

# Procesos administrativos y Cultura organizacional del pueblo indígena Emberá Katío del municipio de Pueblo Rico (Risaralda, Colombia)

## Administrative processes and organizational culture of the Emberá Katío indigenous people of the municipality of Pueblo Rico (Risaralda, Colombia)

Sandra Rocío Pinto Acero<sup>1</sup>, José-Alejandro Cleves-Leguizamo<sup>2</sup>

<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-2034-5597>, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Duitama, (Colombia),

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0001-9717-9753>, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Duitama, (Colombia), [jose.cleves@uptc.edu.co](mailto:jose.cleves@uptc.edu.co)

Fecha de recepción: 08/09/2021

Fecha de aceptación del artículo: 13/04/2022



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No comercial-SinObraDerivada 4.0 internacional.

DOI: <https://doi.org/10.18041/1794-4953/avances.1.8022>

Cómo citar: Pinto Acero, S. R., & Cleves Leguizamo, A.. (2022). Procesos administrativos y Cultura organizacional del pueblo indígena Emberá Katío del municipio de Pueblo Rico (Risaralda, Colombia). *Avances Investigación En Ingeniería*, 19(1). <https://doi.org/10.18041/1794-4953/avances.1.8022>.

## Resumen

El presente artículo de investigación aborda temáticas vinculadas al desarrollo rural en comunidades indígenas. El objetivo general propuesto consistió en describir la implementación de procesos administrativos con la Cultura Organizacional de las comunidades indígenas Emberá Katío radicadas en Iumadé, Guayabal y Bichubara, del Resguardo Unificado Emberá Chamí (margen izquierdo del Río San Juan), ubicadas en el municipio de Pueblo Rico (Risaralda). Método: Por dificultades logísticas y por los procesos de desplazamiento, se diseñó un estudio de caso, empleando técnicas cuantitativas y cualitativas aplicando. Resultados: Este estudio de carácter exploratorio, no probabilístico, determinó que en la cotidianidad de las comunidades se encuentran procesos administrativos implícitos, destacándose problemas administrativos, estructurales y exógenos a las comunidades, las cuales a su vez generan que el índice de pobreza multidimensional sea alto, estas carencias se encuentran ligadas al bajo nivel educativo de la población no sólo en general sino enmarcada hacia los integrantes de la estructura organizacional que componen a cada uno de los gobiernos. Por otro lado, se observa que dentro de la población entrevistada existe una brecha de desigualdad mediada por el género y la edad que ha venido siendo intervenida paulatinamente, pero que sigue existiendo. Se observa que, en cuanto al desarrollo de la planeación, el control y el libre desarrollo de la estructura organizativa de las comunidades estudiadas existe una problemática que consiste en el trato poco diferencial y la ausencia de un enfoque étnico en la resolución de los problemas, buscando muchas veces la imposición de la visión hegemónica sobre los sentires y necesidades de las comunidades gobernadas desde el nivel central del gobierno occidental. Discusiones: Se constató un espíritu cooperativo derivado de la cosmovisión del pueblo indígena, que constituye una ventaja para que las comunidades encuentren una mejor atención a sus necesidades. Conclusiones: En trabajo colaborativo entre las autoridades tradicionales indígenas con las autoridades institucionales del estado, se estableció un diálogo fluido, que facilitó la interacción entre las dos cosmovisiones, identificando puntos en común, diferencias, proponiendo soluciones concertadas que garanticen la dignidad y autonomía de las comunidades indígenas ubicadas en el área de estudio.

**Palabras clave:** Comunidades Indígenas; Desarrollo rural; Infraestructura; Proyectos.

## Abstract

This research article addresses issues related to rural development in indigenous communities. The proposed general objective was to describe the implementation of administrative processes with the Organizational Culture of the Emberá Katío indigenous communities located in Iumadé, Guayabal and Bichubara, of the Emberá Chamí Unified Reservation (left bank of the San Juan River), located in the municipality of Pueblo Rico (Risaralda). Method: Due to logistical difficulties and displacement processes, a case study was designed, using quantitative and qualitative techniques. Results: This study not probability, exploratory determined that in the daily life of the communities are processes underlying administrative, highlighting administrative problems, structural and exogenous communities, which in turn generate the multidimensional poverty index is high, these deficiencies are linked to the low educational level of the population not only in general but framed to members of the organizational structure that make up each of the governments. Furthermore, it is noted that the surveyed population within a gap inequality mediated gender and age has been being operated gradually, but still exists. It is noted that in terms of development planning, control and the free development of the organizational structure of the communities studied there is a problem that is little differential treatment and the absence of an ethnic approach in solving problems, seeking the imposition of the hegemonic vision of the feelings and needs of communities governed from the central level of the Western government many times. Discussions: A cooperative spirit derived from the indigenous people's cosmovision was found, which constitutes an advantage for the communities to find better attention to their needs. Conclusions: In collaborative work between the traditional indigenous authorities with the institutional authorities of the state, a fluid dialogue was established, which facilitated the interaction between the two worldviews, identifying points in common, differences, proposing concerted solutions that guarantee the dignity and autonomy of the indigenous communities located in the study area.

**Keywords:** Indigenous communities; Rural development; Infrastructure; Projects.

---

## Introducción

Los retos que afronta la población mundial, en términos de reducción, mitigación y control de la contaminación ambiental representan un desafío apremiante para la humanidad y preservación de los recursos naturales. El agua es un compuesto vital para la supervivencia de los seres vivos y para el desarrollo de Es frecuente, dentro del imaginario colectivo común, creer que las comunidades indígenas son poblaciones que viven en el "atraso" dado que su forma de pensar se opone al "desarrollo", y que, por tanto, las investigaciones externas relacionadas son realizadas por personas que pertenecen al mundo desarrollado. Mediante este tipo de reduccionismos se desconoce que las comunidades mencionadas, por el hecho de tener cosmovisiones y culturas ligeras o radicalmente distintas, no pueden definirse como "atrasadas" al no pertenecer al paradigma occidental. De hecho, su cultura actual no necesariamente se aleja de la tradicional occidental, pues han sido occidentalizadas por contacto, por lo cual sus creencias y costumbres han sido modificadas gracias a la influencia española, desde hace ya más de 500 años.

Igualmente, las comunidades en mención se sitúan dentro del mundo rural, dada la ubicación geográfica donde se ubican y las condiciones bajo las cuales desarrollan su proyecto de vida. Por tanto, al hablar de Desarrollo Rural, estas comunidades rurales comparten generalmente condiciones de pobreza, pero no por decisión propia sino como resultado de la desigualdad, la violencia, la discriminación; la corrupción y la falta de administración, gestión y políticas públicas que les permitan superar esta condición, factores por los cuales son sujetos constantes de violación de sus derechos humanos ante lo cual es difícil, con raros casos individuales, mejorar sus condiciones de vida.

El municipio de Pueblo Rico, Risaralda, fue fundado en 1884. A pesar de su reciente aparición, en este momento acoge al pueblo ancestral indígena Emberá, el cual tiene una tradición de varios cientos de años, enmarcada en costumbres que han venido conservando, a pesar de haber sido sujetos de “occidentalización” desde la conquista, hasta el día de hoy. Precisamente allí, en el municipio de Pueblo Rico, se ubica el Resguardo Unificado del Río San Juan, Margen Izquierdo, que alberga comunidades Emberá tanto Chamí como Katío.

El pueblo Emberá Chamí y Katío, habla la lengua materna y milenaria, tiene muy clara la cosmogonía y cosmovisión como pueblo originario de América, basados en los principios de Unidad, Territorio, Cultura y Autonomía. Dicha lengua parte de la macro familia lingüística Caribe, y pertenece a la subfamilia lingüística de los chocóes. La etnia emberá Chamí descende de los Katíos, lo que hace que se diferencien dos tipos de dialectos en el Gran resguardo unificado del Río San Juan: los Chamí -Resguardo unificado del río San Juan en Mistrató-, y los Katíos -Resguardo unificado margen izquierdo del Río San Juan[1].

La palabra es el eje de la cosmovisión katía, siendo los “tabaraus” (los mayores), las personas que ejercen la autoridad tradicional, escuchado consejo y palabra, y transmitiéndola al resto de la comunidad y representándola frente a terceros [2].

