ha pasado a manos de organismos de ayuda como USAID, el PMA (como donante directo de alimentos) y múltiples ONG internacionales. En uno de los consejos comunitarios realizados en Nariño por el entonces presidente Álvaro Uribe Vélez, los indígenas pastos solicitaron “estudiar la posibilidad de apoyo financiero de la Nación a la cooperativa lechera indígena *El sol de los pastos*, de la cual depende el sustento de 60.000 indígenas”. De acuerdo con la Presidencia, “se acordó que los aportes tanto de la Gobernación como del Ministerio de Agricultura solamente se gira[rían] si la cooperativa se somet[ía] a un proceso de reestructuración que la [hiciera] viable. Para el pago de deudas los cabildos pondrían unos recursos, pero los alcaldes no estuvieron de acuerdo. En este momento el proceso se encuentra paralizado” (Presidencia de la República, 2010).

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a los miembros de los cabildos pastos, a los líderes y funcionarios de la cooperativa y, en especial, a Saskia Loochkartt (coordinadora del proyecto de monitoreo y evaluación del Programa Indígena) y a Pía Escobar (encargada del trabajo etnográfico en la región de Cumbal), quienes fueron las autoras de los informes de evaluación etnográfica del proceso. Asimismo, agradecemos a los demás funcionarios del programa por su participación y contribución a la reflexión sobre los retos que implica la transformación de los indígenas en empresarios, bajo sus propias especificidades. Finalmente, agradecemos también a la Red de Solidaridad Social, entidad ejecutora del programa, así como al PMA y al PNUD por su apertura para posibilitar nuevas formas de implementar este tipo de iniciativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cook, B. y Kothari, U. (eds.) (2002). *Participation: The New Tyranny?* New York: Zed Books.
- Cuaspad, L. (1996). Etnografía dialógica: metodología para la evaluación de los impactos sociales y culturales del Programa Indígena Red-PMA-PNUD.
- Gow, D. (1998) ¿Pueden los subalternos planificar? Etnicidad y desarrollo en el Cauca, Colombia. En L. Sotomayor (ed.), *Modernidad, identidad y desarrollo*. Bogotá: ICANH, Colciencias.
- Gow, D. (2008). *Countering Development: Indigenous Modernity and the Moral Imagination*. Durham: Duke University Press.
- Haas, P. M. (1989). Do Regimes Matter? Epistemic Communities and the Mediterranean Pollution Control. *International Organization*, 43(3), 377-403.
- Loochkartt, S. (1995). *Montería: tiempos modernos* (tesis de grado no publicada). Universidad de los Andes, Bogotá.
- Presidencia de la República. (2010). *Hechos sociales en Nariño y municipios del pacífico nariñense*. Consultado el 15 de julio del 2010 en www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2004/octubre/15/17152004.htm
- Programa Indígena Red, PMA-PNUD. (1998a) Informe final. Proyecto de Monitoreo y evaluación. Sierra Nevada de Santa Marta, Resguardo Kogui-Arsario. Ms.
- Programa Indígena Red, PMA- PNUD (1998b) Informe final. Proyecto de Monitoreo y evaluación. Nariño, Resguardo del Gran Cumbal. Ms.
- Rojas, T. (2002). Plan de vida. En M. Serje, C. Suaza y R. Pineda (eds.), *Palabras para desarmar: una aproximación crítica al vocabulario del reconocimiento cultural en Colombia*. Bogotá: ICANH, Ministerio de Cultura.
- Serje, M. (2002). Introducción: la utopía de la participación. En M. Serje, C. Suaza y R. Pineda (eds.), *Palabras para desarmar: una aproximación crítica al vocabulario del reconocimiento cultural en Colombia*. Bogotá: ICANH, Ministerio de Cultura.