

No. **10** | ISSN 2744-8908 | enero del 2024

# Estudios de caso en asuntos públicos

---

Liderazgo comunitario y ambiental en Barú:  
una apuesta integral por  
la conservación y restauración del  
ecosistema de manglar

Ana María Delgado, Wilmer Gómez y Nathalie Méndez

Serie Estudios de Caso de Asuntos Públicos 2024

Edición No. 10

ISSN 2744-8908 (En línea)

Edición digital

Enero del 2024

© 2024 Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque AU

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2073

[publicaciones@uniandes.edu.co](mailto:publicaciones@uniandes.edu.co)

<http://gobierno.uniandes.edu.co>

**Directora, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

María Margarita, Paca, Zuleta

**Autores**

Ana María Delgado, Wilmer Gómez y Nathalie Méndez

**Director de Investigación y Consultoría, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Diego Iván Lucumí Cuesta

**Coordinación editorial, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Angélica María Cantor Ortiz

**Diagramación de cubierta, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo**

Miguel Ángel Campos

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

# Liderazgo comunitario<sup>1</sup> y ambiental en Barú: una apuesta integral por la conservación y restauración del ecosistema de manglar

Por Ana María Delgado<sup>2</sup>, Wilmer Gómez<sup>3</sup> y Nathalie Méndez<sup>4</sup>

## Resumen

El presente caso de estudio busca visibilizar la experiencia del líder comunitario y ambiental Wilmer Gómez en la península de Barú, Colombia. Partiendo de su historia de vida, se busca comprender los retos y aprendizajes relacionados al proceso de conservación y restauración de los ecosistemas de manglar. También, se discute el dilema del uso de un bien común, cuando hay una multiplicidad de actores e intereses involucrados y los retos que esto conlleva. Por último, se realizan unas recomendaciones basadas en la experiencia y trayectoria de Wilmer para actuales y futuros líderes que afronten situaciones similares.

**Palabras clave:** liderazgo comunitario, manglares, Barú, experiencia, turismo, niños, jóvenes.

## Abstract

The purpose of this leadership case study is to make visible the experience of the community and environmental leader Wilmer Gómez in the Barú peninsula, Colombia. Starting from his life history, we seek to understand the challenges and learning related to the process of conservation and restoration of mangrove ecosystems. Also, the document discusses the dilemma of using a common good when there are multiplicity of actors and interests involved, and the challenges that this situation entails. Finally, the paper makes some recommendations based on Wilmer's experience and to all future and current leaders who face similar situations.

**Key words:** Community Leadership, Mangroves, Barú, Experience, Tourism, Children, Young People.

---

<sup>1</sup> Autores como Fonseca y Cardona (2017) en su texto *Los pliegues del liderazgo social y comunitario* establecen que: “el ‘liderazgo comunitario’ es una construcción desde abajo que, como relación social, está cimentada en prácticas que encuentran su horizonte de acción predominantemente en lo tradicional y en lo emotivo”. Y se constituye como “...el lugar donde convergen los proyectos personales con los colectivos, pues en este se potencia el encuentro de ideales para un mejor vivir” (p. 201). Adicionalmente, los autores señalan que aspectos como el vínculo con el territorio, la identidad, sentido de pertenencia y lazos comunitarios son característicos de este tipo de liderazgos.

<sup>2</sup> Estudiante de Antropología y Gobierno y Asuntos Públicos. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. Correo electrónico de contacto: [am.delgado@uniandes.edu.co](mailto:am.delgado@uniandes.edu.co)

<sup>3</sup> Este informe fue realizado y es producto de la colaboración y orientación del líder comunitario Wilmer Gómez, quien es coautor de esta publicación en reconocimiento de sus saberes, generosidad y profundo compromiso. Para mayor información sobre esta iniciativa visitar el siguiente perfil en Instagram: <https://www.instagram.com/ecobiovi/>

<sup>4</sup> Profesora asociada de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes. Doctora en Ciencia Política de Texas A&M University. Correo electrónico de contacto: [n.mendez52@uniandes.edu.co](mailto:n.mendez52@uniandes.edu.co)

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
1.1 ¿Por qué es un caso de liderazgo público? .....	4
1.2 Antecedentes .....	6
2. Dimensiones técnicas y adaptativas del caso .....	9
3. Mapeo de actores .....	12
3.1 Actores privados .....	13
3.2 Actores estatales .....	14
3.3 Actores comunitarios.....	17
3.4 Turistas que llegan a Barú .....	17
3.5 Mapa de <i>stakeholders</i> .....	18
4. Solución y resultados obtenidos.....	19
5. Factores críticos por los cuales la experiencia fue exitosa o no .....	20
6. Lecciones aprendidas.....	21
7. Recomendaciones sobre liderazgo comunitario.....	23
8. Preguntas de reflexión .....	25
9. Referencias.....	26
10. Anexos.....	27

## 1. Introducción

La península de Barú, territorio habitado en su mayoría por afrodescendientes que desde la conquista huían del yugo español, se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Cartagena, capital de departamento de Bolívar, Colombia. Por su ubicación geográfica, sus condiciones climáticas y sus llamativos paisajes, se ha consolidado como un atractivo turístico y productivo desde finales del siglo XX. Según Mercado Centeno (2020):

Los proyectos turísticos comenzaron a tener mucho más valor. En la isla se desarrollaron lujosos hoteles y cabañas que permitieron atraer a los visitantes para el disfrute del paraíso. En el año de 1993 el proyecto Club Punta Barú comienza a mostrar los potenciales de su ubicación, el cual brinda excelentes comodidades y servicios, piscinas, bar, comedor, enfermería, salón de estar, actividades y paseos acuáticos ( p.71).

Esta transformación en el manejo territorial y posicionamiento de Barú como un destino vacacional, ha generado un constante flujo de capital en el territorio que se ha materializado en diferentes proyectos turísticos, los cuales han incidido en los modos de vida de los baruenses. Además, ha alterado los diferentes ecosistemas, entre estas, el ecosistema del manglar. Actualmente, este ecosistema se ve amenazado por la tala indiscriminada para la construcción de casas, canoas, o para la adecuación de playas o terrenos baldíos para la venta; así mismo, por el desbordado crecimiento poblacional y turístico en la región.

Sin embargo, existe un interés de varios miembros de la comunidad por conservar y restaurar este ecosistema, en específico el líder comunitario Wilmer Gómez, quien trabaja con un grupo de niños y jóvenes baruenses, el Consejo comunitario de Barú y Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC) en procesos de conservación, restauración y concientización orientados a la preservación de ecosistemas y la restitución de formas sostenibles de habitabilidad entre la comunidad y el ecosistema del manglar.