Al ir sistematizando la palabra en la lengua escrita, al adquirir competencias lectoescritoras debido a la educación occidental a la que tienen acceso, los indígenas han desarrollado metodologías para establecer un plan de vida de la comunidad. El Portal Web Territorio Indígena y Gobernanza [3], define el Plan de Vida Indígena como el “instrumento de planeación que se construye a partir de un proceso participativo de autodiagnóstico y del ejercicio de elaboración de proyectos. Es un instrumento de política y de gobierno; y como tal, un acuerdo social que debe surgir del consenso.”.

De esta forma, se puede concebir que el desarrollo humano de la comunidad indígena se concibe a partir de este instrumento que tiene un enfoque étnico, basado en la cultura propia, donde se gestionan los recursos propios y recursos externos empleando el consenso con un fin u objetivo único. De esta forma, la planeación inicia con la expresión de una intención, un propósito, la cual se materializa a través de la organización, una estructura, manifestada en las posiciones que las personas asumen dentro de sus comunidades.

Dentro de la teoría administrativa, los procesos administrativos son cuatro: a) Planeación, b) Organización, c) Dirección y d) Control [4], por tanto, desde el punto de vista administrativo, el plan de vida corresponde al primero de los cuatro procesos administrativos enunciados, que se plasma en la capacidad de organización y la dirección que tenga la comunidad indígena, y tendrá mejores resultados si desarrolla un sistema de control.

En términos generales, la expansión del tema del desarrollo indígena está obligando a los agentes públicos y privados a adoptar herramientas del sector empresarial y aplicarlas dentro de las líneas de fortalecimiento organizacional para lograr un mejor desempeño en las actividades comerciales y culturales de comunidades indígenas. De acuerdo con este postulado, la idiosincrasia, el contexto cultural y las prácticas ancestrales de gestión comunitaria, reconocen la importancia de la sabiduría, el liderazgo y las historias propias de la comunidad para lograr el éxito organizacional, lo que implica un proceso de cooperación, relaciones e intercambios duraderos [5].

En la presente investigación se abordan los procesos administrativos que se observan dentro de la comunidad indígena emberá katío en el municipio de Pueblo Rico, Risaralda, Colombia, desde una perspectiva étnica y de Desarrollo rural.

## Método

Desde el punto de vista epistemológico, se aplica el paradigma interpretativo o hermenéutico, donde se pretende, a través de un enfoque mixto con mayor peso cualitativo, comprender e interpretar la realidad, los significados y las intenciones de las personas [6].

El estudio es de tipo transeccional con alcance exploratorio, siendo su propósito introducirse en el tema y documentar las experiencias de la población objeto de la investigación, por tanto no se formulan hipótesis [7]. Para acercarse a la realidad intersubjetiva, dichas experiencias se contrastan con teorías y visiones de poblaciones distintas a ellas que formulan las políticas estatales con las cuales deben gestionarse recursos; a través del diseño de la investigación, que es un estudio de caso.

Dado que el enfoque de la investigación es mixto (cuanti-cualitativo) tiende a darle más peso a la valoración de comportamientos, se adopta un muestreo no probabilístico o dirigido, donde, por conveniencia, se aplicó el instrumento a 100 personas de la población Emberá del municipio de Pueblo Rico, Risaralda; quienes voluntariamente participaron en el estudio.

Se utilizó un formato de encuesta social, con el cual se cuantificaron aspectos relacionados con los procesos administrativos que despliegan para realizar su plan de vida.

Las encuestas fueron procesadas con el programa estadístico SPSS 25 (Anexo 4), obteniendo un índice alfa de Cronbach de 0,643. Según Cangas y colaboradores [8], este índice, para una investigación exploratoria, debe ser igual o mayor a 0,6; lo que significa que el instrumento diseñado es confiable para la investigación formulada. De acuerdo con las dimensiones de validez del instrumento [9] se observa que existe evidencia relacionada con el contenido: pues frente a las variables de las secciones la variación hallada tiene correspondencia suficiente, Evidencia relacionada con el criterio: dado que al reforzar la pregunta cerrada con una explicación dada a una pregunta abierta, se genera concurrencia de contenido; y Evidencia relacionada con el constructo: evaluando su coherencia frente a la teoría del trabajo. Para limitar la subjetividad de la investigadora, los contenidos teóricos ayudaron a mejorar su conocimiento y a comprender mejor los procesos sociales subyacentes en el fenómeno estudiado.

El instrumento de recolección se aplicó en reuniones grupales adelantadas con la comunidad. Se explicaba a los participantes la forma de diligenciarlo, el tiempo destinado a la actividad y cómo podían acudir a una explicación acerca de las preguntas. Una vez recaudadas las respuestas, el material iba quedando bajo custodia de la investigadora. Las respuestas se subieron a Google formularios, y allí se creó una copia de los mismos, a la vez que se generó una hoja de cálculo que se descargó de la plataforma, generándose la tabulación de las respuestas.

## Resultados

### Planeación

El plan de vida se realiza a través de asambleas, reuniones en donde a través de la participación oral, los integrantes de la comunidad expresan las necesidades de sus comunidades, proyectando lo que desearían que se adelantara en su comunidad a través de la disposición presupuestal que existe. Las personas están de acuerdo con los procesos de planeación realizados (Fig. 1).

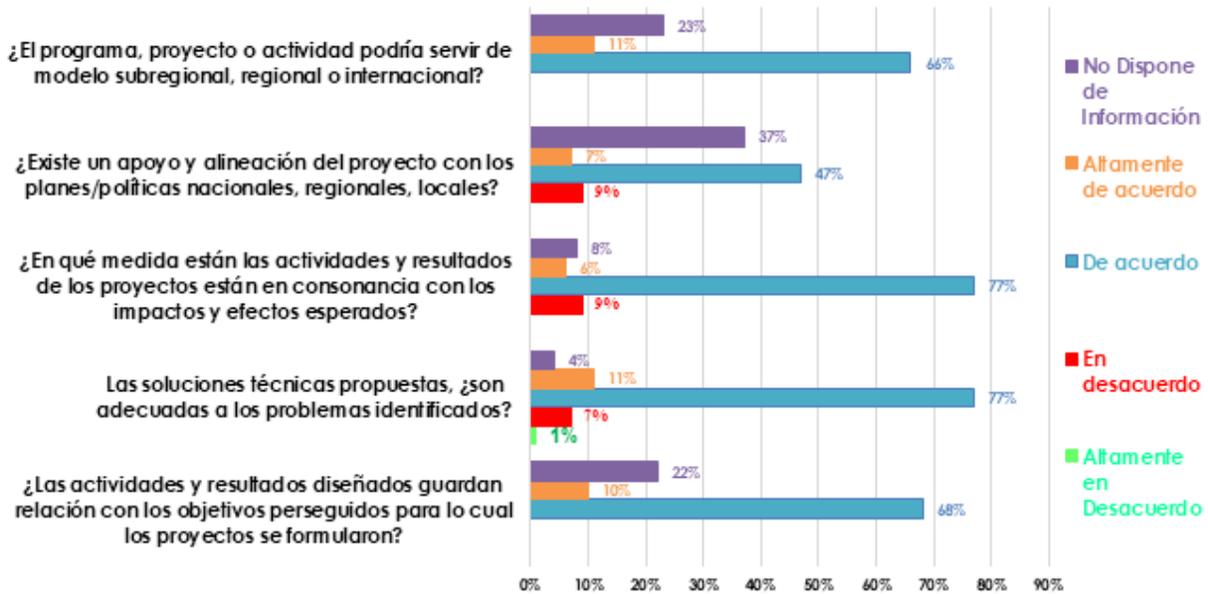


Figura 1. Proceso de planeación entre las comunidades estudiadas.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

Las personas encuestadas, en un gran porcentaje, no saben cómo realizar proyectos. Frente a la pregunta, ¿Tiene conocimiento de cómo se gestiona, formula y ejecuta un proyecto? El 67% manifiesta abiertamente que no, mientras que el 33% dicen que sí. Entre quienes dicen que no saben cómo hacerlo, la mayoría manifiestan no saber nada de formulación. En apariencia, en caso de haberse dado algún tipo de formación (un porcentaje muy bajo de la población) no tiene nada que ver con la formulación de proyectos. Se observa la formación de quienes manifiestan no conocer cómo se formulan proyectos (Fig. 2).

