MODELO ÁGIL PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO EN COMUNIDADES INDÍGENAS

Trabajo de grado presentado por

DENIS ALEIDA MARTÍNEZ CARPETA

como requisito parcial para optar al título de

MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

Línea de Investigación: Proyectos Sostenibles

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERÍA MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

SEDE CAMPUS CAJICÁ

COLOMBIA SEPTIEMBRE DE 2021

MODELO ÁGIL PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO EN COMUNIDADES INDÍGENAS

Bogotá D.C. Fecha: septiembre de 2021

Nota de advertencia

"La universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus estudiantes en sus proyectos de trabajo de grado, solo velará por la calidad académica de los mismos, en procura de garantizar su desarrollo de acuerdo con la actualidad del área disciplinar respectiva. En el caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, el estudiante –autor asumirá toda la responsabilidad y saldrá en defensa de los derechos. Para todos los derechos la universidad actúa como un tercero de buena fe". (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995)

Dedicatoria

A mi hijo Esteban Felipe como muestra de que el camino del conocimiento y la investigación nos abre a nuevos saberes para hallar la verdad.

A mi familia y a mi esposo por su acompañamiento y apoyo incondicional.

Agradecimientos

A la Universidad Militar Nueva Granada, por sus conocimientos y apoyo en el desarrollo de este trabajo de investigación, especialmente al tutor Oscar Martínez Herrera por su tiempo y dedicación en la orientación en la investigación desarrollada.

A las mujeres indígenas que me obsequiaron su tiempo y conocimientos para dar a conocer sus experiencias. Al líder indígena que compartió sus anhelos para conseguir una mejor calidad de vida en sus comunidades.

A los profesionales entrevistados quienes generosamente compartieron su conocimiento.

A la Fundación Apü'naja por permitirme ampliar mi conocimiento y formar parte de su grupo de trabajo en la aplicación de talleres en las comunidades indígenas Wayúu.

A Mabel Martínez y Julian Neira, académicos e investigadores expertos, por compartir y profundizar sus experiencias y conocimiento indigenista que permitieron desarrollar concisamente el enfoque diferencial en las comunidades indígenas colombianas.

Tabla de Contenido

Resumen 9

Introducción 10

Planteamiento del problema 11

Justificación 14

Objetivos 15

Antecedentes 16

Pueblos Indígenas en Colombia 16

Modelos ágiles en proyectos 19

Principales metodologías ágiles 22

Marco teórico: herramientas en la gestión de proyectos 26

El modelo SCRUM 26

El modelo Canvas 30

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) 34

Emprendimiento 35

Metodología 38

Participantes 39

Técnicas de recolección de información 41

Revisión documental 41

Entrevista semiestructurada 41

Encuesta 42

Análisis de Información 43

Hallazgos 44

Pueblos indígenas de Colombia: Principales métodos de producción y comercialización de productos. 44

Economías de subsistencia 45

Agricultura y producción pecuaria 45

Pesca 47

Recolección 48

Cacería 49

Cestería y tejeduría 49

Alfarería 50

Actividades Comerciales en los Pueblos Indígenas en Colombia 51

Sistemas productivos agropecuarios 52

Artesanías 54

Principales características de las actividades comerciales de los pueblos indígenas 59

Análisis de metodologías ágiles y herramientas de gestión para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas 62

Análisis de Metodologías Ágiles 62

Análisis del modelo Canvas 66

Propuesta de modelo ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas 69

Definición de equipo y forma de trabajo 71

Roles 73

Pilares 76

Enfoque diferencial para Comunidades Indígenas 76

Perspectiva territorial y de sostenibilidad 82

Pedagogía de la interculturalidad 85

Herramientas de Gestión para las fases de planeación y evaluación 90

Herramienta Matriz FODA para evaluación transversal 90

Herramienta de Gestión Modelo Canvas para proyectos productivos en Comunidades Indígenas 91

Fase de Ejecución adaptando el marco de trabajo Scrum para proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas 95

Validación del modelo ágil 97

Análisis de resultados 99

Conclusiones 113

Referencias 117

Anexos 125

Anexo 1. Ficha preguntas orientadoras para las entrevistas semi-estructuradas 125

Anexo 2. Fichas sistematización de Entrevistas semi-estructuradas 125

Anexo 2.1. Entrevista A. Joven indígena Wayuu 125

Anexo 2.2 Entrevista B. Líder comunidad Koreguaje 126

Anexo 2.3 Entrevista C. Profesional experto en Pueblos indígenas 127

Anexo 2.4 Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia con pueblos indígenas 128

Anexo 2.5 Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales 129

Anexo 2.6 Entrevista F. Indígena artesana Ette Ennaka 131

Anexo 2.7 Entrevista G. Profesional Artesanía de Colombia con Pueblos indígenas 132

Anexo 2.8 Entrevista mujer indígena Uitoto 133

Anexo 2.9 Entrevista mujer indígena Uitoto 133

Anexo 2.10 Entrevista mujer indígena Murui Muina 135

Anexo 3. Cuestionario de validación 136

Listado de tablas

Tabla 1. Principios del Manifiesto Ágil

Tabla 2. Principales metodologías ágiles

Tabla 3. Módulos Método Canvas

Tabla 4. Casos de éxito comunidades indígenas

Tabla 5. Participantes

Tabla 6. Validación basada en juicio de expertos

Tabla 7. Cuestionario de validación

Tabla 8. Aspectos de los proyectos relacionados con las dificultades presentadas

Tabla 9. Descripción de dificultades presentadas

Tabla 10. Pertinencia de las metodologías móviles para trabajo con comunidades indígenas

Listado de Imágenes

Imagen 1. Población indígena por Departamento

Imagen 2. Formato Método Canvas

Imagen 3. Chagra cultivos en la Amazonia Colombiana

Imagen 4. Cría de chivos en el pueblos Wayuu

Imagen 5. Pesca en la Amazonia Colombiana

Imagen 6. Cacería Indígenas de la Amazonia Colombiana

Imagen 7. Tejido en rollo con fibra de palma de cumare

Imagen 8. Ejercicio de Autodiagnóstico productivo. De dónde sacamos nuestra comida

Imagen 9. Mochilas Wayuu

Imagen 10. Territorio Wayuu

Imagen 11. Taller economías propias comunidad Wayúu

Imagen 12. Taller de sensibilización y construcción de confianza

Imagen 13. Árbol de problemas

Imagen 14. Matriz FODA

Imagen 15. Modelo Canvas

Listado de gráficas

Gráfica 1. Participación en proyectos previos

Gráfica 2. Aparición de dificultades en el desarrollo de proyectos

Gráfica 3. Principios de las metodologías ágiles

Gráfica 4. Pertinencia de la características de las metodologías tradicionales

Gráfica 5. Pertinencia de los principios de las metodologías ágiles

Gráfica 6. Aprobación de los tres pilares

Gráfica 7. Perspectiva territorial

Gráfica 8. Pedagogía intercultural

Gráfica 9. Pertinencia de la pedagogía intercultural en procesos de capacitación

Gráfica 10. Características del comprador

Gráfica 11. Valor cultural de los productos y servicios

Gráfica 12. Identificación de ingresos

Gráfica 13. Creación del producto y control del flujo de dinero

Gráfica 14. Pertinencia de las metodologías ágiles en proyectos con comunidades indígenas

Resumen

La propuesta del Modelo ágil para desarrollar proyectos en comunidades indígenas se presenta como una contribución frente a la problemática que surge en la aplicación de proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas. Se desarrolla con base en los principios de las metodologías ágiles, aplicando la herramienta de gestión CANVAS, y se sostiene en tres pilares. Primero, un enfoque diferencial para comunidades indígenas que se construye incluyendo el marco de derechos para el relacionamiento con pueblos indígenas. El segundo pilar, que hace referencia a la utilización de una perspectiva territorial que tenga en cuenta las características geográficas, sociales, culturales y económicas de cada comunidad. El tercer pilar, propone el desarrollo de una pedagogía de la interculturalidad que permita la realización de diálogos horizontales entre agentes externos y la comunidad.

Palabras clave: Metodologías Ágiles, Comunidades indígenas, Emprendimiento, Modelo Canvas.

Abstract

The Agile Model proposal for developing projects in indigenous communities is presented as a contribution for confronting the problems that arise in the application of entrepreneurship projects in indigenous communities. It is developed based on the principles of agile methodologies, applying the CANVAS management tool, and is based on three pillars. First, a differential approach for indigenous communities that is built including the framework of rights for interacting with indigenous people. The second pillar refers to the use of a territorial perspective that considers geographical, social, cultural, and economic characteristics of each community. The third pillar proposes the development of an intercultural pedagogy that allows horizontal dialogues between external agents and the community.

Keywords: Agile Models, Indigenous Communities, Entrepreneurship, Canvas Model.

Introducción

La investigación desarrollada construye en tres capítulos la propuesta de Modelo Ágil Para Desarrollar Proyectos de Emprendimiento en Comunidades Indígenas. El primer capítulo caracteriza los sistemas productivos de las comunidades indígenas identificando los productos que son comercializados y los principales obstáculos para realizarlos, el segundo capítulo explica las características que se determinaron para elegir las Metodologías Ágiles como guía para el modelo propuesto y la aplicación de la herramienta de Gestión más apropiada, que es el modelo Canvas, el cual se utiliza para la generación de modelos de negocios. En el tercer y último capítulo se explican los resultados de la investigación y se plantea el modelo ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas, haciendo énfasis en los aspectos diferenciales.

Planteamiento del problema

Las políticas de desarrollo implementadas en Colombia a partir de los años 50s se fundamentan en las premisas de crecimiento económico, verticalidad del Estado y adopción de los modelos culturales de la modernidad de los países occidentales (Castro-Gómez y Grosfoguel, 2007). Aunque estas políticas han buscado resolver las "carencias" de los países subdesarrollados (Garzón, 2017), el resultado ha sido el desconocimiento de los sistemas productivos locales y de las diferencias culturales existentes en las sociedades latinoamericanas. Los programas y proyectos de los sectores públicos y privados que llegan a las comunidades indígenas utilizan un modelo lineal, con metas unificadas y resultados que han sido previamente definidos. En la mayoría de las ocasiones estas iniciativas no alcanzan un desarrollo efectivo, debido entre otras razones, a la ausencia de un enfoque diferencial. Por ello, diferentes autores como Stiglitz (2000), Kliksberg (2004) o Escobar (1996) han planteado la necesidad de reformular las políticas de desarrollo económico, especialmente las dirigidas a comunidades étnicas, con el fin de promover iniciativas productivas locales que reconozcan los conocimientos y prácticas tradicionales de las comunidades (Gasché, 2004).

El desconocimiento por parte de los formuladores y ejecutores, de las cadenas de producción y comercialización basadas en las costumbres de las comunidades indígenas, deriva en un menor impacto comunitario de los proyectos productivos que se realizan. En consecuencia, solamente algunas de las personas que hacen parte de las comunidades pueden asumir los lineamientos teóricos y metodológicos establecidos en los proyectos, probablemente porque estas personas han adquirido previamente un mayor conocimiento y dominio de los circuitos productivos occidentales y sus formas de comercialización. Esto ejemplifica las diferencias epistemológicas entre el lenguaje de las comunidades y el lenguaje en que se formulan la mayoría de proyectos, lo que reproduce relaciones de dependencia y colonialidad (Lander, 2007).

Cuando no se reconoce que existen formas diferentes de organización social en los proyectos de emprendimiento de comunidades indígenas, los resultados no son los esperados. Se requiere, por lo tanto, observar las particularidades culturales y sociales de cada comunidad empleando un modelo diferencial que reconozca las diferencias en temas como la organización familiar, comunitaria, de gobierno y parentesco, entre otros (Escobar, 2005).

Este enfoque diferencial está reconocido en la normatividad internacional por el Convenio 169 de 1989 de la Organización Internacional del Trabajo -OIT- "Sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes", incorporado a su vez en la constitucionalidad por el Congreso de la República mediante la Ley 21 de 1991. Dicho convenio implica: "un enfoque de respeto por la diferencia y promoción de la autonomía de los pueblos aborígenes, y por el reconocimiento de algunos derechos como la consulta previa y el territorio colectivo" (Corte Constitucional 2010, p. 20). Según esta normatividad, la Corte Constitucional en la sentencia C-463 de 2014, continuando con lo establecido en la sentencia T-380 de 1993, ha entendido que: "(I) Las comunidades indígenas son sujetos de derechos fundamentales; (II) Esos derechos no son equivalentes a los derechos individuales de cada uno de sus miembros, ni a la sumatoria de estos; y (III) Los derechos de las comunidades indígenas no son asimilables a los derechos colectivos de otros grupos humanos (p. 24)". Por ello, el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas requiere no solo la adaptación de procedimientos sino también la formulación de metodologías diferenciadas que garanticen la consulta previa, el consentimiento libre e informado, así como un diálogo intercultural sobre la base de los derechos especiales de la población indígena.

Por otra parte, las diferencias culturales y sociales de las comunidades indígenas en Colombia con la sociedad mayoritaria, en el caso del funcionamiento del mercado, muestra las dificultades de distribución de sus productos. Los pocos recursos económicos, así como los largos trayectos entre las comunidades y los lugares de comercialización evidencian las

dificultades para el desarrollo de mercados sostenibles. Esto genera que las comunidades indígenas pierdan la oportunidad de desarrollar proyectos de emprendimiento donde se pueda comercializar los excedentes de su producción agropecuaria, sus objetos culturales y sus servicios.

Teniendo en cuenta estas dificultades, la presente investigación tiene como objetivo "formular un modelo ágil para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas", con el fin de aportar recomendaciones, lineamientos y metodologías pertinentes dentro del contexto indígena. Las metodologías ágiles se originan en proyectos de desarrollo de software con el propósito de solucionar los inconvenientes de manera rápida y adaptativa (Álvarez, 2012), incluyendo al equipo de trabajo y al cliente en las especificaciones y el desarrollo del producto. Por medio de la comunicación continua, las metodologías ágiles buscan identificar a tiempo y solucionar los problemas que se presentan, tomando decisiones sobre la marcha sin afectar el objetivo general del proyecto. En la actualidad, las metodologías ágiles se aplican en proyectos sociales y con comunidades, por medio de enfoques como el PM4R Agile desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID-.

Justificación

La importancia del desarrollo de una metodología con características ágiles parte del reconocimiento de las problemáticas que surgen en la ejecución de algunos proyectos, principalmente debido a que no se tiene en cuenta un enfoque diferencial que responda a la organización social y económica de las comunidades indígenas. Los modelos ágiles pueden resolver, mediante sus iteraciones, las dificultades que se presentan en el ciclo de vida del proyecto, incluyendo herramientas de gestión que faciliten la creación de ideas de negocio, el seguimiento durante la ejecución y la adaptación al cambio. Sin embargo, en el marco de relaciones interculturales, estas herramientas requieren de un proceso de ajuste en el que se consideren las particularidades del trabajo con comunidades indígenas.

El enfoque diferencial dentro de la formulación de un modelo ágil, permite a los participantes ejecutar proyectos de emprendimiento donde lo primordial sea consolidar las fortalezas de las comunidades para su trabajo comunitario como estrategia de éxito. Comprendiendo la organización interna de cada comunidad, un modelo ágil puede generar capacidades de gestión para superar las problemáticas que se vayan presentando en la ejecución del proyecto, mediante la adaptabilidad y el uso de herramientas sencillas y prácticas.

Objetivos

Objetivo General

Formular un “Modelo ágil” para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas.

Objetivos específicos

- Caracterizar los principales métodos de producción y comercialización de las comunidades indígenas en Colombia.
- Identificar cuales elementos de las metodologías de proyectos se pueden implementar para el desarrollo del modelo propuesto.
- Diseñar el modelo ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas, utilizando las herramientas apropiadas e incluyendo un enfoque diferencial.
- Validar el Modelo ágil propuesto por medio juicio de expertos

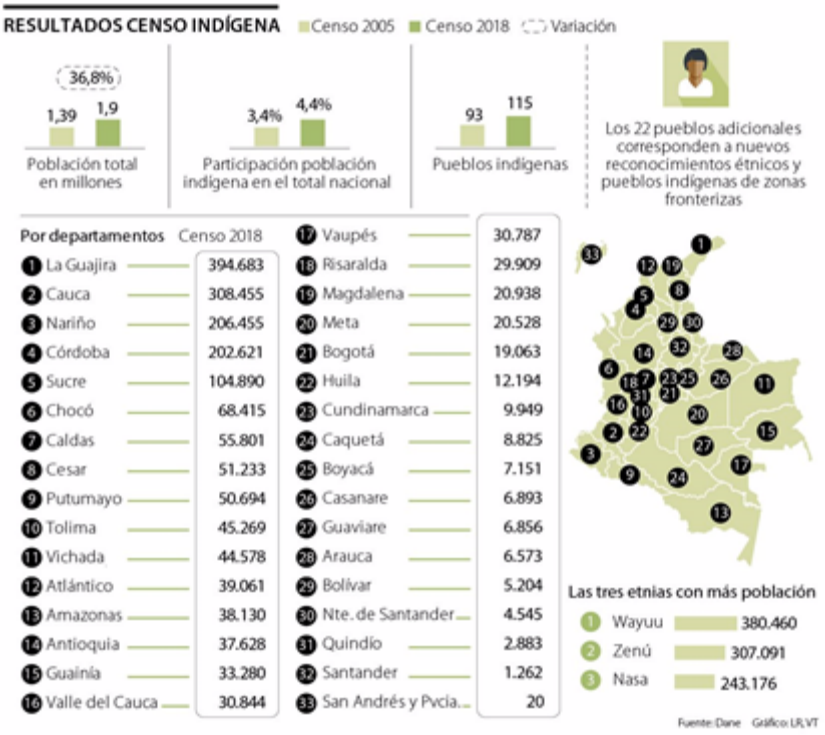
Antecedentes

Pueblos Indígenas en Colombia

Los pueblos indígenas en Colombia representan el 4,4% del total de la población del país. De acuerdo con el censo del DANE 2018, se auto-reconocieron como indígenas 1.905.617 personas. El censo de 2018 reveló también que en la actualidad existen 115 pueblos indígenas en el país. Los departamentos en los que se ubica la mayor cantidad de población indígena son: La Guajira, con 394.683 habitantes; Cauca, con 308.455; Nariño con 206.455; Córdoba, con 202.621 y Sucre con 104.890. Así mismo, las etnias con mayor número de miembros son la Wayuu con 380.460 personas, la Zenú con 307.091; los Nasa con 243.176 y los Pasto con 163.873. Estos pueblos concentran el 58,1% de la población indígena colombiana.

Asentados en todo el territorio nacional (ver imagen 1), los pueblos indígenas habitan principalmente en las áreas rurales del país, y en menor medida en áreas urbanas. Es en sus propios territorios indígenas en donde realizan las actividades económicas necesarias para su subsistencia física y cultural (Arango y Sánchez, 1997).

Imagen 1. Población indígena por Departamento



Fuente: Adaptado de *Resultados Censo Indígena,* de DANE, 2018.

Debido a sus patrones de asentamiento y sus sistemas de autosustento, las características geográficas y ambientales del territorio determinan los sistemas de poblamiento de las comunidades, por ejemplo, las comunidades ubicadas principalmente sobre ríos, caños y lagunas realizan actividades de subsistencia como la pesca. Así mismo, las comunidades que habitan en áreas de bosque realizan principalmente actividades de cacería y recolección de frutos silvestres ((ICBF y Universidad Externado de Colombia, 2014)). El Censo Nacional Agropecuario (2014) identificó que la principal actividad que se registra en los territorios indígenas es la agricultura, destinando un 87,2% de sus áreas a esta actividad.

Sin embargo, en las últimas décadas las comunidades indígenas han visto cómo sus sistemas productivos de subsistencia se han debilitado debido al deterioro ambiental de sus territorios, así como a la disminución de oferta de flora y fauna, lo que ha debilitado las prácticas productivas tradicionales de los pueblos indígenas como la cacería, la pesca o la

recolección de frutos silvestres. Esta situación genera una mayor dependencia y necesidad de adquirir bienes y servicios por medio del dinero (Banco Mundial, 2006). De allí la importancia de pensar programas y proyectos productivos que brinden a las comunidades una mejora en sus condiciones de vida.

Metodologías ágiles en proyectos

Según la definición convencional, en las metodologías tradicionales los proyectos tienen una duración y unos requerimientos establecidos con anterioridad a su ejecución. El cliente, generalmente, delega su responsabilidad y recibe informes por parte del gerente del proyecto. Las metodologías tradicionales de proyectos contemplan la incertidumbre inherente y establecen parámetros de priorización, definen todos los aspectos desde la planeación hasta el cierre, e intentan realizar la menor cantidad de cambios en el desarrollo de las etapas, buscando controlar todos los parámetros del proyecto como la calidad, el tiempo y el costo (Executive Master Project Managment, 2017).

Sin embargo, desde campos como el desarrollo industrial o de software, se ha planteado que las metodologías tradicionales no siempre cumplen estrictamente con estas características, por lo que se han propuesto los modelos ágiles para gestionar de mejor manera los desajustes que existen en la ejecución de los proyectos (Álvarez, et al., 2012, p. 46).

El origen del manifiesto ágil y la organización "The Agile Alliance" surge en la reunión realizada en el año 2001 en Snowbird Ski Resort de UTAH (EE.UU.), donde se encontraban 17 expertos de la industria de software que buscaban alternativas a los desarrollos tradicionales; menos rigidez y disminuir la documentación exhaustiva que se habían evidenciado ineficientes en pequeños y medianos proyectos (Fernández, 2013).

El manifiesto ágil fundamenta los valores que guían las metodologías ágiles. De acuerdo a Fernández (2013) el primer valor se enfoca en la persona, el equipo de trabajo y su entorno; una buena relación y comunicación fluida en el equipo son fundamentales para el éxito del proyecto. El segundo valor propone la disminución del exceso de documentación requerida para la toma de decisiones en los ciclos del proyecto y la elaboración de documentos cortos con información fundamental. El tercer valor se origina en las diferencias encontradas en los proyectos de desarrollo de software sobre las especificaciones que exigen los clientes y

el presupuesto propuesto por el desarrollador. Este principio incluye al cliente en el desarrollo del proyecto, promoviendo una comunicación efectiva con este que permita su inclusión en el equipo durante la ejecución, con el fin de que ambas partes entiendan las dificultades del otro. El cuarto valor explica la adaptabilidad que debe tener un proyecto frente a los problemas que se presentan y se relaciona con la capacidad de responder a los cambios más que seguir una planificación. Estos problemas pueden estar relacionados con los cambios en las necesidades de los financiadores o las situaciones que pueden afectar de manera sorpresiva alguna fase del ciclo de vida del proyecto.

Siguiendo a Fernandez (2013), a continuación se presentan los doce principios del Manifiesto Ágil:

Tabla 1. Principios del Manifiesto Ágil

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y ser confiables en la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.

12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Los principios del Manifiesto Ágil en lugar de reducir la incertidumbre buscan sacar provecho de ésta y parten de una filosofía común basada en la simplicidad, la colaboración, la comunicación y la calidad, reemplazando así el conjunto de reglas predefinidas y estrictas que conformaban las metodologías tradicionales de gestión de proyectos (Álvarez, et al., 2012, p. 46).

En los últimos años la ejecución de proyectos sociales ha empezado a implementar metodologías ágiles. Un ejemplo de ello es el BID con el desarrolló de la metodología PM4R Agile la cual se construyó como un híbrido entre la metodología tradicional de gestión de proyectos del PMI (Project Management Institute) y las buenas prácticas de Metodologías Ágiles como PRINCE y Scrum (BID, 2019). La ejecución de estos proyectos se caracteriza por la incertidumbre y los riesgos, por lo que el proceso tiene que ser empírico, es decir, iterativo e incremental con revisiones frecuentes y adaptaciones permanentes (BID, 2019).

Principales metodologías ágiles

Tomando como referencia a Letelier y Penadés (2006), se presentan a continuación las principales características de las siguientes metodologías ágiles: Programación extrema o extreme programming (XP), Scrum, Kanban, Lean Software Development, Feature Driven Development (FDD), Dynamic Systems Development Method (DSDM) y Crystal Clear.

Tabla 2. Principales metodologías ágiles

Metodología	Principales características
Programación extrema o extreme programming (XP)	De acuerdo a Beck (1999) la Programación Extrema o (XP, por sus siglas en inglés), es una metodología ágil, utilizada generalmente en proyectos con objetivos flexibles, riesgos técnicos y condiciones cambiantes. Se basa en la comunicación permanente y fluida entre los clientes y el equipo técnico, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales en el proceso de desarrollo de software. Con el XP se promueve el trabajo en equipo, la toma de soluciones simples y la convicción para asumir cambios. La búsqueda de un clima de trabajo óptimo es fundamental, así como la utilización radical del sentido común en la toma de decisiones.
Scrum	El Scrum es un marco de trabajo liviano con el cual personas y equipos pueden lograr valor por medio de soluciones adaptativas (Schwaber y Sutherland, 2020). El Scrum se utiliza frecuentemente en proyectos en los que las condiciones iniciales cambian constantemente. Desde una perspectiva empírica, se toman decisiones según la observación de las experiencias y la evaluación de las acciones realizadas. Más allá de definir reglas rígidas, el Scrum proporciona una guía sobre cómo se debe orientar el relacionamiento entre los participantes, confiando en la inteligencia colectiva para la toma de decisiones y la corrección de errores (Schwaber y Sutherland, 2020).

	Una de las características principales del Scrum es la de hacer un seguimiento permanente de los proyectos por medio de iteraciones denominadas sprints que pueden durar hasta 30 días. Asimismo, se realizan reuniones diarias de no más de 15 minutos en las que el equipo define y coordina acciones sobre la marcha (Schwaber, Beedle y Martin, 2001)
Kanban	La metodología ágil Kanban se centra en la optimización del flujo de valor a través de la gestión visual y la extracción limitada de trabajo en progreso (work-in-progress). La mejora en la eficiencia, efectividad y predictibilidad del proceso de flujo es el objetivo de la metodología Kanban, con ello se aumenta y agiliza el movimiento de valor por todo el sistema de desarrollo del producto (Schwaber y Sutherland, 2020).
Kanban y Scrum	Kanban permite optimizar el flujo de valor en un contexto Scrum. Mientras Scrum se fija en el control de los procesos por medio de la evaluación empírica generando ciclos de retroalimentación que aportan estados de transparencia, adaptación e inspección, Kanban optimiza el ciclo de retroalimentación aumentando la transparencia, adaptación e inspección. esta mejora en el flujo se realiza mediante acciones como la visualización del workflow, limitar el trabajo en progreso (WIP), la gestión activa de los elementos de trabajo en progreso, así como la inspección y adaptación de la definición de “Workflow” del equipo (Schwaber y Sutherland, 2020).
Lean Software Development	La Lean Software Development (LD) surge a partir de la experiencia de la industria japonesa del automóvil en los años 80 y luego se expande a los proyectos de telecomunicaciones en Europa. El LD desarrolla procesos para la gestión de los cambios imprevistos dentro de los proyectos. Aunque dentro del LD los

	cambios se consideran riesgos, la gestión adecuada de estos puede convertirlos en oportunidades que mejoran la productividad de los proyectos (Poppendieck y Poppendieck, 2003).
Feature Driven Development (FDD)	El FDD o modelo de desarrollo dirigido por características en español, consiste en un proceso de iteraciones cortas (de hasta 2 semanas). Teniendo como base las características que debe reunir el software, el FDD orienta las etapas de diseño e implementación del sistema (Coad, Lefebvre y De Luca, 1999)
Dynamic Systems Development Method (DSDM)	De acuerdo a Stapleton (1997) el DSDM se origina como una metodología RAD unificadora. Define un marco para el desarrollo de procesos de producción de software. Su característica principal es que el equipo de desarrollo y los clientes trabajan conjuntamente en un proceso iterativo e incremental. Incluye 5 etapas: estudio de viabilidad, estudio del negocio, modelado funcional, diseño/construcción e implementación. Las tres últimas etapas son iterativas, y se promueve la retroalimentación en todas las etapas.
Crystal Clear	Desarrollado por Cockbun (2001), el Crystal Clear agrupa una serie de metodologías para el desarrollo de software que tienen como característica principal la confianza en el equipo de trabajo y la reducción de los artefactos producidos. La premisa del Crystal Clear es que el desarrollo de software depende del trabajo cooperativo, de la comunicación fluida y de la generación de innovaciones. Por ello las personas encargadas del desarrollo son fundamentales así como los recursos de los que estas personas pueden disponer. La mejora en las habilidades, capacidades y destrezas del equipo de trabajo, así como la definición de políticas de trabajo claras y consensuadas son elementos necesarios para el éxito del Crystal Clear.

Fuente: Elaboración propia

Marco teórico: herramientas en la gestión de proyectos

El modelo SCRUM

De acuerdo a Schwaber y Sutherland (2020), el SCRUM es un método ágil diseñado para personas u organizaciones que tiene como objetivo generar valor en medio de situaciones complejas por medio de soluciones adaptativas. El Scrum se basa en dos premisas teóricas, la primera es el empirismo el cual consiste en la comprobación de los hechos por medio de la observación detenida y sistemática de la realidad. En el empirismo se valora lo observable por sobre la reflexión teórica. La segunda premisa es el pensamiento Lean que consiste en priorizar las tareas esenciales y descartar las tareas consideradas no primordiales, con esto se busca optimizar la utilización del tiempo y el esfuerzo.