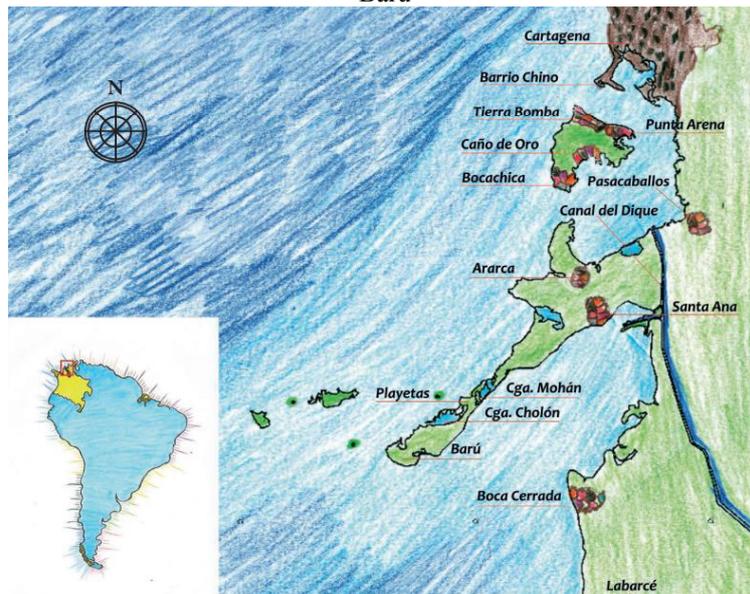
Este texto propone responder a las preguntas que surgen del proceso de reflexión sobre este caso: *¿qué retos ha afrontado Wilmer en su largo proceso de concientización y conservación con la comunidad?, ¿qué herramientas de liderazgo le han sido útiles?,*

*¿qué aprendizajes y reflexiones ha dejado este proceso de liderazgo comunitario?, y ¿de qué manera se puede mediar entre el crecimiento económico y la conservación ambiental?*

### ***1.1 ¿Por qué este es un caso de liderazgo público?***

El liderazgo comunitario de Wilmer Gómez es un caso de liderazgo público porque está relacionado con la forma en que se moviliza alrededor de la generación del valor público de un cierto lugar o escenario. Más concretamente entendemos liderazgo público como la práctica de movilizar a las personas, comunidades y grupos de distintos sectores para la generación de valor público (Forero, Recio y Méndez, 2023). El ecosistema de manglar es un bien de uso común que históricamente ha sido utilizado por la comunidad de Barú y el resto de los corregimientos de la isla.

**Figura 1.** Barú es una península a la que también pertenecen los corregimientos de Ararca, Santa Ana y Barú



**Fuente:** imagen tomada de Villamil et. al. (2015, p. 19).

Además, debido a acciones antrópicas como: la extracción de la fauna y flora para fines económicos, el turismo desorganizado y las acciones de los mismos habitantes de Barú en busca de un sustento económico, el ecosistema ha sufrido evidentes degradaciones que siguen generando repercusiones sociales y ambientales para los habitantes de la región. Lo anterior se enmarca en un escenario de dilema de acción colectiva. Según Juan Camilo Cárdenas (2009):

Este dilema social o de acción colectiva es relativamente sencillo de percibir y a la vez complejo de resolver. Es decir, no solo basta con la existencia del manglar, sino desde una perspectiva de liderazgo, es necesario definir socialmente cuál es el valor público que se quiere promover y de ahí la existencia del dilema social y la dificultad de llegar a un acuerdo común. Los intereses individuales asociados al uso directo de los beneficios principalmente extractivos de los recursos están en conflicto con los intereses colectivos del uso indirecto y de futuras generaciones derivados de la conservación y uso sostenible de los mismos espacios individuales (2009, p.12).

A su vez, el dilema de acción colectiva se complejiza aún más cuando no hay una legislación clara que regule las intervenciones en dichos espacios, o cuando diferentes individuos o actores tienen acceso al mismo espacio común (Cárdenas, 2009). En el caso de Barú también se evidencian estas disputas entorno a los ecosistemas marino-costeros. En primer lugar, se observa el conflicto por el uso que los diferentes actores presentes en la región le dan a los ecosistemas marino-costeros, en el que predomina la explotación y degradación de los ecosistemas para el turismo principalmente. En segundo lugar, hay una disputa por la posesión de la tierra puesto que, actualmente, se han emitido nuevas escrituras que han modificado la titulación colectiva de la tierra (ver anexo 1). En relación con lo anterior, es necesario enfatizar que los mandatos institucionales han privilegiado una visión del territorio, en la que hay poca claridad sobre cómo se alinea el ordenamiento territorial con el uso sostenible de la tierra. Sumado a esto, han sido escasos los esfuerzos y la voluntad política por parte de la administración local y nacional para respaldar a las personas que habitan en Barú.

Aun así, estas dificultades en la práctica no han sido un impedimento para que algunos habitantes de Barú confronten y promuevan la discusión en torno a dichas afectaciones medioambientales y culturales. Teniendo en cuenta el valor ecológico y cultural de estos espacios colectivos, específicamente de los ecosistemas de manglar, diferentes actores, entre ellos los habitantes de la isla han decidido movilizarse. Este es el caso de Wilmer que, por medio de iniciativas educativas, ha logrado movilizar a niños y jóvenes para que adopten mejores prácticas de cuidado, conservación y concientización con el espacio que habitan. Lo anterior, ha significado: mediar con actores de toda índole interesados en los beneficios que puede traer la explotación del

territorio, motivar y convocar a los habitantes de Barú y realizar gestión de recursos para llevar a cabo las actividades de restauración y concientización.

## ***1.2 Antecedentes***

Los ecosistemas marino-costeros y específicamente el manglar, resultan de gran importancia para los habitantes de Barú y el resto de los actores involucrados en la región debido al valor ecológico, cultural o económico que estos le atribuyen según sus intereses particulares. Cabe mencionar que estos ecosistemas protegen la costa de procesos de erosión y al ser el manglar un sitio de acumulación de nutrientes, carbono y contaminantes también permite la existencia de diferentes especies de flora y fauna. De igual forma, los manglares contribuyen a la protección de los asentamientos humanos puesto que disminuyen la probabilidad de daños causados por fenómenos naturales como: oleajes, vientos, corrientes, tormentas, inundaciones y huracanes (Sánchez-Páez et al., 2004).

A pesar de dicho valor ecológico y cultural (determinante para la identidad como baruense según Wilmer), los manglares y los ecosistemas marinos y costeros, que anteriormente eran espacios utilizados en beneficio de la comunidad afrodescendiente, se han visto profundamente afectados a medida que la región ha experimentado diferentes transformaciones sociales, culturales y económicas. Específicamente han afectado el ecosistema: el aumento del turismo industrial, el desarrollo urbano, la tala de los manglares para la construcción, la compra y venta de terrenos. Así lo explica Greenpeace Colombia (2019):

En las últimas cuatro décadas los manglares han disminuido en un 27 %, principalmente por actividades como la tala indiscriminada, la ampliación de la frontera urbana para industrias y centros turísticos que generan contaminación plástica, entre otras causas. Desde 1990 se han perdido más de 100 mil hectáreas de manglares en Colombia, equivalente a casi dos veces la superficie de Cali. No es un ecosistema más: los manglares son una barrera protectora de las costas y su conservación es vital para mitigar problemas tan graves como el cambio climático (p.1).

Este indiscutible deterioro de los ecosistemas marino-costeros en Barú por acciones antrópicas, y la pérdida de los valores culturales y las tradiciones ancestrales

producto de la aculturación que está sufriendo el territorio, es el problema principal que Wilmer Gómez busca revertir en compañía de los niños y jóvenes de la comunidad y demás habitantes interesados. Wilmer, pescador e hijo de un agricultor de la región, afirma que todo baruense tiene el legado de vivir en armonía y en paz con la naturaleza. Enseñanza que sus ancestros declamaron y pusieron en práctica.

Es dicha relación ancestral con el territorio y con la vida lo que motivó a Wilmer a movilizarse y movilizar a más personas de la península de Barú para trabajar en la conservación de los ecosistemas marinos-costeros. Asimismo, afirma que dichos ecosistemas son prioritarios y necesarios para afrontar fenómenos subyacentes al cambio climático como lo son las erosiones, la extinción de fauna y flora, la contaminación del aire y la afectación de la línea de costa. Dicha concientización ambiental implica, a su vez, una reafirmación cultural con su pasado como baruense y sus formas tradicionales de habitar el territorio.