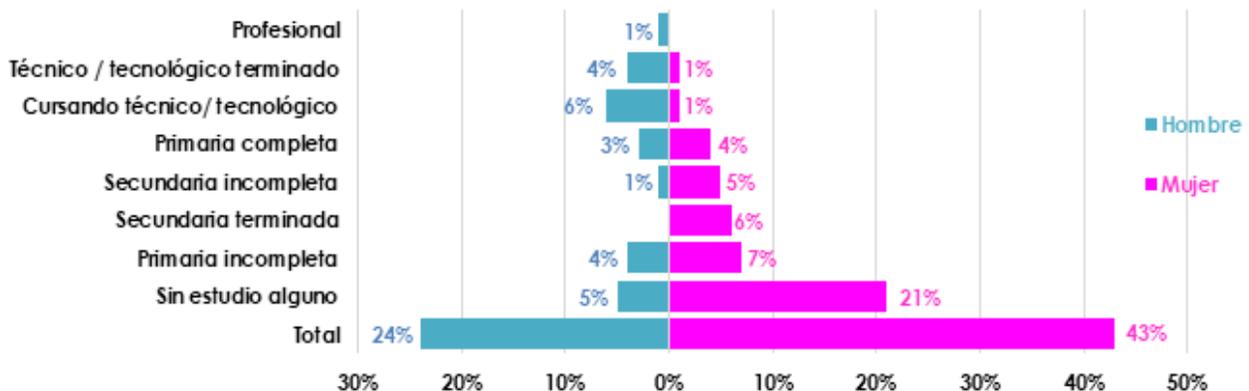


Figura 2. Nivel de formación de quienes sienten que no saben formular proyectos.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

Entre las respuestas de la población que cree que no sabe cómo formular proyectos se encuentra un sentido de delegación del liderazgo de los proyectos en las autoridades locales, bien sea internas o mayoritariamente externas, como la alcaldía y las Entidades Prestadoras del Servicio de Extensión Agropecuaria -EPSEA (conocidas anteriormente como Entidades Prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria -EPSAGRO):

- “Sólo los gobiernos tienen conocimiento de cómo se gestiona un proyecto.”
- “Como dije anteriormente no sabemos cómo se formula un proyecto, la gestión la hacen los gobiernos y la ejecución si se hace con participación de todos.”
- “Los gobiernos recogen la información necesaria para que salgan los proyectos para la comunidad.”
- “Sé que el proyecto se realiza por medio de una empresa y con los recursos públicos que les llegan a las comunidades, pero no sé cómo se hacen ese tipo de proyectos.”
- “Son pocos mis conocimientos para gestionar, formular y ejecutar un proyecto, por ende, es importante permitir la ayuda que nos ofrece la alcaldía como capacitaciones en el tema.”
- “Sólo sé que esos proyectos vienen de parte de la alcaldía, pero no sé cómo se hacen.”
- “Sólo nos enteramos de ese tipo de proyecto por parte de los líderes mayores ya para la realización no para hacerlos
- “No sé cómo se hacen esos proyectos solo sé que nuestros gobiernos nos cuentan y escogen quienes participamos en esos proyectos.”
- “Lo único que sé es que esos proyectos vienen de la alcaldía y se hacen con la EPSAGRO del municipio.”
- “No sé cómo se formula. eso lo realiza la EPSAGRO o la alcaldía cuando es para una construcción como lo fue la escuela.”
- “De gestión sé que eso lo realizan los gobiernos mayores ante la alcaldía que llegan los dineros para las comunidades, No tenemos el conocimiento de cómo se formula un proyecto de esos, esa labor la realiza las entidades que escoge la alcaldía en la ejecución diría que sí estamos más involucrados pues ahí es donde nos invitan a participar como por ejemplo en los talleres y en las mingas.”
- “No conocemos sobre cómo se hace eso, llegan los proyectos y nos cuentan los gobiernos para poder participar.”
- “No muy bien, aunque la ejecución está a cargo de la EPSAGRO o la alcaldía.”

En contraste, dentro de las personas que consideran que saben cómo formular proyectos, más allá de si en realidad saben hacerlo o no; se advierte que cobra un especial sentido la participación de la comunidad en la gestión y ejecución de los proyectos. Es decir, por lo menos desde su pensamiento y expresión, buscan empoderarse de los procesos, liderarlos, por tanto, la delegación en terceros es menor. La nube de palabras extraída de sus respuestas refleja los componentes más importantes de su relación con el tema de la formulación de proyectos. Se puede ver que la alcaldía y los gobiernos, si bien están latentes, no son los componentes más importantes, como sí lo es la participación y la gestión de la comunidad en los proyectos (Fig. 3).





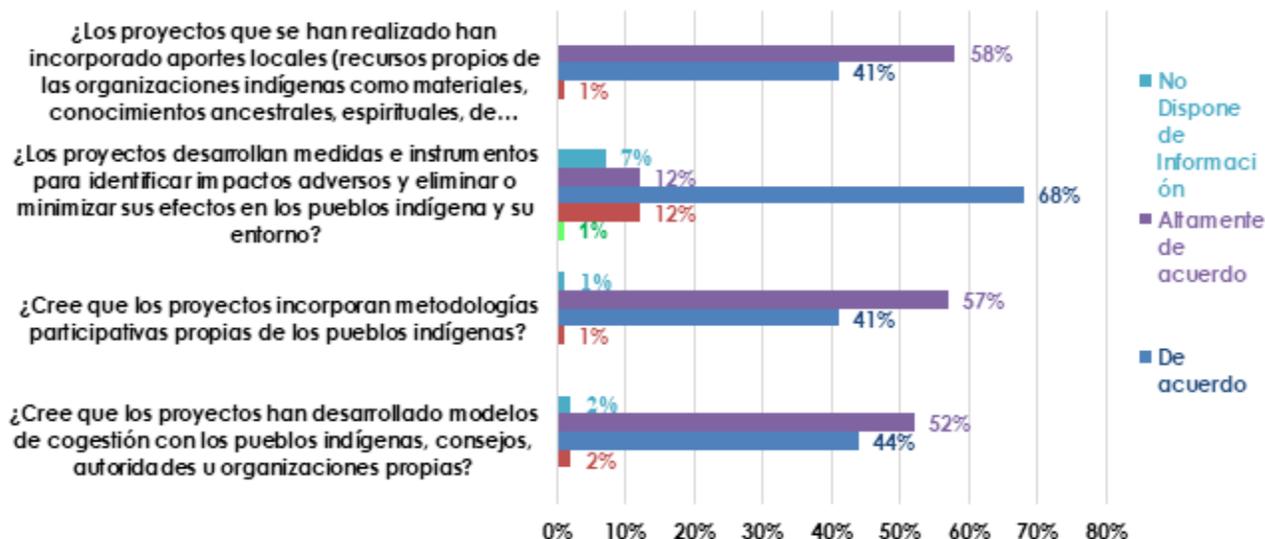


Figura 5. Aprobación de la organización frente a los proyectos.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

Relacionado con lo anterior, en términos de desigualdad, la inequidad institucional es patente al observar los indicadores económicos del municipio. Se observa mayor participación de las actividades de servicios sociales y personales (21,83%), seguidas por los establecimientos financieros, seguros y otros servicios (17,69%), la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (15,98%), el comercio, reparación, restaurantes y hoteles (12,74%), Transporte, almacenamiento y comunicaciones (12,3%), Construcción (11,36%), Industria manufacturera (6,77%), suministro de electricidad, gas y agua (0,74% y explotación de minas y canteras (0,6%). Así, las actividades terciarias de la economía tienen un aporte de 75,03%, las secundarias un 13,68% y las primarias tienen una participación de 11,29 % en el valor agregado del PIB municipal.

**Dirección.**

Las personas están de acuerdo con la dirección que se ha ejercido en el desarrollo, con índices de 0,56/1,0 de aprobación para la capacitación y los mecanismos de autogobernanza, preparación, ejecución y finalización de los proyectos (Fig. 6).