El enfoque del SCRUM es iterativo fomentando el intercambio de ideas y la solución de problemas de forma colectiva, de manera que se fundamenta en el trabajo grupal para la búsqueda de soluciones adaptativas (Schwaber y Sutherland, 2020). Esta propuesta permite una disposición para incrementar la generación de valor de forma constante por medio de la generación de habilidades, la circulación de conocimiento, el control de riesgos y la previsión de fallas. El enfoque se desarrolla a partir de los tres pilares empíricos de la metodología: transparencia, inspección y adaptación.

Transparencia

Las actividades, tareas, decisiones y resultados alcanzados en el proceso de trabajo con la metodología SCRUM deben poder ser verificadas por las partes interesadas (Schwaber y Sutherland, 2020). Una disposición de transparencia permite una inspección constante con el fin de aumentar el valor y disminuir los riesgos de error y pérdida de tiempo y esfuerzo.

Inspección

La inspección de los procesos de trabajo del SCRUM es necesaria para identificar posibles problemas, analizar cambios y generar adaptaciones que mejoren el funcionamiento de

las actividades (Schwaber y Sutherland, 2020). La inspección frecuente se orienta entonces a generar cambios que permitan un mejor desempeño.

Adaptación

La adaptación es la acción resultante de los procesos de transparencia e inspección. Con la adaptación se busca dar respuesta y corregir posibles fallas o riesgos que se presentan en el desarrollo del trabajo. Para esto se toman los resultados de las inspecciones frecuentes y se ajustan los procesos, roles, materiales o tiempos necesarios. La adaptación es realizada por las mismas personas del equipo SCRUM de forma autogestionada, es decir sin la necesidad de una intervención de agentes externos (Schwaber y Sutherland, 2020).

Los valores de la metodología SCRUM son el compromiso, foco, franqueza, respeto y coraje (Schwaber y Sutherland, 2020). Con compromiso se entiende la responsabilidad por lograr los objetivos trazados y el apoyo mutuo permanente. El foco se refiere a canalizar el trabajo en los Sprint para lograr los objetivos. La franqueza es el principio de la comunicación eficaz dentro del equipo SCRUM, junto con el respeto entre todas las partes reconociendo la capacidad e independencia de cada uno. El coraje corresponde al valor para tomar las decisiones correctas en situaciones difíciles y llevarlas a cabo.

El seguimiento de estos valores por parte del equipo SCRUM refuerza la capacidad de la metodología para enfrentar posibles fallas y retos que se presentan. La búsqueda de la confianza y la eficiencia son el propósito de estos valores que junto a la transparencia, la inspección y la adaptación son los pilares fundamentales de este enfoque empirista dentro de las metodologías ágiles.

SCRUM Team

El SCRUM se conforma a partir de un grupo pequeño de personas que se organiza de forma horizontal, sin una estructura jerárquica definida y con una orientación hacia los objetivos de trabajo (Schwaber y Sutherland, 2020). Los integrantes del equipo desarrollan

tareas multifuncionales por lo que es necesario que tengan diferentes habilidades que les permitan aportar valor. A su vez, el equipo se autogestiona lo que quiere decir que de forma autónoma se toman decisiones para responder a las necesidades que van ocurriendo.

El tamaño del equipo no debe ser muy grande ni muy pequeño, generalmente es de 10 personas, para que mantenga un tamaño adecuado que permita agilidad en la ejecución de las tareas, facilidad en la comunicación y la productividad (Schwaber y Sutherland, 2020).

El SCRUM team tiene los siguientes roles: Scrum Master, Product Owner y Developers.

Scrum Master

El Scrum Master es el encargado de socializar los diferentes principios de la metodología, los roles y las tareas de cada uno de los integrantes del equipo. También es el responsable de hacer cumplir los objetivos del proyecto para lo cual debe asumir el liderazgo del equipo (Schwaber y Sutherland, 2020). Algunas de las tareas del Scrum Master son:

- Orientar al Scrum team hacia la generación de valor agregado en cada iteración y según los tiempos definidos
- Promover la autogestión y la flexibilidad en las tareas de cada uno de los integrantes del Scrum Team
- Facilitar la ejecución del proyecto del Scrum Team eliminando posibles impedimentos
- Asesorar y capacitar al equipo para la adopción del enfoque empírico y los diferentes componentes del Scrum
- Facilitar la comunicación fluida y la colaboración entre los miembros del Scrum Team.

Product Owner

El Product Owner es el encargado de aumentar el valor de los productos generados por el Scrum Team, por medio de la elaboración y supervisión de la lista de tareas o Product

Backlog, que debe ejecutar el equipo. A su vez, el Product Owner es responsable de la aplicación efectiva del Product Backlog (Schwaber y Sutherland, 2020).

Entre las tareas del Product Owner están las siguientes:

- Diseñar e implementar las tareas del proyecto
- Comunicar asertivamente las tareas a todos los integrantes del equipo
- Asegurar de que el Scrum Team comprenda las tareas que debe desarrollar
- Ajustar las tareas a desarrollar cuando sea necesario

Developers

Los developers son los responsables de llevar a cabo cada una de las tareas definidas en el product backlog de acuerdo a los tiempos de cada interacción, es decir, en las etapas que el proyecto defina (Schwaber y Sutherland, 2020). Los developers están encargados de:

- Generar calidad en las tareas realizadas
- Cumplir con los tiempos definidos para la entrega de tareas
- Adaptar el plan de ejecución de tareas teniendo como premisa el cumplimiento de los objetivos de cada iteración
- Asumir de forma autónoma la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas y de ajustarlas según las necesidades que surjan
- Mantener una comunicación permanente con los demás developers

El modelo Canvas

El modelo Canvas es un lienzo gráfico que se divide en nueve bloques y que se puede utilizar para la fase inicial del modelo a proponer y se compone de la identificación de las personas con las que se puede contar (aliados), las actividades clave, los recursos, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales de distribución (cómo puedo vender), el segmento clientes (a quién le vendo), los costes y flujos de ingreso (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Siguiendo el modelo Canvas planteado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), se plantean nueve módulos para la construcción de un modelo de negocio efectivo.

Tabla 3. Módulos Método Canvas

Módulos	Descripción
Segmento de mercado	Las organizaciones deben segmentar específicamente su mercado de acuerdo con sus clientes. Las preferencias y gustos similares de los clientes permiten orientar las estrategias organizacionales hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor. Determinar e identificar cuáles son las características primordiales que desea un cliente al buscar un producto o servicio, puede ser una ventaja competitiva de una organización frente a las demás.
Propuestas de valor	Los clientes pueden elegir entre una organización u otra dependiendo de los beneficios. Tanto una oferta de productos adecuados, como la prestación de un buen servicio, hacen parte de los beneficios que puede ofrecer una compañía. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.
Relaciones con los clientes	El éxito de las organizaciones en las condiciones de dinamismo y competitividad del actual mercado, se centra en privilegiar la satisfacción del consumidor y aumentar el número de clientes a través de la entrega de un valor superior en cada producto o servicio (Armstrong & Kotler, 2011). Las organizaciones deben enfocarse siempre en comprender a sus clientes, pues estos determinan una

	relación futura a largo plazo, además, se debe tener en cuenta que es mucho más fácil fidelizar a un cliente que adquirir uno nuevo.
Fuentes de ingreso	El cliente decide finalmente si el precio de un producto es el adecuado. Las decisiones de fijación de precios, al igual que otras decisiones del mix de marketing deben empezar con el valor para el cliente. Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (precio) para obtener algo de valor (los beneficios de tener o utilizar el producto). La fijación eficaz de precios, orientada hacia el cliente, implica la comprensión de cuánto valor le otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, fijando un precio que capte dicho valor.
Fuentes de ingreso	Los ingresos son fundamentales para las organizaciones, sin estos sería imposible operar en el mercado, toda empresa debe generar ingresos para suplir sus costos y obtener una utilidad. Hay muchas cuestiones que se deben analizar antes de definir el costo real de lo que se oferta, pero lo más importante a tener en cuenta es el beneficio que se le otorga al consumidor, esto es lo que realmente determina el valor del producto o servicio, ya que un cliente paga dependiendo de qué tan beneficioso sea lo que compró.
Recursos clave	Los recursos claves de una organización son aquellos con los cuales una compañía puede operar en un mercado. Una eficiente consecución de estos recursos puede representar una ventaja comparativa o competitiva de una organización frente a otra. “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 34).
Actividades clave	“Las actividades son las acciones más importantes que debe emprender una compañía para tener éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.” (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 36). Estas actividades claves pueden ser la misión de la compañía, acá se ejecutan las estrategias organizacionales para el desarrollo del producto y servicio, así como para su posterior distribución y venta.

Asociaciones clave	En la actualidad, las organizaciones viven en mercados muy cambiantes y dinámicos, por lo que no es fácil sobrevivir en el sector empresarial. Las empresas deben ser flexibles y acoplarse a la tendencia organizacional que se esté presentando, es por esto que en ocasiones las compañías deben asociarse con otras para lograr un objetivo común. Por ejemplo, compartir amenazas es una estrategia fundamental para las empresas, debido a que permite combatir en el mercado organizacional con mejores herramientas, integrando toda clase de componentes que posea una u otra organización. "Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia. El éxito de las alianzas depende de cómo se gestionan y de cómo fomentan los socios la evolución de la asociación" (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 349).
Estructura de costos	Todas las actividades y procesos de una organización tienen un costo. Uno de los principales objetivos de las compañías es tratar de minimizar esos costos al máximo para obtener una mayor rentabilidad en beneficio de toda la organización. Las estrategias corporativas deben enfatizar acciones para determinar cuáles costos se pueden gestionar fácilmente y cuáles son los cuellos de botella. De esta forma se pueden priorizar esfuerzos y dar solución rápida a los costos más influyentes y determinantes.

Fuente: Tabla adaptada de Varela, 2016

Imagen 2. Formato Método Canvas

Fuente: Imagen de Innokabi, 2020

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es un método de diagnóstico que se utiliza en la planeación de estrategias para analizar el desempeño de la organización. El análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto definen la situación interna y externa de una organización (Ponce, 2007). El FODA selecciona características de la organización las cuales son analizadas enfocándose en dos aspectos internos: sus fortalezas y debilidades, y en dos aspectos externos: las oportunidades y amenazas.

Las fortalezas se identifican resaltando un listado de las capacidades que hacen única a la organización, las habilidades y destrezas en las cuales es competente y las ventajas que se identifican como sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, imagen reconocida, características del producto o servicio (Ponce, 2007). Las debilidades se refieren a los elementos que impiden cumplir con los objetivos, son consideradas un factor vulnerable en cuanto a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Ponce, 2007).

En el análisis externo se relacionan las oportunidades y las amenazas que afectan la organización. Las oportunidades se fundamentan en el análisis del entorno y en cómo este puede ser utilizado para mejorar la organización. Las oportunidades en el entorno son factores de gran importancia que permiten moldear las estrategias de las organizaciones (Ponce 2007). Las amenazas, por otra parte, son fuerzas ambientales no controlables por la organización que representan aspectos negativos y problemas potenciales.

La matriz FODA por lo general se presenta por medio de columnas en las que se ubican los factores internos y externos de la organización y filas en las que se ubican los factores negativos y positivos, de esta manera se realiza un análisis que se utiliza para trazar las estrategias de mejora para la organización.

Emprendimiento

La noción de emprendimiento se asocia con el surgimiento de una idea representada en un nuevo producto o servicio, o de una nueva y más eficiente forma de producir algo existente. Dicha definición se asemeja a la expuesta por Schumpeter (como se citó en Castillo, 1999) sobre la *destrucción creativa,* en la que se señala que la innovación en la economía comporta en sí misma una crisis no coyuntural, es decir una dificultad que promueve procesos de innovación para solucionarla. Esto es un cambio radical en todas las relaciones socioeconómicas porque implica un destruir-crear. Bajo esta noción, el emprendimiento depende de la creatividad y del ingenio de las personas, cualidades que no siempre están presentes y que son, a su vez, difíciles de aprender. De esta forma, el emprendimiento es una opción de desarrollo económico que se determina por condiciones de personalidad que no necesariamente comparten todas las personas (Morro, 2019).

En este sentido, Castillo (1999) cuestiona la definición de emprendimiento desde la perspectiva de la escuela austriaca que ve al emprendedor como un agente que identifica los factores que generan desequilibrio en el mercado analizando sus señales (precios). El emprendedor toma una decisión y si su razonamiento es correcto obtiene una ganancia individual, mientras llega al equilibrio de mercado cuando los precios se ajustan. En esta concepción, el emprendimiento implica un proceso de análisis para identificar ineficiencias, fallas o barreras en el mercado, mientras el agente económico comprende su funcionamiento por medio del ensayo y el error. En general, el proceso de emprendimiento está asociado a la incertidumbre, puesto que todo emprendedor toma decisiones con base en su conocimiento, que puede ser correcto o no. Es decir, el emprendimiento es un proceso iterativo de toma de decisiones en escenarios de incertidumbre con el fin de obtener un beneficio.

Así mismo, pueden darse otras definiciones de emprendimiento que incluso se alejen del supuesto de maximización de beneficios individuales, como es el emprendimiento social

que aplica más al beneficio de una comunidad, el cual busca beneficios generales y donde el mercado en el que se incursiona es específico. En este se alcanza el valor teniendo en cuenta los conocimientos asociados a la producción, como es el caso de la comercialización de artesanías y otros objetos culturales.

En Colombia, se han implementado proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas, como por ejemplo el "Programa de Fortalecimiento Empresarial, Productivo y Comercial de Iniciativas Artesanales para Grupos Étnicos en Colombia" desarrollado por Artesanías de Colombia y el Ministerio de Comerio, Industria y Turismo. Algunos de estos programas y proyectos han producido pocos casos exitosos de emprendimiento, donde se promueve el rescate y el fortalecimiento de la identidad cultural, se afianzan las tradiciones de los grupos étnicos y se desarrollan capacidades para mejorar el trabajo comunitario (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Artesanías de Colombia, 2016). En estos casos puntuales que fueron exitosos se evidencia la autogestión de las comunidades las cuales se han organizado internamente estableciendo roles y estándares definidos para llevar a cabo la producción artesanal y generando de forma colaborativa lazos fuertes de apoyo y sustento que fortalecen así sus economías propias (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Artesanías de Colombia, 2016).

Tabla 4. Casos de éxito comunidades indígenas

Comunidad Indígena	Asociación	Proyecto	Productos	Características del proyecto
Canaán en Guapi – Cauca	ASOGLODI	Labores artesanales como parte integral de su proyecto de vida.	Cestería	Fortalecimiento de la lengua nativa Cohesión social y solidaridad Organización comunitaria
Mujeres Guna Dule en Turbo –	ASOIMOLA	Producción de artesanías	Productos en mola	Cohesión social y solidaridad Organización comunitaria Talleres participativos de creatividad

Antioquia				
Cabildo Camëntsá Biya en Mocoa, Putumayo	Cabildo Camëntsá Biya en Mocoa, Putumayo	Producción de artesanías	Tejidos de guanga y en chaquira Cestería en tunda Instrumentos musicales.	Proceso de recuperación y fortalecimiento de los oficios tradicionales Construcción de telares de guanga y de chaquira Talleres participativos Transferencia de conocimiento.
Nabusimaque - Cesar	ASOCIT	Denominación de origen mochila arhuaca	Mochila arhuaca	Herramientas legales en Propiedad Intelectual Trabajo en comunidad

Fuente: Adaptado de *Casos exitosos. Programa de Fortalecimiento Empresarial, Productivo y Comercial de Iniciativas Artesanales para Grupos Étnicos en Colombi*a del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Artesanías de Colombia, 2016

Metodología

La presente investigación plantea una metodología con enfoque cualitativo en la que se prioriza la visión de los participantes, sus apreciaciones y experiencia, en el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas. Esto con el fin de obtener una perspectiva *emic* de la información en la cual se da especial importancia a la experiencia, aprendizajes y dificultades que construyen las comunidades indígenas como actores sociales en el desarrollo de proyectos de emprendimiento (Delgado y Gutiérrez, 2007). Teniendo en cuenta las restricciones causadas por el Covid-19, la recolección de información se ajustó a las medidas de distanciamiento requeridas, por lo que se dispuso de herramientas virtuales como la videollamada, el contacto por medio de correo electrónico, las llamadas telefónicas y las herramientas de Google para el desarrollo de encuestas. Las técnicas que se utilizaron son la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la encuesta. Estas técnicas permiten tener un acervo de información importante de personas expertas en el desarrollo de proyectos como de las comunidades que participan de ellos (Taylor y Bodgan, 1987).

El análisis de la información comprende un enfoque mixto de tres momentos en el que se combina el análisis de contenido, la estadística descriptiva y la triangulación de técnicas (Tashakkori y Teddlie, 1998). El análisis de contenido permite hacer una sistematización temática de la información a partir de categorías conceptuales (Krippendorff, 1990). Esta sistematización permitirá obtener una síntesis de los principales elementos que deben conformar un modelo ágil de proyectos con comunidades indígenas. Luego se realizó la validación del modelo por medio de encuestas diligenciadas por expertos en el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas, los resultados obtenidos en las encuestas se cuantifican para lograr una descripción detallada que permita tener una conclusión sustentada del proceso de validación (Groves et al., 2004). Finalmente, se realizó un proceso de comparación,

combinación y relación de la información recolectada desde técnicas diferentes con el fin de cualificar los análisis propuestos (Flick, 2009).

Participantes

La selección de los participantes se organizó en dos grandes grupos de actores relevantes en los procesos de diseño y ejecución de proyectos económicos con comunidades indígenas. En primer lugar se encuentran las mismas comunidades que han participado por medio de líderes y personas encargadas, en programas de apoyo a economías propias, proyectos de fortalecimiento productivo, proyectos de emprendimiento, entre otros. En segundo lugar se encuentra el personal encargado del diseño y ejecución técnica de estos proyectos, generalmente profesionales pertenecientes a entidades del gobierno, organizaciones no gubernamentales, o empresas privadas involucradas en su desarrollo como agentes externos.

Para la selección de los participantes de comunidades indígenas se tuvo en cuenta el relacionamiento previo con líderes en el tema productivo y económico de las comunidades indígenas Wayuu, Ette Ennaka, Koreguaje y Uitoto. Debido al gran número de pueblos indígenas reconocidos en Colombia y a la diversidad de proyectos económicos que han desarrollado, se utilizó un muestreo a conveniencia (*Purposive Sample*) de tipo probabilístico y que por tanto no busca representatividad estadística (Miles y Huberman, 1994). Siguiendo los objetivos de investigación se seleccionaron personas que han estado a cargo de proyectos o han participado de ellos, tales como artesanas o líderes del área productiva. En el caso de los agentes externos también se realizó un muestreo por conveniencia usando la estrategia de bola de nieve en la que los participantes iniciales sugieren a otros participantes dentro de una red especializada (Atkinson & Flint, 2001). Esta estrategia permitió incluir expertos en proyectos de emprendimiento y profesionales de diferentes áreas como antropología, psicología, administración pública, trabajo social y mercadeo, que han ejecutado proyectos en comunidades indígenas en el marco de sus trabajos en entidades como Artesanías de Colombia, ONG´s como The Nature Conservancy, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF-,

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y en la Oficina de asuntos indígenas del Ministerio del Interior. El número de entrevistas y encuestas se determinó por saturación teórica de las categorías de análisis, es decir, por la inclusión de nueva información hasta lograr los elementos necesarios que permitan abordar y analizar de forma convincente cada categoría de análisis (Martínez-Salgado, 2012).

Tabla 5. Participantes

Grupo de participantes	**Tipo de participante**
Actores comunitarios	Artesana pueblo Wayuu
	Artesana pueblo Ette Ennaka
	Líder indígena pueblo Korebaju
	Líder indígena pueblo Uitoto
	Artesana pueblo Uitoto
	Artesana pueblo Uitoto
Actores externos	Experta en pueblos indígenas
	Profesionales Artesanías de Colombia
	Experto en proyectos productivos con comunidades rurales

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de recolección de información

Revisión documental

La revisión documental comprende la búsqueda, recopilación y análisis de diferentes tipos de documentos oficiales y públicos (Taylor y Bodgan, 1987). Algunos de los documentos que son utilizados con esta técnica son registros de organizaciones, artículos de periódicos, informes gubernamentales o de ONG´s, normatividad legal, datos demográficos, etc. (Taylor y Bodgan, 1987). La recolección de información por medio de la técnica de revisión documental parte de una definición previa de categorías de búsqueda, descriptores clave y fuentes de información que se seleccionan según los criterios teóricos y metodológicos de la investigación (Delgado y Gutiérrez, 2007).

Se realizó una revisión de fuentes secundarias, tales como estudios en los que se incluyen descripciones de la economía de las comunidades indígenas, con un interés específico en sus relaciones de producción y de comercialización, y en las restricciones que afrontan en estas etapas. También se revisaron estudios sobre proyectos productivos propuestos para comunidades indígenas específicas.

Por otra parte, se estudian las herramientas de modelos ágiles de proyectos, para caracterizarlas e identificar los supuestos o condiciones necesarios para implementar cada uno de sus métodos. Posteriormente, se infieren los componentes y secuencias que de manera lógica son aplicables en los emprendimientos de las comunidades, combinando la información obtenida en la primera revisión de fuentes.

Entrevista semiestructurada

La técnica de entrevista se define como una conversación orientada por objetivos precisos y que se desarrolla en un contexto de interrogación (Elejabarrieta, 1997). Dependiendo del nivel de directividad y estructuración, las entrevistas pueden ser más o menos estandarizadas (Delgado y Gutiérrez, 2007). Sin embargo, desde una perspectiva cualitativa, las

entrevistas semiestructuradas deben dirigirse siempre hacia la comprensión de las percepciones que tienen los sujetos acerca de un tema, experiencia o situación específica, utilizando sus propias palabras y fomentando la flexibilidad, la retroalimentación y la reflexividad (Taylor y Bogdan, 1987).

Se realizan entrevistas semiestructuradas a diferentes agentes de la cadena de comercialización de bienes y servicios de origen indígena, a fin de recolectar información sobre volúmenes y precios en cada etapa del proceso. También se realizaron entrevistas a expertos en proyectos con comunidades indígenas que sirvieron para retroalimentar detalles del Modelo y corregir errores.

Encuesta

De acuerdo a Groves et al. (2004) la encuesta es una técnica de recolección de información en la que por medio de un cuestionario dirigido a una muestra se recopila información de forma sistemática y organizada según un diseño de preguntas cerradas y abiertas, con el fin de obtener descriptores cuantitativos y cualitativos sobre ítems definidos previamente. Para este caso, la encuesta tiene el propósito de generar información para validar el modelo propuesto, por esto su aplicación se realizará específicamente a expertos en desarrollo de proyectos con comunidades indígenas siguiendo un muestreo por conveniencia. Teniendo en cuenta las medidas de distanciamiento social motivadas por la situación de emergencia sanitaria, la encuesta se realizó por medio de la herramienta de “formularios de Google”, de manera que pudo ser diligenciada de forma remota.

Análisis de Información

Para el análisis de la información recolectada se utiliza la técnica de análisis de contenido (AC). Esta técnica está orientada a formular, a partir del análisis de la información recogida a través de entrevistas y revisión documental, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse en un contexto particular (Krippendorff, 1990). El AC se caracteriza por investigar el significado simbólico de los mensajes, los cuales no tienen un único significado, puesto que los mensajes y las comunicaciones simbólicas tratan en general de fenómenos distintos a los que son directamente observados (Krippendorff, 1990). Esta técnica debe realizarse con relación al contexto de los datos, interrogando discursos o textos a partir de los cuales la investigadora busca hacer inferencias sobre los mismos que aporten al análisis del tema de investigación (Delgado y Gutiérrez, 2007).

Siguiendo a Krippendorff (1990), en un primer momento se realiza un análisis global de toda la información con el fin de definir categorías conceptuales de análisis a partir del marco teórico y los objetivos de investigación. Luego, con las categorías definidas, se sistematiza la información proveniente tanto de la revisión documental como de las entrevistas semiestructuradas, esta sistematización permite a su vez una triangulación de las técnicas utilizadas (Flick, 2009). Con la información sistematizada se realiza un proceso de análisis de contenido con el fin de obtener las principales recomendaciones para adecuar el modelo de proyectos más conveniente. Finalmente, se realiza un análisis cualitativo y de estadística descriptiva sobre los resultados de la encuesta a expertos con el fin de validar el modelo propuesto.

Hallazgos

Pueblos indígenas de Colombia: Principales métodos de producción y comercialización de productos

En el presente capítulo se exponen las principales actividades productivas que actualmente usan los pueblos indígenas del país, los productos que son comercializados y las dificultades que se presentan para lograr comercializarlos. Para ello se utiliza la información recopilada en fuentes secundarias, informes y estudios que exponen cuáles son las actividades económicas de los pueblos indígenas. Sin embargo, cabe aclarar que no existe un documento oficial que pueda brindar información precisa sobre la situación económica de todos los 115 pueblos indígenas que habitan el país. Pese a ello, se recogen datos del DANE en el censo de 2018 y el Censo Nacional Agropecuario 2014, el Estudio Nacional de la Situación Alimentaria y Nutricional de los Pueblos Indígenas de Colombia -ENSANI- realizado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF-, la CEPAL, la Organización Nacional Indígena de Colombia -ONIC-, entre otros documentos publicados por ONG's y demás organizaciones indígenas. Asimismo, esta información se complementa con la información recopilada en las entrevistas semiestructuradas donde se abordaron los siguientes temas: organización social, división sexual del trabajo, actividades productivas de las comunidades indígenas, actividades comerciales, principales problemáticas para el comercio de productos indígenas y los retos que enfrentan los proyectos productivos en los pueblos indígenas.

Economías de subsistencia

Los pueblos indígenas en Colombia tienen como principal actividad productiva las prácticas de subsistencia como la agricultura, la caza, la pesca y la recolección (ICBF y Universidad Externado de Colombia, 2014). Esto demuestra la importancia del aprovechamiento de los recursos naturales para su sostenimiento y explica porque la mayoría de los territorios indígenas cuentan con áreas de bosque conservadas (FAO y FILAC, 2021). El Censo Nacional Agropecuario del año 2014 señala que el área rural dispersa censada en territorios de grupos étnicos corresponde a 39,9 millones de hectáreas en las cuales el 90,8% tiene cobertura de bosques naturales (36,2 millones de ha). La proporción de bosque natural es del 93,0% en territorios de pueblos indígenas. De los territorios indígenas el 5,3% corresponde a uso agropecuario (DANE, 2014).

Las prácticas productivas se caracterizan por la organización y división de tareas en las comunidades de acuerdo con el calendario ecológico de la región y según los usos y costumbres de cada pueblo indígena. Las épocas de lluvia, sol y sus cambios ambientales determinan los momentos de siembra y cosecha, así como épocas de cacería, pesca y recolección de frutos. Estas actividades se realizan para el sostenimiento de las familias garantizando la seguridad alimentaria de la unidad familiar (Entrevista C. Profesional experto en pueblos indígenas, Febrero de 2020).

Agricultura y producción pecuaria

El sistema de agricultura indígena se caracteriza por el uso temporal de los suelos, permitiendo la regeneración natural de los bosques. Conocido como chagra o conuco en la región de la amazonía y la orinoquía, el sistema de agricultura indígena promueve la rotación de cultivos en áreas amplias de bosque. Los alimentos principales que se cosechan varían de acuerdo a la región y las tradiciones gastronómicas de cada pueblo (Entrevista C. Profesional experto en pueblos indígenas, Febrero de 2020).

Imagen 3. Chagra cultivos en la Amazonia Colombiana

Fuente: Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura, 2011.

De acuerdo a Ucha (2010), la producción pecuaria se refiere a la actividad económica de la ganadería y la cría de especies menores. Consiste en la crianza de animales para la producción y venta de carne, leche, derivados lácteos, huevos, cuero, lana, entre otros. Se pueden distinguir diferentes tipos de producción pecuaria en función de las especies que se exploten. Las más recurrentes son el ganado bovino, ovino, porcino y caprino, la avicultura (cría de aves), y algunas otras menos comunes como la cunicultura (cría de conejos) y apicultura (cría extensiva de un tipo de insecto).

La cría de animales a baja escala sigue reconociéndose como una alternativa de producción sostenible encaminada a alcanzar ingresos para las comunidades y avanzar en la soberanía alimentaria (ICBF y Universidad Externado de Colombia, 2014). El apoyo del Estado en este sentido es fundamental para lograr proyectos sostenibles no solo en términos de producción sino también en aspectos ambientales y sociales.

> Para nosotros [el pueblo índigena Ette Ennaka] la cría de animales es fundamental para nuestra economía y nuestra soberanía alimentaria. Necesitamos recibir apoyo por parte del Estado Colombiano a través de proyectos de tipo ganadero y de especies menores, ligado además a la recuperación de territorio, con el fin de mejorar las condiciones nutricionales y alimentarias de nuestra comunidad (Ministerio del Interior, 2013, p. 89).