En este punto es importante reconocer que, en el caso de Barú, los diferentes actores involucrados en el manejo de los ecosistemas marino-costeros cuentan con diversas formas de concebir el territorio. Por ejemplo, la perspectiva de antaño del desarrollo basado únicamente en el crecimiento económico (ya criticada por diferentes científicos sociales como Arturo Escobar, en su libro *La invención del desarrollo*<sup>5</sup>), fue materializada en los documentos del Consejo Nacional De Política Económica y Social (Conpes). Específicamente en el número 3296 de 2004 y el 333 de 2005 en los que se otorgan los lineamientos legales y de política pública, para la inversión privada dirigida a la ejecución de proyectos turísticos en áreas ambientalmente protegidas y en predios que aseguran ser propiedad del Estado.

Esto ha generado diferentes disputas y pérdidas territoriales para la comunidad de Barú, que, si bien cuenta con el título de propiedad colectiva adquirido desde 1851, producto de la compra del territorio a manos de hombres esclavizados de la época, se han emitido nuevas escrituras que cambiaron la forma en que es administrado el territorio.

---

<sup>5</sup> Arturo Escobar, investigador colombiano, enfatiza en que el discurso del desarrollo, sustentando, además, en distintas políticas de Estado, discursos políticos es una forma de proceder en el mundo que desconoce otros contextos y realidades del sur global que van en contra de los estándares de productividad, el consumo, la industrialización, el crecimiento económico. Y no por ello, *subdesarrolladas* o *atrasadas*.

Ahora, por el contrario, la gran mayoría del territorio de Barú es considerado propiedad privada.

De igual forma, resulta indispensable mencionar que las políticas de conservación y preservación emitidas por el Gobierno nacional y el gobierno local a través de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC), también han limitado el uso tradicional de los ecosistemas marino-costeros y ha relegado a los baruenses a porciones de tierra cada vez más pequeños. Según el informe publicado por el Centro de Memoria Histórica (2017):

La pérdida de los territorios por diferentes vías, sumado a unas políticas de conservación que desconocen las prácticas ancestrales de los nativos, pero que sobre todo no les ofrecen ninguna opción de supervivencia, arrinconan cada vez más a los locales en su propia isla y obliga a muchos a desplazarse de su territorio. A esto se suman las políticas del distrito que van también en la dirección del desconocimiento de los modos de vida de los locales y la violación de su derecho a la participación en las decisiones que los afectan (2017, p. A4).

Aun así, esta visión atada a una concepción de Barú como un centro turístico de descanso y como un centro económico, se yuxtapone con la forma en que Wilmer y diferentes habitantes de la comunidad entienden y se relacionan con el territorio. Específicamente, el mensaje que busca transmitir Wilmer en su labor de líder comunitario radica en que:

El territorio es el legado máspreciado que proviene de la acción directa de nuestros ancestros. Es así como con todo el respeto y el valor del mundo, conservo aquellas tradiciones que permiten valorar el territorio... Para mí el territorio no es la tierra, no es la casa donde estoy. El territorio es todo aquello que me permite realizar una acción. Y no podemos ser felices, ni tener libertad, si no conservamos el territorio ( W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022).

Por ello, para Wilmer es necesario que dentro del plan de etnodesarrollo que se está concibiendo con la comunidad se modifique la lógica sobre el tipo de turismo que se está llevando a cabo actualmente. Así lo manifiesta el líder ambiental en una entrevista: “Nosotros desde nuestro plan de vida, estamos pensando que en Barú si se viabilice un

turismo, pero que sea un turismo comunitario basado en la responsabilidad y sostenibilidad. Uno que permita conocer nuestras manifestaciones culturales y nuestras potencialidades ambientales” (entrevista, 2022).

También, este *vínculo de vida* con los ecosistemas de manglar ha sido determinante para que Wilmer decidiera emprender una estrategia pedagógica que le permitiera a él y a los jóvenes consolidarse como actores de cambio que valoran y reconocen la importancia de este tipo de ecosistemas para la región, y para la preservación de la vida y la biodiversidad a nivel mundial.

## **2. Dimensiones técnicas y adaptativas del caso**

La degradación del ecosistema marino-costero y, específicamente del manglar, se explica gracias a diferentes factores antrópicos que ya han sido abordados a lo largo del documento. Aun así, esto no ha sido un impedimento para que Wilmer, junto al grupo Ecobiovi, agrupación de niños y jóvenes de diferentes colegios públicos interesados en la conservación y restauración del mangle, se organicen y lleven a cabo actividades encaminadas a este fin.

Es importante mencionar que los retos técnicos y adaptativos han sido inherentes a este proceso de liderazgo comunitario. En cuanto a la dimensión técnica, en la que reposan los retos que pueden ser solucionados mediante el conocimiento experto o herramientas ya existentes y exitosas (Heifetz, 2009), encontramos diferentes desafíos que merecen ser nombrados.

En primer lugar, Wilmer afirma que las condiciones económicas son transversales y dificultan la realización de las salidas de campo. Por ejemplo: “En Ecoviobi hay varios niños, se requiere logística, comida, uniformes, zapatos, embarcaciones y gasolina” ( W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022). Y si bien muchos de los gastos necesarios para operar los ha costado Wilmer, esto limita el margen de acción y el alcance de las iniciativas. Además, otro limitante de la iniciativa ha sido la dificultad de encontrar aliados estatales y privados para consolidar relaciones solidas que permitan un flujo de recursos constante y una mejor logística para la realización de actividades.

Adicionalmente, el desconocimiento del contexto local, de la riqueza que alberga este tipo de ecosistemas y de los beneficios de su conservación por parte de diferentes actores, ya sea locales o foráneos, son elementos técnicos que determinan la forma en que los baruenses, las agencias turísticas y los foráneos, se relacionan e interactúan con el territorio.

En cuanto a la dimensión adaptativa es necesario un cambio de creencias, comportamientos y actitudes por parte de un individuo o un grupo de personas, para así resolver un problema complejo (Heifetz, 2009). En este caso, Wilmer enfatizó que la disposición y voluntad de las diferentes entidades privadas y organizaciones para involucrarse en el proceso es mínima y carece de constancia en el tiempo. También afirmó que estas organizaciones solo buscan realizar su propio activismo y tener reconocimiento dentro del proceso, obviando que hay una trayectoria de trabajo establecida y unos valores y fundamentos arraigados al proceso comunitario. Por ello Wilmer se encuentra escéptico frente al tipo de alianzas que puedan gestarse con otros actores, lo que evidencia que, en un futuro, nuevas alianzas implicarían un cambio en las concepciones establecidas.

También encontramos como reto adaptativo que hay valoraciones distintas del territorio y específicamente de los ecosistemas de manglar. La manera de concebir y aproximarse al territorio, en su mayoría, se genera desde una perspectiva productiva, en la que el territorio ha de ser explotado en su totalidad y, por ende, debe ser aprovechado eficientemente para generar crecimiento económico y regional a partir de la incursión de empresas privadas y agencias turísticas que impulsen el turismo en la región, como eje principal de su crecimiento.

Esta visión económica y productiva ha fortalecido las actividades económicas entorno al mangle y ha incentivado la llegada de nuevos actores económicos que compran y venden el mangle, la arena y los predios que están en disputa. En estos casos y teniendo en cuenta que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la pérdida (Heifetz, 2009), estos actores se enfrentan a la pérdida de la rentabilidad y el desarrollo económico como pilares principales de su accionar. Aun así, cuentan con enfoques como la sostenibilidad ambiental y la conservación integral de los ecosistemas para replantear su forma de interactuar con el territorio.