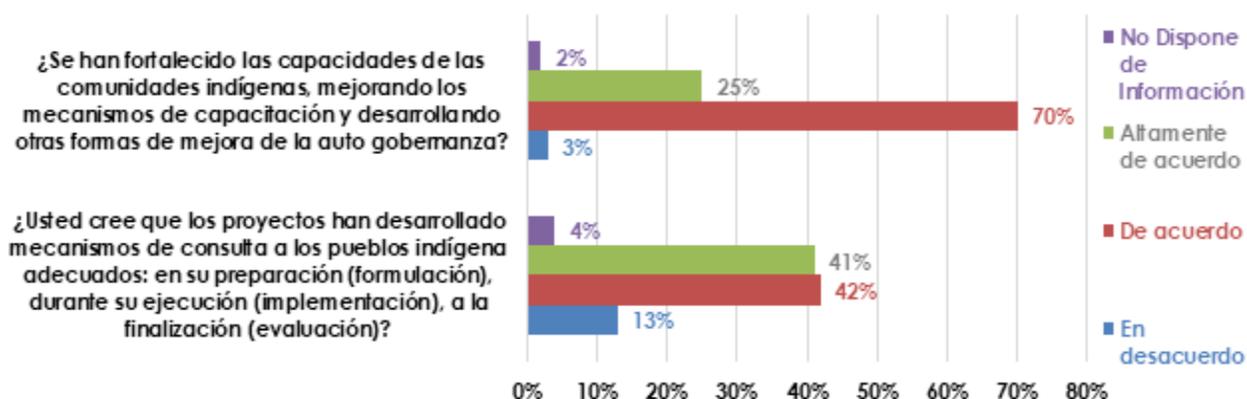
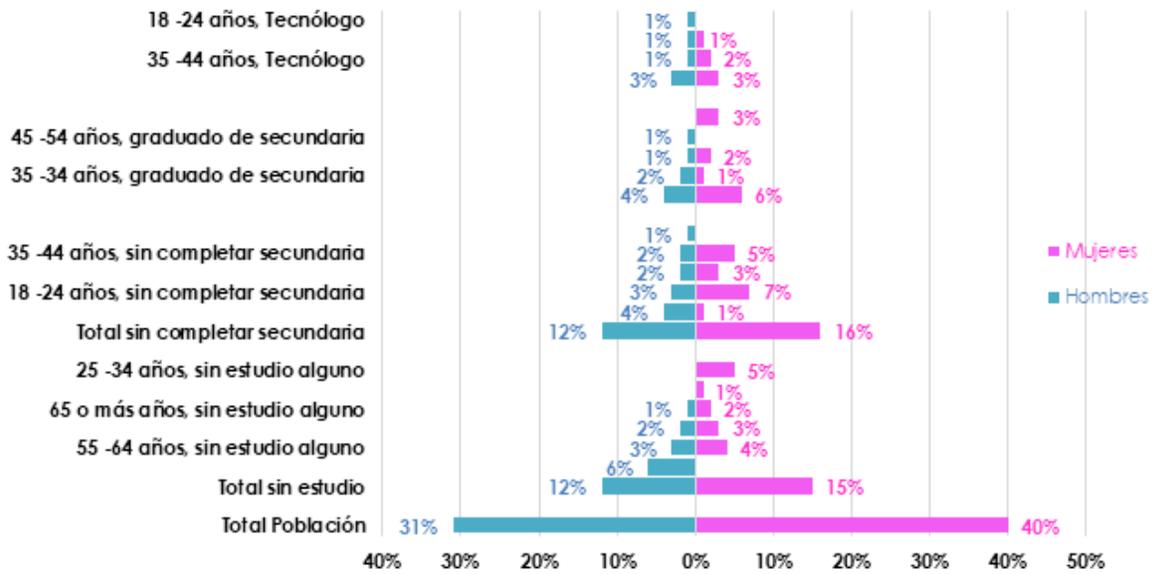


Figura 6. Ejecutor de los proyectos, según las comunidades estudiadas.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

Se encuentra que, aparte de las personas que están involucradas en los sectores de gobierno, educación o salud, el resto de entrevistados (71%) se auto perciben como líderes de la comunidad. El 27% de la población no accedió a estudio alguno, el 28% no completó la secundaria, el 10% se graduó de secundaria, y el 6% se graduó como tecnólogo. La población que menos acceso a la educación tuvo son las mujeres (no tuvieron algún tipo de estudio o no terminaron la secundaria) y dentro de los que se auto perciben como líderes, también porque se sustrae la población masculina que está en el poder y que tiene mayor nivel de estudios, la población que se destaca es la femenina, aunque los índices son similares (Fig. 7).



**Figura 7.** Edades, género y nivel educativo de los entrevistados que se auto perciben como líderes.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

Se asume que el 100% de las personas entrevistadas ejercen liderazgo sobre la comunidad, ya sea por la posición específica dentro de la estructura en alguno de los sectores identificados, o por su rol dinámico en sectores no especificados.

De esta forma, al preguntarles **¿Como líder de su comunidad ha participado y ha incentivado que las personas de la misma participen a la hora de formular un proyecto para su comunidad?** se obtuvo que el 93% de las personas afirman positivamente participar en dichas actividades. El 7% manifiesta que no lo ha hecho, por diversos motivos, como:

- “No sabemos sobre la formulación de proyectos”
- “Falta de conocimiento”
- “No me incluyo en todas las actividades de la comunidad con respecto a formular un proyecto”
- “No sé de qué se trata”
- “No sé cómo se formulan”
- “No sé cómo se formula un proyecto”.

De las respuestas restantes, se destaca que existe un elevado nivel de conciencia acerca del papel de la participación en las reuniones, para la formulación de proyectos dentro de la comunidad. En las reuniones, las personas manifiestan las necesidades, las problemáticas, sus opiniones, acerca de lo que deben ser los proyectos para la realización del plan de vida (Fig. 8).



Ya, a nivel explícito se encuentran respuestas que muestran la intención de ser reconocido, a la vez que se observa el valor de la solidaridad y la cooperación que existe dentro de la comunidad. Estos valores se repiten en respuestas como:

- “Como líder de la comunidad debo interactuar con las personas en reuniones para que tengan conocimiento de todas las actividades y novedades a realizar.”
- “Siempre como líderes tenemos que estar pendientes de cada uno de los proyectos que se realizar para poder colaborar y poder involucrar a la gente.”
- “No sé mucho de formulación, pero trato de explicar lo que sé.”
- “Como un hombre líder y sabio, permito que los miembros de la comunidad se empapen de temas importantes para la comunidad. y lo que sé y he aprendido lo doy a conocer”.

**Control**

En cuanto al desarrollo de indicadores, si bien la comunidad cree que son suficientes para el ejercicio de control, su aprobación es un índice menor a 0,5/1,0 correspondiente a 0,43/1,0. En este sentido se evidencia que las personas, a la pregunta “¿En qué medida han contado con sistemas efectivos para el seguimiento y la medición de resultados?” cree que en realidad son insuficientes los mecanismos planteados (Fig. 9).

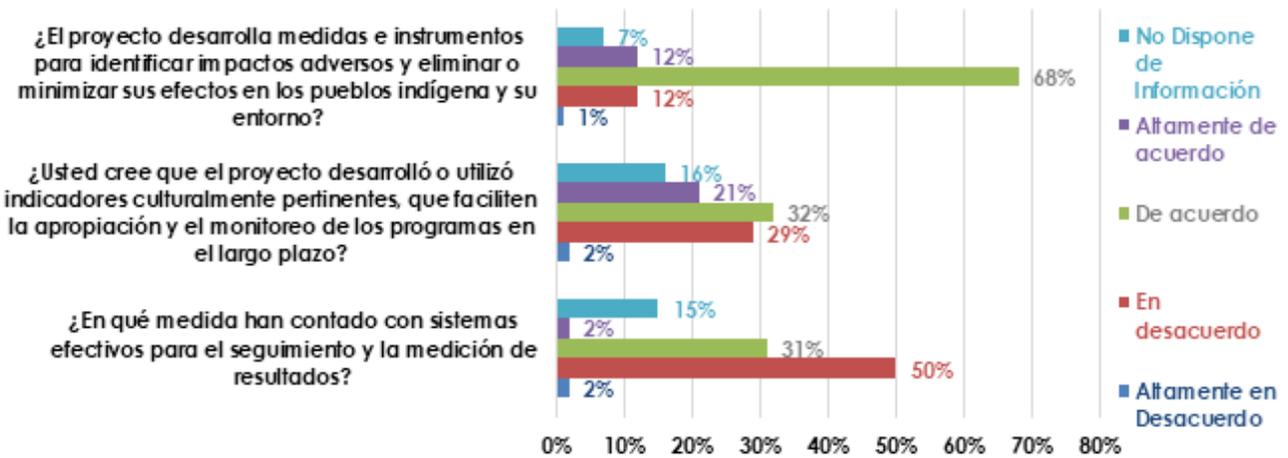


Figura 9. Aprobación de los sistemas de indicadores. Fuente: Elaboración propia, (2021).