Imagen 4. Cría de chivos en el pueblos Wayuu

Fuente: Fundación Apü´naja, 2018

Pesca

La pesca tiene un papel fundamental en la vida de las comunidades indígenas ya que el pescado y la yuca constituyen en regiones como la Amazonía, una de las bases de la alimentación tradicional (Entrevista C. Profesional experto en pueblos indígenas, Febrero de 2020). Existe un gran conocimiento sobre las técnicas de pesca, la elaboración de instrumentos

como el arpón, anzuelos o redes, y la identificación de áreas de captura (Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura, 2011).

Imagen 5. Pesca en la Amazonia Colombiana

Fuente: Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura, 2011.

Recolección

La recolección de frutos es una actividad que emplean comunidades asentadas en áreas de bosque. Esta actividad se realiza en tiempo de cosecha de frutos y permite contribuir al aporte de nutrientes en las dietas de las comunidades (ICBF y Universidad Externado de Colombia, 2014). De igual manera existen prácticas de recolección de fibras naturales, semillas, tintes y recursos naturales como la madera, utilizadas para la producción de artículos de uso cotidiano y artesanías destinadas a la comercialización (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020).

Cacería

Al igual que la recolección de frutos, la cacería hace parte de las prácticas de las comunidades indígenas asentadas en áreas de bosque. Por medio de la cacería se obtienen diversidad de especies como la boruga, la danta, el cerrillo, la charapa entre muchos otros, que complementan la dieta tradicional (Entrevista C. Profesional experto en pueblos indígenas, Febrero de 2020). El desarrollo de herramientas como el arco y la flecha o la cerbatana, y la utilización de técnicas especiales para la ubicación de los animales, hacen de la cacería una actividad especializada. Sin embargo, la cacería es una de las prácticas más amenazadas debido a la deforestación que reduce el hábitat de la fauna silvestre (The Nature Conservancy, 2015).

Imagen 6. Cacería Indígenas de la Amazonia Colombiana

Fuente: Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura, 2011.

Cestería y tejeduría

El mundo del tejido en las comunidades indígenas atraviesa todas las labores cotidianas, los utensilios que se elaboran son utilizados para realizar diversas actividades como la cacería, la pesca, la recolección de frutos silvestres, entre otros. También se elaboran piezas

de uso ritual como manillas o collares y objetos para uso doméstico como hamacas o mochilas (Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura, 2011). La recolección de fibras naturales, así como la utilización de fibras sintéticas y fibras procesadas, ha permitido el mantenimiento de la cestería y la tejeduría como oficios tradicionales que hacen parte de la cultura material de los pueblos indígenas (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020).

Imagen 7. Tejido en rollo con fibra de palma de cumare

Fuente: Archivo personal.

Alfarería

La alfarería es un oficio tradicional concebido principalmente con el fin de proveerse de los instrumentos necesarios para la preparación y servida de los alimentos (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). La técnica de la alfarería se ha venido perdiendo debido a la utilización de utensilios de plástico y metal que han reemplazado los utensilios tradicionales (Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura, 2011).

En la actualidad estos sistemas productivos están amenazados debido a los procesos de aculturación propiciados por el debilitamiento cultural (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). Además, la colonización ganadera, la deforestación, la minería legal e ilegal, entre otras dinámicas propias del extractivismo económico, deterioran los entornos

naturales de donde las comunidades extraen las materias primas para el desarrollo de la alfarería (ICBF y Universidad Externado de Colombia, 2014).

Actividades Comerciales en los Pueblos Indígenas en Colombia

La agricultura y la producción pecuaria son las principales actividades económicas de las comunidades indígenas, seguidas por la artesanía (ICBF y Universidad Externado de Colombia, 2014). De acuerdo con Bascuñan et al. (1997) el principal problema de las empresas indígenas no es su tamaño o capital sino la ausencia de profesionales en gestión de empresas. Asimismo, en la literatura revisada de lecciones aprendidas de proyectos productivos indígenas se menciona la falta de conocimiento técnico en manejo de finanzas (Martínez, 2018).

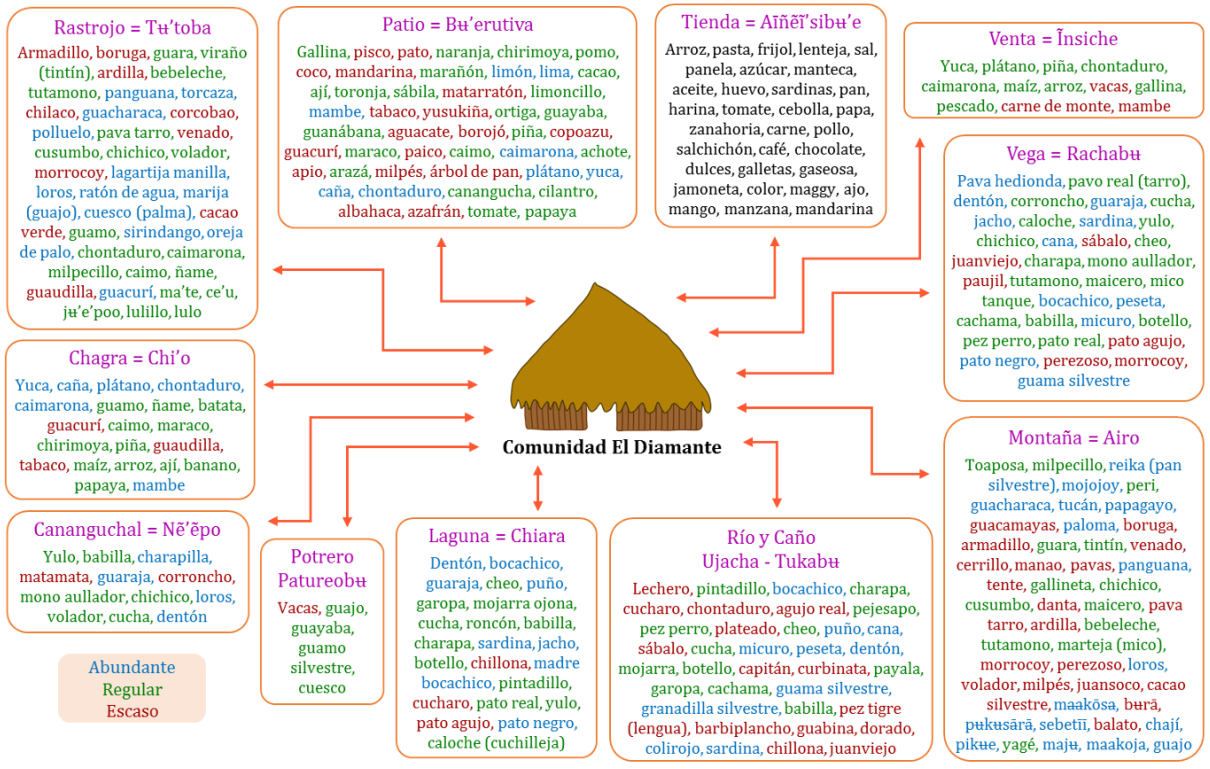
Estas actividades comerciales se distinguen por la heterogeneidad en cuanto a los productos ofrecidos y por las diferencias en el nivel de desarrollo de los proyectos productivos en cada comunidad (Entrevista G. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). De acuerdo a la disponibilidad de recursos naturales, las condiciones productivas de los territorios y las facilidades de comercialización, las comunidades indígenas en Colombia adelantan proyectos productivos generalmente orientados a la "cría y venta de cuyes y peces, cultivan palmitos, pitahaya, maní, caña panelera, café, piña, caucho, cacao, frutales; fabrican dulces, mermeladas y otros productos alimenticios para el mercado, conforman cooperativas de productores para elaborar y comercializar artesanías, ofrecer degustaciones de platos locales y servicios de ecoturismo" (FAO, 2015, p. 63). A continuación, se analizan los dos principales sistemas productivos de las comunidades indígenas, a saber: la actividad agropecuaria y artesanal, con el fin de identificar sus posibles integraciones en el mercado regional, nacional e internacional.

Sistemas productivos agropecuarios

Los sistemas productivos agropecuarios son una de las formas en que algunas comunidades indígenas han consolidado economías que permiten la producción de excedentes para el comercio. La agricultura (cultivos de granos, hortalizas, frutales, frutos secos, etc.); la ganadería (bovinos, porcinos, ovinos y caprinos) y la cría de especies menores (gallinas, pavos, patos, conejos, cuyes, etc.) son empleadas por diversas unidades familiares para adquirir ingresos monetarios que permitirán la compra y acceso a productos y servicios que no pueden ser subsanados al interior de la economía comunitaria y familiar (alimentos, ropa, transporte, educación, etc.) (Entrevista C. Profesional experto en pueblos indígenas, febrero 2020).

Un ejemplo de producción agropecuaria por parte de una comunidad indígena se refleja en el siguiente esquema. En este gráfico se señala la producción de alimentos y la obtención de los recursos del bosque. Asimismo, se observa cuáles de estos son comercializados.

Imagen 8. Ejercicio de Autodiagnóstico productivo. De dónde sacamos nuestra comida



Fuente: Plan de Manejo Territorial, 2018. Resguardo Koreguaje El Diamante, Solano, Caquetá.

El gráfico anterior muestra la diversidad de productos obtenidos de los diferentes espacios del territorio indígena amazónico; montaña, rastrojo, chagra (cultivo tradicional), laguna, río, vega y potrero, patio. Sin embargo, dicha diversidad de productos no se refleja en el cuadro de venta. Los productos que se destinan a la venta son yuca, plátano, piña, chontaduro, caimarona (fruto de árbol silvestre o cultivado) maíz, arroz, ganado, gallina, pescado, carne de monte y mambe (alimento natural de hoja de coca) (Entrevista C. Profesional experto en pueblos indígenas, febrero 2020). Esta situación se explica por dos factores, el primero responde en que dicha obtención de alimentos se da mayoritariamente para el consumo familiar y comunitario, el segundo se refiere a que no existen cadenas de distribución que permita aumentar el comercio de los productos indígenas.

> En mi resguardo la mayoría de comida la tenemos es para la familia, si vendemos, pero eso es más poquito. En el pueblo [casco Urbano Mpo. Solano, Caquetá] la gente le compra al que está más cerca (Entrevista B. Líder comunidad Koreguaje, Febrero de 2020).

Las diferencias territoriales entre las comunidades indígenas con respecto a las características geográficas, hídricas, climáticas y de suelos, hacen que las actividades agropecuarias difieran de un lugar a otro. En el departamento de La Guajira, por ejemplo, el pueblo Wayuú concentra su actividad en la producción pecuaria debido a las dificultades ambientales para la siembra de alimentos: “Para sostenernos tenemos la cría de chivos, vendemos los animales que criamos. Siembra casi no hacemos porque casi no llueve entonces ya no sembramos por eso” (Entrevista A. Joven indígena Wayuu, Enero de 2020).

Debido a las dinámicas propias del mercado los productos que se generan de los sistemas agropecuarios de los pueblos indígenas suelen no ser competitivos, esta situación se presenta por diferentes causas, entre las que se destacan el difícil acceso a las zonas de comercialización que eleva los costos de transporte.

> Adicional a los elementos territoriales y culturales ya mencionados, se encontró que la gran mayoría de las comunidades indígenas no tiene posibilidades de comercializar sus

> productos de manera justa y, en cambio, cada día depende más de los productos del mercado, situación que genera crisis, pues es casi nulo el porcentaje de la población indígena del Caquetá que cuenta con ingresos monetarios suficientes y estables (CODIC y ACT-Colombia, 2016, p. 35).

Por lo anterior, es común que, dentro de las demandas de los pueblos indígenas a las instituciones del Estado Colombiano o a los Organismos no gubernamentales, se encuentren los apoyos para ejecutar proyectos productivos que subsidian los costos de movilidad, financien las materias primas, las herramientas y generen procesos de capacitación técnica y financiera.

Así lo exponen los documentos de concertación de las autoridades indígenas con el gobierno nacional:

> Producto de la concertación con los pueblos indígenas se busca propiciar la transferencia tecnológica para la agricultura que sea apropiable, económica, transferible y rentable, con el fin de garantizar el mejoramiento de los sistemas propios de producción, generar excedentes económicos para el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad sin el desmedro cultural, mediante el establecimiento de líneas de créditos blandos, fondos rotatorios, apoyo a las redes de productores indígenas y su posicionamiento en el mercado de manera equitativa, con el fortalecimiento de las microempresas comunitarias indígenas propiciando la investigación y creatividad. Optimización de la producción agropecuaria a partir del conocimiento tradicional y el principio agroecológico garantizando la soberanía alimentaria y la generación de excedentes (DNP, 2010, p. 42).

Artesanías

Los objetos culturales son importantes en las comunidades indígenas, forman parte de sus procesos de identidad y afianzan sus tradiciones en el tiempo y en las generaciones, son utilizados en sus vestimentas, accesorios y utensilios de su vida cotidiana. Estos objetos, que conforman el acervo de la cultura material de los pueblos indígenas, han sido empleados como productos comercializables gracias al reconocimiento de la experticia técnica de los artesanos y el valor simbólico de los objetos. Las artesanías se convirtieron, de esta manera, en una

importante fuente de ingresos para las comunidades indígenas (Entrevista G. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020).

El desarrollo comercial desde el ambiente sociocultural de las comunidades indígenas tiene dentro de sus actividades la fabricación y comercialización de diversas artesanías. En Colombia se puede distinguir la fabricación de artesanías por comunidades indígenas en varias regiones del país. Los Zenú, ubicados en los departamentos de Córdoba y Sucre, con sus sombreros vueltiaos (Ministerio de Cultura, 2010a); los Wayuú, ubicados en el departamento de la Guajira, con sus mochilas y chinchorros (hamacas) (Ministerio de Cultura, 2010b); los Embera, ubicados en el noroccidente de Antioquia y Chocó que, debido a causas de la violencia y la pobreza se han desplazado a los departamentos de Bolívar, Caldas, Caquetá, Cauca, Córdoba, Nariño, Putumayo, Valle del Cauca y Bogotá , con sus artesanías de accesorios como collares, manillas, aretes (Ministerio de Cultura, 2010c); los Arhuacos, ubicados en la Sierra Nevada de Santa Marta, con sus mochilas de lana virgen (Ministerio de Cultura, 2010d); los Uitoto, ubicados en la Amazonia, con canastos y otros objetos producto de la cestería (Ministerio de Cultura, 2010e), son ejemplos conocidos de la producción artesanal de las comunidades indígenas en Colombia.

Las artesanías son productos deseados por algunos turistas que les interesa entender otros comportamientos sociales, siendo esta una oportunidad de generar ingresos (Rojano Alvarado et al., 2016), las piezas artesanales son parte de los accesorios de moda, con potencial de distribución mundial y su valor es significativo desde lo cultural hasta su uso cotidiano. Los avances en su comercialización han ampliado áreas como el etnomarketing que mezcla el estudio etnográfico y económico de las comunidades indígenas con la investigación sobre las decisiones del consumidor con respecto a la influencia de la cultura (Ortiz, 2016). Estos estudios evidencian la importancia de la inmersión cultural del consumidor en la cotidianidad de las comunidades de manera que la compra de productos artesanales se convierta en una

experiencia. El aumento en el interés por adquirir artículos y servicios de otras culturas ha potenciado el mercado artesanal por medio del valor agregado[1] que representan las técnicas y los conocimientos tradicionales (Entrevista G. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). A su vez, la masificación de los medios virtuales ha facilitado la expansión de los mercados artesanales sobre nichos de consumo urbanos.

Imagen 9. Mochilas Wayuu

Fuente: Fundación Apü´naja, 2018.

El valor agregado de las artesanías es reconocido por los propios indígenas que saben que en sus productos hay saberes y significados que quieren representarse y compartirse. Así lo expresó una de las artesanas del Pueblo Ette Ennaka:

> Por eso debemos tener una consulta con nuestro Dios Naara Yauu. Hay mochilas que no podemos sacar al público mientras la hacemos porque es nuestro pensamiento. Aquí las mujeres chimila tenemos ese pensamiento y no lo podemos hacer mal. Uno debe concentrarse en la mochila. Ahora nosotros compramos el hilo, antiguamente era con algodón. Un proyecto que nos apoye debe ser comprar un hilo que reemplace el algodón. Nosotros hacemos esas mochilas

[1] El valor agregado es "el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales". Esta definición incluye como aspectos importantes el valor monetario de un producto (o servicio) y el proceso productivo (Riveros y Wienke, 2014, p. 3).

pero que se parezca a las nuestras tradicionales, toda mochila debe llevar algo de la cultura, lo que signifique. Este verde es la naturaleza. El marrón es la tierra, el blanco es el corazón puro, la paz (Entrevista F. Artesana pueblo Ette Ennaka, Enero 2020).

De acuerdo con la FAO (2015) las artesanías son una fuente de ingresos para las familias indígenas que requieren dinero para comprar alimentos, vestido, o adquirir servicios como educación. Pese a ello, la mayoría de las ganancias no llegan a las familias artesanas.

> El Estado a través de Artesanías de Colombia e iniciativas de gobiernos departamentales y empresas privadas ha ejecutado muchos proyectos de producción y comercialización de artesanías dirigidos a mujeres indígenas y, en general, a las comunidades. Cestería, mochilas, tallas en madera, muebles, alfarería, tintes, collares y adornos en chaquiras y semillas, textiles, molas, trajes, mantas, chinchorros, son muchas de las expresiones de la cultura material. Aunque se da un incremento de los recursos familiares y también comunitarios, la cadena de comercialización no permite que las ganancias sean completamente para los grupos familiares o para las asociaciones comunitarias (FAO, 2015, p. 63).

Esta misma percepción la tienen algunas de las mujeres entrevistadas.

> Nosotras como mujeres Wayuu siempre hemos hecho mochilas, pero cada vez que vamos a vender en vez de que nos den más nos pagan menos. Ya casi no alcanza ni pa´ comprar los hilos. Yo me gasto 3 días sin descansar haciendo una mochila que me dan 20 mil o 15 mil por ella, pero el comerciante la vende a 50 o 60 mil (Entrevista A. Joven indígena Wayuu, Enero de 2020).

> Una mochila tiene 28 cm de altura y se van 150 gramos, con todo el término. Una unidad de hilo nos vale 6000, y trae 50 gramos. En una mochila los hilos valen 18 mil, pero el transporte para venderla y el tiempo. Miramos si la mochila vale 200 mil, el tiempo es la mano de obra que es lo que podemos, pero hay gente que se le parece caro, pero es mucho trabajo. Ir al casco urbano cuesta 25 mil. (Entrevista F. Artesana Pueblo Ette Ennaka, Enero de 2020).

Esto nos permite identificar la necesidad de consolidar procesos de emprendimiento en artesanías que garanticen la sostenibilidad de los mismos a largo plazo. Para ello es importante desarrollar prácticas de comercio justo, identificando los potenciales de cada comunidad según

sus usos y costumbres, los recursos con los que cuentan, y las capacidades de producción y comercialización.

Principales características de las actividades comerciales de los pueblos indígenas

A partir de la información recogida en las entrevistas y la revisión de fuentes secundarias, se presenta en este apartado algunas de las características principales de las actividades comerciales de los pueblos indígenas. Lo primero que se identifica es que las comunidades indígenas que viven en territorios rurales son las que más conservan su idioma, organización social, creencias, prácticas religiosas y ceremoniales, conocimientos medicinales y sistemas productivos propios (Bascuñan et al., 1997). Sin embargo, reúnen la mayor pobreza extrema en Latinoamérica (Banco Mundial, 2006). De allí, la importancia y necesidad de aprovechar el potencial económico del sector agrícola tradicional e integrarlo a la economía internacional.

La población indígena desarrolla diversidad de prácticas productivas haciendo uso de los conocimientos tradicionales para manejar el suelo, sus ciclos y construirlo como propio. Entre las prácticas más frecuentes está "el cultivo de huertas caseras donde se producen alimentos tradicionales, plantas medicinales y ceremoniales y forraje para los animales domésticos. Son unidades de producción integrales donde se utilizan pocos agroquímicos o no se usan, dedicadas al autoabastecimiento y en muchos casos a la comercialización de excedentes" (FAO, 2015, p. 64).

Las técnicas de producción de alimentos otorgan un valor agregado a los productos agrícolas, esto hace que tengan un potencial para ser incluidos en cadenas de valor del mercado verde, donde se valoran los alimentos orgánicos y agroecológicos. De igual manera, las artesanías al ser objetos culturales con técnicas milenarias tienen un valor agregado implícito que se usa para aumentar su precio (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020).

Los usos y costumbres de cada pueblo indígena representan un reto, y a la vez una posibilidad, para el desarrollo de proyectos comerciales. Las diferencias en la forma de comprender el mundo constituyen la riqueza de las prácticas económicas de las comunidades

indígenas que, en la mayoría de los casos, desarrollan formas sostenibles y respetuosas de relacionamiento con la naturaleza. Frente a esta complejidad, se requiere el desarrollo de un enfoque diferencial que reconozca las diferencias culturales y establezca estrategias metodológicas que faciliten la comunicación en condiciones de horizontalidad (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020).

Una de las principales problemáticas halladas para la consolidación de la cadena comercial de los productos indígenas es los altos costos de transporte para llegar al cliente debido a la ubicación de muchas comunidades en áreas rurales dispersas. Por ello, las cadenas de comercialización de los productos indígenas requieren de circuitos de venta que permitan disminuir los costos acercando nuevos mercados al productor indígena.

Lo anterior lo describe una de las indígenas entrevistadas:

> Para comercializar los productos que hacemos, lo más difícil es venderlos porque no sabemos a dónde llevarlos, es difícil ir a Maicao, a veces tenemos que ir caminando o en bicicleta o a veces un primo nos las lleva a Maicao o Riohacha, porque como es hombre le queda más fácil. Las mujeres a veces tenemos que pagar la moto y es más difícil. Mi ranchería queda en moto a 30 minutos hasta Maicao y caminando hora y media (Entrevista A. Joven Artesana Wayuu, Enero de 2020)

Respecto a los procesos de capacitación y formación en los pueblos indígenas es necesario reconocer que la priorización de los conocimientos administrativos y financieros, requeridos para el desarrollo de emprendimientos, pueden contribuir a la pérdida de los saberes propios. Por esta razón, es importante que las nuevas generaciones asuman roles intermedios entre el saber tradicional y los conocimientos técnicos (Entrevista A. Joven indígena Wayúu, Enero de 2020). En este sentido, se considera importante la profesionalización, desde una perspectiva intercultural, de los jóvenes con el fin de mejorar las capacidades técnicas en las comunidades locales y mejorar los ingresos por medio de la ejecución de trabajos cualificados (Bascuñan et al., 1997, p. 23).

Análisis de metodologías ágiles y herramientas de gestión para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas

En el presente capítulo se exponen las razones por las que se considera que las Metodologías Ágiles son las más adecuadas para la ejecución de proyectos productivos en comunidades indígenas. Asimismo, se plantea el modelo Canvas cómo la herramienta de gestión más apropiada.

Análisis de Metodologías Ágiles

Al seleccionar una metodología para implementar en proyectos de emprendimiento con comunidades indígenas se debe tener en cuenta los posibles escenarios de incertidumbre que se generan y que no permiten conocer con antelación, y en su totalidad, los detalles de su ejecución. Las diferencias culturales entre los fundamentos de un proyecto y las formas de vida de una comunidad particular, los distintos niveles de conocimiento de los participantes, los estilos de comunicación y las formas de trabajo de acuerdo con cada uno de los roles, comprenden una complejidad inherente al trabajo con grupos indígenas y dificultan la ejecución desde una planificación rígida (Entrevista G. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). De igual forma, los marcos de derechos que reglamentan el relacionamiento con las comunidades indígenas como poblaciones minoritarias, son factores a tener en cuenta en la definición de los acuerdos previos que sustentan un proyecto. La formulación y desarrollo de proyectos en estas condiciones requiere de una gran flexibilidad en el plan de trabajo y una disposición a la agilidad en el equipo que fomenten la capacidad adaptativa en la toma de decisiones. Las Metodologías Ágiles, y principalmente los valores y principios del Manifiesto Ágil (Beck, et al. 2001), son elementos que responden a estas exigencias y que pueden adaptarse al contexto de trabajo con comunidades.

Las Metodologías Ágiles se caracterizan por la capacidad de respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan y por la plasticidad con la que pueden adaptarse a las

situaciones inéditas que ocurren en el desarrollo de un proyecto. Esta capacidad de adaptabilidad favorece la implementación de los proyectos y aumenta su probabilidad de éxito. En cuanto a las necesidades de los financiadores, estas pueden cambiar de forma recurrente, afectando de manera sorpresiva el desarrollo de los proyectos en alguna de las fases de su ciclo de vida (Fernández, 2013). Las metodologías ágiles tienen la capacidad de ofrecer flexibilidad frente a los problemas que se presentan en el transcurso de un proyecto, lo cual mejora la posibilidad de respuesta en relación con cambios en los intereses económicos.

En relación con las diferencias culturales, el trabajo con comunidades indígenas debe partir de reconocer las formas de organización cultural existentes de forma previa al inicio de un proyecto (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). Asumiendo una perspectiva de apertura y respeto, las Metodologías Ágiles deben establecer un diálogo que facilite el entendimiento entre el conocimiento propio de los pueblos indígenas y el conocimiento técnico utilizado en los proyectos, priorizando siempre la autonomía de las comunidades y sus formas de vida. Por esto, un enfoque diferencial es fundamental para poner en diálogo los fundamentos ágiles con las formas de trabajo de cada pueblo indígena.

La importancia de valorar más a los sujetos y su interacción que a los procesos y las herramientas implicadas en un proyecto, nos habla de la importancia del factor humano dentro de las Metodologías Ágiles. En los principios del Manifiesto Ágil (Beck, et al., 2001) se plantea que los procesos deben ser una ayuda y un soporte que guía el trabajo, que deben adaptarse a la organización, a los equipos y a las personas; y no al contrario. En las Metodologías Tradicionales, la defensa a ultranza de los procesos, el cronograma y la planificación de actividades, conlleva al supuesto de que se pueden conseguir resultados extraordinarios con personas mediocres. En la práctica, esta idea puede generar dificultades debido a que no promueve un ambiente de creatividad e innovación en trabajos que así lo requieren (Beck, et al. 2001), disminuyendo la aparición de acciones e ideas novedosas que

pueden ser útiles para la eficacia de un proyecto. Más aún, en contextos rurales donde existen múltiples desafíos para una producción y comercialización eficiente, la innovación es fundamental para la creación de soluciones adaptadas a las condiciones locales.

La relevancia del factor humano en los proyectos con comunidades radica en la riqueza de la interacción cultural entre los diferentes participantes y la diversidad de roles que se ponen en juego (Entrevista G. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). La identificación de las potencialidades de esta diversidad demuestra las oportunidades de mejora que aparecen constantemente en el desarrollo de un proyecto. El reconocimiento de los roles y el acoplamiento de estos en la organización del proyecto permite identificar las diferentes formas de funcionamiento de los participantes con el fin de construir un equipo responsable del proyecto. Por ende, la previsión de los cambios que se deben aplicar para el cumplimiento de los objetivos es posible gracias a la comprensión de las interacciones que se dan entre los participantes. Adicionalmente, la inclusión de la comunidad como un sujeto colectivo responsable en la ejecución y desarrollo del proyecto aumenta el compromiso con los objetivos planteados (Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales, Julio de 2020).

A diferencia de las metodologías tradicionales como el PMI (Project Management Institute) y su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, en las que se valora la documentación exhaustiva, en las Metodologías Ágiles la documentación cumple una función secundaria de contextualización y consulta. En el manifiesto Ágil (Beck, et al., 2001) los documentos son un soporte que permite la transferencia del conocimiento, facilita el registro de información histórica, garantizan el cumplimiento de los requerimientos legales y permiten el registro del avance del proyecto. Aunque la documentación es, en este sentido, menos trascendente para la generación de valor dentro de los proyectos, es importante la construcción de un informe final de lecciones aprendidas que sirva de insumo para la implementación de

mejoras por parte de las organizaciones indígenas y de las mismas comunidades, entre otras razones porque no existe suficiente documentación de las experiencias en la aplicación de proyectos con comunidades indígenas en Colombia.

En las Metodologías Ágiles (Beck, et al., 2001) se valora más la colaboración con las comunidades que la negociación contractual. Por esto, las prácticas ágiles están especialmente indicadas para productos donde es difícil definir los detalles desde el principio. Para solucionar esto se promueve la interacción permanente con las comunidades de forma que estas sean incluidas como parte fundamental en la toma de decisiones, lo que garantiza un producto con la suficiente aceptación al final del proyecto. El compromiso en la ejecución y el interés en los proyectos por parte de las comunidades es directamente proporcional a la participación que puedan tener en estos. La capacidad de asumir esta participación como fundamento de la interacción y de articularla con el seguimiento de los proyectos, permitirá una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Análisis del modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta de gestión aplicable a proyectos productivos, que ha conducido a casos exitosos en los que se logra involucrar y motivar a la comunidad propiciando la innovación (Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales, Julio de 2020). La información recolectada a través de las entrevistas y la revisión documental permite construir un modelo Canvas adaptado a las comunidades indígenas. Este modelo tiene como objetivo impulsar cambios sociales y económicos positivos en las comunidades, propiciando oportunidades de negocio innovadoras.