Otro de los retos adaptativos gira en torno a la pérdida de conocimientos ancestrales y culturales sobre el manejo de los ecosistemas marino-costeros y el tipo de relación que se debe de establecer con ellos. Lo anterior, debido a la llegada de otros modelos de vida al territorio sin aviso previo. Para Wilmer, hablar de concientización y restauración del mangle y de los diferentes ecosistemas marino-costeros, implica abordar la dimensión cultural de los baruenses y los temas identitarios:

Nosotros tenemos una identidad marcada que está en continua relación con el medio ambiente. Por eso es importante que en nuestra identidad prevalezca y se transmitan de generación en generación, todos los usos ancestrales y respetuosos que hemos tenido con los ecosistemas, y que también se discuta cuáles son prácticas que debemos de dejar de hacer para que el ecosistema esté bien (W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022).

En relación con lo anterior, Wilmer menciona que los niños son los sucesores y son quienes deben saber cada una de las manifestaciones culturales de su entorno para que su identidad siga. En este sentido, “los niños son los encargados de ese relevo generacional, si no les damos la oportunidad de conocer lo que fuimos y lo que somos, no vale la pena vivir, no vale la pena luchar” (W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022). En consecuencia, es necesario que las manifestaciones culturales en las que se hacen explícitas las relaciones solidarias y respetuosas que se han establecido con los ecosistemas marino-costeros, se mantengan y se repliquen en distintos niveles y escenarios como el espacio educativo, social, entre otros. Esto para evitar perder la identidad cultural, a pesar de los constantes procesos de aculturación que vive la región.

Por último, la apropiación física de los ecosistemas marinos producto del turismo desordenado es un reto que Wilmer ha reiterado en varias ocasiones. En este punto los turistas y, a su vez, las instituciones estatales que emiten los permisos para la realización de actividades turísticas y las mismas agencias, deben replantear la manera en que conciben el turismo en este tipo de ecosistemas que requieren de un cuidado específico e inmediato. El principal cuestionamiento es si estos actores están preparados para afrontar las pérdidas que implica replantear la forma en que el turismo afecta a estos ecosistemas marino-costeros.

En este punto es importante enfatizar que Wilmer ve la transición hacia un turismo comunitario y sostenible, una oportunidad económica que permite respetar las formas de vida que hay en Barú y los ecosistemas como el manglar. Además, este tipo de turismo contribuiría a visibilizar las diferentes iniciativas comunitarias que se están llevando a cabo por el cuidado de los ecosistemas.

Por otro lado, es importante hacer hincapié en que las instituciones públicas locales y nacionales, en distintos periodos de tiempo han concebido este territorio como un terreno baldío, o se han aprovechado de los bajos precios ofertados por los baruenses al momento de vender sus tierras. Aun así, cabe mencionar que Barú ha estado habitado desde la colonia por comunidades afrodescendientes<sup>6</sup> que han tenido un manejo particular de la pesca, la agricultura y que además tienen unos derechos colectivos sobre la propiedad<sup>7</sup>. Lo anterior resulta un desafío adaptativo para Wilmer, puesto que sus visiones del territorio y creencias específicas se enfrentan con las posiciones que asumen en muchos casos las instituciones públicas.

### **3. Mapeo de actores**

Los actores involucrados en el problema del deterioro de los ecosistemas marino-costeros y que cuentan con algún tipo de interés en la región serán clasificados bajo las categorías de: actores privados, actores estatales, actores comunitarios y turistas.

Cabe aclarar que el nivel de influencia hace alusión al poder que tiene el grupo de interés para materializar cambios. Por su parte, el nivel de dependencia hace alusión al grado de afectación de los distintos actores respecto a los cambios producidos por las

---

<sup>6</sup> Cabe resaltar que, así como lo afirma Bejarano (2015):

Las comunidades afrodescendientes e indígenas son titulares de una serie de derechos que se derivan de un marco constitucional que acoge varios principios y valores como la protección de la diversidad étnica, la democracia participativa y pluralista, la diversidad étnica, la igualdad de las culturas y la igualdad y no discriminación. De este marco constitucional, junto con los compromisos internacionales en materia de Derechos Humanos adquiridos por el Estado colombiano, se derivan los derechos de las comunidades afrodescendientes (p. 42).

Entre estos derechos, que debe garantizar el Estado colombiano se encuentran: derecho a la subsistencia de la comunidad; derecho a la identidad étnica y cultural y su integridad; derecho a la propiedad colectiva de la tierra; y derecho a la consulta previa.

<sup>7</sup> Cabe aclarar en este punto que según la corte constitucional: “La presencia de factores relacionados con la espiritualidad y la cosmovisión propias de tales comunidades, así como la existencia de prácticas de subsistencia caracterizadas por la autosuficiencia alimentaria asociada al aprovechamiento del territorio, igualmente típicas y frecuentes en estos grupos étnicos más que en otro” (Corte Constitucional colombiana, 2012b) justifican la existencia del derecho a la propiedad colectiva” (Bejarano, 2015, p. 46).

iniciativas de liderazgo comunitario impulsadas por líderes ambientales, en este caso Wilmer.

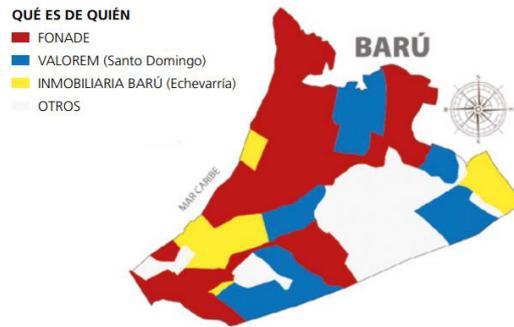
### ***3.1 Actores privados***

En relación con los actores privados se evidencia que la trayectoria de diferentes fundaciones con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro y empresas es larga, y estas han estado presentes en la región desde finales del siglo XX. Este es el caso de la Fundación Santo Domingo, la Fundación Argos, la Fundación Corona (actualmente no se encuentra en Barú), el grupo empresarial Valorem, inmobiliaria Barú, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade), agencias turísticas, cadenas hoteleras, entre otras. Cabe mencionar que actualmente la mayoría de estas fundaciones lleva a cabo procesos de fortalecimiento del tejido social con la comunidad, o como en el caso de la Fundación Santo Domingo, invierten en infraestructura para cubrir necesidades básicas insatisfechas como centros de salud, educación y seguridad. Como asegura María Stephanie González, gerente de proyectos de la Fundación Santo Domingo, si bien hace poco se empezó a consolidar las relaciones con Barú, ella menciona que la Fundación desde finales del siglo XX entregó en el corregimiento de Santa Ana una clínica para los habitantes del corregimiento.

En cuanto a la matriz propuesta por la consultora ambiental Envirall (ver anexo 2) para clasificar el nivel de influencia y dependencia de los diferentes actores identificados, podemos establecer que el nivel de influencia de estos grupos empresariales en el espectro político, social y económico, es alto debido al respaldo estatal y legal que tienen en muchos casos para llevar a cabo intervenciones en la región acorde a los objetivos que cada una de representa.