En cuanto al logro de objetivos, la aprobación de la consecución es alta (Fig. 10).

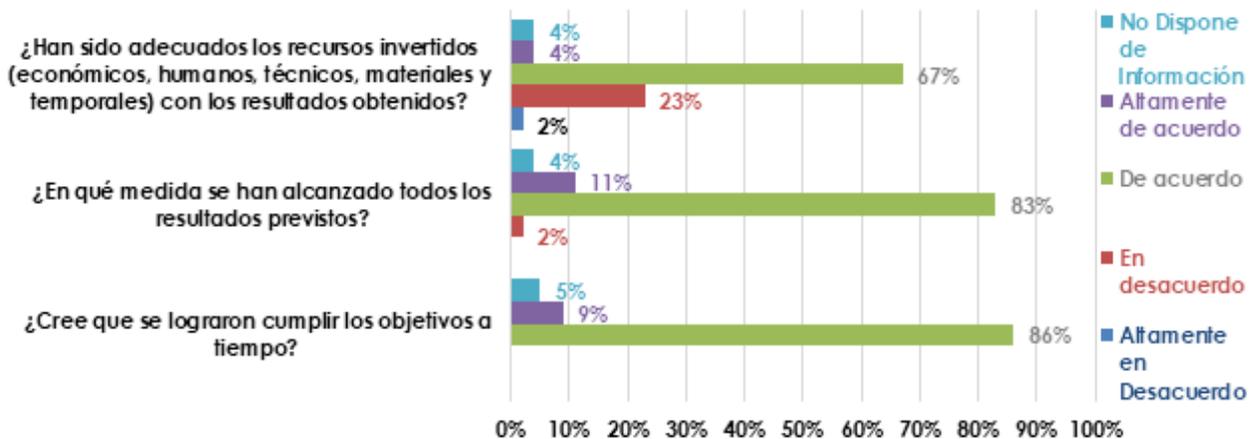
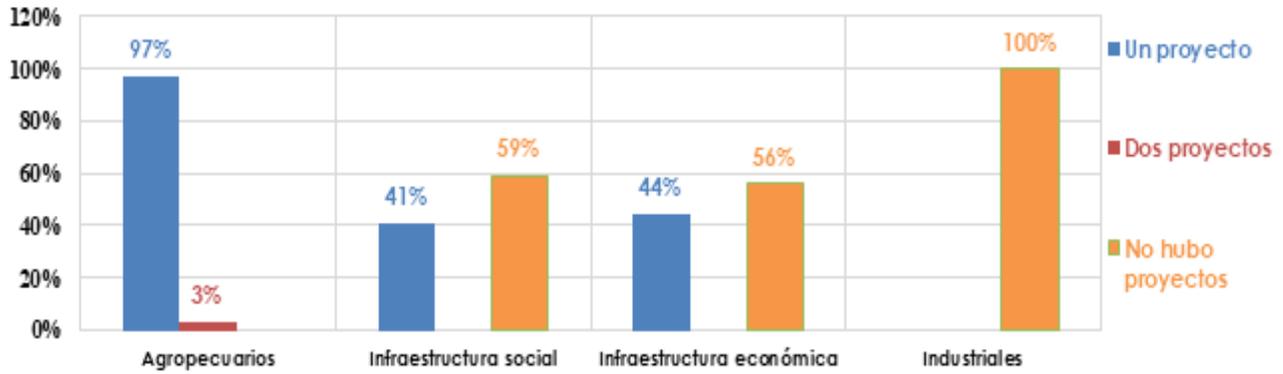


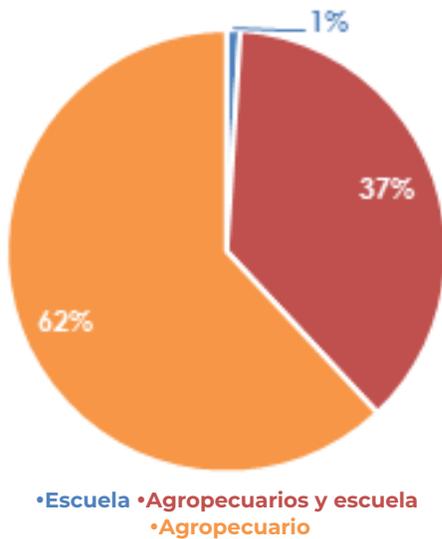
Figura 10. Aprobación de los sistemas de indicadores. Fuente: Elaboración propia, (2021).





**Figura 12.** Tipos de proyectos adelantados, según las comunidades estudiadas.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

Al preguntarle a las personas específicamente cuales proyectos recuerdan, estos los relacionan principalmente con proyectos agropecuarios, seguidos por la construcción de una escuela (infraestructura social), con el apoyo de talleres y capacitaciones en gestión y administración (infraestructura económica) los cuales a su vez están relacionados con los proyectos agropecuarios (Fig. 13). Dentro de los proyectos agropecuarios las personas incluyeron la realización de capacitaciones y talleres para la producción de Plátano, maíz y cacao principalmente (Fig. 14).



**Figura 13.** Recordación de los tipos de proyectos adelantados, según las comunidades estudiadas.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).



**Figura 14.** Enfoque de los proyectos adelantados, según las comunidades estudiadas.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

En cuanto a la percepción del monto de capital asignado de los proyectos, para el proyecto de Inversión agropecuaria, la mayoría de las personas asume que se invierten entre cien y ciento veinte millones de pesos. Al preguntarles por el monto del proyecto de infraestructura educativa, el 87% desconoce su valor, mientras que un 5% asume que se invierten 150% millones de pesos (Fig. 15).

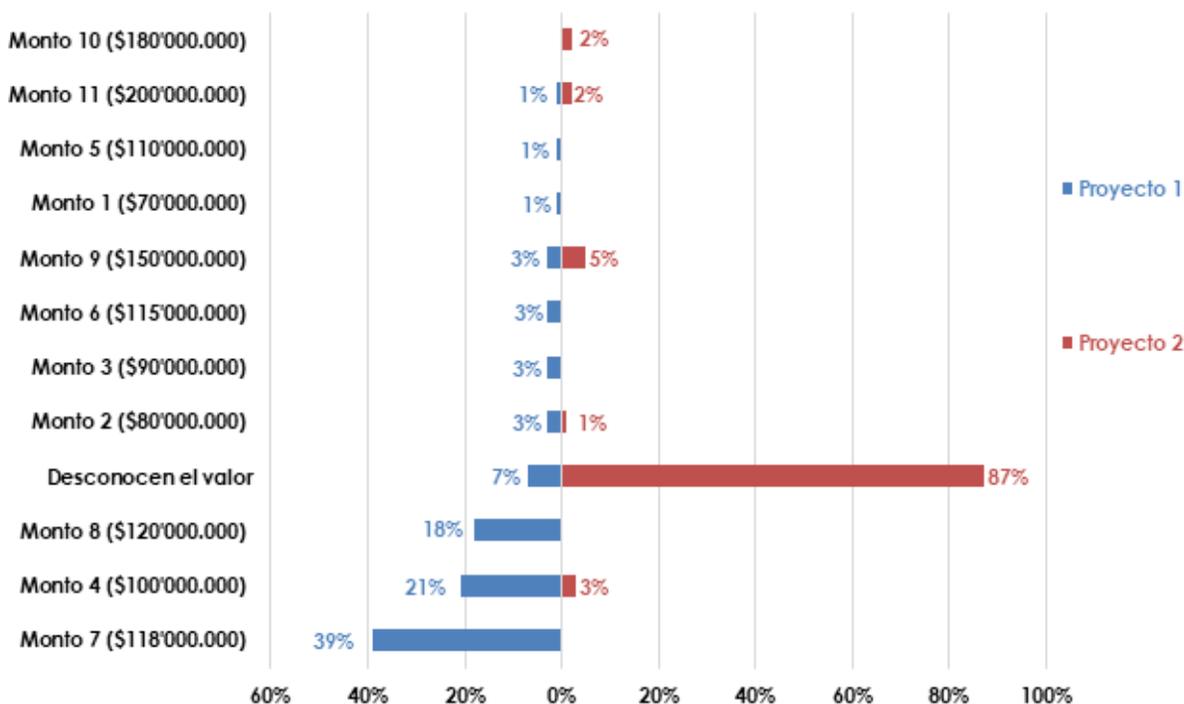


Figura 15. Monto de los proyectos adelantados, según las comunidades estudiadas.  
Fuente: Elaboración propia, (2021).