El modelo Canvas plantea nueve módulos que son vitales en la construcción de un modelo de negocio efectivo. Estos módulos utilizan diferentes conceptos, bajo un enfoque diferencial dirigido a comunidades indígenas. El modelo de negocio nos muestra gráficamente, y de manera simple, los principales componentes que se requieren para ejecutar un proyecto productivo.

Para la aplicación del Modelo Canvas primero debe realizarse una sensibilización para identificar los actores y la estructura organizacional de la comunidad, también se debe identificar y tener claro el producto o servicio que se va a comercializar. Luego de estos primeros pasos, se inicia la explicación de cada uno de los módulos por medio de estrategias pedagógicas donde los participantes puedan realizar ejercicios de creatividad que construyan confianza entre ellos. El facilitador debe propiciar un espacio donde los participantes puedan expresarse y opinar libremente todas sus ideas sin ninguna restricción (Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales, Julio de 2020).

Para desarrollar el Canvas con comunidades indígenas, los talleres deben promover la aparición de ideas creativas. A su vez, los cuadros nos permiten explicar a la comunidad de manera gráfica o de manera escrita los segmentos mejorando su comprensión. El facilitador puede desarrollar los segmentos en forma de pregunta con el fin de facilitar la explicación,

iniciando por el lado derecho en el siguiente orden: segmentos de clientes (mercado) donde se pregunta ¿para quién es nuestro producto o servicio?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué tienen en común?. Se intenta con esto caracterizar demográficamente a los clientes, su rango de edad, el sexo, el nivel educativo, los gustos personales, y su ubicación en el territorio. El segundo segmento se refiere a la propuesta de valor. En este segmento se pregunta ¿qué valor generamos con nuestros productos?, ¿qué resolvemos y qué necesidades satisfacemos con nuestros productos o servicios?, ¿por qué deben elegir nuestros productos? El tercer segmento conecta al producto con el cliente a través de los canales de distribución. En este segmento se pregunta ¿cómo nos contactan los clientes? y ¿cómo hacemos llegar nuestros productos y servicios?. Las respuestas aquí son diversas y pueden incluir una tienda física, una página web, redes sociales, medios de comunicación convencionales o utilizar canales alternativos con socios estratégicos. El cuarto segmento se refiere a las relaciones con los clientes y a las estrategias para mantener y aumentar el número de clientes. En este segmento se pregunta ¿qué hacer para que los clientes quieran regresar?. Allí es relevante analizar el soporte pre y post-venta, así como crear una imagen de los productos y servicios que se venden. El quinto segmento hace referencia al flujo de ingreso, es decir, el dinero que llega por las ventas que son resultado de un producto o servicio entregado con éxito a un cliente. En este segmento surgen dos preguntas importantes, primero ¿qué valor justo están dispuestos a pagar los clientes? para lo cual hay que tener en cuenta los costos del producto y las horas de trabajo dedicadas para realizarlo, y segundo ¿cuál será nuestra principal fuente de ingresos? en donde debe pensarse con qué métodos de pago, como la tarjeta o el efectivo, ingresará el dinero.

Después de desarrollar cada uno de estos segmentos se inicia el lado izquierdo del modelo Canvas. El sexto segmento que corresponde al lado izquierdo se refiere a los recursos que se tienen, por ejemplo, los recursos humanos como el equipo de trabajo, los roles definidos y el conocimiento previo, así como los recursos físicos como los computadores o los

implementos de oficina. El séptimo segmento se refiere a las actividades clave que se deben realizar para crear el producto, entregarlo, mantener los clientes y controlar el flujo de dinero, actividades que son la base del proyecto. El octavo segmento comprende los socios clave, que incluyen las personas que pueden ayudarnos a impulsar nuestro negocio. En este segmento se pregunta a ¿quién podemos considerar un aliado clave? y ¿cómo podemos conseguir nuevos socios?. En el noveno y último bloque se encuentra el segmento de costos, que incluye todos los costos que genera el negocio. En este segmento se puede hacer una lista de gastos de producción, gastos de envío, mantenimiento, página web, gastos bancarios y gastos administrativos. Es importante tener claridad frente a estos costos para poder identificar los más representativos y cómo podemos reducirlos (Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales, Julio de 2020).

Propuesta de modelo ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas

Los proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas son ejecutados y/o financiados, generalmente, por entidades gubernamentales, fundaciones u ONGs (Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales, Julio de 2020). En la mayoría de ocasiones estas entidades, y los profesionales a cargo de la implementación, provienen de contextos ajenos a las comunidades. La formulación desde el conocimiento técnico, y no desde el conocimiento local, de los proyectos, así como el desconocimiento de las condiciones territoriales y culturales de las comunidades, son situaciones recurrentes en el desarrollo de iniciativas de emprendimiento. Además, la definición de objetivos que se orientan generalmente a la obtención de mejoras en los ingresos de las comunidades y al fortalecimiento de sus capacidades organizativas, omite los intereses y motivaciones de las mismas comunidades en relación con las problemáticas que viven (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). La complejidad que representa el trabajo con grupos sociales culturalmente diferentes, hace necesario la puesta en marcha de metodologías que tengan la capacidad de adaptar sus principios y modelos de acción a los escenarios de la vida rural y de la cosmovisión indígena.

En este caso, la propuesta de Modelo Ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas busca, a través de la caracterización de las formas propias de producción y comercialización, la identificación de las dificultades para la creación de productos y su inserción en los mercados. De este modo, las Metodologías Ágiles se proponen disminuir el impacto negativo de la exposición de economías propias dentro de los circuitos convencionales de comercialización. Con esto se prevén las dificultades que puedan surgir, aportando herramientas para la superación de los retos que genere el proyecto.

A su vez, la propuesta de metodología ágil que se presenta responde de forma coherente a las obligaciones constitucionales y normativas que cobijan a las comunidades indígenas y en

las que se determina la obligatoriedad de la consulta previa, el consentimiento libre e informado, el respeto de los derechos territoriales y colectivos, la protección de los pueblos en riesgo de extinción física y cultural, así como todas las normas relacionadas con los pueblos indígenas como sujetos especiales de protección (Corte Constitucional, 2010; OIT, 1989).

El modelo ágil se conforma de tres apartados. En un primer momento se presentará una propuesta de los equipos, roles, formas de trabajo y comunicación teniendo como base el Scrum. Luego, se plantean tres pilares que orientan la forma de trabajo y relacionamiento con las comunidades indígenas desde un espíritu ágil y de respeto por las comunidades indígenas. Finalmente, se propone una adaptación de la herramienta Canvas para la fase de planeación y ejecución de los proyectos.

Definición de equipo y forma de trabajo

Teniendo como base el marco metodológico Scrum se propone una definición de equipos de trabajo que corresponda a las formas organizativas propias, tanto tradicionales como políticas, de las comunidades indígenas. En este sentido, los equipos de trabajo deben seguir tanto los principios del manifiesto ágil, como el ordenamiento de la ley de origen de cada pueblo indígena. Cada equipo de trabajo se organizará teniendo en cuenta el ordenamiento tradicional que ya existe al interior de cada comunidad. Este ordenamiento corresponde a clanes o familias extensas que por su relación filial comparten conocimientos, prácticas comunes y en algunos casos incluso dialectos particulares. A su vez, los clanes o familias extensas residen generalmente en un mismo territorio o en territorios cercanos que facilitan la comunicación y el encuentro, lo que es un valor agregado especialmente en los áreas rurales con difícil acceso y limitadas vías de comunicación.

Los equipos de trabajo deben suscribirse a las formas de organización política propios de las organizaciones indígenas como los cabildos o resguardos constituidos. Tanto los cabildos como los resguardos son figuras jurídicas con representación legal que tienen la potestad para concertar el desarrollo de los proyectos desde los sistemas de gobierno propio, la autonomía de los pueblos indígenas y la jurisdicción que detentan sobre sus territorios (Vieko et al., 2000). Por tanto el desarrollo de un proyecto de emprendimiento con comunidades indígenas debe pasar por una consulta previa con las autoridades, así como por un proceso de concertación de las formas de trabajo y selección del personal que formará parte de los equipos.

Es necesaria la inclusión de las autoridades tradicionales de cada comunidad como los caciques, abuelos y abuelas, médicos tradicionales, parteras, entre otros, no solo en la formulación de los proyectos sino también en la conformación de los equipos de trabajo. Esto permitirá contar con el conocimiento experto de los y las sabedoras en el manejo de las economías propias de cada pueblo indígena. La participación de las autoridades tradicionales

ofrece a su vez legitimidad y confianza en el proyecto por parte de las comunidades indígenas (Cayón, 2008).

Siguiendo estas premisas se facilita un enfoque práctico para contextos complejos como los de las comunidades indígenas, promoviendo la agilidad en el desarrollo de tareas del equipo de trabajo a partir del reconocimiento de estructuras organizativas previas. El desarrollo de prácticas ágiles sobre capacidades de comunicación y de organización ya establecidas mejora considerablemente las posibilidades de éxito de un proyecto de emprendimiento. Asimismo, se facilita el cumplimiento de cuatro objetivos del equipo de trabajo:

1. **Responsabilidad con el cumplimiento de resultados:** al establecer equipos de trabajo a partir de grupos pre-establecidos con legitimidad dentro de la comunidad y con experiencia de trabajo conjunto se mejora la apropiación de los objetivos individuales y colectivos del proyecto.
2. **Seguimiento y evaluación permanente:** al participar personas que hacen parte de un mismo grupo social dentro de territorios comunes, la revisión permanente de las actividades del proyecto y de los resultados se facilita. A su vez, la participación de las autoridades políticas y tradicionales promueve la evaluación del proyecto.
3. **Adaptación al cambio:** la participación del equipo de trabajo en los espacios de gobierno propio permite la reflexión constante de los aprendizajes obtenidos y las dificultades presentadas, promoviendo la retroalimentación y la adaptación a situaciones novedosas.
4. **Equipos reducidos y resultados rápidos:** la conformación de pequeños equipos de trabajo, de no más de 12 personas, facilita el manejo interno de las tareas, la comunicación y la obtención de resultados de forma rápida en ciclos cortos.

Roles

De acuerdo a Schwaber et al. (2001) en los proyectos que se inspiran con la metodología Scrum, generalmente se organiza un equipo por cada componente del proyecto bajo el mando de un líder. Cada equipo de trabajo se compone de miembros con diferentes roles que permitan una distribución equilibrada de capacidades y tareas. Se busca con esto que los integrantes del equipo se complementan aportando habilidades que hagan posible su autogestión y desempeño eficiente. A su vez el líder no ejerce una posición de jerarquía, sino más bien una función de dinamizador de las capacidades de cada integrante para el logro de los objetivos planteados. Con esto se promueve la horizontalidad en las responsabilidades, la comunicación fluida, la autonomía y la productividad.

Para el desarrollo de proyectos de emprendimiento con comunidades indígenas se plantean 6 roles que reúnen todos lo actores involucrados en la formulación y ejecución de proyectos:

- **Financiador(es):** la financiación de un proyecto incluye en muchas ocasiones la participación de no solo una sino varias organizaciones de la sociedad civil, entidades públicas y privadas, agencias internacionales, etc. Los financiadores proveen los recursos y apoyo para el desarrollo del proyecto. Están encargados de definir los objetivos macro del proyecto, revisar su alcance y cambiarlo de ser necesario, hacer seguimiento a la ejecución de los recursos, evaluar los resultados finales y decidir su continuidad. Los financiadores articulan la participación de los tomadores de decisión tanto del sector privado como gubernamental con el propósito de comunicar los resultados del proyecto y buscar nuevos recursos.
- **Implementador:** es el responsable de implementar las acciones necesarias para ejecutar los recursos del proyecto. Generalmente es una organización con experiencia de trabajo específico con comunidades indígenas y temas de emprendimiento. Está a cargo de definir los tiempos o fases del proyecto, los profesionales a cargo, los

objetivos a corto y mediano plazo, así como las metodologías de trabajo. Tiene comunicación directa entre los financiadores y los equipos de trabajo.

- **Coordinador:** Coordina los equipos de trabajo por medio de una comunicación permanente con los líderes de equipo. Facilita los recursos necesarios para las tareas en campo, resuelve problemas logísticos y monitorea el avance de las tareas. Ofrece asistencia técnica y promueve la colaboración entre los equipos de trabajo. Promueve la circulación de aprendizajes entre todos los participantes del proyecto. Articula las decisiones que toma el implementador y el líder de equipo.
- **Líder de equipo:** Es el responsable de la conformación del equipo con no más de 12 miembros y de su desempeño adecuado. Debe ser una persona con experiencia de trabajo comunitario y con reconocimiento en las comunidades donde se desarrollará el proyecto. Se encarga de adaptar las acciones del proyecto a las condiciones locales y a los cambios que ocurran. Coordina las actividades de cada integrante del equipo, facilita los recursos que se requieran, gestiona la logística del trabajo y realiza seguimiento de los avances. Está encargado de motivar al equipo con una mentalidad ágil, lograr un trabajo comprometido y evitar o solucionar obstáculos que se presenten. Mantiene una comunicación permanente con el coordinador y los demás integrantes.
- **Autoridad tradicional:** Es el responsable de orientar al equipo de trabajo y facilitar el desarrollo adecuado del proyecto desde los usos y costumbres del pueblo indígena. Debe ser una persona con reconocimiento visible por su autoridad, conocimiento y debe ser escogido por la misma comunidad. Tiene a cargo la traducción entre el equipo de trabajo y el resto de la comunidad en los casos que sea necesario. Es responsable de mediar y dirimir posibles conflictos entre los integrantes del equipo y la comunidad respetando los objetivos del proyecto y el gobierno propio.

- **Ejecutores:** Son los encargados del desarrollo de las acciones del proyecto en campo. Se requiere que sean personas de la misma comunidad con alguna experiencia en trabajo comunitario. Son responsables de dinamizar las tareas manteniendo una mentalidad ágil y una disposición a la adaptación. Deben tener una comunicación asertiva con los demás integrantes del equipo, especialmente con el líder, informando de forma oportuna los avances y dificultades que se presenten.

Pilares

Siguiendo estos supuestos y de acuerdo con el análisis de los hallazgos, la revisión documental y las entrevistas realizadas, se propone un modelo metodológico para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas a partir de tres pilares. El primero consiste en la utilización de un enfoque diferencial para comunidades indígenas el cual comprende la inclusión del marco de derechos para el relacionamiento con pueblos indígenas. El segundo pilar, hace referencia a la utilización de una perspectiva territorial que reconozca las particularidades geográficas, sociales, culturales y económicas de cada comunidad. El tercer pilar, propone el desarrollo de una pedagogía de la interculturalidad que permita la realización de diálogos horizontales entre agentes externos y comunidad, teniendo como base el respeto y la confianza mutua.

Enfoque diferencial para Comunidades Indígenas

El enfoque diferencial es el primer pilar del modelo ágil. Se define como la implementación de acciones que prioricen el pensamiento y las prácticas tradicionales de las comunidades indígenas en espacios de trabajo conjunto con agentes externos, instituciones públicas, entidades privadas y organizaciones no gubernamentales (ICBF, 2017). El enfoque diferencial constituye una manera particular de concebir el relacionamiento desde el respeto a las formas de gobierno propio y el reconocimiento de los sistemas de conocimiento ancestral (Cayón 2008). Los proyectos que incluyen un enfoque diferencial se conciben por medio de un diseño que prioriza la participación de las comunidades en aras de crear espacios de corresponsabilidad y cogestión. Los proyectos son, en

este caso, producto de acuerdos entre los diferentes participantes, teniendo como garantía la comunicación transparente, la autonomía territorial, el marco de derechos indígenas y la interculturalidad.

Los principios de las Metodologías Ágiles ofrecen un conjunto de directrices aplicables a los proyectos de emprendimiento con comunidades indígenas, debido a que permiten un sistema flexible de toma de decisiones en el que se aprovechan los aprendizajes obtenidos sobre la resolución de situaciones extraordinarias (Beck et al., 2001). Estas situaciones son analizadas como oportunidades de cambio, sin que se afecte el objetivo general del proyecto. El enfoque diferencial se articula de forma transversal a los principios de las Metodologías Ágiles, en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto. Estas fases se organizan de la siguiente forma, fase de inicio, fase de planeación, fase de ejecución y fase de terminación y análisis de resultados con las lecciones aprendidas. Conjuntamente, se realiza un monitoreo constante de las actividades que se ejecutan en el proyecto, de manera que se pueda realizar una evaluación permanente de las dificultades y logros alcanzados.

La importancia de establecer objetivos que respondan a las necesidades de las comunidades indígenas es crucial para el éxito de proyectos de emprendimiento. En el caso de las propuestas que se orientan al fortalecimiento económico, el enfoque diferencial prioriza la comprensión de las economías propias de las comunidades, como paso previo a la formulación de proyectos con lógicas económicas externas. El fortalecimiento de la autonomía de las comunidades, la recuperación de prácticas y saberes ancestrales, así como el empoderamiento colectivo, son objetivos prioritarios en la implementación del enfoque diferencial:

> La economía tiene una estructura para poder penetrar en cualquier cultura, por ejemplo, la economía en el medio río Caquetá está en manos de los no indígenas y en la chorrera está en manos de los indígenas, pero en la práctica es el mismo sistema de endeude. En este sentido, la autonomía económica es fundamental para asegurar la autonomía política, por lo que es importante analizar la manera de fortalecer las economías propias que garanticen la cobertura de las necesidades básicas en las comunidades (Román, 2018; p. 11).

De este modo, el enfoque diferencial, como pilar para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas, debe tener en cuenta los siguientes principios

formulados a partir del Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos (MEDD) del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (2017):

Reconocimiento. La concertación de los proyectos con comunidades indígenas debe enmarcarse dentro de un enfoque diferencial el cual reconozca los espacios de gobierno propio de los grupos étnicos con los ejecutores del proyecto. Asimismo, se debe incluir en su desarrollo procedimientos acordes a los usos y costumbres de las comunidades de manera que se puedan afianzar e incluso recuperar saberes ancestrales y prevenir riesgos relacionados con el debilitamiento de técnicas y conocimientos tradicionales.

Confianza. Las relaciones basadas en el respeto y el reconocimiento de la diversidad cultural, implica construir confianza entre todos los participantes del proyecto. De una parte, se deben establecer las condiciones para confiar en las capacidades de los otros en cuanto a sus formas de pensamiento y acción. De otra parte, se debe cumplir con los acuerdos que se realizan en el marco del diálogo y el reconocimiento del otro. En las relaciones entre los interesados del proyecto, la construcción de confianza implica procesos de participación donde se establezcan verdaderos diálogos con las poblaciones y se cumplan los acuerdos establecidos. De igual forma, se requiere garantizar la continuidad de los proyectos mediante la generación de capacidades y el empoderamiento de la comunidad.

Interculturalidad. Tiene como propósito el diálogo equitativo entre culturas, lo que implica que estas, en medio de sus particularidades, encuentran formas de relacionamiento y encuentro que les permita continuar su existencia sin dañarse mutuamente. La interculturalidad supone el reconocimiento y valoración desde dentro de cada cultura como condición para reconocer y valorar al otro. El diálogo y la escucha permanente guiarán las formas en que se desarrollará un proyecto o programa. En este sentido, la interculturalidad se entrelaza con la construcción de confianza y la participación.

Coherencia. La coherencia implica la participación en los espacios de diálogo y concertación de personas que son miembros fundamentales de las comunidades (caciques, médicos tradicionales, sobanderos, chamanes, abuelas, maestras, padres, etc.), quienes participan en la ejecución del proyecto de emprendimiento. Se busca respetar de esta manera la organización social de la comunidad y sus autoridades reconocidas. La formulación de los proyectos también debe incluir una vocación de apoyo y acompañamiento a los intereses de las comunidades, reconociendo así su condición de grupos minoritarios.

Transparencia. La transparencia hace referencia a la información brindada por cada una de las partes durante los espacios de concertación. Se debe garantizar que las comunidades reciban toda la documentación necesaria para la toma de decisiones informadas y en igualdad de condiciones con los promotores del proyecto. En los casos que sea necesario se tendrán traductores que transmitan la información en la lengua del pueblo indígena. Al socializar el proyecto, como paso inicial, se definirán de forma consensuada los criterios de comunicación, los tiempos y los espacios de encuentro. Luego se revisarán los objetivos propuestos y si es requerido se ajustarán de acuerdo a los comentarios realizados. Se consultará en cada uno de los momentos de toma de decisión si la información expuesta es clara, concisa y si la comunidad la ha comprendido en su totalidad.

De buena fe. El principio de Buena la Fé se basa en creer en la verdad y la buena conducta de las comunidades indígenas y los ejecutores del proyecto. Este principio es la base para la construcción de confianza mutua y corresponde a una aplicación rigurosa de cada uno de los demás principios. El reconocimiento de la buena fe de cada una de las partes del proyecto es resultado de la participación permanente de todos los implicados y de un proceso de comunicación horizontal que debe generarse desde la formulación de la propuesta hasta la finalización de esta.

Respeto. El respeto como valor fundamental para el relacionamiento intercultural, parte de la premisa de que somos diferentes cultural, social y económicamente. Esto implica que durante el desarrollo de los proyectos se debe prestar atención a las diferencias en la organización social, las jerarquías existentes, los sistemas de pensamiento, las creencias, las prácticas tradicionales y el conocimiento ancestral.

Flexibilidad. La flexibilidad debe ser una condición permanente en el transcurso de la ejecución del proyecto. En el proceso continuo de revisión de las tareas realizadas, se deben adaptar las observaciones que la comunidad haya hecho, tratando de afectar en la menor medida posible el objetivo general. La flexibilidad permite la revisión continua y rápida de los problemas detectados en cada uno de los ciclos de ejecución con el fin de adaptar el proyecto a los nuevos escenarios que surjan.

Estos principios tienen como sustento legal los derechos reconocidos en el marco jurídico y político nacional e internacional en materia de Derechos Humanos y su contribución al ejercicio pleno de los derechos de las comunidades étnicas. Este marco de derechos de los pueblos indígenas y sus sistemas de jurisdicción propia, están reflejados en la Ley 21 de 1991 la cual aprueba el convenio 169 de 1989 de la OIT "sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes", el cual regula, en cuatro partes, los mecanismos de participación ciudadana que se deben tener en cuenta en la formulación de políticas públicas y de ejecución de programas y proyectos. La parte I es sobre las políticas generales, la parte II sobre los territorios, la parte III sobre contratación y condiciones de empleo, la parte IV sobre seguridad social y salud, la parte V sobre educación y medios de comunicación y la parte VI sobre la formación profesional, artesanías e industrias rurales:

> Estos programas especiales de formación deberán basarse en el entorno económico, las condiciones sociales y culturales y las necesidades concretas de los pueblos interesados. Todo estudio a este respecto deberá realizarse en cooperación con esos pueblos, los cuales deberán ser consultados sobre la organización y el funcionamiento de tales programas. Cuando sea posible,

> esos pueblos deberán asumir progresivamente la responsabilidad de la organización y el funcionamiento de tales programas especiales de formación, si así lo deciden (OIT, 1989; Artículo 22, numeral 3).

Por lo tanto, en cada una de las fases de los proyectos se deben realizar procesos de concertación con las comunidades para socializar y acordar el desarrollo del proyecto.

Imagen 9. Taller economías propias con comunidad Wayuu

Fuente: Fundación Apü'naja, 2018

En la etapa de inicio y planeación se deben tener en cuenta aspectos importantes. Primero, identificar la estructura jerárquica para el ingreso en la comunidad indígena, lo segundo es ubicar un miembro de la comunidad que servirá de enlace y traductor para transmitir y conocer las ideas del equipo de trabajo y la comunidad. Posteriormente se realiza una sensibilización a la comunidad para motivar su participación en el proyecto de emprendimiento. Luego, se debe realizar una consulta previa donde se hace una explicación clara a la autoridad y se le solicita el permiso de ejecutar el proyecto de emprendimiento en su territorio. Estos pasos tienen como objetivo proteger el derecho a la información a la vez que se motiva a las comunidades a participar, identificando el producto o servicio que se va a crear o a mejorar.

Perspectiva territorial y de sostenibilidad

La perspectiva territorial implica hacer un reconocimiento de las características organizativas y culturales de las comunidades con las que se va a trabajar (Vieko et al., 2000). Tanto el contexto económico como el contexto social son elementos de análisis para la construcción de una perspectiva territorial que da cuenta de las condiciones de existencia de una comunidad. Para desarrollar proyectos de emprendimiento con perspectiva territorial, lo primero es realizar un reconocimiento de las características organizativas y culturales de las comunidades en relación con los recursos materiales con los que disponen (Cayón, 2008). Cada territorio determina una serie de posibilidades y limitaciones que se manifiestan en la construcción de conocimientos propios y en el desarrollo de prácticas que demuestran el acervo cultural de una comunidad (Entrevista C, febrero de 2020). Este acervo cultural, identitario y organizativo, constituyen la particularidad territorial de un pueblo indígena.

Siguiendo a Vargas (1998) el territorio se concibe como:

> [Algo que] va más allá de la sola parcela de tierra necesaria para la sobrevivencia […]. Es un espacio social y culturalmente construido, multifuncional, cuya definición implica la pertenencia a una comunidad, a un colectivo y no solamente a un individuo, y cuya legitimidad puede ser múltiple de acuerdo con propuestas simbólicas, materiales e instrumentales de diversa índole: ancestralidad, mitos de origen, economía y política. [De manera que] el territorio es el espacio apropiado por un grupo humano para su reproducción física, social y cultural. Es el espacio físico, las plantas y los animales; es el espacio nombrado, utilizado, caminado y recorrido. Es la forma de posición de caseríos y viviendas, la economía, las formas de trabajo, los calendarios de fiestas culturales y religiosas, las relaciones sociales, la autoridad y la cosmovisión (p. 147-148).

La caracterización del territorio en el que se va a desarrollar un proyecto de emprendimiento representa un ejercicio de identificación de las formas de habitar de una comunidad (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). Esta identificación servirá como una fuente de información relevante para la formulación de los

objetivos del proyecto y, a su vez, permitirá diseñar estrategias de adaptabilidad coherentes dentro de un Modelo Ágil. En este sentido, la perspectiva territorial, como pilar de las Metodologías Ágiles, crea un puente de comunicación entre el enfoque diferencial y el seguimiento de los principios de adaptabilidad, flexibilidad y respuesta al cambio.

Un estudio adecuado de las características territoriales de una comunidad permitirá la identificación de los impactos ambientales que pueden generar los proyectos de emprendimiento. Este proceso servirá para reconocer, desde el ciclo inicial de diseño y formulación, las limitaciones y las potencialidades del proyecto en términos ambientales. Para ello es necesario crear espacios de interlocución con las comunidades en los cuales se puedan recoger los saberes tradicionales y las prácticas utilizadas sobre el manejo ambiental del territorio. Las comunidades son por lo tanto aliados estratégicos en la elaboración de proyectos sostenibles y ambientalmente respetuosos con el territorio. Por ende, el desarrollo de proyectos que no sólo disminuyan los impactos ambientales a los mínimos posibles, sino que hagan posible su sostenimiento a largo plazo, es uno de los propósitos fundamentales de la perspectiva territorial.

A continuación, se presentan algunas tareas para la implementación de una perspectiva territorial:

- Identificar la organización social de una comunidad a partir de la definición de sus niveles jerárquicos, estructuras familiares, autoridades políticas y tradicionales, forma de gobierno y espacios de toma de decisión.
- Caracterizar los diferentes roles en la organización social de la comunidad e identificar posibles adaptaciones de estos roles de acuerdo a las exigencias y oportunidades que ofrece el proyecto.

- Reconocer los saberes y las prácticas tradicionales de la comunidad como recursos legítimos para la formulación de los proyectos, aportando de esta forma a la implementación del enfoque diferencial.
- Identificar las condiciones materiales del territorio con el fin de reconocer las oportunidades de negocio existentes, las cadenas de valor, la disponibilidad de recursos, los circuitos económicos existentes, los espacios de comercialización y los potenciales mercados.
- Describir los posibles conflictos existentes en la comunidad, los acuerdos previos, las normas de comportamiento social, las autoridades reconocidas y los impactos que el proyecto pueda tener en estos escenarios.
- Caracterizar las condiciones ambientales del territorio desde un enfoque de sostenibilidad en el que se reconozca los saberes propios y las prácticas tradicionales de la comunidad en relación con el manejo territorial. Definir los impactos socioambientales, los retos que pueden surgir en términos de adaptabilidad ambiental y los criterios de sostenibilidad que se van a utilizar.
- Reconocer los conflictos interculturales existentes entre comunidades indígenas y comunidades vecinas (campesinos u otras comunidades indígenas) en cuanto al manejo territorial y la elaboración de acuerdos.
- Identificar las condiciones socioeconómicas de la comunidad en relación con las situaciones de exclusión, índices de pobreza, violencias de género, presencia de actores armados, desempleo, desnutrición, etc.