Además, cabe mencionar que su nivel de influencia en el ámbito económico está más que consolidado, porque son estas fundaciones y empresas las que actualmente poseen las escrituras de las tierras para llegar a cabo proyectos de inversión, en su mayoría turísticos (escrituras que les fue concebida a pesar de que la comunidad tenga el título de propiedad colectiva de Barú desde 1851). A continuación, se muestra un mapa elaborado por la *Revista Dinero* en el 2015, que muestra los inversionistas involucrados en el primer macroproyecto turístico llevado a cabo en Barú: Playa Blanca. Esto recalca la influencia política, social y económica que han tenido ciertos grupos empresariales en Barú.

**Figura 2.** Mapa de terrenos que aporta cada inversionista para el proyecto Playa Blanca-Barú



**Fuente:** *Revista Dinero* (2015) en Centro Nacional de Memoria Histórica (2017).

En cuanto al nivel de dependencia de estos actores frente a las acciones comunitarias, se analiza que es significativamente baja puesto que no hay ninguna obligación legal, ni incentivo que motive a estos actores a acogerse a formas más solidarias y recíprocas de relacionarse con los ecosistemas.

### **3.2 Actores estatales**

En cuanto a los actores estatales y públicos que se encuentran en la región, se observa que hay presencia del Gobierno Nacional, el cual está encargado de emitir los documentos sobre política económica y social (Conpes) y los lineamientos generales de política pública que regulan temas de turismo y conservación. En cuanto a los documentos Conpes emitidos que han determinado el porvenir de la región en materia económica, social y ambiental, se encuentra el Conpes 3333 del 2005<sup>8</sup>, en el que se establecen los lineamientos de política pública “en materia turística sobre el megaproyecto turístico denominado Proyecto Playa Blanca Barú. Allí se explica que el Estado tiene la propiedad de unos predios que se encuentran al frente de la playa y contiguos a la Ciénaga de Naito" (Bejarano, 2015, p. 26).

Asimismo, se encuentra el Conpes 3296 del 2004 que establece los lineamientos de política pública que permitió según Bejarano (2015):

<sup>8</sup> En el Conpes 3333 del 2005 se establece que el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade) es la empresa industrial y comercial del Estado más idónea para continuar con la ejecución del Proyecto Playa Blanca Barú. También se le solicitan diferentes requerimientos al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a la Superintendencia de Notariado y Registro, al Instituto Geográfico Agustín Codazzi y al Ministerio de Defensa Nacional y a la Policía Nacional para la debida ejecución del proyecto.

La articulación entre el desarrollo turístico dentro de las áreas ambientalmente protegidas. El modelo planteado en esta política pública resalta la ineficiencia del Estado en el cuidado de los parques y plantea que la inversión privada puede desarrollar una “actividad económica rentable que podría llegar a financiar las actividades de conservación y de educación ambiental en las áreas protegidas de todo el país” (Ojeda, 2014, p. 66).

Además, es importante mencionar a los ministerios de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el de Industria, Comercio y Turismo que se encargan de emitir lineamientos generales de política pública para incentivar cierto tipo de comportamientos sociales como la conservación y restauración ambiental. Su nivel de influencia y dependencia es alto debido a que dichos lineamientos de política emanados alteran la forma en que se concibe el territorio.

Por otro lado, se encuentra como actor institucional el gobierno local, específicamente la Alcaldía de Cartagena, que se ha encargado de realizar modificaciones al uso de la tierra de Barú por medio de cambios ejecutados a los planes de desarrollo territorial (POT) y de establecer las políticas de conservación y restauración de los ecosistemas marino-costeros.

Así como lo afirma el documento *Barú: los conflictos de la paz*, publicado por el Centro Nacional de Memoria Histórica (2017):

Los pobladores de la isla reclaman que el cambio del uso del suelo no fue consultado ni socializado con ellos para la expedición del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en el 2001 ni tampoco para su reforma en el 2007. Además, esta reglamentación desconoce la tradicional forma de vida de los isleños que corresponde más a usos rurales del suelo que a usos urbanos (2017, p.A4).

Otro de los actores estatales que cuenta con gran incidencia en la región es la entidad Parques Nacionales Naturales De Colombia (PNNC), que llegó a la región en 1977 bajo la creación del Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo. Estos son los encargados de ejecutar las políticas de conservación y turismo que emite el gobierno nacional y local, y a su vez de apoyar diferentes iniciativas comunitarias como

la de Wilmer. En este caso el nivel de dependencia es alto al igual que el nivel de influencia.

En suma, los actores institucionales mencionados cuentan con un nivel de influencia alto puesto que pueden incidir de manera tajante en la región, a través de documentos como: el Conpes, el POT o emisiones legales como: leyes, decretos, sanciones, entre otras. Pueden priorizar o no, dentro de sus planes de gobierno y los presupuestos públicos anuales, la conservación, restauración y relacionamiento justo y sostenible entre la comunidad local y las empresas de turismo. Por otra parte, el nivel de dependencia de estas instituciones frente al manejo comunitario que Wilmer está llevado a cabo es bajo, pues Wilmer está adscrito a lo que los actores institucionales establezcan y dictaminen, y no viceversa.

También es importante mencionar que dentro de los actores estatales se encuentra la policía ambiental, adscrita al área de protección ambiental y ecológica que se encarga de coordinar y apoyar el proceso de protección al ambiente, y de los recursos naturales en concordancia con las leyes vigentes sobre las materias de protección ambiental. A su vez está la policía de turismo que vigila y controla los atractivos turísticos de la nación. Estos actores tienen una incidencia local y tienen una influencia media para incidir en algunas prácticas que alteren los ecosistemas protegidos y la situación de normalidad en los centros turísticos. En cuanto a la dependencia, se puede decir que es alta debido a que estos actores institucionales pueden trabajar juntamente con Wilmer e incentivar la conservación y concientización a través de labores pedagógicas. A su vez pueden fortalecer y extender dichos procesos educativos en torno al mangle y la identidad de los baruenses.

Por último, es importante mencionar a la Dirección General Marítima (DIMAR) encargada de ejecutar las políticas de gobierno en temas marítimos y, a su vez, vela por la seguridad integral marítima, la protección de vida humana en el mar y lleva a cabo procesos de investigación científica entorno a los ecosistemas marítimos. Su nivel de influencia es alto debido a que se encarga de implementar las políticas de gobierno en dicha materia. Teniendo en cuenta que la DIMAR es un potencial aliado de Wilmer, el nivel de dependencia es alto porque la DIMAR es beneficiada de las acciones de conservación y

restauración llevadas a cabo por Wilmer. Cabe mencionar que estas posibles alianzas con actores institucionales pueden aumentar el alcance sus labores.

### ***3.3 Actores comunitarios***

En cuanto a los actores comunitarios se encuentra el Consejo Comunitario de Barú, que es una entidad étnica que tiene personería jurídica y permite que las personas pertenecientes a la comunidad afrodescendiente puedan administrar el territorio que el Estado les ha concebido como propiedad colectiva. Wilmer, al ser miembro del Consejo Comunitario de Barú tiene influencia política alta para incidir en la manera en que se administran los territorios colectivos y demás materias relevantes para la comunidad. La dependencia del Consejo Comunitario frente a la iniciativa de Wilmer es alta debido a que, junto a Ecobiovi, las instituciones educativas y padres de familia pueden alterar la forma en que el Consejo Comunitario concibe y prioriza acciones de conservación y restauración. Vemos, entonces, como hay una relación estrecha entre estos actores comunitarios, lo cual facilita el nivel de influencia que estos pueden tener en los territorios colectivos. Aun así, es importante tener en cuenta que no todos los actores comunitarios tienen sus intereses alineados a la conservación del ecosistema de manglar.