### Discusiones

La discusión de resultados se realiza en dos bloques. El primero trata sobre los hallazgos sociodemográficos, mientras que el segundo es acerca de los procesos administrativos, ambos bloques en relación con los conceptos descritos en el marco teórico.

Para el año 2018, según el DANE, la población étnica total ascendía a 9393 personas, discriminados como se observa en la Figura 16. Del total de la población étnica, el 57,9% (5439 personas) habitaban cualquiera de los dos Resguardos indígenas existentes en el municipio. Dichos resguardos se ubican dentro del área rural.

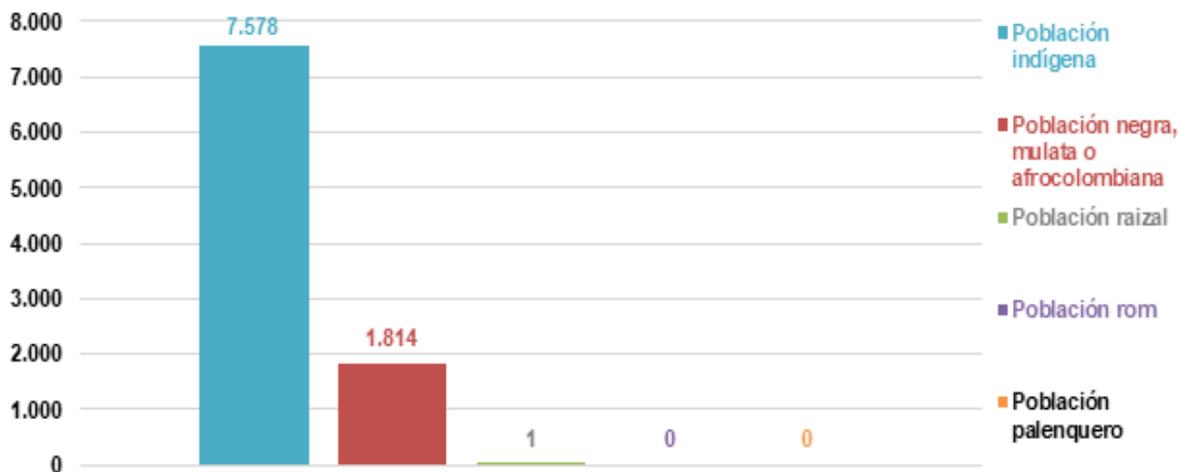


Figura 16. Población étnica del Municipio de Pueblo Rico, Risaralda para el año 2018.  
Fuente: [10].

La relación de la población en las cabeceras con la población que no se encuentra en ellas, es un indicador con el cual se puede deducir el acceso a bienes y servicios mediante la comparación entre los habitantes que residen en las zonas rurales y aquellos que viven en la cabecera.

Esta configuración poblacional genera que haya unas relaciones sociales, vinculadas a la edad, al género y al acceso a la educación.

En cuanto a la edad, las tendencias obtenidas a partir de las personas que participaron en la entrevista, describen en cierta forma el funcionamiento sociocultural que ha prevalecido durante los años previos al estudio, reflejadas en la población adulta, la cual tenía menor cobertura por parte del sistema educativo.

Acerca de la configuración familiar encontrada, las comunidades de estos resguardos se forman a partir de la unión entre personas de otras comunidades o de otros resguardos, además se permite que los nuevos esposos formen sus núcleos familiares ya sea de donde proviene la esposa o dónde proviene el esposo. Por ende, predominan los apellidos de los padres que construyen la comunidad y de allí surgen los líderes y los integrantes que hacen parte de la estructura de gobernanza de los resguardos. Es importante destacar que los perfiles de los gobiernos se basan no sólo por la jerarquía familiar, sino también por las capacidades de liderazgo, oratoria que tengan, los postulados prevalentes y últimamente consideran valioso el hecho de que hayan podido culminar con estudios de secundaria técnicos y si es el caso, profesionales. Se encontró que las posiciones sociales vinculadas con cargos considerados de poder dentro de la población, al menos dentro de la población entrevistada, tienden a ser ocupados por hombres, los cuales normalmente tienen mayor nivel de estudio que las mujeres. Ello se pudo observar en los sectores identificados, donde, en salud, gobierno y educación predominaron los hombres. Así mismo, el acceso a la educación fue mayor para los hombres que para las mujeres.

Durante la convivencia con estas comunidades y en el transcurso de actividades como talleres sociales y de participación de género, se evidenció que las aspiraciones de la mayoría de las mujeres de las comunidades estudiadas se enfocaban hacia su rol reproductivo y cuidador, pues en estas comunidades prima la creación de familia, para la preservación de la raza y cultura ancestral.

Dentro del grupo de personas entrevistadas, se encontraron tendencias que consisten en a) en general tener un bajo nivel de estudio, b) menor nivel de estudio relacionado con el género y c) menor nivel de estudio relacionado con mayor edad; habiendo un alto porcentaje de la población total que no tenía estudio alguno. Estos hallazgos se relacionan con la calidad de vida de las personas que conforman la comunidad, entendiendo dicho concepto como el resultado de la interacción entre variables objetivas y subjetivas.

Esta condición sin duda juega en contra de la capacidad de adelantar, entre otras muchas más competencias, los procesos administrativos que les permitirían mejorar su integración y desarrollo como organización. Se encontró que, además de que muchas personas no saben leer ni escribir, muchas de las que sí adquirieron la competencia lectoescritora no tenían conocimiento sobre los procesos de contratación, no conocen la documentación que se requiere para hacer efectivo el proceso, lo cual no les permite tener conciencia de los pocos procesos en los cuales pueden participar.

Los anteriores hallazgos describen la forma en que se aprecian grupos minoritarios como los campesinos e indígenas, visión que se acentúa en términos de territorialidad, es decir es aún mayor cuando se habla de grupos étnicos rurales. Dicha forma de verlos los menosprecia, los considera, en palabras de los mencionados investigadores, como una población que es sinónimo de inferioridad, de marginalidad y de pobreza [11]. Esto hace que efectivamente sean poblaciones olvidadas, donde el servicio educativo es condicionado por la situación socioeconómica, cultural y de infraestructura de las poblaciones.

Concuerda también dicha situación con la variable del índice de necesidades básicas que se usan como concepto para definir la ruralidad [12], [13], observándose que en el municipio existe un 70,5% de hogares con carencias multidimensionales en el municipio, siendo mucho más intensa la pobreza a nivel rural (80,1%) que a nivel urbano (27,4%). Igualmente se puede observar que el acceso a servicios públicos es de 41% en total, siendo menor el acceso a agua potable (35,92%) y el servicio de alcantarillado (31,72%).

Esta situación es preocupante, pues de acuerdo con Fonseca et al.[14], la educación es clave para el desarrollo rural, teniendo una alta correlación con la pobreza de forma inversamente proporcional, es decir al haber más educación disminuye la pobreza. Desafortunadamente la educación depende de los recursos, siendo muy común el hecho de que al presentarse pobreza falta educación, lo que hace que haya más pobreza. Este tipo de situaciones se observa más en ruralidad, donde sus habitantes tienen menores niveles de escolaridad, menor acceso a la educación, menor acceso al conocimiento, lo cual repercute en una menor capacidad para obtener tecnologías, servicios financieros, créditos o asesoría para obtener o ser parte de un sistema de organización empresarial.