Imagen 10. Territorio Wayuu

Fuente: Fundación Apü'naja, 2018

Pedagogía de la interculturalidad

Reconocer el carácter intercultural de los proyectos de emprendimiento implica tener en cuenta que estos promueven la creación de escenarios donde confluyen diferentes saberes (Castillo, 1999). Por una parte, el emprendimiento es una práctica que nace en la cultura occidental como posibilidad de desarrollo económico en mercados de alta competitividad que exigen procesos de innovación permanentes (Álvarez, 2017). Por otra parte, las comunidades indígenas han desarrollado sistemas de economías propias que se sostienen en saberes y prácticas utilizadas desde tiempos ancestrales (Entrevista C, Profesional experta en pueblos indígenas, febrero de 2020). El establecimiento de puentes de entendimiento entre estos dos mundos representa un reto para la pedagogía intercultural y una necesidad para la ejecución exitosa del enfoque diferencial.

Un ejemplo de cómo se genera este diálogo de saberes durante el desarrollo de un proyecto es en los procesos de capacitación. Miembros de las comunidades reciben nuevos aprendizajes, bien sea en el fortalecer aprendizajes del área financiera y administrativa, trámites para constituir una organización, manejo de aparatos tecnológicos, saberes técnicos para mejorar la calidad de sus productos, entre otros. Este último aspecto lo relata una mujer

Indígena, donde cuenta cómo en el proyecto que participó les daban capacitaciones para mejorar la calidad de su producto a comerciar:

> En el proyecto que hicimos para vender ají, las personas del Sinchi revisaban cómo hacíamos el ají tanto la gente de arriba como la gente de abajo para evaluar el producto, y luego volvían y nos decían cómo era la mejor manera de producir el ají. Luego empezamos con talleres prácticos porque primero había sólo teoría. Eso fue muy bueno porque con ellos aprendimos a moler y a sacar más producto porque antes con el método tradicional se desperdiciaba mucho ají ya que dejaba mucho bagazo. Así teníamos más aprovechamiento y eso era bueno. Se clasificaron los ajís rojos para seleccionar los más picantes y los amarillos que tenían mejor aroma. En los siguientes talleres se hicieron actividades prácticas sobre el lavado del producto, se clasificaba, ahumaba para que el ají no saliera rojo sino marrón. Ellos nos decían que de esa forma el ají rojo quedaba con aroma. Nos daban guantes y nos decían cómo hacer todo el proceso (Entrevista H. Mujer Indígena Uitoto, Junio de 2020).

Imagen 11. Taller economías propias comunidad Wayúu

Fuente: Fundación Apü'naja, 2018

Por otra parte, los saberes propios de las comunidades se ven reflejados en las técnicas ancestrales que utilizan para hacer sus productos. Estos saberes representan un valor agregado que se demuestra en el significado cultural tanto de la técnica de producción artesanal como del sentido simbólico del producto (Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia, Julio de 2020). El conocimiento incluido en cada servicio u objeto producido por un pueblo indígena

debe ser comercializado de forma que se reconozca su riqueza cultural y se respete sus derechos de autor. Así mismo, los saberes relacionados con la organización comunitaria, el conocimiento del territorio y el aprovechamiento sostenible de sus recursos, son elementos interculturales que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de los proyectos.

Como parte del proceso de pedagogía intercultural, es importante identificar las personas que cumplen con los requerimientos para ser enlaces comunitarios. Estas personas deben poseer capacidades de liderazgo dentro de la comunidad y el reconocimiento de las autoridades políticas y tradicionales. La legitimidad de los enlaces comunitarios es necesaria para la comunicación efectiva entre los diferentes participantes del proyecto y para el entendimiento de cada uno de los procesos que éste. También se requieren conocimientos básicos en ofimática, administración de recursos y documentos, así como habilidades de comunicación asertiva que sirvan para facilitar la ejecución del proyecto, la resolución de conflictos y el manejo de la información.

En el inicio del proyecto, los talleres que se realizan sirven de insumo para la fase de planeación. Además, son una herramienta importante para sensibilizar a la comunidad, utilizando herramientas participativas y buscando que se identifiquen las necesidades y potenciales del proyecto de emprendimiento. Para el desarrollo de estos talleres se representa, de manera gráfica o escrita, el significado de lo que constituye ser hombre o mujer indígena, dibujando elementos de su cotidianidad y analizando el sentido de estos (Entrevista C, Profesional experta en pueblos indígenas, febrero de 2020). También es posible realizar cartografías sociales donde se plasman los elementos característicos del territorio (Entrevista C, Profesional experta en pueblos indígenas, febrero de 2020).

Estos talleres iniciales permiten el establecimiento de acuerdos de trabajo, entre los participantes del proyecto importante. Utilizando el diálogo horizontal se definen los diferentes roles, tareas asignadas, los tiempos de ejecución y los lugares de encuentro y trabajo. Esto con

el fin de mantener compromisos claros en la división de tareas que permitan revisar los avances, así como ir corrigiendo las falencias que se identifiquen, siempre dentro de un diálogo intercultural.

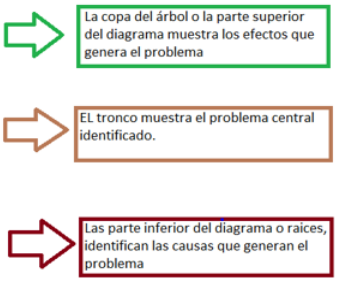
Imagen 12. Taller de sensibilización y construcción de confianza

Fuente: Fundación Apü'naja, 2018.

Uno de los talleres iniciales que pueden ser realizados es el árbol de problemas (DPN, 2015). Esta es una técnica participativa que ayuda a plasmar ideas creativas para identificar un problema y organizar la información recolectada generando un modelo de relaciones causales que lo explican (Martinez y Fernandez, 2008). El árbol de problemas se puede iniciar con las siguientes preguntas ¿cuáles son sus dificultades día a día? Teniendo en cuenta que es un proyecto de emprendimiento lo que se busca es identificar los problemas, para que se puedan visualizar las causas y los efectos de los bajos ingresos en la comunidad, teniendo en cuenta que la mayoría de las comunidades, debido a los procesos de globalización y el relacionamiento con la sociedad mayoritaria, se ven en la necesidad de obtener ingresos monetarios para adquirir bienes y servicios (Entrevista C, Profesional experta en pueblos indígenas, febrero de 2020). El árbol de problemas busca sensibilizar a la comunidad sobre la necesidad de generar nuevos ingresos que mejorarán la situación económica de las comunidades. A continuación, se presenta un ejemplo de árbol de problemas.

Imagen 13. Árbol de problemas

Taller Fundación Apu'naja Comunidad Cholo'irisima 2018



Fuente: DPN, Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada (2015)

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual Conceptual de la Metodología General Ajustada (DNP, 2015)

De otra parte, es importante garantizar la interdisciplinariedad de los grupos de profesionales que deben ejecutar los proyectos de tal manera que se conformen equipos de trabajo con múltiples conocimientos y experiencias. Se aconseja incluir profesionales de áreas de las ciencias humanas que aporten su conocimiento con el trabajo en comunidades, profesionales del área de las ciencias económicas quienes aportan conocimientos financieros, análisis de costos y fijación de precios y profesionales en el área de publicidad o diseño industrial que contribuya a comunicar las cualidades de los productos y servicios.

Herramientas de Gestión para las fases de planeación y evaluación

La herramienta propuesta para la fase de planeación de los proyectos de emprendimiento es el Modelo Canvas el cual se adapta a los pilares del Modelo ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas. Inicialmente se utiliza la herramienta Canvas y se implementa la matriz FODA con el fin de diagnosticar inconvenientes y posibles soluciones en el proyecto (Ponce, 2007), esta matriz se utiliza transversalmente durante la fase de ejecución del proyecto para realizar el seguimiento . Con esta información se organiza la aplicación del modelo canvas como herramienta de gestión. El modelo Canvas es importante para transmitir los nuevos saberes, con un lenguaje sencillo, que sea fácil de traducir si es necesario, y en donde se asegura que la comunidad comprenda los conceptos utilizados y participe activamente. Para esto es necesario adaptar el Modelo Canvas siguiendo los tres pilares propuestos, con la utilización de talleres de creatividad donde los participantes se les incentive a sentirse cómodos.

Herramienta Matriz FODA para evaluación transversal

De acuerdo a Ponce (2007) la herramienta de diagnóstico FODA se puede implementar en el diagnóstico y ejecución de proyectos de emprendimiento, puesto que nos ayuda a sensibilizar y visibilizar no solo los inconvenientes que surgen si no también las posibles soluciones.

Imagen 14. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

La Matriz FODA se desarrolla en columnas donde se analizan los aspectos principales del proyecto y se identifican los aspectos internos y externos a través de preguntas simples. Con respecto a las fortalezas se plantean las siguientes preguntas: ¿qué habilidades tenemos?, ¿en qué somos buenos?, ¿qué hacemos bien? En cuanto a las debilidades se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿en qué hemos fallado?, ¿qué nos falta?, ¿qué debemos mejorar?

Para realizar el diagnóstico de los aspectos externos relacionados con las oportunidades podemos preguntarnos: ¿qué situaciones de afuera nos ayudan?, ¿a quién más le podemos ofrecer nuestros productos y servicios?, mientras que para indagar por las amenazas se pregunta: ¿en qué nos afecta el entorno?

Finalmente, con el resultado del diagnóstico, se plantean líneas de trabajo dentro del entorno de acción, reconociendo que algunas problemáticas están fuera de nuestro alcance.

Herramienta de Gestión Modelo Canvas para Proyectos de Emprendimiento con comunidades indígenas

Para la fase de planeación del proyecto se utiliza el Modelo Canvas. La aplicación del Canvas requiere la sensibilización e identificación de los roles planteados, de los cuales tres están definidos previamente, que son: financiadores, implementadores y coordinador, y tres se identifican en el trabajo con la comunidad: líder de equipo, autoridad tradicional y ejecutores. Igualmente se identifica el producto o servicio que se va a comercializar.

El Modelo Canvas adaptado continúa con la explicación de cada uno de los módulos, por medio de ejercicios de creatividad donde los participantes se sientan en confianza y en el que el coordinador propicia un espacio donde puedan expresarse y opinar libremente. Todas las ideas que surjan en el taller son importantes por absurdas que parezcan (Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales, Julio de 2020). En estos ejercicios se debe

tener presente los pilares sobre los cuales se apoya el modelo, de manera que se sigan los principios y recomendaciones de cada uno.

El Modelo Canvas se inicia con el dibujo de los 9 rectángulos incluyendo los títulos de los segmentos. Estos segmentos se pueden ir construyendo por medio de gráficos o escribiendo sobre ellos. Durante el taller se realizan las preguntas y dependiendo de la decisión del participante miembro de la comunidad él puede escribir o dibujar o delegar al coordinador para que escriba o dibuje sus ideas.

La primera sección se desarrolla explicando las características que tiene el comprador. Se realizan las preguntas propuestas en el modelo siguiendo los principios de la pedagogía de la interculturalidad de la siguiente manera: ¿quién compra nuestra propuesta de valor cultural o producto?, ¿para quién es nuestro producto o servicio?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿qué tienen en común?, ¿cómo son las personas que nos compran? que se refiere a ¿para quién es nuestro producto o servicio?, ¿quiénes son nuestros clientes? y ¿qué tienen en común?.

En la segunda sección, se explica la propuesta de valor cultural que va implícita en los productos y servicios que producen las comunidades indígenas por sus saberes ancestrales, los cuales han ganado reconocimiento en los últimos años. Se realizan las siguientes preguntas: ¿qué saberes queremos compartir a través de nuestros productos y servicios?, ¿qué valor generamos con nuestros productos?, ¿qué resolvemos y qué necesidades satisfacemos con nuestros productos o servicios?, ¿por qué deben elegir nuestros productos?.

La tercera sección ayuda a identificar los lugares donde se pueden vender los productos y publicitar los servicios, como los canales de distribución, información y contacto a través de páginas WEB, redes sociales, empresas de envíos o tiendas de comercialización. Se puede realizar la sensibilización con las siguientes preguntas: ¿cómo compran nuestros productos?, ¿cómo hacemos llegar nuestros productos y servicios?, ¿qué funciona mejor?

La cuarta sección nos ayuda a identificar relaciones con los potenciales compradores, sus necesidades y las acciones requeridas para que los compradores permanezcan. Para ello se realizan las siguientes preguntas: ¿cómo nos comunicamos con el comprador? y ¿entiendo las necesidades del comprador?, ¿qué hacer para que los clientes quieran regresar?

La quinta sección en el desarrollo de la herramienta Canvas consiste en identificar los ingresos, es decir, el dinero que llega por las ventas que son resultado de un producto o servicio entregado con éxito a un cliente. Las preguntas clave de esta sección son las siguientes: ¿cuánto me deben pagar por mi producto o servicio, que sea justo para el comprador, incluyendo mi tiempo de trabajo?, ¿cómo recibo el dinero, qué métodos de pago recibo?

Después de desarrollar cada uno de estos segmentos del lado derecho, se inicia el lado izquierdo del modelo Canvas con el sexto segmento denominado de adaptación, que se refiere al manejo de los recursos. Por recursos se consideran los relacionados con el equipo de trabajo, los roles definidos y el conocimiento previo, así como los recursos físicos como los computadores o los implementos de oficina. Para este segmento se realiza la siguiente pregunta: ¿qué tengo y qué necesito para hacer mi producto o servicio?

El séptimo segmento denominado “minga”, cuyo significado en el mundo indígena representa el trabajo comunal, se refiere a las actividades clave que se realizan para crear el producto, entregarlo, mantener los clientes y controlar el flujo de dinero. La utilización del término “minga” parte del reconocimiento de las prácticas tradicionales de las comunidades indígenas desde el enfoque diferencial. Para completar este segmento se hacen las siguientes preguntas: ¿qué actividades necesita nuestra propuesta de valor?, ¿qué actividades se realizan en los lugares de ventas y servicio? y ¿qué actividades para la relación con el comprador?

El octavo segmento comprende los socios clave, en los que se incluyen a las personas que pueden ayudarnos a impulsar el negocio. Las preguntas clave de este segmento son: ¿quiénes son nuestros aliados (personas o entidades) claves? y ¿quiénes son las personas o

empresas que nos venden los bienes y servicios que nos faltan para nuestros productos y servicios?

En el noveno y último segmento se encuentra el tema de costos que genera el negocio. En este segmento se puede hacer una lista de gastos de producción, gastos de envío, gastos de mantenimiento, página web, gastos bancarios y gastos administrativos. La pregunta requerida para este segmento es: ¿cuánto vale todo lo que necesitamos para desarrollar nuestra propuesta de valor?

El modelo de negocio Canvas expuesto surge como resultado de la presente investigación con el objetivo de aportar al mejoramiento de los procesos de consolidación de las economías propias de las comunidades indígenas del país en el mercado global. Por su carácter flexible este modelo no se propone como un sistema rígido, por el contrario ofrece adaptabilidad para sus ejecutores.

Imagen 15. Modelo Canvas

Fuente: Elaboración Propia

Fase de Ejecución adaptando el marco de trabajo Scrum para proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas

Para la etapa de ejecución, se toma como referencia el marco de trabajo Scrum adaptándolo en su forma más simple, a fin de facilitar su apropiación por parte de los participantes y aplicando un enfoque diferencial para las comunidades indígenas, una perspectiva territorial sobre el lugar de ejecución y una pedagogía de la interculturalidad que permite la realización de diálogos horizontales.

Inicialmente, los líderes organizan su equipo con una cantidad de integrantes reducida, para trabajar a partir del conocimiento de las fortalezas de los miembros de su comunidad, teniendo presente su aporte para lograr los objetivos del equipo. Todos los miembros deben ser responsables con el cumplimiento de resultados, hacer seguimiento de sus actividades, evaluarse permanentemente, adaptarse al cambio y generar resultados rápido (Schwaber et al., 2001).

Los equipos de trabajo deben ser compatibles con los elementos del modelo Canvas, deben tener presente las compras de los insumos, los costos de producción, la producción, las ventas y servicio, las relaciones con los compradores y los ingresos adquiridos.

La ejecución del proyecto se realiza mediante ciclos de trabajo los cuales parten de un listado de actividades a desarrollar con un tiempo determinado (Schwaber et al., 2001). Las actividades se acuerdan entre los miembros de cada equipo. Cuando se termina un ciclo de trabajo se realizan reuniones donde se discuten las actividades realizadas, se exponen los inconvenientes encontrados, de modo que cada participante realiza un aporte a partir de su propia experiencia para mejorar.

Posteriormente los líderes se reúnen con el coordinador para retroalimentar sobre la ejecución y realizar la aplicación del FODA, se elabora un documento que contiene las

fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades, el avance y las lecciones aprendidas (Ponce, 2007).

Luego el equipo de trabajo define las nuevas actividades e inicia un nuevo ciclo, teniendo en cuenta el aprendizaje anterior. Los ciclos se repiten durante todo el proyecto corrigiendo a partir de los resultados obtenidos de cada evaluación (Schwaber et al., 2001).Se espera que con el avance del proyecto las comunidades que participan puedan continuar desarrollando las actividades sin el acompañamiento de los agentes externos, financiadores, implementadores y coordinador.

Validación del modelo ágil

La validación del modelo ágil para la implementación de proyectos de emprendimiento con comunidades indígenas se realizó por medio de un juicio de tres expertas y un experto con trayectoria, experiencia y reconocimiento en el desarrollo y acompañamiento de proyectos con comunidades indígenas en Colombia. Esta metodología permitió recoger información útil sobre la confiabilidad y validez del modelo a partir de opiniones informadas recogidas a través de un cuestionario resuelto de forma independiente (Escobar y Cuervo, 2008; Robles y Rojas, 2015).

Tabla 6. Validación basada en juicio de expertos

Objetivos de la validación	Analizar y valorar las diferentes descripciones de los aspectos que conforman el modelo ágil.
Expertos	Cuatro expertos con experiencia mínima de 5 años en formulación y acompañamiento de proyectos con comunidades indígenas
Modo de validación	Encuesta individual en modalidad virtual por medio de la cual se obtiene la información de forma independiente

Fuente: Elaboración propia

La construcción del cuestionario se fundamentó en la estructura del modelo ágil propuesto siguiendo tres criterios: aprobación, pertinencia y claridad (Ver anexo 3). En un primer momento se explora la experiencia de los expertos en el tema de formulación y acompañamiento de proyectos con comunidades indígenas, en esta parte se analizó el uso previo de metodologías ágiles, la implementación de un enfoque diferencial y la ocurrencia de dificultades durante la ejecución de los proyectos atribuibles a las metodologías utilizadas. En un segundo momento, se aborda el modelo propuesto con el análisis y valoración de los principios inspirados en el manifiesto ágil, su implementación metodológica y el manejo de los tres pilares: enfoque diferencial, perspectiva territorial y pedagogía intercultural. En el tercer

momento, se analiza la propuesta de adaptación del modelo Canvas mediante la valoración de algunas de las secciones y segmentos de esta herramienta gestión.

Tabla 7. Cuestionario de validación

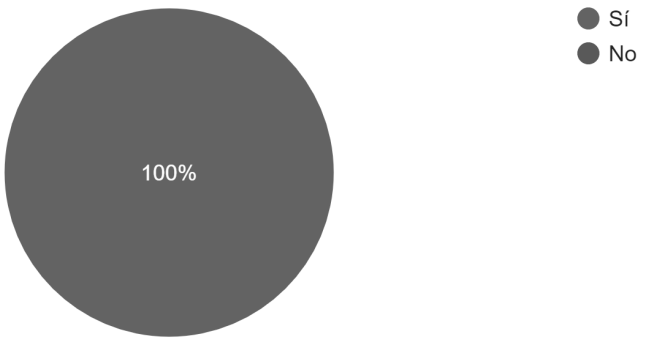
N° de preguntas: 7 **N° de items:** 23 **Categorías o descriptores a evaluar:** 1. Participación y experiencia en proyectos con comunidades indígenas, afro o rurales (7 items) 2. Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos (10 items) 3. Adaptación de la herramienta Canvas para desarrollo de proyectos productivos (6 items)
Modo de formulación de ítems: ● Para determinar el grado de aprobación de cada descriptor o ítem se utilizó la validación mediante escala Likert de 5 puntos (1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo) ● Para determinar el grado de pertinencia de cada descriptor o ítem se utilizó una escala Likert de 5 puntos (1. Responden adecuadamente a todas las necesidades, 2. Responden adecuadamente a la mayoría de necesidades, 3. Ni responde ni no responde a las necesidades, 4. No responde a la mayoría de necesidades, 5. No responde a ninguna necesidad) ● Para determinar el grado de claridad de cada descriptor o ítem se utilizó una likert de 4 puntos (1. Es comprensible y responde al interés de la sección, 2. Es comprensible pero no responde al interés de la sección 3. No es comprensible pero si responde al interés de la sección, 4. No es comprensible y no responde al interés de la sección) ● Para determinar el grado de validez de cada descriptor o ítem se utilizaron preguntas con selección libre.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos con el cuestionario de validación. En el primer apartado se exploró la participación y experiencia en proyectos con comunidades indígenas, afro o rurales. A la pregunta ¿Ha participado en el diseño y/o implementación de proyectos con comunidades indígenas, afro o rurales? la totalidad de expertos encuestados respondieron que sí.

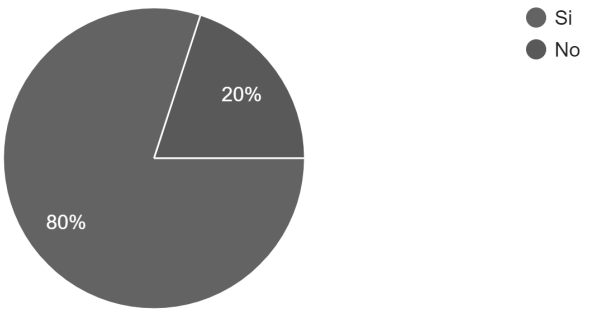
Gráfica 1. Participación en proyectos previos



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la aparición de dificultades en el desarrollo de proyectos previos en los que participaron los expertos se formuló la pregunta: ¿Durante el desarrollo de estos proyectos se presentaron dificultades?. Cuatro personas respondieron que sí (80%) y una persona respondió que no (20%).

Gráfica 2. Aparición de dificultades en el desarrollo de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta nos permitió evidenciar la frecuencia con la que se presentan dificultades en el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas, afro o rurales, siendo más frecuente, en la experiencia previa de los expertos, la aparición que la ausencia de dificultades.

La siguiente pregunta exploró sobre los aspectos de un proyecto que se relacionan con la aparición de dificultades. Con la pregunta: ¿Las dificultades que se presentaron se relacionan con alguno de los siguientes aspectos? los expertos señalaron cinco aspectos.

Tabla 8. Aspectos de los proyectos relacionados con las dificultades presentadas

● Objetivos no alcanzados
● Diseño metodológico
● Comprensión por parte de las comunidades
● Ejecución de recursos
● Dificultades de comunicación en el equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos referenciados por los expertos indican la existencia de dificultades en la formulación y desarrollo de proyectos relacionados con las metodologías empleadas, la comunicación al interior y hacia afuera de los equipos de trabajo, y con la consecución de los objetivos previstos. La siguiente pregunta de tipo abierto: ¿las dificultades que se presentaron se relacionan con alguno de los siguientes aspectos? se obtuvo una descripción detallada de las dificultades presentadas.

Tabla 9. Descripción de dificultades presentadas

Respuesta 1. Con frecuencia los proyectos dirigidos a comunidades indígenas no cuentan con un adecuado diseño del enfoque diferencial por lo que se presentan dificultades relacionadas con la comprensión de los objetivos, la ejecución eficiente de los recursos, la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos. En algunos casos la ausencia de un enfoque diferencial o su implementación débil puede generar abusos de poder entre los agentes externos que implementan los proyectos, los financiadores y las comunidades locales.
Respuesta 2. Generalmente se presentan dificultades con los diseños metodológicos debido a las particularidades culturales y territoriales de cada comunidad indígena. Las condiciones locales para el desarrollo de cualquier proyecto, y en especial de emprendimientos, debe considerar un enfoque diferencial desde la planificación hasta el informe final de ejecución con el fin de considerar las diferencias en la forma en que cada comunidad se relaciona con sus territorios, sus economías propias, las diferencias lingüísticas, las formas de participación, entre otros. Tener en cuenta estos elementos permite disminuir las dificultades metodológicas que se puedan presentar aumentando la flexibilidad, la ejecución eficiente de los recursos y la comunicación asertiva
Respuesta 3. No se presentaron dificultades, los proyectos se realizaron conjuntamente con la comunidad, para evitar las dificultades en la implementación de los proyectos.
Respuesta 4. En uno de los proyectos, la falta de tiempo para conformar el equipo de trabajo ocasionó problemas de comunicación y distintas visiones de lo que se buscaba obtener con el proyecto.
Respuesta 5. Se presentaron dificultades en el tema de la metodología empleada debido a que las comunidades no podían participar activamente en las decisiones del proyecto. En algunos casos tampoco eran comprensibles las actividades que se hacían porque no se contaba con traducción adecuada y con gestores de las mismas comunidades.

Fuente: Elaboración propia

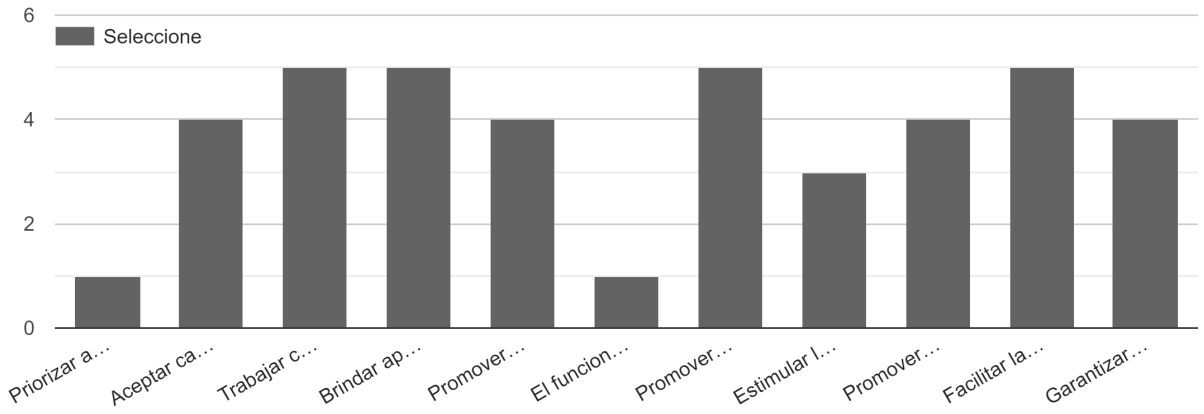
Las respuestas dadas por los expertos se centran en la importancia de emplear el enfoque diferencial como estrategia metodológica para la comunicación adecuada de los propósitos con los que se formula el proyecto. Más aún, según las respuestas obtenidas, se puede evidenciar que la utilización de un enfoque diferencial sería útil para adaptar las acciones, objetivos, roles y formas de trabajo a las condiciones culturales de cada comunidad y a las características de los territorios. Es importante resaltar que la implementación de un enfoque diferencial comprende la participación efectiva y amplia de las comunidades en la formulación, desarrollo y evaluación de los proyectos. Asimismo, se puede afirmar, que la disposición de tiempo suficiente para la realización de los proyectos según las dinámicas de trabajo local facilita la obtención de resultados exitosos

El segundo apartado del cuestionario se centró en la validación del modelo ágil propuesto a partir del análisis de sus principios y profundizando en la propuesta de tres pilares.

La primera pregunta analizada se centra en la pertinencia de los principios para el trabajo con comunidades indígenas. A la afirmación: “De los siguientes principios de las metodologías ágiles señale los que usted considere pertinentes para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas” la totalidad de los expertos contestaron que “Trabajar conjuntamente entre implementadores y beneficiarios”, “Brindar apoyo y confianza a todos los participantes del proyecto”, “Promover la sostenibilidad de los proyectos” y “Facilitar la autonomía y auto-organización de los equipos de trabajo” son principios pertinentes. Cuatro de los expertos manifestaron que “Aceptar cambios durante el desarrollo de los proyectos y aprovecharlos para obtener beneficios”, “Promover la comunicación cara a cara”, “Promover la simplicidad en el desarrollo de tareas” y “Garantizar la reflexión continua para ajustar y perfeccionar” son principios pertinentes. Tres de los expertos manifestaron que “Estimular la excelencia en el trabajo” es un principio pertinente, mientras uno solo de los expertos señaló que “Priorizar la entrega de resultados en los periodos más cortos posibles” y “El

funcionamiento del proyecto es la principal medida éxito" son principios pertinentes, lo que permite concluir que estos dos últimos principios no han sido validados para su inclusión dentro del modelo.