### ***3.4 Turistas que llegan a Barú***

El aumento en la cantidad de turistas que llegan a Cartagena ha superado las predicciones que habían realizado las autoridades locales en un escenario de pospandemia. Por ejemplo, la presidenta ejecutiva de la Corporación Turismo de Cartagena de Indias (Corpoturismo) informó para la revista *Semana* que para el 2021:

La temporada alta fue una temporada histórica. Nosotros, cuando hablábamos de proyecciones, tomábamos lo que era la tendencia de 2019, prepandemia, y veíamos, desde octubre, que la semana de receso nos daba muy buenos signos. En diciembre llegaron más de 306.000 viajeros por vía aérea, tanto internacionales como nacionales.

Lo anterior se traduce, a su vez, en un aumento en las visitas a las playas y hoteles en Barú. Cabe mencionar que estas cifras que tienden al alza también implican unos retos particulares entorno a la movilización marítima y vehicular, en prestación de servicios,

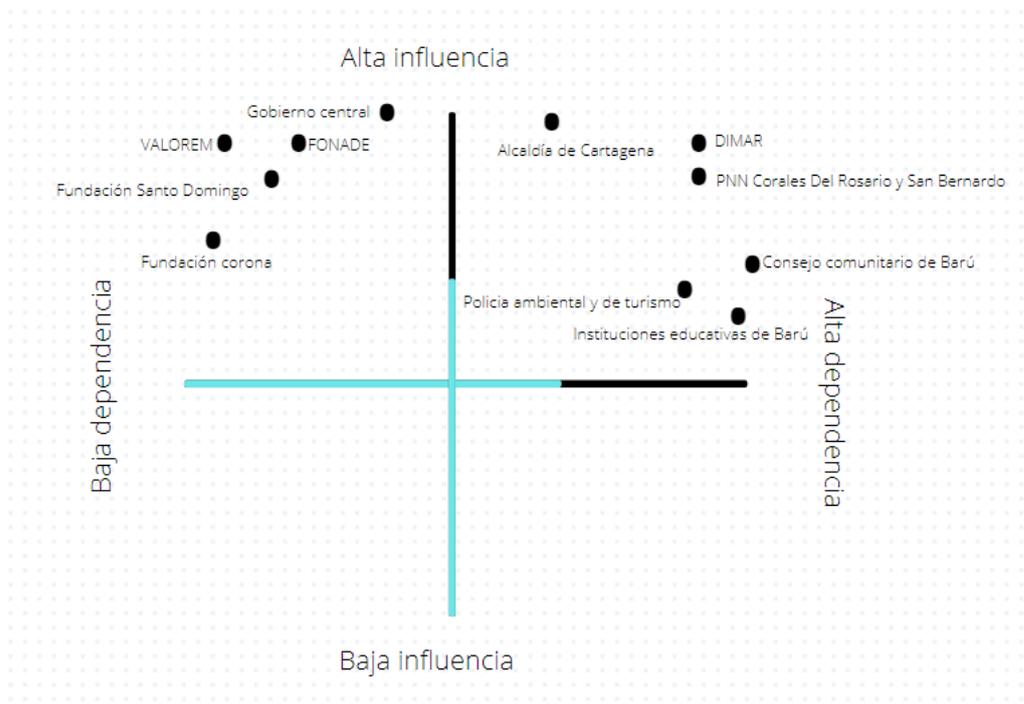
manejo de residuos, preservación de ecosistemas en estado crítico como los manglares, entre otros.

En cuanto a la influencia y dependencia de estos actores, es importante mencionar que los turistas tienen una influencia alta en demandar un servicio turístico responsable con el medio ambiente y su conservación. Y también tienen la capacidad de influenciar positivamente en el cuidado de los ecosistemas de manglar a través de un buen manejo de sus desechos.

Es indiscutible que el tipo de comportamiento que tienen los turistas en los diferentes espacios que visitan puede alterar negativamente o contribuir positivamente a la labor que está realizando Wilmer.

### 3.5 Mapa de stakeholders

Figura 3. Elaboración propia basada en formato de matriz de De Andrés (2020)



Cabe aclarar que el nivel de influencia hace alusión al poder que tiene el grupo de interés para materializar o consolidar cambios. Por su parte, el nivel de dependencia hace alusión al grado en que se ven afectados los diferentes actores por las iniciativas de liderazgo comunitario llevadas a cabo por Wilmer.

#### **4. Solución y resultados obtenidos**

En aras de lograr su objetivo principal, propiciar el conocimiento profundo de los ecosistemas marino-costero para su debida conservación y restauración, Wilmer, seguidor de su contexto histórico, conocedor de las situaciones de antaño en su región y observador continuo, decidió implementar una estrategia pedagógica que permitiera la unión entre el conocimiento académico con el conocimiento propio y práctico; y que, además, permitiera empoderar a los jóvenes de la mano de los saberes ancestrales, los cuales son indispensables, como él lo afirma, para el cuidado de la vida.

Fue así como se inventó la estrategia de formación “Aprender sin leer con los ojos abiertos”. Él la define como una metodología que permite exteriorizar los aprendizajes del aula de clase, y en donde las preguntas y respuestas que los estudiantes obtienen surgen del reconocimiento del territorio

Es así como los estudiantes pueden conocer la importancia de los ecosistemas marino-costeros y del manglar en conjunto, y no como elementos aislados que trabajan independientemente. Producto de dichas salidas de campo, niños y jóvenes, se han motivado a continuar con el proceso de aprendizaje y con las actividades que se realizan. Tanto así, que, según Wilmer, siempre hay alguien de la comunidad, ya sea niño, joven o adulto, que se quiere unir a los procesos de siembra, recolección de la semilla de mangle o implementación y seguimiento de los viveros. Estas iniciativas actualmente siguen vigentes a pesar de los desafíos técnicos descritos anteriormente.

Dicha estrategia pedagógica que establece una relación entre lo académico y lo práctico ha permitido, en palabras de Wilmer: “La comprensión de la importancia de este tipo de ecosistemas, el desarrollo de vínculos solidarios entre los miembros de la comunidad educativa y la vinculación de estos con el ecosistema marino-costero” ( W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022). Aunque hoy en día no hay un documento que dé cuenta de las diferentes acciones que el grupo ha llevado a cabo, hay fotos y testimonios que evidencian el trabajo que han realizado los miembros del equipo y los múltiples aprendizajes que niños y jóvenes han tenido a través de la metodología propuesta por Wilmer.

## **5. Factores críticos por los cuales la experiencia fue o no exitosa. ¿Por qué pasó lo que pasó?**

En primer lugar, para valorar si la iniciativa pedagógica liderada por Wilmer ha sido exitosa o no, es indispensable tener en cuenta que este es un proceso que no ha culminado y es de largo aliento. En relación con los factores críticos, se encuentra que, como ya fue mencionado anteriormente, el territorio de Barú actualmente afronta un proceso de aculturación en el que la llegada de nuevos actores como: las agencias turísticas, los foráneos en busca de predios disponibles para la construcción de casas vacacionales, las políticas de desarrollo económico y las de conservación y las acciones de algunos baruenses, han implantado un modelo de desarrollo basado en el turismo industrial, la privatización, en la creación de experiencias de descanso y de satisfacción artificial (Bejarano, 2015).

Este modelo desconoce los usos tradicionales y ancestrales que los baruenses llevaban a cabo en el territorio. Además, los invisibiliza, los discrimina y los relega a porciones de tierra cada vez más pequeños, limitando así los usos de la tierra y el agua (Bejarano, 2015).