### **Procesos administrativos**

En cuanto a los procesos administrativos; en la planeación, a pesar de que las personas se reúnen y discuten acerca de sus necesidades, en la práctica, la ejecución de los proyectos, sigue la lógica de ejecución tradicional, donde la planeación y ejecución tiene en cuenta sus opiniones, pero se determinan de forma vertical por autoridades exógenas si bien las comunidades estudiadas identifican actores institucionales, el hecho de no acceder a mayores niveles de educación, en algunos casos no saber leer ni escribir, sumado al hecho de no conocer bien el funcionamiento institucional del gobierno central no indígena; hace más difícil los procesos de gestión y gobernanza en cooperación entre las dos autoridades. Lo anterior refleja que ellos tienen limitaciones en el conocimiento, y adicionalmente no tienen seguridad sobre lo que saben.

Lo anterior es problemático en el sentido de que, de acuerdo con los modelos de Desarrollo organizacional, dónde está inmerso el segundo proceso administrativo la Organización la cual en la actualidad no se usa la gerencia tradicional y vertical, en que los objetivos de las partes involucradas están desalineados y las decisiones se toman de forma unilateral en medio de una cadena de mando, sino que se fomenta la visión horizontal por procesos, alineando los objetivos de todas las partes involucradas, se fomenta el desarrollo humano, la inclusión, la adaptabilidad y flexibilidad, y los procesos de mejora [15]. En cuanto a la inclusión, esta debe ser decidida y auténtica, permitiendo no solamente la “voz” para ser tenida en cuenta en los procesos que otros adelantan, sino también para satisfacer la demanda indígena de “participación en los espacios de decisión fundamentales, desde la definición de los indicadores, hasta la definición y planeación del desarrollo” [16].

Solo de esta forma se puede garantizar el derecho de las comunidades y de las personas de ejercer su autonomía y libertad, para así, poniendo en práctica el principio universal de la dignidad humana que es la base de los derechos humanos; poder elegir y decidir. De esta forma se profundizaría la democracia, al tener en cuenta poblaciones diversas con identidades propias, que tienen su propia forma de ver el mundo y de su experiencia al interactuar con otras culturas, como interlocutores válidos, capaces de participar en igualdad de condiciones y de construir, en común acuerdo, proyectos comunes que satisfagan de la mejor manera las necesidades de todas las partes involucradas [16].

En lo que respecta al escenario educativo, la crisis del pensamiento moderno permite, en primer lugar, el cuestionamiento de la academia como un espacio legitimado en gran medida a partir de la reclusión/ unificación del saber. Es importante señalar que la utilización del elemento pedagógico como una “estrategia de desarrollo” propia de la cruzada modernizadora ha provocado además la negación/destrucción de saberes locales orientados a la supervivencia cultural y el manejo equilibrado del territorio [17].

En cuanto a la seguridad organizativa, se observa dentro de la comunidad indígena Emberá Katío del municipio de Pueblo Rico – Risaralda, carencia de herramientas para los procesos de manejo de recursos estatales. Si bien es cierto se asignan recursos a través del S.G.R., muchos de ellos en el camino se disuelven en actividades burocráticas, por tanto, los recursos que llegan son mucho menores que los asignados. Sumado a ello, la corrupción a pequeña escala observada en la asignación de recursos cuando llegan a la comunidad indígena limita la capacidad de hacer uso eficiente, eficaz y transparente de los mismos. La limitada transferencia de tecnología, las barreras del lenguaje, y los procesos de transculturación por procesos de colonización religioso, dado que a las comunidades llegan misioneros a evangelizar, resultan en una mezcla de saberes ancestrales con tradiciones católicas que a su vez se nutren del contacto con comunidades con otras culturas, básicamente las afrodescendientes, y las propias del eje cafetero conocidas como “paisas”, resultando en una nueva cultura, donde los procesos de corrupción son patentes.

La asignación de recursos desde el gobierno central debería hacerse teniendo en cuenta la situación de las comunidades, los problemas transversales que sufren, además de sus propias convicciones e intereses, para trascender desde el liberalismo de mercado a la dignidad humana y el desarrollo de la autonomía y la libertad de elección, creencia y desarrollo libre de la personalidad, que se ve coartada por la imposición de metas que se reducen a la consecución del “crecimiento económico” en el sentido estricto de la palabra, sin observar ni respetar a las comunidades.

Se observa que, cuando las comunidades participan en la elaboración de proyectos, la población considera que se respeta su cultura y sus creencias. Esto aplica principalmente en los proyectos agropecuarios, que son de carácter productivo, donde, a pesar de que los requerimientos para la asignación de presupuesto son elaborados desde el gobierno central, hay una transversalización mayor, y por ende la ejecución de los mismos termina siendo más horizontal y destinada a satisfacer las necesidades que ellos consideran más importantes para sus comunidades.

En cuanto a la dirección, resalta el hecho de que existan liderazgos en la comunidad. Es significativo que las personas se auto perciban como líderes, puesto que puede ser un factor para incrementar el interés de la comunidad por la autogestión.

Se observan estilos de liderazgos, que tienden a ser piramidales, organizados desde las bases hasta la dirección nacional en la ONIC, donde están representados ante el gobierno nacional. La figura del Jaibaná (médico ancestral) se orienta hacia lo místico, donde hay una mezcla de saberes religiosos con tradiciones curativas. [18] A pesar del gran componente místico, los jaibanás (hombres) han tenido mayor acceso a educación, lo que les garantiza un estilo de dirección distinto, diferente a las parteras (mujeres). En el sistema educativo se observa que quienes están implicados en ella también tienen mayor acceso a la educación, lo que les configura una forma diferente de actuar y dirigir los procesos que tienen a cargo.

En cuanto al control, se realiza de forma comunitaria, en asambleas donde la gente sabe lo que sucede. En ese sentido, la comunidad en general confía en sus autoridades, las personas conocen de forma más o menos homogénea el valor de los proyectos que los líderes les informan. Esta percepción varía en cuanto a quien ejecuta los proyectos.

La percepción que existe en la comunidad acerca de los tipos y montos que reciben para el desarrollo de los proyectos, puede deberse a que quienes informa a la comunidad sobre el valor de los proyectos agropecuarios –los cuales son concertados con la comunidad–, son los líderes comunitarios. Mientras tanto, la decisión de la construcción de infraestructura es tomada desde un modelo vertical por parte de la alcaldía, la cual, a pesar de haber sido motivada por la comunidad, no tiene la misma lógica de concertación.

Las personas manifiestan estar satisfechas con los resultados obtenidos. En las ocasiones en que ha habido desviación de los recursos, las autoridades informan y proceden a realizar la sanción correspondiente, que en el sistema de justicia indígena puede ser una sanción física como el cepo. A pesar de que existen este tipo de acciones de control, igualmente son limitadas y no permiten tener una mayor transparencia, principalmente por parte de actores exógenos frente a la comunidad, que se encuentra en desventaja por menor conocimiento del funcionamiento del sistema. Por tal razón, existe cierta sensación de que los mecanismos para tal fin son insuficientes.

Se recomienda hacer estudios que, desde distintas perspectivas y disciplinas ayuden a generar soluciones para las comunidades estudiadas, participando personas de ciencias sociales, salud, economía, e infraestructura; en cooperación e igualdad con los miembros de estas comunidades. De esta manera se pueden generar mejores escenarios de convivencia y desarrollo humano, social y económico. El Estado puede mejorar la relación con las poblaciones indígenas, generando proyectos realmente consultados con ellos, disminuyendo también la corrupción presente en muchos de los procesos desarrollados desde lo público, en conveniencia con el sector privado.

## Conclusiones

El estudio fue pertinente para profundizar en los conceptos relacionados con el Desarrollo Rural como el desarrollo humano, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, el territorio y la ruralidad; aplicados a lo largo del presente estudio al analizar la forma en que planean, se organizan, dirigen y controlan las actividades que despliegan las comunidades indígenas para desarrollar su plan de vida.

Las comunidades rurales del municipio de Pueblo Rico, Risaralda, en general y aquellas a las que se les pudo realizar este estudio (Iumadé, Bichubara y Guayabal) son víctimas de una profunda brecha de desigualdad. Esto hace que las condiciones en que viven sean precarias.

Las condiciones de limitado acceso a la educación observadas en la población, se relacionan aparentemente con la edad y el género; lo cual ha venido modificándose con el tiempo, habiendo una mejor inclusión de los grupos etarios y de género en el acceso a la educación. Esto afecta directamente los procesos administrativos, pues podrían realizarse mejores gestiones, desde lo local, sin depender de terceros, si se ampliaran los conocimientos para poder realizar mejores procesos, sin que necesariamente se cambiara su enfoque étnico.