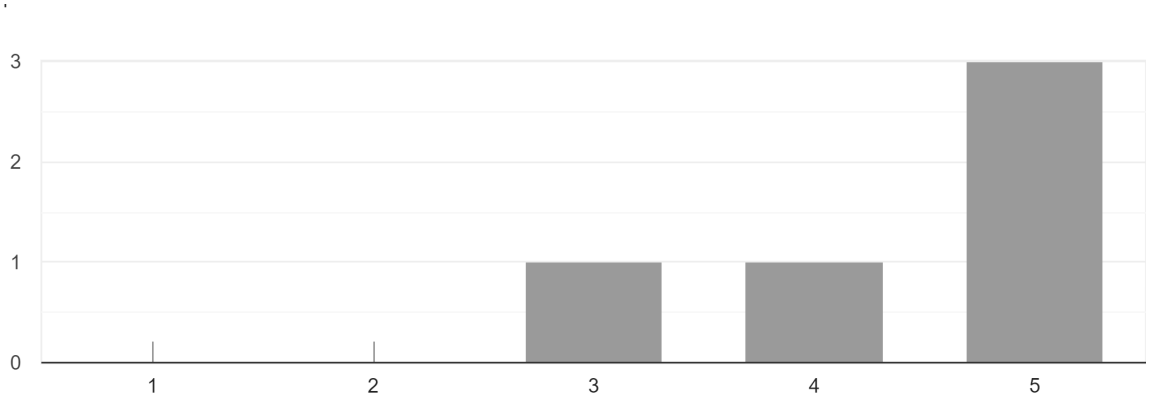
Gráfica 3. Principios de las metodologías ágiles



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de conocer la pertinencia de la metodologías tradicionales, se presentó la siguiente afirmación a los expertos: "En las metodologías tradicionales los proyectos tienen una duración definida en el tiempo y unos requerimientos establecidos con anterioridad. Generalmente se intenta realizar la menor cantidad de cambios buscando controlar todos los parámetros del proyecto como la calidad, el tiempo y el costo". A lo cual se les preguntó: ¿Considera usted que estas características responden adecuadamente a las necesidades de los proyectos con comunidades indígenas? las respuestas obtenidas permiten afirmar que para la mayoría de expertos (4) estas características o no responden a ninguna necesidad o responden a alguna de las necesidades pero no a todas. Se destaca en esta pregunta que ninguno de los expertos indicó que las características de las metodologías tradicionales responden adecuadamente a todas las necesidades que se presentan en un proyecto con comunidades indígenas.

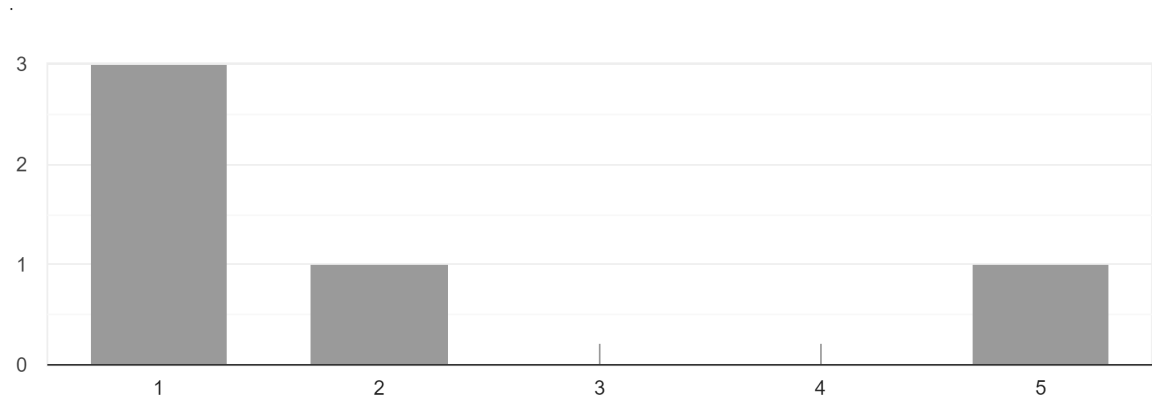
Gráfica 4. Pertinencia de la características de las metodologías tradicionales



Fuente: Elaboración propia

De igual forma se exploró la pertinencia de la metodología ágil, para lo cual se le pidió a los expertos que valoraran la siguiente afirmación: “Los principios del Manifiesto Ágil en lugar de reducir la incertidumbre buscan sacar provecho de ésta y parten de una filosofía común basada en la simplicidad, la colaboración, la comunicación y la calidad, reemplazando así el conjunto de reglas predefinidas y estrictas que conformaban las metodologías tradicionales de gestión de proyectos” con la siguiente pregunta: ¿Considera usted que estas características responden adecuadamente a las necesidades de los proyectos con comunidades indígenas?. Tres de los expertos indicaron que las características planteadas en la afirmación responden adecuadamente a todas las necesidades y un experto indicó que respondía a alguna de las necesidades. Solo uno de los expertos manifestó que no responden a ninguna de las necesidades.

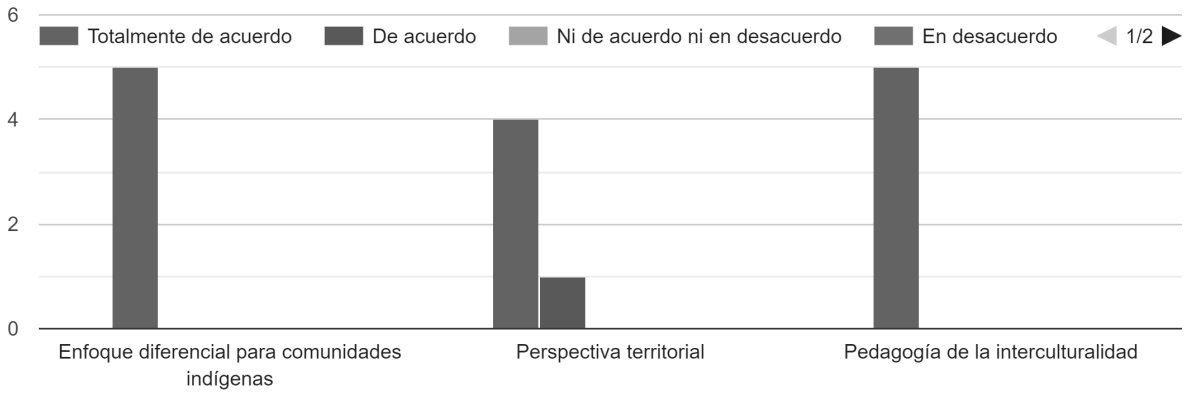
Gráfica 5. Pertinencia de los principios de las metodologías ágiles



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de modelo metodológico tiene como uno de sus principales aportes la formulación de tres pilares: a) Enfoque diferencial para comunidades indígenas, b) Perspectiva territorial y c) Pedagogía de la interculturalidad. Para conocer la aprobación de los expertos a estos tres pilares se les pidió que indicarán "qué tan de acuerdo estaban con la pertinencia de cada pilar". La totalidad de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo con el "Enfoque diferencial para comunidades indígenas" y la "Pedagogía de la interculturalidad", mientras cuatro de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la "Perspectiva territorial".

Gráfica 6. Aprobación de los tres pilares

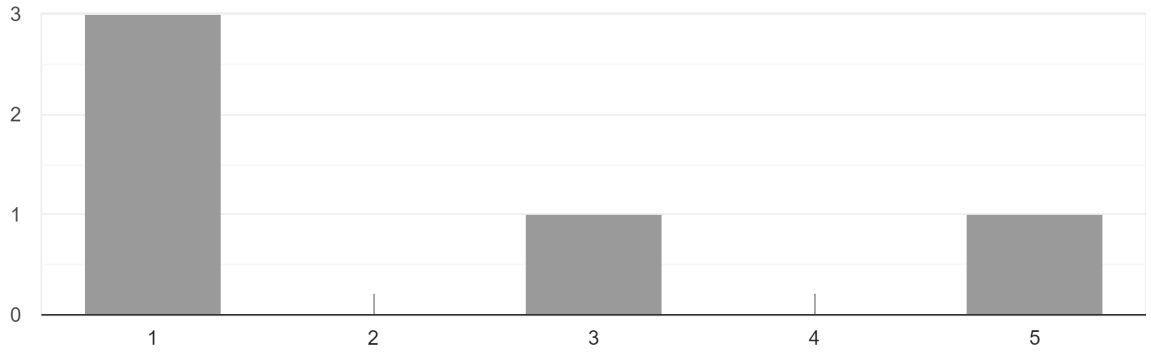


Fuente: Elaboración propia

Para conocer los niveles de aprobación de cada uno de los pilares se le pidió a los expertos que indicarán qué tan de acuerdo estaban con una afirmación. Para el caso del pilar "Perspectiva territorial" se presentó la siguiente afirmación: "La perspectiva territorial implica

hacer un reconocimiento de las características organizativas y culturales de las comunidades con las que se va a trabajar. Esta identificación aporta información relevante para la formulación de los objetivos del proyecto y permite diseñar estrategias de adaptabilidad siguiendo los principios de flexibilidad y respuesta al cambio". Tres de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo, un experto manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un experto manifestó estar totalmente en desacuerdo. Aunque se puede afirmar que este pilar está validado con las respuestas entregadas, es importante revisar su formulación y alcance para proyectos con comunidades indígenas con el fin de aumentar su pertinencia.

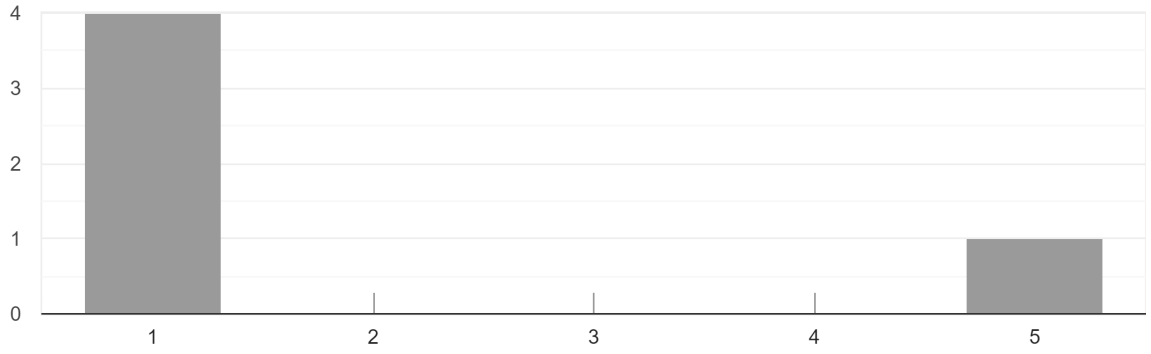
Gráfica 7. Perspectiva territorial



Fuente: Elaboración propia

Para el pilar de “Pedagogía intercultural” se le pidió a los expertos que indicarán que tan de acuerdo estaban con la siguiente afirmación: "El relacionamiento intercultural entre agentes externos y comunidades indígenas exige la utilización de una pedagogía que reconozca los saberes propios de las comunidades. Esta pedagogía intercultural permite aprovechar las técnicas y saberes ancestrales como valor agregado para la generación de productos y servicios". Cuatro de los expertos manifestaron estar totalmente de acuerdo, mientras uno de los expertos consultados manifestó estar totalmente en desacuerdo.

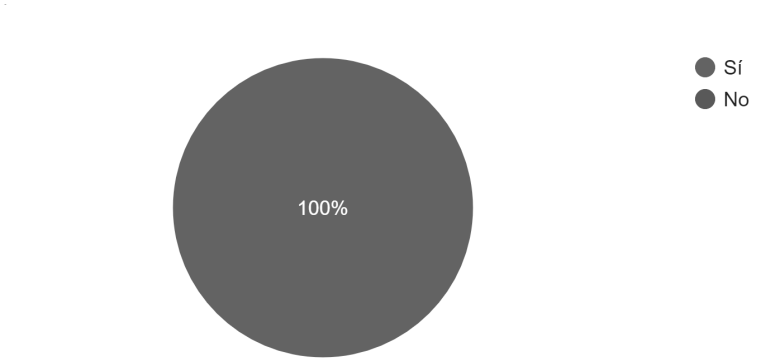
Gráfica 8. Pedagogía intercultural



Fuente: Elaboración propia

Adicional a la pregunta anterior, se preguntó a los expertos si consideraban que "una pedagogía intercultural sería necesaria para el desarrollo eficiente de actividades como por ejemplo procesos de capacitación en los cuales miembros de las comunidades reciben nuevos aprendizajes", a lo cual la totalidad de expertos respondieron afirmativamente. Este resultado, junto al anterior, nos permite afirmar que el pilar "Pedagogía intercultural" es validado por la mayoría de los expertos.

Gráfica 9. Pertinencia de la pedagogía intercultural en procesos de capacitación



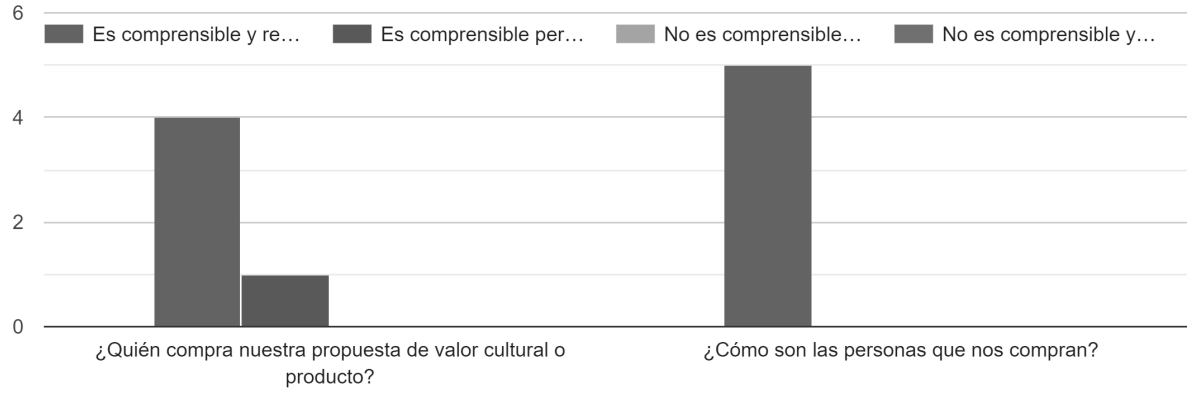
Fuente: Elaboración propia

El tercer apartado del cuestionario se centró en la validación de la herramienta Canvas adaptada para el desarrollo de proyectos productivos con comunidades indígenas. Esta herramienta se propone para la fase de planeación y ejecución de los proyectos de

emprendimiento. Se compone de 9 secciones en las que se incluyen preguntas guía que han sido adaptadas para comunidades indígenas.

Se presentó a los expertos algunas de las preguntas guía que componen las secciones con el fin de que sean calificadas según su claridad y pertinencia. La primera sección se desarrolla explicando las características que tiene el comprador con las preguntas: ¿Quién compra nuestra propuesta de valor cultural o producto? y ¿Cómo son las personas que nos compran?. Para la primera pregunta cuatro de los expertos manifestaron que es comprensible y responde al interés de la sección, mientras uno de los expertos manifestó que es comprensible pero no responde al interés de la sección. Para la segunda pregunta la totalidad de los expertos manifestaron que es comprensible y responde al interés de la sección. Estos resultados evidencian que la primera pregunta debe ajustarse de forma que responda a la sección manteniendo su comprensión.

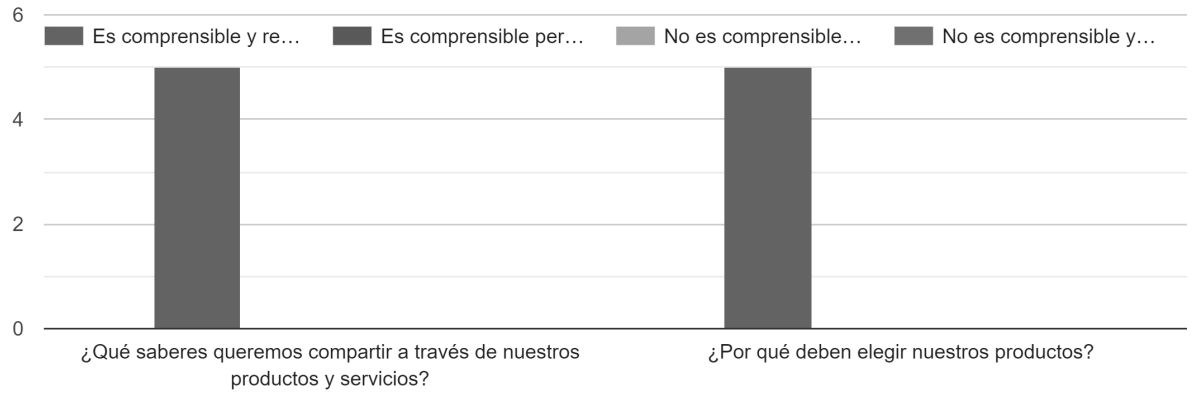
Gráfica 10. Características del comprador



Fuente: Elaboración propia

La segunda sección explica la propuesta de valor cultural de los productos y servicios que producen las comunidades indígenas. Se pidió a los expertos que calificaran las siguientes preguntas: ¿Qué saberes queremos compartir a través de nuestros productos y servicios? y ¿Por qué deben elegir nuestros productos?. Para las dos preguntas la totalidad de los expertos manifestaron que son comprensibles y responden al interés de la sección.

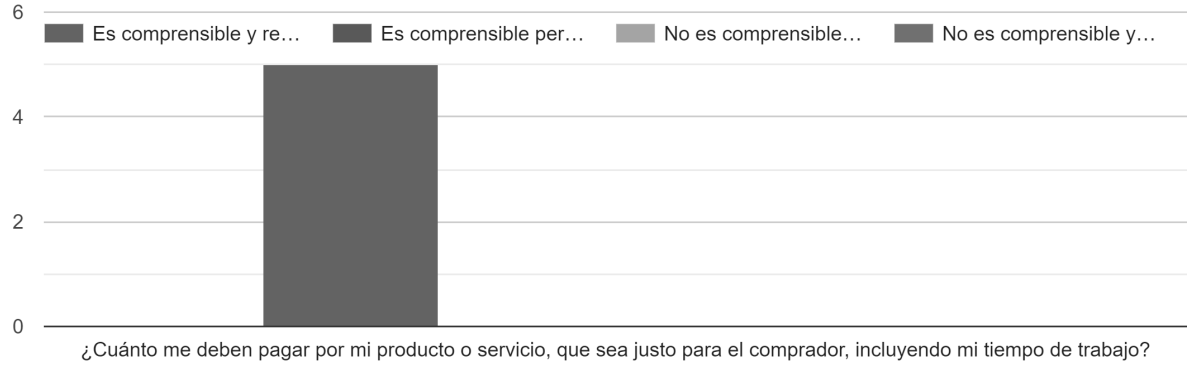
Gráfica 11. Valor cultural de los productos y servicios



Fuente: Elaboración propia

La quinta sección consiste en identificar los ingresos, es decir, el dinero que llega por las ventas. Se pidió a los expertos que calificaran la siguiente pregunta: ¿Cuánto me deben pagar por mi producto o servicio, que sea justo para el comprador, incluyendo mi tiempo de trabajo?. La totalidad de los expertos manifestó que esta pregunta es comprensible y responde al interés de la sección.

Gráfica 12. Identificación de ingresos

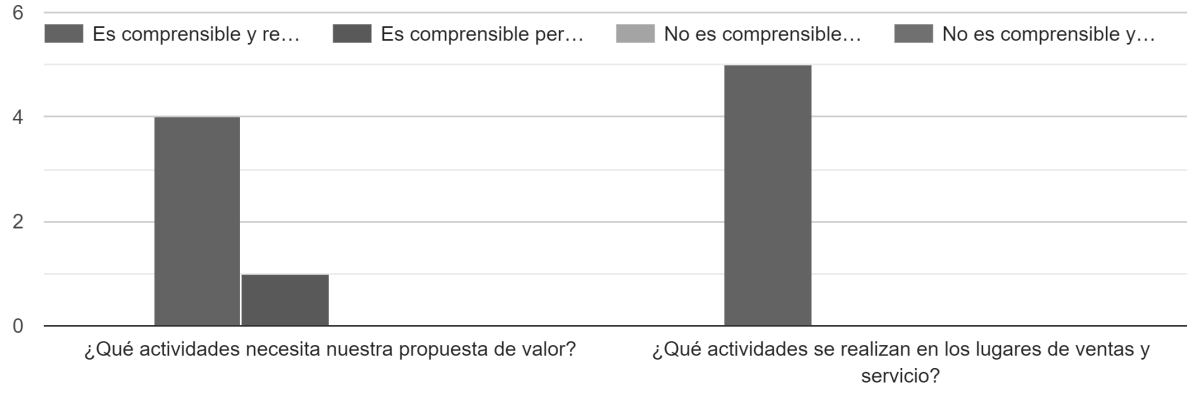


Fuente: elaboración propia

El séptimo segmento denominado “minga”, cuyo significado en el mundo indígena representa el trabajo comunal, se refiere a las actividades clave que se realizan para crear el producto, entregarlo, mantener los clientes y controlar el flujo de dinero. Se pidió a los expertos que calificaran las siguientes preguntas:¿Qué actividades necesita nuestra propuesta

de valor? y ¿Qué actividades se realizan en los lugares de ventas y servicio?. Para la primera pregunta cuatro de los expertos manifestaron que es comprensible y responde al interés de la sección, mientras uno de los expertos manifestó que es comprensible pero no responde al interés de la sección. Para la segunda pregunta la totalidad de los expertos manifestaron que es comprensible y responde al interés de la sección. De igual manera que en la primera sección, estos resultados evidencian que la primera pregunta debe ajustarse de forma que responda a la sección manteniendo su comprensión.

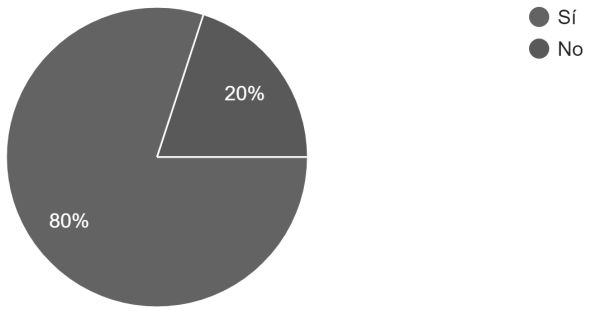
Gráfica 13. Creación del producto y control del flujo de dinero



Fuente: Elaboración propia

Con el interés de conocer de forma general la pertinencia de los principios y la forma de trabajo de las metodologías ágiles se preguntó a los expertos: ¿Considera usted que su utilización en proyectos con comunidades indígenas sería pertinente?, a lo cual cuatro de los cinco expertos manifestaron que sí.

Gráfica 14. Pertinencia de las metodologías ágiles en proyectos con comunidades indígenas



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se les pidió a los expertos que desde su experiencia, explicaran brevemente porque consideraban que las metodologías ágiles podían ser pertinentes o no para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas.

Tabla 10. Pertinencia de las metodologías ágiles para trabajo con comunidades indígenas

Respuesta 1. Las metodologías ágiles permiten diseñar proyectos de emprendimiento con estrategias flexibles que permiten la adaptación de las actividades y recursos según las condiciones locales de las comunidades y territorios. Al promover la comunicación permanente entre financiadores, implementadores y usuarios, las metodologías ágiles facilitan la comunicación intercultural garantizando una adecuada utilización del enfoque diferencial. Las metodologías ágiles estimulan la generación de capacidades al trabajar a partir de la autonomía y confianza en los equipos de trabajo y las comunidades.
Respuesta 2. Las metodologías ágiles son una buena herramienta para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas pues permiten un trabajo más flexible en el que la prioridad no es la de obtener resultados sino la construir un proceso que funcione y en el que se alcancen los objetivos teniendo en cuenta a todos los participantes. Las metodologías ágiles son adecuadas para mantener una comunicación permanente con las comunidades generando autonomía y confianza entre las

partes. A su vez, facilitan la adaptación a las diferentes condiciones de cada territorio y comunidad aumentando la posibilidad de éxito de los emprendimientos e iniciativas productivas.

Respuesta 3. Son pertinentes hacerlos para la realización e implementación de los proyectos en territorios con el fin de garantizar la participación de las comunidades.

Respuesta 4. Pueden ser pertinentes, siempre y cuando vayan de la mano con otras herramientas enfocadas en el desarrollo rural y que abordan el enfoque étnico. Por parte del investigador o ejecutor del proyecto, estas metodologías permiten una ejecución y toma de información de manera más organizada pero por si sola podría carecer de metodología que facilite la comprensión por parte de los beneficiarios del proyecto.

Respuesta 5. Son pertinentes porque facilitan el trabajo con comunidades indígenas al promover la comunicación directa con los beneficiarios, la autonomía de los grupos de trabajo y la flexibilidad para adaptarse a los cambios que se presentan en la implementación de un proyecto. Las metodologías ágiles mejoran la participación de las comunidades indígenas en la toma de decisiones respetando el gobierno propio.

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas señalan la pertinencia del modelo ágil en su capacidad de ofrecer herramientas para construir proyectos que sean capaces de adaptarse a las diferentes condiciones culturales, económicas y territoriales de cada comunidad indígena. La disposición de las metodologías ágiles para incluir a los actores locales en el desarrollo de los proyectos como participantes con plena autonomía y capacidad de decisión es una de los aspectos fundamentales que pueden garantizar el éxito de un proyecto. A su vez, la importancia de la autogestión en el modelo ágil propuesto permite el reconocimiento de las formas de organización propia de las comunidades indígenas y sus espacios de toma de decisión, articulando el pensamiento indígena con iniciativas de emprendimiento.

Conclusiones

Entre las principales dificultades identificadas para el éxito de los proyectos de emprendimiento se encuentra la ubicación geográfica de las comunidades, las dificultades de comunicación, la entrada al territorio, la ausencia de acompañamiento permanente, los recursos limitados, la rigidez de los modelos, y las lógicas burocráticas. Estas dificultades obligan a evaluar la pertinencia de las metodologías tradicionales en términos de su eficacia en condiciones de diversidad étnica y cultural.

La normatividad internacional y el marco jurídico colombiano exigen, a su vez, la disposición de acciones que garanticen los derechos especiales de los pueblos indígenas y su autonomía territorial. De manera que los proyectos de emprendimiento con comunidades indígenas deben incluir un enfoque diferencial tanto en el relacionamiento intercultural como en la comprensión de sus actividades productivas.

Se identificó que las comunidades indígenas necesitan apoyo en la ejecución de proyectos de emprendimiento para fortalecer los conocimientos locales y adquirir nuevos aprendizajes, que les permitan enfrentar las dificultades de los mercados. El fortalecimiento de las capacidades administrativas y financieras para el desarrollo de emprendimientos comunitarios en un marco de pedagogía intercultural permitirá mejorar la eficiencia en la ejecución de recursos y la eficacia en la consecución de objetivos. Esto evidencia la necesidad de seguir destinando recursos para la implementación de proyectos que mejoren las condiciones de vida y las economías propias de los pueblos indígenas.

Si bien existen experiencias exitosas en proyectos, este porcentaje es bajo y los impactos positivos de estos suelen estar centrados en individuos o familias. Por ello es importante que el impacto de los proyectos tenga un alcance comunitario de acuerdo a los usos y costumbres de cada pueblo indígena. Para ello es fundamental la participación activa y amplia de las comunidades locales, reconociendo a las autoridades propias, las capacidades

instaladas y el conocimiento tradicional, no solo en el desarrollo de los proyectos sino también en su formulación.

A partir de la investigación realizada, se puede concluir que es necesario implementar más modelos ágiles para consolidar proyectos de emprendimiento con comunidades indígenas de forma que se pueda evaluar su incidencia en la mejora de las economías locales. Esto ya que permiten una mayor flexibilidad y adaptación a las capacidades de organización y liderazgo de las comunidades indígenas, disminuyendo la excesiva burocracia y reconociendo que, al ser sociedades rurales de tradición oral, las formas de trabajo y comunicaciones deben responder a un relacionamiento intercultural. En este sentido, las metodologías ágiles son una herramienta pertinente para las organizaciones y entidades financiadoras de proyectos productivos.

Con respecto al modelo propuesto y a la validación realizada por expertos se puede concluir que los principios de la metodología ágil así como los tres pilares propuestos son pertinentes para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas. El primer pilar "Enfoque diferencial", facilita la adaptación de las acciones, objetivos, roles y formas de trabajo a la organización social de cada comunidad, poniendo el "foco" en el respeto de las diferencias culturales y el reconocimiento de estas como valor agregado dentro del mismo proyecto. El enfoque diferencial comprende la participación efectiva y amplia de las comunidades en la formulación, desarrollo y evaluación de los proyectos como fórmula para la obtención de resultados exitosos.

El segundo pilar "Pedagogía intercultural" ofrece un enfoque educativo para el relacionamiento entre actores externos y actores locales promoviendo la comunicación horizontal, el respeto por la diferencia, la utilización de herramientas pedagógicas y el reconocimiento de las lenguas indígenas. La pedagogía intercultural promueve la comprensión plena de los objetivos de emprendimiento, el relacionamiento armonioso entre los participantes

del proyecto y la solución de eventuales conflictos. La validación muestra que su inclusión como pilar dentro del modelo propuesto es fundamental para garantizar procesos exitosos.

El tercer pilar "Perspectiva territorial" brinda una perspectiva local que disminuye los efectos negativos de las metodologías rígidas que se diseñan por actores externos con el desconocimiento de las particularidades de cada comunidad y territorio. La perspectiva territorial permite identificar limitaciones y potencialidades no solo en los recursos materiales de cada territorio sino también en las capacidades culturales y técnicas de las comunidades. A su vez, con la validación, se evidencia que la perspectiva territorial ofrece la posibilidad de identificar oportunidades de negocio en el marco de propuestas de emprendimiento.