Aun así, este quiebre en las formas de vida ancestrales por la llegada de diferentes actores, y modelos económicos y desarrollo que no incluye y no respalda la relación recíproca y solidaria con los diferentes ecosistemas, es lo que Wilmer, a través de la formación y concientización de los niños y jóvenes busca resarcir. Para él, la concientización y el liderazgo ambiental es un proceso de largo alcance que aún no ha terminado y que, además, no puede estar separada de la formación cultural. Específicamente, la dimensión cultural, relacionada con los modos de vida de la baruenses, el uso tradicional del mangle, la forma en que los habitantes se relacionan día a día con el agua, con los pastos marinos y con la naturaleza hace parte de su identidad y es algo que también debe ser enseñado y replicado para incentivar relaciones de solidaridad y reciprocidad con la naturaleza. Sin este tipo de relaciones con lo que nos rodea “todo estará perdido” ( W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022).

Otro de los factores críticos, ha sido la falta de recursos económicos para la realización de actividades y salidas de campo, las cuales son el eje estructural de la

estrategia pedagógica propuesta por Wilmer. Si bien él ha sido el principal contribuyente para que los proyectos de restauración y concientización se lleven a cabo, asegura que se le sale de las manos cubrir todos los gastos de las salidas y los proyectos que se quieren llevar a cabo puesto que no cuenta con el salario suficiente para ello. Aun así, el proyecto y las actividades siguen en pie, y Wilmer tiene la esperanza de que cada vez se unan más personas a la iniciativa de conservación.

En este punto es importante mencionar como factor crítico, la respuesta de las diferentes instituciones públicas nacionales y locales que tienen incidencia política y económica en Barú. Estas no han establecido acciones oportunas y conscientes diferente al desarrollo económico a través del turismo, que le permita a la comunidad desarrollar un sentido de pertenencia con su comunidad y con el ecosistema de manglar.

Por último, la falta de alianzas entre la iniciativa de Wilmer y otros actores que puedan contribuir a la realización de las actividades y al sostenimiento de la iniciativa a lo largo plazo también es un factor crítico que limita el accionar de Wilmer y su grupo de estudiantes. Aun así, afirma que él va a continuar con el proceso, porque a pesar de los escasos recursos y alianzas transparentes con posibles actores, es una iniciativa que desde la voluntad, la resistencia y el espíritu, busca un mejor vivir para los baruenses.

## **6. Lecciones aprendidas**

En cuanto a las lecciones aprendidas en este proceso de liderazgo comunitario, Wilmer enfatiza en que todas las personas pueden aportar desde sus creencias y enfoques al proceso y la realización de los proyectos. Sin embargo, cada individuo o grupo de individuos tienen un interés particular e inicialmente buscarán los medios para llevarlo a cabo y hacer lo que más le conviene; por ello, el bien colectivo en la mayoría de los casos queda relegado. Aun así, Wilmer entendió desde muy joven que sí es posible tener un relacionamiento distinto con los ecosistemas marino-costeros, porque sus ancestros así lo hicieron y también es algo que hace parte de la identidad de los baruenses, así esto se esté perdiendo.

Otra de las lecciones aprendidas radica en que la educación que reciban los niños y los jóvenes de Barú debe contar con un componente práctico y con conocimientos

locales, que les permita a ellos conocer el territorio, apropiarse de él, e interesarse por conservarlo y restaurarlo. Si la metodología de enseñanza se limita solo al aula de clase, no es posible que los alumnos dimensionen qué se está haciendo bien y qué hay que cambiar con relación al manejo con los ecosistemas marino-costeros. En consecuencia: “Si no cambiamos la metodología o la forma de enseñar, y si no nos adaptamos al contexto, vamos a seguir teniendo dificultades” ( W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022). Por ello, las salidas de campo y exteriorizar los aprendizajes del aula de clase permiten no solo que los niños y jóvenes se motiven, sino que más personas –sin importar la edad– se unan a la comunidad de aprendizaje. Con relación a lo anterior, es indispensable reconocer que el acompañamiento continuo con los niños y jóvenes para construir relaciones de confianza es necesario para que el proceso continúe.

Por último, es necesario que exista la voluntad, la constancia y la constante comunicación entre los grupos de interés que buscan trabajar bajo un mismo objetivo. Aunque Wilmer ha tenido la intención de establecer rutas de trabajo con los demás consejos comunitarios de Barú, no ha obtenido respuesta alguna por parte de sus directivos. Hecho tal, que ha dificultado la difusión de la estrategia pedagógica que Wilmer propuso y de las actividades que realiza con el grupo de estudiantes de Ecobiovi.

Antes de hablar de las herramientas de liderazgo que han sido indispensables en el caso de Wilmer, es importante ahondar en cómo él ha entendido el liderazgo y qué tipo de liderazgo ha empleado para movilizar a más personas. Según Wilmer: “Yo defino liderazgo como poder llegar a la gente, poder hacer las cosas en conjunto y poder conquistar mentes que quizá están distraídas” ( W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022). En este sentido, Wilmer no se siente cómodo autodenominándose como líder, pero afirma que la pasión, la voluntad y la constancia, han sido indispensables para seguir liderando el proceso comunitario.

A pesar de que en algunas situaciones ha sido necesario el uso de un liderazgo técnico, se identifica y aplica el liderazgo adaptativo en su cotidianidad. Por ello, le otorga relevancia a conocer y confiar en las habilidades de los integrantes de su equipo, y también a entender las necesidades y problemas que la comunidad debe afrontar. Por lo

anterior, el pensamiento sistémico<sup>9</sup> ha sido una herramienta indispensable para entender los problemas y llevar a cabo las intervenciones de conservación y restauración.

## **7. Recomendaciones sobre liderazgo comunitario**

En procesos de liderazgo comunitario, como en el caso de Wilmer, en el que este cuenta con una conexión de vida con los ecosistemas marino-costeros debido a su trayectoria de vida, y su herencia ancestral como agricultor y pescador, es fundamental. En primer lugar, el individuo o grupo de personas que busquen llevar a cabo dichos procesos de movilización y transformación cultural y ambiental conozcan el territorio en el que desea trabajar.

En procesos de liderazgo comunitario es importante la capacidad de grupos e individuos para movilizarse y reconocer el territorio que buscan transformar. En el caso de Wilmer, su vínculo con los ecosistemas marino-costeros, producto de su trayectoria de vida y su herencia ancestral, fue elemento central para un buen entendimiento del entorno y ejercicio del liderazgo. En este sentido, es primordial fortalecer en los líderes la habilidad de observar detenidamente qué pasa en el territorio, por qué pasa lo que pasa, cuáles son las necesidades del espacio y de la población, y qué particularidades tiene el problema al que se enfrentan el líder y la comunidad.

En segundo lugar, Wilmer menciona la importancia de tener una relación estrecha con actores estratégicos para el cumplimiento de los objetivos iniciales. En muchos casos, las alianzas entre organización permiten reducir los costos de mantenimiento o de realizar algún tipo de actividad con la comunidad. Aun así, es fundamental que las alianzas que se establezcan entre actores sean transparentes y no busquen adueñarse de los logros de la comunidad.