Los principales esfuerzos para mejorar la pobreza multidimensional de las comunidades se han dado en el área de la salud, y han venido mejorando en la de educación. Sin embargo, a nivel económico, existe aún un rezago, dado que los demás servicios públicos, aunados a una educación que intenta ser mejor pero que aún es limitada, son casi inexistentes (excepto el suministro de energía eléctrica que es constante). El acceso al territorio es hostil, lo cual de por sí hace que la vida misma se desarrolle en condiciones agrestes, agravada por la presencia de actores armados ilegales.

Las comunidades indígenas estudiadas tienen una orientación y un valor social que debe protegerse, consistente en su enfoque hacia la realización de actividades que permitan la seguridad alimentaria y nutricional. Sin embargo, no tienen la suficiente fuerza para desplegar la soberanía alimentaria, en tanto que, a pesar de ayudar a planificar los proyectos, no los determinan y la gestión de los recursos no depende de ellos sino más depende de terceros que al intermediar terminan disputando los recursos que el gobierno destina para la realización de tales proyectos.

Otro punto importante a resaltar consiste en que el saber, las prácticas, costumbres y tradiciones ancestrales de las comunidades indígenas pueden coadyuvar en los esfuerzos de conservación y sostenibilidad ambiental, por lo cual deberían ser tenidas en cuenta para implementar planes y programas para la prevención y mitigación del cambio climático.

Los procesos de planeación en los cuales son consultadas las comunidades tienen implícito un carácter de cooperación. Las personas tienen una identidad, hablan, dialogan y plantean sus necesidades, inquietudes e intereses, dentro del marco de una cultura propia.

La organización indígena es de carácter vertical frente a las autoridades, pero al momento de realizar los procesos de dirección surge liderazgo horizontal, en el cual la cooperación es importante. Esto permite imprimirle una dinámica que en las comunidades "occidentalizadas" es más difícil, dado que en estas últimas el individualismo prima sobre lo colectivo. Si se aprovecha la cooperación, las comunidades pueden surgir con mayor vigor y eficiencia.

Los procesos de control son insuficientes, si bien la palabra y la confianza valen, se pueden fortalecer con el aprendizaje de metodologías que lo desarrollen con mayor dinamismo. Esto es importante porque, como se ve, la percepción en ciertos momentos es optimista, pero pueden ser víctimas de desconocimiento de sus propios derechos y de la forma en que funciona el sistema de ejecución del presupuesto.

Los miembros de la comunidad que fueron entrevistados, consideran que existe un enfoque étnico en la elaboración de los proyectos, debido a que tienen como referentes los proyectos en los que participan en su construcción. Sin embargo, en las obras de infraestructura, es probable que desconozcan la forma en que se van a ejecutar, los montos, las proyecciones y las consecuencias de su ejecución.

Aunque es evidente que existe una brecha de género, paulatinamente ha venido mejorando la implementación de acciones con enfoque de género. Esto es importante para ayudar a construir mejores proyectos de vida, pues si bien es cierto que es válido preservar una raza, también lo es conocer y desarrollarse como personas. En la medida en que se contemplen las dos posibilidades no como rivales dicotómicas, sino como alternativas, las personas podrán elegir cómo desarrollar sus proyectos de vida, prodigando a su vez a su descendencia (si es que desean tenerla) mejores oportunidades para desarrollar sus propios proyectos de vida.

Se recomienda hacer estudios que, desde distintas perspectivas y disciplinas ayuden a generar soluciones para las comunidades estudiadas, participando personas de ciencias sociales, salud, economía, e infraestructura; en cooperación e igualdad con los miembros de estas comunidades. De esta manera se pueden generar mejores escenarios de convivencia y desarrollo humano, social y económico.

El Estado puede mejorar la relación con las poblaciones indígenas, generando proyectos realmente consultados con ellos, disminuyendo también la corrupción presente en muchos de los procesos desarrollados desde lo público, en conveniencia con el sector privado.

## Referencias

- [1] Nacavera Gilberto et al., Plan salvaguarda de los Emberás Chamí del departamento de Risaralda. 2012. [En línea]. Disponible en: [http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/p.s\\_embera\\_chami\\_risaralda.pdf](http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/p.s_embera_chami_risaralda.pdf)
- [2] Ministerio de Cultura de Colombia, “Denominaciones de la lengua Emberá”. 2012. [En línea]. Disponible en: <https://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/APP-de-lenguas-nativas/Documents/Embera.pdf>
- [3] Portal Web Territorio Indígena y Gobernanza, “Los Planes de Vida”, 2019. [http://territorioindigenaygobernanza.com/web/los-planes-de-vida/\(consultado el 7 de diciembre de 2020\)](http://territorioindigenaygobernanza.com/web/los-planes-de-vida/(consultado el 7 de diciembre de 2020)).
- [4] N. E. Márquez, “Proceso administrativos”, noramarqueproceos, 2016. [https://adrianaLuciasanche.wixsite.com/noramarqueproceos/\(consultado el 8 de septiembre de 2020\)](https://adrianaLuciasanche.wixsite.com/noramarqueproceos/(consultado el 8 de septiembre de 2020)).
- [5] R. I. Barra, “Desarrollo de estrategia colectiva indígena: una visión teórica y práctica desde la gestión moderna para el desarrollo territorial aymara\*”, Revista Territorios y Regionalismos, núm. 5, pp. 1–15, 2021.
- [6] H. Cárcamo Vásquez, “Hermenéutica y análisis cualitativo”, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, vol. 23, pp. 204–216, 2005.
- [7] R. Hernández y C. P. Mendoza, Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexico: McGraw-Hill Interamericana de editores, S.A. de C.V., 2018.
- [8] A. J. Cangas, J. Gallego, J. M. Aguilar-Parra, M. Salinas, R. Zárate, y C. Roith, “Propiedades psicométricas de My-School4web: programa informático de simulación 3D encaminado a la detección de consumo de sustancias, acoso escolar y alteraciones de la imagen corporal”, International Journal of Psychology and Psychological Therapy, vol. 13, núm. 3, 2013.
- [9] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, y M. del P. Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 6a ed. México D.F.: McGrawHill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2014.
- [10] DANE, “Risaralda -Codificación Divipola”, 2020. [https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/consulta-divipola-division-politico-administrativa-de-colombia/\(consultado el 26 de noviembre de 2020\)](https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/consulta-divipola-division-politico-administrativa-de-colombia/(consultado el 26 de noviembre de 2020)).
- [11] M. L. Carrero y M. F. González, “La educación rural en Colombia: experiencias y perspectivas”, Praxis Pedagógica, vol. 16, núm. 19, Art. núm. 19, 2016, doi: 10.26620/uniminuto.praxis.16.19.2016.79-89.
- [12] D. Martine et al., Hacia una nueva definición de “rural” con fines estadísticos en América Latina. Cepal - Colección Documentos de proyectos, 2011.
- [13] Misión para la Transformación del Campo, Definición de Categorías de Ruralidad. 2014.
- [14] V. Fonseca, L. Contreras, L. Porras, y A. V. Prieto, “Estado del arte sobre el desarrollo rural durante el periodo comprendido entre 2004- 2014 en Colombia”, Revista CIFE: Lecturas de Economía Social, vol. 19, núm. 30, Art. núm. 30, 2017, doi: 10.15332/22484914/3892.
- [15] E. Sánchez, Desarrollo Organizacional. Cómo encarar los cambios en las organizaciones. Conceptos, estrategias y aplicaciones prácticas. Universidad Santo Tomás, 2006.
- [16] M. S. Sochet, “¿Exclusión o inclusión indígena?”, Estudios Políticos, vol. 31, pp. 87–106, ene. 2014, doi: 10.1016/S0185-1616(14)70572-4.
- [17] R. A. Barraza, “La Escuela Intercultural de Diplomacia Indígena: academia, posdesarrollo y diálogo de saberes”, Desafíos, vol. 26, núm. 1, Art. núm. 1, jun. 2014, doi: 10.12804/desafios26.1.2014.01.
- [18] ONIC. (2017). Embera Dobidá. [En línea]. Disponible en: ONIC. <https://www.onic.org.co/pueblos/1094-embera>