Dentro del modelo propuesto, la conformación de los equipos de trabajo con no más de 12 personas, facilita el manejo interno de las tareas, la comunicación y la obtención de resultados de forma rápida en ciclos cortos. Asimismo, el funcionamiento del equipo de trabajo responde a un diseño en el que la responsabilidad con el cumplimiento de resultados se logra con la inclusión de grupos pre-establecidos con legitimidad dentro de la comunidad. El seguimiento y la evaluación permanente son acciones que también se facilitan con la participación de personas que hacen parte de un mismo grupo social dentro de territorios comunes. A su vez, la adaptación al cambio es posible con la participación de los equipos de trabajo en los espacios de gobierno propio en donde la reflexión de los aprendizajes obtenidos y las dificultades presentadas es permanente.

En cuanto a los roles es fundamental que se promueva el respeto y el entendimiento mutuo entre todos los participantes de un proyecto. Los diferentes roles propuestos representan un ordenamiento en la toma de decisiones promoviendo la horizontalidad más que una estructura rígida y jerarquizada. La distribución adecuada de roles promueve también el compromiso con el proyecto. Esto estimula la circulación de la información en todos los

participantes del proyecto, la identificación de dificultades y la toma de decisiones ágiles que ayuden a la adaptación permanente.

De acuerdo a la validación, los principios ágiles: a) Trabajar conjuntamente entre implementadores y beneficiarios, b) Brindar apoyo y confianza a todos los participantes del proyecto, c) Promover la sostenibilidad de los proyectos y d) Facilitar la autonomía y auto-organización de los equipos de trabajo, e) Aceptar cambios durante el desarrollo de los proyectos y aprovecharlos para obtener beneficios, e) Promover la comunicación cara a cara, f) Promover la simplicidad en el desarrollo de tareas, g) Garantizar la reflexión continua para ajustar y perfeccionar y, h) Estimular la excelencia en el trabajo" son pertinentes y se pueden incluir dentro del modelo propuesto.

En cuanto a la validación del modelo CANVAS adaptado para comunidades indígenas, es importante, a modo de recomendación, ajustar las preguntas guía con la que se abordan las secciones "Características del comprador" y "Valor cultural del producto". Estas preguntas deben permitir hacer una descripción de los potenciales compradores así como del valor cultural de los productos creados, con enunciados que sean de fácil comprensión para las comunidades. Esta adaptación responde al pilar de pedagogía intercultural, reconociendo la importancia de construir enunciados claros que respondan a la cosmovisión de los pueblos indígenas.

Referencias

Álvarez, A., Lasa, C. y De las Heras, R. (2012). Métodos ágiles hoy. *Novatica. Revista de la Asociación de Técnicos de Informática 217*, 45- 50. Nv217-Digital.pdf

Álvarez, C. (2017). Emprendimiento e innovación social. Elementos de contextualización para la convivencia pacífica a través de la asociatividad en Colombia. *Revista de la Universidad de La Salle (73)*, 241-248. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2119&context=ruls

Arango, R. y Sánchez, E. (2004). Los pueblos indígenas de Colombia en el umbral del nuevo milenio. Departamento Nacional de Planeación.

Armstrong, G. y Kloter, P. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Pearson educación.

Atkinson, R. y Flint, J. (2001) Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update 33*, 1-5.

Banco Interamericano de Desarrollo -BID- (2019). Guía Práctica PM4R Agile. Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).

Banco Mundial (2006). Pueblos indígenas, pobreza y desarrollo en América Latina: 1994-2004 [Archivo PDF]. https://documents1.worldbank.org/curated/en/712501468300536572/pdf/330200PueblosIndigenasPobreza1resumen1es.pdf

Bascuñán, E. y Durston, J. (1997). Globalización, tratados comerciales y autodesarrollo indígena en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Beck, K. (1999). Extreme Programming Explained. Embrace Change. En *Pearson Education*.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, J., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. y Thomas, D. (2001). Manifiesto por el

Desarrollo Ágil de Software. https://agilemanifesto.org/

Castillo, A. (1999). Estado del arte de la Enseñanza del emprendimiento. Intec-Chile. http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf

Cayón, L. (2008). Descubriendo la naturaleza. Derecho natural y ordenamiento territorial indígena en la Amazonía colombiana. *Anuario Antropológico,* (1) 199-226. http://aa.revues.org/830; DOI: 10.4000/aa.830.830

Cerón, J. y Cabezas, N. (2009). Formas de Producción de Las Comunidades Indígenas para Responder a las demandas del Mercado Globalizado. *Revista de Investigaciones UNAD 8(1).* 185-200. https://doi.org/10.22490/25391887.628

Coad, P., Lefebvre, E. y de Luca, J. (1999). Java Modeling In Color With UML: Enterprise Components and Process. Prentice Hall.

Cockbun, A. (2001). Agile Software Development. Addison-Wesley.

Martínez, R. y Fernandez, A. (2016). Metodologías e Instrumentos para la Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-.

Consejo Departamental de indígenas de Caquetá -CODIC- y Amazon Conservation Team -ACT- (2016). Política Pública Integral Indígena del Caquetá: diagnóstico sobre la situación de los pueblos indígenas del Departamento de Caquetá. Gobernación del Caquetá.

Departamento Administrativo Nacional De Estadística -DANE- (2014). Censo Nacional Agropecuario [Archivo PDF]. https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/Boletin%20tecnico-%2021Octubre.pdf

Departamento Administrativo Nacional De Estadística -DANE- (2018). Población indígena de Colombia, Resultados del Censo Nacional de población y vivienda [Archivo PDF]. file:///C:/Users/proxi/Downloads/presentacion-grupos-étnicos-población-NARP-2019.pdf

Departamento Nacional de Planeación República de Colombia -DPN- (2015). Manual conceptual para el diligenciamiento de la Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (MGA) [Archivo PDF]. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutoriales%20de%20funcionamiento/Manual%20conceptual.pdf

Departamento Nacional de Planeación República de Colombia -DPN- (2010). Aspectos básicos grupo étnico indígenas [Archivo PDF]. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Aspectos%20b%C3%A1sicos%20grupo%20%C3%A9tnico%20ind%C3%ADgena.pdf

Elejebarrieta, F. (1997). El método lingüístico: técnicas de obtención de información. Universitat Autónoma de Barcelona.

Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición 6*, 27-36. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Executive Master Project Management (2017). Metodologías Ágiles Vs Metodologías Tradicionales [Archivo PDF]. https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-iv-metodologias-agiles/metodologias-agiles-vs-tradicionales/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- (2015). Comida, territorio y memoria. Situación alimentaria de los pueblos indígenas colombianos. FAO. https://www.fao.org/3/i4467s/i4467s.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura -FAO- y FILAC (2021). Los pueblos indígenas y tribales y la gobernanza de los bosques. Una oportunidad para la acción climática en América Latina y el Caribe. FAO. https://doi.org/10.4060/cb2953e

Fernández, J. (2013). Introducción a las metodologías ágiles. UOC.

Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research. Sage Publications inc, fourth edition.

Fundación Apü´naja (2018). Talleres participativos. Proyecto comercio justo. https://fundacionapunaja.org/

Fundación Erigaie y Ministerio de Cultura (2011). Naturaleza de la cultura colombiana. http://www.erigaie.org/proyecto/la-naturaleza-de-la-cultura-en-colombia-investigacion-y-curaduria-del-folklife-festival-2011/

Delgado, J. y Gutiérrez, J. (2007). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Editorial Síntesis.

Riveros, H. y Heinrichs, W. (2014). Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos. IICA.

Innokabi (2020). Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos [Archivo PDF]. https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF- (2017). Modelo de Enfoque Diferencial de Derechos (MEDD) [Archivo PDF]. https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/md1.de_modelo_de_enfoque_diferencial_de_derechos_medd_v1.pdf

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF- y Universidad Externado de Colombia (2014). Estudio Nacional de la Situación Alimentaria y Nutricional de los Pueblos Indígenas de Colombia ENSANI, 2012 - 2014. Pueblo Sikuani. Caño Mochuelo.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Pearson Educación.

Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Paidós Comunicación.

Letelier y Penadés (2006). Métodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP). *Revista Técnica administrativa* 5 (26).

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E. y Tourangeau, R. (2004). Survey methodology. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Martínez, R., y Fernández, A., (2008), Árbol de Problema y áreas de intervención, México: CEPAL.

Martínez, M. (2018). Lecciones aprendidas Planes de Manejo Resguardos Indígenas Solano, Caquetá. The Nature Conservancy.

Martínez-Salgado, C. (2012) El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. En *Ciencia y Saude Coletiva*, 17(3), 613-619.

Miles, M. y Huberman, M. (1994). Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook, 2nd edn. Sage Publications.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Artesanías de Colombia (2016). Casos Exitosos. Programa de Fortalecimientos productivo y empresarial para los pueblos indígenas en Colombia [Archivo PDF]. https://docplayer.es/90785800-Casos-exitosos-programa-de-fortalecimiento-productivo-y-empresarial-de-los-pueblo-indigenas-en-colombia-linea-de-atencion-artesanal.html

Ministerio de Cultura (2010a). Caracterizaciones de los pueblos indígenas de Colombia. Pueblo Zenú [Archivo PDF].

https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Poblaciones/PUEBLO%20ZEN%C3%9A.pdf

Ministerio de Cultura (2010b). Caracterizaciones de los pueblos indígenas de Colombia. Pueblo Wayuu [Archivo PDF]. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Poblaciones/PUEBLO%20WAY%C3%9AU.pdf

Ministerio de Cultura (2010c). Caracterizaciones de los pueblos indígenas de Colombia. Pueblo Embera Chamí [Archivo PDF]. https://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/documentos/editores/20658/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Embera%20Cham%C3%AD.pdf

Ministerio de Cultura (2010d). Caracterizaciones de los pueblos indígenas de Colombia. Pueblo Arhuaco [Archivo PDF]. https://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/noticias/Documents/Caracterizaci%C3%B3n%20del%20pueblo%20Iku%20(Arhuaco).pdf

Ministerio de Cultura (2010e). Caracterizaciones de los pueblos indígenas de Colombia. Pueblo Uitoto [Archivo PDF]. https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/upload/SIIC/PueblosIndigenas/pueblo_uitoto.pdf

Ministerio del Interior (2013). Plan de Salvaguarda, Pueblo Ette Ennaka. Diagnóstico y líneas de acción para su ejecución [Archivo PDF]. https://siic.mininterior.gov.co/sites/default/files/pueblo_ette_ennaka_-_diagnostico_comunitario.pdf

Morro, J. (2019). La Destrucción Creadora De Schumpeter. Su significado histórico y su proyección actual. Tesis Doctoral, Universidad Pompeu Fabra. [Archivo PDF] https://www.tdx.cat/handle/10803/667521#page=1

Organización Internacional del Trabajo -OIT- (1989). Convenio OIT Nro. 169 Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes [Archivo PDF]. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C169

Ortiz, N. (2016). Etnomarketing: estrategias de negocio desde las raíces culturales. *360: Revista de Ciencias de la gestión 1(1),* 136-148. http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14874

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología 12(1),* 113-130.

Poppendieck M. y Poppendieck T. (2003). Lean Software Development: An Agile Toolkit for Software Development Managers. Addison Wesley.

Riveros, H. (2014). Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos. IICA.

Robles, P. y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de las lenguas 18*.

Rojano, Y. N., Contreras, M. y Mendoza, D. (2016). Prácticas del mercado artesanal de la etnia Wayuu en Riohacha (La Guajira, Colombia): estudio etnográfico. *Revista Científica Pensamiento y Gestión 41,* 262 - 288. http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9717

Román, T. (2018). Experiencias en economías locales CRIMA. Consejo Regional Indígena del Medio Caquetá, Araracuara.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (2003). Handbook of mixed methods in social and behavioral research. Sage.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Editorial Paidós Básica.

The Nature Conservancy -TNC- (2015). Planes de manejo ambiental y cultural resguardos indígenas de Solano, Caquetá.

Stapleton J. (2017). Dsdm Dynamic Systems Development Method: The Method in Practice. Addison-Wesley.

Schwaber, K., Beedle, M. y Martin, R.C. (2001) Agile Software Development with SCRUM. Prentice Hall.

Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). La Guía de Scrum. Creative Commons. 2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf

Ucha, F. (2010). Definición de actividad pecuaria (20 de junio de 2021). https://www.definicionabc.com/economia/pecuaria.php

Varela, P. (2016). Creación de un modelo de negocio para la Revista Etnias Palmira. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]

Vargas, P. (1998). Propuesta metodológica para la investigación participativa de la percepción territorial en el pacífico. En Camacho, J. y Restrepo, E. (eds.), *De montes, ríos y ciudades: territorios e identidades de la gente negra en Colombia*. Natura-ICAN-Ecofondo.

Vieko, J., Franky, E. y Echeverri, J. A. (2000). Territorialidad Indígena y ordenamiento en la Amazonia. IMANI-UNAL-COAMA.

Anexos

Anexo 1. Ficha preguntas orientadoras para las entrevistas semi-estructuradas

NOTA: La entrevista semiestructurada cuenta una guía de preguntas que permitirán construir un diálogo con respeto. Los conceptos utilizados deben permitir un diálogo intercultural. La persona entrevistada no debe sentir presión pues se busca invitar al entrevistado a explicar, aclarar, profundizar y aportar aspectos relevantes para el propósito del estudio. Las preguntas están agrupadas por temas, se debe explicar el objetivo de la entrevista y pedir permiso de grabar. Así como contar con la firma de un consentimiento informado.
- **Entrevista a Mujeres y Hombres Indígenas**. - **Entrevista Profesionales experiencia en proyectos con comunidades indígenas**
Temas: Organización social, división sexual del trabajo, economías propias, actividades productivas de las comunidades indígenas, actividades comerciales, principales problemáticas para el comercio de productos indígenas y los retos que enfrentan los proyectos productivos en los pueblos indígenas. Métodos de producción y comercialización y Costos de Comercializar
¿Cuáles son los mayores problemas que identificamos en la aplicación de proyectos en las comunidades indígenas? ¿Cuándo realizan proyectos en su comunidad qué problemas o inconvenientes identificas? ¿Cómo se organiza tu/ o la comunidad en la que vives/o has trabajado jerárquicamente? ¿Cómo identificar el liderazgo? ¿Cuáles canales de comercialización conoces que utilizan en las comunidades? ¿Cómo las utilizan? ¿Qué productos se comercializan en la comunidad indígena? ¿Cómo se producen? ¿Qué canales de distribución identificas en tu comunidad? ¿Quién participa? ¿Costos? ¿Cuánto cuesta producir y comercializar el producto? ¿Precios del producto final? ¿Qué características tendría la ejecución de un proyecto para su mejor funcionamiento? ¿Cuál crees que es el enfoque diferencial para ejecutar proyectos con los indígenas? ¿Qué herramientas de Gestión (explicar el concepto) conoces que se hayan aplicado en los proyectos de las comunidades indígenas?

Anexo 2. Fichas sistematización de Entrevistas semi-estructuradas

Anexo 2.1. Entrevista A. Joven indígena Wayuu

Entrevista A. Joven Artesana Wayuu
Laura Epiayu Uriana, 22 años
Pueblo Wayuu
Fecha: Enero de 2020

Temas Organización social, Proyectos comunitarios, economía propia, mujeres artesanas, comercio, principales dificultades para los proyectos productivos.
En mi comunidad hemos desarrollado proyectos con la Fundación Apu'naja. Ellos nos dieron una donación de hilos para hacer mochilas artesanales, en beneficio de las mujeres de la comunidad. Y un proyecto cinematográfico con un grupo de amigos Para que haya un proyecto en la comunidad primero se debe hacer una consulta previa, donde se pregunta a los miembros de la comunidad si están de acuerdo o no. Quienes tomas las decisiones son las personas mayores, el tío o el abuelo. Es importante primero hablar claramente con la comunidad y que ellos sepan en qué los beneficiara. Tuvimos un problema en el proyecto problemática ya que una líder se molestó porque quienes hacían la película fueron a violar los derechos de la comunidad de mostrar su cultura. Trabajar con todas las familias de comunidades problemático porque cada familia opina diferente, hay que ver la situación de cada familia. Algunas familias ponen más problemas que otras, que si nos les gusta el proyecto o que sí les gusta. Nosotros estamos organizados. Mi familia quien toma el mando es mi abuela, en otras familias es el tío. Por familias extensas. En cada ranchería hay una familia distinta Para comercializar los productos que hacemos, lo más difícil es venderlos porque no sabemos a dónde llevarlos, es difícil ir a Maicao, a veces tenemos que ir caminando o en bicicleta o a veces un primo nos las lleva a Maicao o Riohacha, porque como es hombre le queda más fácil. Las mujeres a veces tenemos que pagar moto y es más difícil. Mi ranchería queda en moto a 30 minutos hasta Maicao y caminando hora y media. Cuando uno llega a Maicao hay que buscar el comprador, ellos son revendedores de las mochilas. Las que tejen son las mujeres en mi comunidad. Cuánto cuesta fabricar una mochila. Los hilos para hacer una mochila cuestan 12 mil pesos y la tejedora puede tardar de 3 a 7 días dependiendo del diseño y si la tejedora lo hace rápido o no, también depende del tiempo que se le dedique porque también tenemos que cocinar y hacer otras labores. Para transportar los productos hasta Maicao el transporte vale 14.000 ida y vuelta. La mochila se vende en 28.000, y uno tarda todo el día buscando al comprador. Llevamos cinco o seis mochilas para conseguir vendedor Nosotras como mujeres Wayuu siempre hemos hecho mochilas, pero cada vez que vamos a vender en vez de que nos den más nos pagan menos. Ya casi no alcanza ni pa´ comprar los hilos. Yo me gasto 3 días sin descansar haciendo una mochila que me dan 20 mil o 15 mil por ella, pero el comerciante la vende a 50 o 60 mil No nos hemos organizado para vender las mochilas. Sería importante conseguir apoyos para nuestros proyectos productivos, creo que las comunidades estamos interesadas, pero hay que preguntarles a todas las mujeres Para sostenernos tenemos cría de chivos, vendemos los animales que criamos. Siembra casi no hacemos porque casi no llueve entonces ya no sembramos por eso. Hacemos cotizas de hombre, sombreros. Los sombreros los fabrican los hombres. Tejemos mochilas, mantas bordadas Para un proyecto debe haber mucha sensibilización y acompañamiento. Es bueno que toda la comunidad escoja la persona que nos va a representar. Las personas que vengan tienen que ser empáticas, como esa intención de ayudar. Y que los procesos sean más constantes. Creo que no nos hemos organizado porque no sabemos cómo hacerlo.

Anexo 2.2 Entrevista B. Líder comunidad Koreguaje

Entrevista B. Líder Indígena Korebaju
Oliver Gasca
Comunidades Indígenas Koreguaje, Solano, Caquetá.
Fecha: Febrero de 2020
Temas: Organización social, Proyectos comunitarios, economía propia, principales dificultades para los proyectos productivos.

Los koreguajes producimos nuestros propios alimentos tenemos chagras, cada familia siembra yuca, plátano, piña, muchos tipos de fruta. En mi resguardo la mayoría de comida la tenemos es para la familia, si vendemos, pero eso es más poquito. En el pueblo (Casco Urbano Mpo. Solano, Caquetá) la gente le compra al que está más cerca. Aquí proyectos productivos solo hemos tenido la ganadería, pero nos falta muchas herramientas, nosotros no somos ganaderos, por ahí la familia tienen una vaca o dos, pero no más. Las mujeres se dedican a hacer las artesanías, hacen las mochilitas de cumare y salen a l pueblo a vender, o cuando alguien visita las comunidades venden, pero no tenemos un lugar donde venderlas. Organización social Nosotros nos organizamos por familia, cada familia tiene su chagra, pero todos estamos en un resguardo donde el que lidera es el cacique así que claro toca tomar decisiones para todos sobre todo si llega un proyecto. El cacique lo elegimos por votación, debe ser alguien con buena conducta dentro de la comunidad Proyectos comunitarios Las instituciones que hacen proyectos deben venir y ser muy pacientes, hay muchas cosas que no conocemos. Se necesita mucha capacitación, aunque ya hay algunos de los jóvenes todos son bachilleres, pero deben seguir aprendiendo. Aquí hace falta un proyecto que apoye a las mujeres artesanas. Es importante que venga gente profesional que quiera conocer nuestra cultura. Así también ellos aprenden de nosotros y nosotros de ellos. Problemas para la comercialización de sus productos Uno de los problemas es que ya casi los jóvenes no quieren aprender las tradiciones. Otro problema es que, si se hacen artesanías, pero no hay quien compre. No tenemos una asociación que se dedique a comercio, tenemos nuestra asociación desde ahí manejamos los proyectos que lleguen. La mayoría son proyectos de conservación y claro se quiere vender más productos que podemos producir en nuestros territorios. El transporte también es difícil porque ir al pueblo la persona debe comprar gasolina y aquí un galón vale el doble que en la ciudad o pagar un transporte de mínimo 40 mil ida y vuelta. Entonces así muy difícil sacar los productos.

Anexo 2.3 Entrevista C. Profesional experto en Pueblos indígenas

Entrevista C. Profesional experto en Pueblos indígenas. Antropóloga, Magister en Estudios Territoriales y de la Población. Consultora ONG The Nature Conservancy y del Estudio Nacional de la Seguridad Alimentaria y Nutricional de los pueblos indígenas de Colombia.
Mabel Martínez
Comunidades Indígenas de Colombia
Fecha: Febrero de 2020
Temas Organización social, Proyectos comunitarios, economía propia, principales dificultades para los proyectos productivos. Enfoque diferencial

Economías propias
Los pueblos indígenas tienen como principales actividades productivas las caza, la pesca y la agricultura. Generalmente adaptan sus actividades con el calendario ecológico. Épocas de lluvia, verano y sus cambios ambientales determinan los momentos de siembra y cosecha, esto se aplica también para la cacería, pesca y recolección de frutos. Son la principal fuente de la seguridad alimentaria.

En la Amazonía colombiana los cultivos son conocido como chagra o conuco en la región igual en la Orinoquía, el sistema de agricultura indígena promueve la rotación de cultivos en áreas amplias de bosque

Desde hace mucho tiempo los pueblos indígenas requieren productos que solo pueden adquirir con dinero. Esto hace que necesiten ingresos adicionales para comprar y adquirir estos servicios como alimentos, ropa, transporte, educación.

Problemáticas de los proyectos
Para los indígenas es muy difícil vender sus productos por la ubicación de sus territorios. Si miramos La Amazonía para llegar a las comunidades debe hacerse por río, eso aumenta los costos de transporte para quienes llegar a las cabeceras municipales. Cualquier producto que ellos saquen no va a ser competitivo

Por otro lado, lo que se debe valorar de los productos indígenas es todo el saber y conocimiento que hay detrás. Las técnicas con que los elaboran. Además de la simbología que se puede encontrar en ciertos productos artesanales. Es muy importante tener en cuenta que ya en si mismo tiene un valor agregado.

La mayoría de los proyectos se acaban por que no hay continuidad por parte de las instituciones que lo promueven. Generalmente son procesos de menos de un año, algunos duran más pero no quedan las capacidades instaladas para que las comunidades sigan solas

Hay proyectos exitosos, generalmente es cuando las comunidades están bien organizadas y ya han tenido experiencia en comercio de sus productos.

El enfoque diferencial implica reconocer que las comunidades tienen modos diferentes de vida, se organizan de manera diferente, hablan otro idioma, tiene sus propios usos y costumbres por ello es importante que las personas que se acerquen a la comunidad se han muy abiertos a conocer otras cultural y entender sus dinámicas.

Anexo 2.4 Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia con pueblos indígenas

Entrevista D. Profesional Artesanías de Colombia con pueblos indígenas. Psicólogo. Magister en Intervención e Investigación Psicosocial.
Julían Neira
Comunidades Indígenas
Fecha: Julio de 2020
Temas Organización social, proyectos comunitarios, economía propia, principales dificultades para los proyectos productivos. Enfoque diferencial, Interculturalidad.
Actividades

Existen prácticas de recolección de fibras naturales, semillas y recursos naturales como la madera, utilizadas para la producción de artículos de uso cotidiano y artesanías destinadas a la comercialización. La recolección de fibras naturales, así como la utilización de fibras sintéticas y fibras procesadas, ha permitido el mantenimiento de la cestería y la tejeduría como oficios tradicionales que hacen parte de la cultura material

Trabajaba como parte de los Enlaces locales de Artesanías de Colombia. Se realizaba la caracterización de las comunidades para el desarrollo de economías propias. Se buscaba la recuperación de prácticas en la comunidad con los Sikuani, Cubeos, Inga, Desana. En el proyecto había un diseñador industrial, un profesional social, el financiero. Se realizaban asesorías para hacer estándares de calidad. Se identificaban líderes.

Los proyectos productivos en comunidades son ejecutados por diferentes entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales, sus objetivos generalmente son aplicar proyectos en las comunidades en busca de la mejora de sus condiciones de vida.

El problema es que se le proponía que llevaran sus productos a Expo artesanías, pero muchas personas no tenían dinero para llevarlos. Entonces ahí se ve la que las comunidades no tienen la capacidad de endeudamiento para adquirir créditos y desarrollar sus emprendimientos.

Las artesanías al ser objetos culturales con técnicas milenarias tienen un valor agregado que se usa para aumentar su comercialización.

Un problema que aparece siempre es la falta de continuidad de los proyectos por parte de las instituciones que lo formulan.

Se requiere el desarrollo de un enfoque diferencial que reconozca las diferencias culturales y establezca estrategias metodológicas que faciliten la comunicación en condiciones de horizontalidad y permitan el desarrollo exitoso de sus prácticas comerciales

Es importante tener en cuenta la organización social del trabajo al interior de las comunidades, esto permite identificar los roles porque así se garantiza que se mantengan las tradiciones.

El enfoque diferencial debe partir de respetar las formas de gobierno propio su organización. Los proyectos siempre deben promover lo comunitario. Además, se debe hacer recuperación y afianzamiento de saberes ancestrales.
Si hay innovación en los productos se debe prevenir los riesgos para que las técnicas ancestrales no se pierdan.

Anexo 2.5. Entrevista E. Experto en proyectos productivos con comunidades rurales

Entrevista E. Profesional en Mercadeo y Publicidad, Maestría en Economía desarrollo y Cambio Climático- Trabaja como Investigadora Científica en la Costa Atlántica Colombiana **Experta en trabajo con Comunidades en proyectos productivos**
Andrea Garay
Comunidades Indígenas, Afro y Campesinas
Fecha: Julio de 2020
Temas Organización social, Proyectos comunitarios, economía propia, mujeres artesanas, comercio, principales dificultades para los proyectos productivos

En mi experiencia las dificultades son las mismas, los proyectos no vienen acompañados de un seguimiento o monitoreo y no tienen continuidad, que les permita darles continuidad al proyecto. Para los proyectos se requiere una base teórica y conceptual, que a ellos les permita identificar qué es mercado, que es un producto, analizar sus capacidades y su organización.
Se debe apoyarlos y tener capacitación continua, para dar sostenibilidad al proyecto, identificar y analizar sus capacidades y organización, su potencial, los errores vienen desde la formulación de los proyectos.
Problemas con la Poblaciones Indígenas, la entrada a las comunidades es complicado, confianza, se requiere tiempo para generar confianza, motivación y el interés de la comunidad, guía local aliado para la traducción, revisar necesidades e impacto siempre al enfoque de las comunidades, en la planeación del proyecto no dimensionan, el objetivo debe estar enfocado en las necesidades de la comunidad.
El proyecto productivo va de la mano de muchos aspectos reconociendo los conocimientos de la comunidad que son empíricos, tienen productos de calidad, pero no saben cuantificar los costos, ni siquiera su jornal, no cuentan su trabajo.
Confianza, tiempos y acompañamientos locales (aliados), deficiencias conceptuales, la comunicación no está fluida, acceso a tecnologías.
Casos exitosos, proyectos que la comunidad mantiene en el tiempo, deseo de salir adelante, la motivación, cuando aprenden las herramientas, ellos innovan, aprenden, buscan oportunidades, que parte de su organización propia y de la confianza de los miembros, la estructura de sus asociaciones, el acompañamiento, en ecoturismo, plan de negocios, libros de visita, costos estos aspectos mejoran y estos son proyectos exitosos.
Nos ha servido hacer intercambio de experiencias, ejemplos reales, motivan y abren sus mentes, viendo que hay comunidades con sus mismas limitaciones, equipos interdisciplinarios, social, negocios, para que el proyecto tenga más impacto, potencial, necesidades y aportes coherentes con la realidad, primero la confianza y observar el territorio, generar lazos, ser claros con el tiempo y lo que se pretende hacer,

TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN
CANVAS se aplica para el diseño del plan de negocio, antes es necesario tener claro el producto a trabajar o la idea de negocio, conocer los actores y la organización y estructura y es bueno hacer ejercicios de creatividad, donde los participantes puedan expresarse libremente, puesto que desde mi experiencia las comunidades se cohíben por temor a sonar ridículos, hacerles ver que se deben generar ideas. Depende de la comunidad el CANVAS tiene la opción de escribir sobre las imágenes sobre cada aspecto empezando por el lado derecho, si no saben escribir se piden dibujos o que otra persona que puede ser el facilitador puede ir escribiendo las ideas, ellos pueden narrar con historias sus ideas. Pero yo para la parte de estructura de costos que es la parte final del CANVAS prefiero trabajar a parte en otra sesión puesto que es la más compleja y ellos no tienen mucha información o también puedo tratarla con la persona de la asociación que maneje los costos, DEPENDE DE LOS ROLES QUE SE HAYAN IDENTIFICADO.
Que tomen la visión empresarial y crean que pueden hacerlo.
Con las comunidades indígenas primero es explicar, para un espacio más ameno y se puedan expresar fácilmente, y se determina si quieren escribir uno va tomando las ideas y las escribe en un post it y las pega en el tablero o si prefieren dibujar en cada sección
FODA forma parte del plan de negocios, uno forma un grupo focal, mesa redonda se va explicando qué significa cada cosa y a partir de eso ellos sueltan ideas y uno guía para que la ubique si es una fortaleza o una debilidad.
Retos de los Indígenas para ejecutar proyectos, remotos, los retos una mayor definición de tareas hacerles ver que es una empresa, que tomen una visión empresarial y que es algo que pueden mantener en el tiempo, trabajar la visión empresarial, que lo que ellas hacen es un producto que tiene clientes, lo otro es mostrarles que se pueden organizar, un estructura y roles, ya se pueden dividir más tareas, los días de ellos son diferentes ellos tienen unas tareas no remuneradas que le ocupa tiempo, y la tomen como otra tarea, reto del acompañamiento, el compromiso, las primeras fases son difíciles, una empresa normal tarda 4 años para ver utilidades, ellos necesitan con acompañamiento y acceso a mercados, para que sea sostenible y sirva para sobrevivir, aliados y tiempo, muy cuidadoso con el aporte, generar alianzas con otras entidades, seguimientos alguien del territorio, acceso tecnologías que puedan usar opciones de distribución, otros productos, otras actividades, y las comunidades empiezan de cero cuando los dejan.
Dibujos y ejemplos y preguntas orientadoras, como quienes han venido por aquí, quienes les gustaría que vinieran cuando es de turismo.