Por otro lado, es importante reconocer las habilidades de las personas con las que se está trabajando, puesto que, en palabras de Wilmer, “todas las personas tienen algo que aportar. Ya sea desde su experiencia, sus creencias o su formación como persona” (W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022). Por otro lado, tanto los integrantes

---

<sup>9</sup> El pensamiento sistémico hace referencia a una forma interrelacionada de pensar los problemas, soluciones, causas y consecuencias.

del equipo, como el líder, deben convencerse de lo que quieren lograr y de que pueden hacerlo. De esa forma podrán enfrentar los retos y los obstáculos que se les presente en el camino de una manera asertiva. Según Wilmer: “Tú tienes que convencerte de lo que quieres. No importa que te dé ganancias o no. El sentido de la vida es tener un buen vivir. Y si quieres tener un buen vivir debes ser como flor, desarrollarte como fruto y vivir como árbol” (W. Gómez, comunicación personal, 2 de agosto del 2022).

Por último, el conocimiento profundo del territorio por parte de la comunidad y de los individuos con los que se está trabajando, es un mecanismo fundamental para empoderar a la comunidad, además esto les genera un interés auténtico en conocer más sobre su contexto local. De ahí la importancia de los ejercicios prácticos y el aprendizaje en campo.

Cabe mencionar que el trabajo de campo permite conocer de primera mano los retos y particulares del contexto o situación que se busca afrontar, desarrollar vínculos con las personas involucradas en la situación y también difundir la labor que los líderes y el equipo de trabajo están llevando a cabo.

Si bien el alcance de este documento era mostrar el caso de liderazgo ambiental y comunitario desde la experiencia de Wilmer, no se desconoce la presencia de otros esfuerzos sociales y colectivos para la defensa del territorio. El caso es también el de otros líderes y lideresas que trabajan por su comunidad. Visibilizar sus historias nos permite asumir la responsabilidad histórica de reivindicar estos liderazgos y procesos de profundo compromiso social.

Adicional a los impactos sobre el bienestar de las comunidades de estos territorios, experiencias como la analizada invitan a la reflexión sobre cómo consolidar iniciativas ambientales para el bien de la humanidad y pensar en una noción de vida en comunidad más allá de los estándares y prejuicios de la modernidad. El documento espera que muchos más casos individuales y colectivos sean sistematizados y divulgados en la academia y otros espacios de intercambio cultural, político, económico y social.

## 8. Preguntas de reflexión

A continuación, hay algunas preguntas de reflexión sobre los dilemas de este caso. Reflexiona y piensa en lo siguiente:

1. Teniendo en cuenta la tensión entre el crecimiento económico basado en el turismo y la conservación ambiental, ¿cómo resolverías tú este dilema de acción colectiva?, ¿qué recursos (físicos e inmateriales) y condiciones consideras indispensables para la resolución de este dilema en el corto y largo plazo?
2. Existe un dilema de acción colectiva en donde hay una tensión constante entre: los beneficios económicos que unos cuantos actores, ya sea estatales o privados, pueden obtener debido a las condiciones institucionales y legislativas favorables para la implementación de proyectos que incentiven el desarrollo y el crecimiento económico; y los inevitables costos sociales y ambientales que alteran el bienestar social de los baruenses y su manejo tradicional del territorio. Considerando este dilema, ¿qué competencias de liderazgo<sup>10</sup> crees que son necesarias e indispensables para afrontar esta tensión entre los intereses individuales y el bien común?
3. ¿Cómo resolverías la tensión entre las diversas formas de entender el territorio teniendo en cuenta los mandatos legales e institucionales vigentes?
4. ¿Qué acciones o estrategias concretas incentivarías para la conservación del ecosistema marino-costero teniendo en cuenta la multiplicidad de actores e intereses, y sin limitar el uso tradicional de los espacios ancestrales de los baruenses?
5. ¿De qué manera los turistas que visitan las playas de Barú pueden contribuir al cuidado y preservación de los ecosistemas de manglar?

---

<sup>10</sup> Por competencias de liderazgo entendemos habilidades técnicas a nivel cognitivo, relacionamiento e interacción entre actores, donde la comunicación y confianza son indispensables. (Forero, Recio y Méndez, 2023).

## 9. Referencias

- Álvarez León, R., 2003. Los manglares de Colombia y la recuperación de sus áreas degradadas: revisión bibliográfica y nuevas experiencias. *Madera y Bosques*, 9(1), 3-25.
- Bejarano, C., 2015. *Barú, la costa sin playas*. Bogotá: Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas
- Cárdenas, J., 2009. *Dilemas de lo colectivo*. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Economía; Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE).
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2017). *Barú: Los conflictos de la paz*. Bogotá. Departamento para la Prosperidad Social.
- Forero, P., Mendez, N., & Recio, C. (2023). Tejer el liderazgo público: estudio y construcción de un marco conceptual y de competencias. Documento de Trabajo de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo No. 101. <https://gobierno.uniandes.edu.co/es/publicaciones/documentos-de-trabajo/documento-de-trabajo-no-101>
- Green Peace Colombia., 2019. La contaminación plástica pone en riesgo los manglares. <https://www.greenpeace.org/colombia/noticia/issues/contaminacion/la-contaminacion-plastica-pone-en-riesgo-a-los-manglares/#:~:text=%E2%80%9CDesde%201990%20se%20han%20perdido,graves%20como%20el%20cambio%20clim%C3%A1tico.>
- Gomez, E., Gomez, W., Chavez, O., Vargas, I. & Vallecillas, L., 2017. *Barú: los conflictos de la paz*. [https://centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/comunidades-eticas/assets/pdf/baru\\_los\\_conflictos.pdf](https://centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/comunidades-eticas/assets/pdf/baru_los_conflictos.pdf)
- Mercado Centeno, D., 2020. Turismo, defensa territorial y organización social en la isla de Barú. 1991-2012. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Humanas
- Murillo, D., Pulido, S., 2020. Barú y comunidades negras: una historia al borde la extinción. <https://www.dejusticia.org/column/baru-y-comunidades-negras-una-historia-al-borde-de-la-extincion/>
- Sanz, M., 2019. Manglar, símbolo de resistencia en Barú. <https://semanarural.com/web/articulo/conflicto-en-baru-por-el-uso-de-la-tierra-y-el-titulo-colectivo-/1062>
- Semana., (2022). Turismo en Cartagena: proyecciones y retos para el 2022. <https://www.semana.com/economia/articulo/turismo-en-cartagena-proyecciones-y-retos-para-el-2022/202248/>
- Villamil, E et. al. (2015). *El pescador de Barú: una aproximación a la recuperación del conocimiento local asociado a la pesca*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Economía, CEDE, Ediciones Uniandes.

## **10. Anexos**

**Anexo 1.** Para más información sobre conflictos de titulación de los predios en Barú y propiedad colectiva revisar: Mesa, M. (2020). Barú, paraíso del despojo: Incidencias de blanqueamientos y el ennegrecimiento de la vida. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

**Anexo 2.** Para conocer más información sobre la matriz utilizada para realizar el mapa de stakeholders consultar: Andres, P. (2020). Mapa de grupos de interés (stakeholders). <https://www.envirall.es/mapa-grupos-interes-stakeholders-descargable/>

Esta serie de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes publica casos de docencia, con el objetivo de brindar insumos para la educación, formación y entrenamiento en temas de asuntos públicos. Los casos buscan identificar y analizar experiencias de la práctica de lo público, y explorar problemas de organizaciones y actores, para recoger lecciones y documentar procesos de cambio y aprendizaje en gestión y políticas públicas. Estudios de caso de asuntos públicos busca fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la implementación, la evaluación de políticas públicas y la gestión de lo público.

[gobierno.uniandes.edu.co](http://gobierno.uniandes.edu.co)

     | **@GobiernoUAndes**