Anexo 2.6 Entrevista F. Indígena artesana Ette Ennaka

Entrevista F. Indígena artesana Ette Ennaka
Luz Mila Duque
Mujer tejedora del Pueblo Ette Ennaka
Fecha: Enero de 2020
Temas Prácticas tradicionales, tejeduría, comercio de artesanías y principales dificultades para los proyectos productivos-comercio. Capacitaciones.
Práctica tradicional de tejeduría Yo aprendí a tejer con una aguja que mi papá hizo, yo me sentaba al lado de mi mamá a aprender. Cogí el hilo de mi mamá y tejí. Mi papá hizo la aguja con un alambre de la sombrilla. Ella me enseñó, pero todo era viéndola a ella. La primera mochilita me quedó feita. Haciendo me quedó bien. En el 2013 recibí capacitación con una maestra artesana. Se debe medir bien, cuánto debe tener de ancho de alto y saber cuánto hilo se gasta todo bien medido. Ahora así estamos trabajado, sabemos cuántos gramos se lleva una mochila. Las mujeres cuando vamos a hacer una mochila le pedimos a Naara Yauu, debemos concentrarnos cuando tejemos mochila estamos tejiendo nuestro pensamiento, cuando tejemos es como si tuviéramos un hijo, ahí vamos tejiendo y pensando para qué vamos a tejer una mochila, pensar cómo la vamos a utilizar, debemos poner nuestro pensamiento. La mochila que hacemos las mujeres Chimila la hacemos como hacer un bebe. Este es el ombligo del bebe, el resto el cuerpo, los brazos, piernas y cabecita, por eso las mochilas son sagradas por eso las cuidamos demasiado, cuando tejemos no pensamos cosas malas. Debemos concentrarnos y no pensar cosas malas. Si la voy a hacer para vender debo tener ese pensamiento cuando se hace. Por eso debemos tener una consulta con nuestro Dios Naara Yauu. Hay mochilas que no podemos sacar al público mientras la hacemos porque es nuestro pensamiento. Aquí las mujeres Chimila tenemos ese pensamiento y no lo podemos hacer con malos. Uno debe concentrarse en la mochila. Ahora nosotros compramos el hilo, antiguamente es con algodón. Un proyecto que nos apoye debe ser comprar un hilo que reemplace el algodón. Nosotros hacemos esas mochilas pero que se parezca a las nuestras tradicionales, toda mochila debe llevar algo de la cultura, lo que signifique. Este verde es la naturaleza. El marrón es la tierra, el blanco es el corazón puro, la paz. Comercio Una mochila tiene 28 cm de altura y se van 150 gramos, con todo el término. Una unidad de hilo nos vale 6000, y traer 50 gramos. Una mochila los hilos valen 18 mil, pero el transporte para venderla y el tiempo. Miramos si la mochila vale 200 mil, el tiempo es la mano de obra que es lo que podemos, pero hay gente que se le parece caro, pero es mucho trabajo. Ir al casco urbano nos vale 25 mil. Tuvimos capacitación para saber hacer los diseños, nos la hizo una Kankuamo. Proyectos productivos- Problemáticas Yo he ido a una feria a mochilas con Artesanías de Colombia que los visitó y les dijimos que había pasado, nos apoyaban por tres años, pero no sabemos qué pasó, no nos han vuelto a llamar más. Yo a veces no sacó las mochilas porque nos dicen que es muy caro. Lo difícil es venderla necesitamos apoyo. Una mochila sale en un mes si uno le dedica todas las tardes o noches No hemos pensado en organizarnos porque no hemos tenido ese apoyo de personas que tengamos un lugar especial para vender las mochilas, no tenemos ese apoyo. Ahí nosotros se nos dificulta. Nosotros las mujeres lo que buscamos es que nos apoye que seamos reconocidas en la cámara de comercio, porque si trabajamos encerradas es como muertas, no se ve el producto. Hay mujeres que les toca venderlas barato no en el precio justo. En las ferias si pagan lo que es porque valoran ese producto nuestro. Necesitamos que nos apoyen y nos acompañen ya luego podemos solitas.

Anexo 2.7 Entrevista G. Profesional Artesanía de Colombia con Pueblos indígenas

Entrevista G. Profesional Artesanías de Colombia con pueblos indígenas.
Luis Rodríguez
Comunidades Indígenas
Fecha: Julio de 2020
Temas Proyectos comunitarios, economía propia, proyectos productivos. Enfoque diferencial, Comercio Artesanías indígenas
Las actividades comerciales de las comunidades indígenas se distinguen por su heterogeneidad en cuanto a los productos ofrecidos como al nivel de desarrollo de los diferentes proyectos productivos. Estos objetos, que conforman el acervo de la cultura material de los pueblos indígenas, han sido empleados como productos comercializables gracias al reconocimiento de la experticia técnica de los artesanos y el valor simbólico de los objetos. Las artesanías se convirtieron, de esta manera, en una importante fuente de ingresos para las comunidades indígenas. Hay intereses en el mercado artesanal por medio del valor agregado que representan las técnicas y los conocimientos tradicionales Cuando se lleva a cabo un proyecto con comunidades indígenas se debe tener en cuenta distintos niveles de conocimiento de los participantes y los estilos de comunicación y las formas de trabajo de acuerdo con cada uno de los roles que tiene la persona en la comunidad. La relevancia del factor humano en los proyectos con comunidades radica en la riqueza de la interacción cultural entre los diferentes participantes y la diversidad de roles que ponen en juego. Es importante mantener un diálogo directo con los indígenas, generar confianza. Se debe tener en cuenta que ambas partes, tanto donante, colaborador o financiador junto con las comunidades indígenas están aprendiendo constantemente porque cada territorio es diferente y ambos deben adaptarse al proceso de nuevos aprendizajes.

Anexo 2.8 Entrevista mujer indígena Uitoto

Entrevista H. Mujer Indígena Uitoto
Marta Muñoz
Mujer Indígena Leticia, Amazonas
Fecha: Junio de 2020
Temas Experiencia proyecto productivo
Le voy a contar cómo nos fue en un proyecto en el que participé. El proyecto duró dos años en total. El primer encuentro fue con gente de las comunidades para mirar cuánta gente iba a entrar en el proyecto productivo. A estas reuniones asistieron varias comunidades. Las reuniones duraban hasta cinco días y en estas se consultaba e informaba que era el proyecto y qué productos se podían seleccionar que se produjeran en la chagra. Se escogió el ají porque es bueno y siempre está en la chagra. El ají es un producto que es la base de la mujer, así como la coca para el hombre. La mujer brinda el ají y le da de comer al marido, a los hijos y la visita. También es bueno porque hay restaurantes que piden y se puede vender por gramos, entonces por eso se escogió el ají. Venían profesionales para capacitar en producción de otros productos. Era mucha gente la que venía y a cada grupo se les daba unas horas para reunirse. Luego de mostrar las formas propias que teníamos para producir el ají, la gente del Sinchi vino a mostrarnos la manera de producir de ellos. Se realizó entonces un intercambio de experiencias en el que compartimos métodos de siembra, técnicas para hacer abono con hojarasca, bagazo de caña, la utilización del zumo de caña para atraer las lombrices y darle más fertilidad al suelo. Aprendimos a qué distancia sembrar, cómo sembrar, recolectarlo y cosecharlo. Las personas del Sinchi revisaban cómo hacíamos el ají tanto la gente de arriba y la gente de abajo para evaluar el producto, y luego volvían y nos decían cómo era la mejor manera de producir el ají. Luego empezamos con talleres prácticos porque primero había sido solo teoría. Eso fue muy bueno porque con ellos aprendíamos a moler y a sacar más producto porque antes con el método tradicional se desperdiciaba mucho ají ya que dejaba mucho bagazo. Así teníamos más aprovechamiento y eso era bueno. Se clasificaron los ajís rojos para seleccionar los más picantes y los amarillos que tenían mejor aroma. En los siguientes talleres se hicieron actividades prácticas sobre el lavado del producto, se clasificaba, ahumaba para que el ají no saliera rojo sino marrón. Ellos nos decían que de esa forma el ají rojo quedaba con aroma. Nos daban guantes y nos decían cómo hacer todo el proceso.

Anexo 2.9 Entrevista mujer indígena Uitoto

Entrevista A. Artesana Uitoto
Tatiana Ordoñez, 2 años
Pueblo Uitoto
Fecha: Marzo 2021

Temas
Organización social, Proyectos comunitarios, economía propia, mujeres artesanas, comercio, principales dificultades para los proyectos productivos.

Proyectos comunitarios

Bueno, La organización "Canasto de la abundancia Moniya Kirigai" fue constituida el 16 de noviembre de 2018 con el fin de generar ingresos y mejorar el buen vivir de la comunidad por medio de la asociación para la producción de artesanías. Tiene como fines, revitalizar y transmitir los saberes ancestrales a los jóvenes y adultos que desconocen la cultura material, así como visibilizar los saberes ancestrales a los clientes y otras organizaciones indígenas. En el año 2019 administró un proyecto pequeño con la organización TROPENBOS, quien facilitó un recurso para un proceso denominado "Materialización del conocimiento ancestral de la cestería Uitoto". Sin embargo aun somo una asociación pequeña que quiere crecer a pesar de las dificultades de comercialización de los productos que hacemos y de la falta de apoyos estatales para fortalecer estas economías que son de nosotros las comunidades indígenas

Organización social

Nosotros tenemos una forma de organización diferente a la de otros emprendimientos o asociaciones que no son indígenas. Como parte del pueblo indígena Uitoto y segun nuestros usos y costumbres, las decisiones se toman en las asambleas que se realizan en el espacio de diálogo que es la Maloka, durante estos espacios se delegan funciones a la directiva y a los asociados, especialmente para el cumplimiento de los pedidos y las actividades que se realizan internamente en la asociación. Manejamos una relación permanente con las autoridades tradicionales del territorio. Teniendo en cuenta los principios de ley de origen del pueblo Uitoto, se ha concertado en conjunto con ellos sobre las diferentes responsabilidades y compromisos que se han adquirido como asociación, aplicando espacios dialogo en el mambeadero.

Economía propia y mujeres artesanas

Uno de los principales intereses de nosotras como mujeres tejedoras es la generación de ingresos con el fin de garantizar la autonomía económica y disminuir la incidencia de la pobreza en la comunidad. La gobernanza se relaciona con el fortalecimiento de la asociación, la transmisión del valor tradicional, las historias ancestrales y su simbología. Cada artesanía refleja ancestralidad, identidad cultural, establece la conexión entre tejer el canasto y tejer la vida. En cuanto al medio ambiente, se propone garantizar la sostenibilidad de las especies naturales requeridas para la fabricación de las artesanías, desarrollando su aprovechamiento sostenible. De igual forma queremos fortalecer el rol de la mujer indígena por medio de su función de cuidadora de la madre tierra, custodia y transmisora de la tradiciones ancestrales del pueblo.

Comercio

Lo más difícil es la comercialización pues no existe un mercado local fuerte para la compra de los productos, por esto nos toca muchas veces vender los productos a personas que están en otras partes del país, en las grandes ciudades como Bogotá y eso nos aumenta lo costos, sobre todo los costos de envío que a veces nos toca asumir. Es difícil poder vender todos los productos aquí en el municipio y en la zona rural, a la gente que está afuera y nos conoce por redes sociales les gusta más estos productos pero también mantener una página web es costoso y por las redes se nos dificulta muchas veces por la señal de internet que es mala y es un gasto más.

Principales dificultades para los proyectos productivos

Nosotras contamos con conocimientos básicos en lo administrativo y contable, pero carecemos de un conocimiento técnico sobre estos procedimientos. Muchas veces nos exigen tener capacidades que no tenemos, cómo llevar registros contables, manejar indicadores, cuentas bancarias, tener como una organización empresarial. Estas exigencias muchas veces chocan con nuestras formas de organización que

son diferentes, nosotros nos organizamos según nuestras prácticas y conocimientos y en nuestros espacios propios y eso no se tiene en cuenta.

Con relación a los apoyos del gobierno para el desarrollo de proyectos hay varias dificultades. Primero está la comunicación porque muchas veces no se tiene en cuenta las diferencias de idioma, por esto generalmente no se entiende con claridad las convocatorias que se hacen, los proyectos a veces quedan mal formulados y no nos llegan los recursos. Tampoco hay un seguimiento constante a los proyectos, por ejemplo nosotros hemos tenido capacitaciones por parte de Artesanías de Colombia que nos han ayudado a mejorar en los productos, sobre todo en la calidad, pero esas capacitaciones no tienen seguimiento y después de que las hacen ya no vuelven. Muchas veces se pierden los recursos o la iniciativa porque no se tiene en cuenta los tiempos en que nosotros hacemos las artesanías, el significado que tienen y los problemas que hay para venderlas, entonces la gente se desanima.

Para nosotras sabemos que es necesaria la innovación en los productos que se elaboran, porque hay mucha competencia, necesitamos apoyo pero de una manera que también respete nuestros conocimientos tradicionales sobre la artesanía. También nos toca mejorar los canales de venta para poder llegarle a la gente que quiere comprar, para eso necesitamos mucha formación en comercialización de acuerdo a lo que se puede hacer en estas zonas rurales que son muy alejadas. También es importante poder tener un centro de acopio y distribución pero eso exige una inversión grande que no tenemos.

Anexo 2.10 Entrevista mujer indígena Murui Muina

Entrevista A. Artesana Murui Muina
Shary Jipa, 2 años
Pueblo Murui Muina (Uitoto)
Fecha: Marzo 2021
Temas Organización social, Proyectos comunitarios, economía propia, mujeres cultivadoras, principales dificultades para los proyectos productivos.
Organización social ASCAINCA es una organización que nace en el 2002 de la necesidad de representación de las comunidades indígenas Uitoto asociadas en procesos de gestión, negociación y concertación de planes, programas, proyectos, actividades ante instancias institucionales del Estado y ONGs, de la necesidad de exigir el cumplimiento de los derechos fundamentales como pueblo indígena, así como prepararse individual y colectivamente para ser autónomos de su propio desarrollo, todo esto en busca del beneficio de las comunidades, buscando fortalecer la cultura y el territorio. A partir de ahí nace la Coordinación de Mujer, familia y Niñez, buscando fortalecer de forma integral los procesos y derechos de las mujeres indígenas Uitoto de ASCAINCA, así mismo para darle una participación directa y liderazgo a la mujer en los diversos procesos y proyectos de la organización. Nuestro grupo de mujeres está basado en la casa de conocimiento como lo es la Maloca donde se hacen las respectivas reuniones para tomar decisiones. En esta reuniones participan los ancianos y ancianas que son los consejeros mayores, así como las integrantes del proyecto y la comunidad. Nosotras nos seguimos de la ley de origen del pueblo Murui Muina.

Economía propia y mujeres cultivadoras

En nuestro territorio contamos con 5 espacios de conocimientos propio, como lo son: la pesca, la caza, la maloca, el tejido y la chagra. El principal es la chagra, el cual es un espacio para la siembra y el cultivo de los alimentos según el conocimiento propio Uitoto. Frente a esto, con el proyecto se quiere crear a futuro espacios de aprendizajes desde lo práctico y desde el pensamiento femenino tradicional, lo cual busca a su vez permitir discutir estos problemas y plantear soluciones desde su interés y a través de sus procesos como red de mujeres. Los espacios de reconocimiento tradicional del saber y las habilidades femeninas son variables dependiendo de la comunidad, pero los espacios tradicionales tienen que ver con muchas labores como tejedoras, parteras, cuidadoras, y precisamente como cuidadora de la tierra muy ligada al alimento, precisamente desde el alimento, de las semillas y de la chagra, siendo el trabajo milenario que mantiene la fertilidad de la selva bajo un uso sostenible, es el trabajo por la fertilidad de la amazonía.

Proyectos comunitarios

Nuestro proyecto se llama “Cultivadoras de saberes: fortaleciendo la chagra como herramienta de gobernanza social, territorial y de empoderamiento de la mujer Murui Muina”. Con este proyecto queremos fortalecer de forma integral los procesos y derechos de las mujeres indígenas Uitoto de la asociación ASCAINCA, así mismo para darle una participación directa y liderazgo a la mujer en los diversos procesos y proyectos de la organización.

Nuestro proyecto busca fortalecer los conocimientos y la práctica tradicional de la chagra con el fin de mejorar el acceso a alimentos y no depender de productos externos. Por esto el proyecto es parte de un fortalecimiento cultural de la prácticas de la mujer y no es una iniciativa de solo generar recursos. Pero también pensamos que con este proyecto se pueden generar iniciativas económicas para la comercialización de productos que hacemos tradicionalmente como el ají, productos derivados de la yuca como el casabe o la fariña y frutos amazónicos. Aunque tenemos alguna experiencia de comercialización de estos productos a nivel local, necesitamos tener una propuesta concreta que pueda juntarse con el fortalecimiento de la chagra tradicional.

Principales dificultades para los proyectos productivos

Reconocemos que no tenemos conocimiento técnico como tal, siendo algo que necesitamos para poder participar en proyectos. Tenemos debilidad en la evaluación de cumplimiento de metas, construcción de indicadores y elaboración de informes de seguimiento y gestión. Igualmente tenemos dificultades de comunicación para facilitar procesos de socialización, gestión, ejecución de recursos y evaluación de actividades. Estos conocimientos no los tenemos porque no los usamos y nos hace falta poder relacionarlos con nuestras prácticas propias de organización.

Creemos que es importante mejorar habilidades con respecto al manejo administrativo de los recursos, planeación financiera, presentación de facturas y soportes de gastos, y elaboración de informes financieros, por medio de jornadas de formación desde un enfoque comunitario indígena y de mujer. Nos parece muy importante que se entienda la forma en que trabajamos y nos organizamos para que estos proyectos puedan ser exitosos y no se acaben cuando se van los apoyos o las instituciones. Para eso es importante tener un acompañamiento diferenciado teniendo en cuenta nuestras problemáticas en los territorios y nuestras formas de vida.

Anexo 3. Cuestionario de validación

VALIDACIÓN MODELO ÁGIL CON COMUNIDADES INDÍGENAS

Por medio del siguiente formulario se busca recoger información relevante sobre la pertinencia y validez de un modelo ágil para desarrollar proyectos productivos con comunidades indígenas.

*Obligatorio

Consentimiento informado

En el marco del Máster en Gerencia de Proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada se realiza la investigación titulada "Modelo ágil para desarrollar proyectos de emprendimiento en comunidades indígenas" la cual requiere de una validación por parte de expertos. Por consiguiente, solicito su autorización para participar de la siguiente encuesta en la que se recogerán sus percepciones y recomendaciones sobre el modelo ágil propuesto. La participación en esta encuesta es estrictamente voluntaria, y puede concluir cuando usted lo considere pertinente sin que eso lo perjudique de ninguna forma. Si durante el desarrollo de la encuesta presenta dudas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora y recibir una solución. La información que se produzca será confidencial y se usará solamente con fines académicos.

1. ¿He leído el consentimiento informado, lo he comprendido en su totalidad y estoy de acuerdo en participar en la siguiente encuesta? *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Sí
   - ◯ No

Participación y experiencia en proyectos con comunidades indígenas, afro o rurales

2. ¿Ha participado en el diseño y/o implementación de proyectos con comunidades indígenas, afro o rurales? *

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Sí
   - ◯ No

3. Nombre brevemente las comunidades con las que ha desarrollado proyectos y los temas que se abordaron *

4. ¿El desarrollo de estos proyectos contó con un enfoque diferencial para su diseño y ejecución? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

5. Califique qué tanto está de acuerdo con la siguiente afirmación: "Es necesario que los proyectos con comunidades indígenas cuenten con un enfoque diferencial" *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo						Totalmente en desacuerdo

6. ¿Durante el desarrollo de estos proyectos se presentaron dificultades? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

7. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Las dificultades que se presentaron se relacionan con alguno de los siguientes aspectos?

Marca solo un óvalo por fila.

	Seleccione
Objetivos no alcanzados	
Diseño metodológico	
Comprensión por parte de las comunidades	
Ejecución de recursos	
Dificultades de comunicación en el equipo de trabajo	

8. De acuerdo a los aspectos seleccionados en la pregunta anterior, describa brevemente cuáles fueron las dificultades presentadas *

Metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos

9. ¿Conoce usted las metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

10. De los siguientes principios de las metodologías ágiles señale los que usted considere pertinentes para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas

Marca solo un óvalo por fila.

	Seleccione
Priorizar a los beneficiarios mediante la entrega temprana y continua de resultados	
Aceptar cambios durante el desarrollo de los proyectos y aprovecharlos para obtener beneficios	
Priorizar la entrega de resultados en los periodos mas cortos posibles	
Trabajar conjuntamente entre implementadores y beneficiarios	
Brindar apoyo y confianza a todos los participantes del proyecto	
Promover la comunicación cara a cara	
El funcionamiento del proyecto es la principal medida éxito	
Promover la sostenibilidad de los proyectos	
Estimular la excelencia en el trabajo	
Promover la simplicidad en el desarrollo de tareas	
Facilitar la autonomía y auto-organización de los equipos de trabajo	
Garantizar la reflexión continua para ajustar y perfeccionar	

11. En las metodologías tradicionales los proyectos tienen una duración definida en el tiempo y unos requerimientos establecidos con anterioridad. Generalmente se intenta realizar la menor cantidad de cambios buscando controlar todos los parámetros del proyecto como la calidad, el tiempo y el costo. ¿Considera usted que estas características responden adecuadamente a las necesidades de los proyectos con comunidades indígenas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Responden adecuadamente a todas las necesidades	◯	◯	◯	◯	◯	No responde adecuadamente a ninguna necesidad

12. Los principios del Manifiesto Ágil en lugar de reducir la incertidumbre buscan sacar provecho de ésta y parten de una filosofía común basada en la simplicidad, la colaboración, la comunicación y la calidad, reemplazando así el conjunto de reglas predefinidas y estrictas que conformaban las metodologías tradicionales de gestión de proyectos. ¿Considera usted que estas características responden adecuadamente a las necesidades de los proyectos con comunidades indígenas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Responden adecuadamente a todas las necesidades	◯	◯	◯	◯	◯	No responde adecuadamente a ninguna necesidad

13. La propuesta de modelo metodológico para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas se conforma de tres pilares. Por favor indique qué tan de acuerdo está con la pertinencia de cada pilar *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Enfoque diferencial para comunidades indígenas	◯	◯	◯	◯	◯
Perspectiva territorial	◯	◯	◯	◯	◯
Pedagogía de la interculturalidad	◯	◯	◯	◯	◯

14. De los siguientes principios señale cuales deben ser parte del enfoque diferencial

Marca solo un óvalo por fila.

	Seleccione
Reconocer los espacios de gobierno propio y los usos y costumbres de las comunidades	
Relaciones basadas en el respeto y el reconocimiento de la diversidad cultural	
Diálogo equitativo y escucha permanente entre culturas	
Participación en los espacios de diálogo y concertación con las autoridades y comunidad en general	
Brindar información transparente entre cada una de las partes garantizado el pleno entendimiento	
Partir del principio de Buena Fé en las acciones que realiza cada parte	
El respeto como valor fundamental para el relacionamiento intercultural	
La flexibilidad como condición permanente en la ejecución del proyecto	

15. Indique que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "La perspectiva territorial implica hacer un reconocimiento de las características organizativas y culturales de las comunidades con las que se va a trabajar. Esta identificación aporta información relevante para la formulación de los objetivos del proyecto y permite diseñar estrategias de adaptabilidad siguiendo los principios de flexibilidad y respuesta al cambio". *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo						Totalmente en desacuerdo

16. De las siguientes acciones escoja cuales podrían abordarse desde la perspectiva territorial

Marca solo un óvalo por fila.

	Seleccione
Identificar la organización social de una comunidad	◯
Caracterizar los diferentes roles en la organización social	◯
Reconocer los saberes y las prácticas tradicionales de la comunidad	◯
Identificar condiciones materiales del territorio y oportunidades de negocio	◯
Describir los posibles conflictos existentes en la comunidad	◯
Caracterizar las condiciones ambientales del territorio	◯
Reconocer conflictos interculturales entre comunidades indígenas y comunidades vecinas	◯
Identificar las condiciones socioeconómicas de la comunidad	◯

17. Indique que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "El relacionamiento intercultural entre agentes externos y comunidades indígenas exige la utilización de una pedagogía que reconozca los saberes propios de las comunidades. Esta pedagogía intercultural permite aprovechar las técnicas y saberes ancestrales como valor agregado para la generación de productos y servicios". *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente de acuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	Totalmente en desacuerdo

18. Considera usted que una pedagogía intercultural sería necesaria para el desarrollo eficiente de actividades como por ejemplo procesos de capacitación en los cuales miembros de las comunidades reciben nuevos aprendizajes. *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

La herramienta propuesta para la fase de planeación y ejecución de los proyectos de emprendimiento es el Modelo Canvas. Este modelo se compone de 9 secciones en las que se incluyen preguntas guía que han sido adaptadas para comunidades indígenas.
A continuación se presentaran algunas de las secciones con parte de las preguntas. Por favor califique que tan comprensible es la pregunta y si responde al tema de la sección

19. La primera sección se desarrolla explicando las características que tiene el comprador. Por favor califique la pregunta. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Es comprensible y responde al interés de la sección	Es comprensible pero no responde al interés de la sección	No es comprensible pero si responde al interés de la sección	No es comprensible y no responde al interés de la sección
¿Quién compra nuestra propuesta de valor cultural o producto?	◯	◯	◯	◯
¿Cómo son las personas que nos compran?	◯	◯	◯	◯

20. La segunda sección explica la propuesta de valor cultural de los productos y servicios que producen las comunidades indígenas. Por favor califique la pregunta. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Es comprensible y responde al interés de la sección	Es comprensible pero no responde al interés de la sección	No es comprensible pero si responde al interés de la sección	No es comprensible y no responde al interés de la sección
¿Qué saberes queremos compartir a través de nuestros productos y servicios?	◯	◯	◯	◯
¿Por qué deben elegir nuestros productos?	◯	◯	◯	◯

21. La quinta sección consiste en identificar los ingresos, es decir, el dinero que llega por las ventas. Por favor califique la pregunta. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Es comprensible y responde al interés de la sección	Es comprensible pero no responde al interés de la sección	No es comprensible pero si responde al interés de la sección	No es comprensible y no responde al interés de la sección
¿Cuánto me deben pagar por mi producto o servicio, que sea justo para el comprador, incluyendo mi tiempo de trabajo?				

22. El séptimo segmento denominado "minga", cuyo significado en el mundo indígena representa el trabajo comunal, se refiere a las actividades clave que se realizan para crear el producto, entregarlo, mantener los clientes y controlar el flujo de dinero. Por favor califique la pregunta. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Es comprensible y responde al interés de la sección	Es comprensible pero no responde al interés de la sección	No es comprensible pero si responde al interés de la sección	No es comprensible y no responde al interés de la sección
¿Qué actividades necesita nuestra propuesta de valor?				
¿Qué actividades se realizan en los lugares de ventas y servicio?				

23. De acuerdo a los principios y la forma de trabajo de las metodologías ágiles, ¿Considera usted que su utilización en proyectos con comunidades indígenas sería pertinente? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

24. Desde su experiencia, explique brevemente porque considera que las metodologías ágiles pueden ser pertinentes o no para el desarrollo de proyectos con comunidades indígenas *