

BUSCANDO EL RUMBO

Guía práctica para organizar y ejecutar procesos de autoevaluación de proyectos centrados en la sostenibilidad. Ilustrada con ejemplos reales de América Latina

Editado por Alejandro C. Imbach

**Tercer Borrador
Agosto de 1999**



Esta publicación resume el producto del trabajo de varios años de un grupo de personas de diferentes organizaciones y proyectos de conservación y desarrollo de América Latina. Este grupo incluye a:

**Blanca Aragón
Hernando Barliza
Luis C. Barquero
Claudia Bouroncle
Jesús Cisneros
Rocío Córdoba
Amparo Eguiguren
Andrew Halliday
Alejandro C. Imbach
Natalia Ortiz
José Oduber Rivera
César Sandoval
Miguel Vallejo**

El trabajo fué editado por Alejandro C. Imbach, con el apoyo de Claudia Bouroncle, Isabel Gutiérrez y Alejandro A. Imbach

©La reproducción de este documento para fines educativos y propósitos no comerciales está autorizada sin previo aviso siempre y cuando se cite la fuente y se hagan los reconocimientos correspondientes.

INDICE DE CONTENIDOS

PROLOGO

| | | |
|----------------|--|----|
| PARTE PRIMERA. | LA TEORIA - MARCO GENERAL | 1 |
| CAP. 1. | Introducción. | 5 |
| CAP. 2. | Definiciones y conceptos básicos. | 7 |
| CAP. 3. | Desarrollo sostenible | 10 |
| CAP. 4. | Funciones y tipos de monitoreo y evaluación | 16 |
| | 4.1 Funciones del monitoreo y evaluación | |
| | 4.2 Tipos de monitoreo y evaluación | |
| PARTE SEGUNDA. | METODOLOGIA - EVALUACION DE DESEMPEÑO | 21 |
| CAP. 5. | Esquema conceptual de la metodología | 23 |
| CAP. 6. | Planificación a mediano plazo | 30 |
| | 6.1 Introducción al Análisis del Marco Lógico | |
| | 6.2 Aportes de esta metodología al Análisis de Marco Lógico | 36 |
| | 6.3 Procedimiento de planificación mediante el Análisis del Marco Lógico | 39 |
| | 6.4 Cuadro resumen del proceso de planificación con Marco Lógico | 41 |
| | 6.5 Planificación operativa | 46 |
| | 6.6 Indicadores | 48 |
| | 6.7 Ejemplos de la práctica en América Latina | 51 |
| | <i>Prácticas</i> | |
| CAP. 7. | Monitoreo del desempeño | 55 |
| | 7.1 Metodología | |
| | 7.2 Ejemplos de la práctica en América Latina | 61 |
| | <i>Prácticas</i> | |
| CAP. 8. | Autoevaluación del desempeño | 62 |
| | 8.1 Metodología | |
| | 8.2 Ejemplos de la práctica en América Latina | 65 |
| | <i>Prácticos</i> | |
| PARTE TERCERA. | PRIMERA APROXIMACION A LA EVALUACION DE IMPACTO. Pendiente | |
| CAP 9. | Marco conceptual y ejemplos. Pendiente | |
| PARTE CUARTA. | LA PRACTICA EN AMERICA LATINA. ESTUDIOS DE CASO Pendiente | |
| 1. | Proyecto Manu, Perú | |
| 2. | Proyecto Pocotsi, Costa Rica | |
| 3. | | |

PARTE QUINTA. HERRAMIENTAS DE APOYO **Pendiente**

Reproducción de diferentes técnicas, formularios, láminas, esquemas, etc. usadas por los Proyectos en su práctica de MyE

ANEXOS **Pendiente**

A.1 Glosario

A.2

PARTE PRIMERA.

LA TEORIA - MARCO GENERAL

El nombre de Teoría resulta un tanto pretencioso para esta Sección, en la que realmente sólo se pretende repasar los aspectos conceptuales que fueron emergiendo como importantes desde la aplicación práctica de la metodología.

En todo este proceso se ha adaptado el enfoque de reflexión/acción, o de investigación/acción, en el cual se han formulado un cuerpo de ideas básicas y ^{esta} se las ha llevado a la práctica. A partir de la organización y análisis de la experiencia práctica se han obtenido nuevas ideas que alimentaron el cuerpo básico inicial dando lugar a un nuevo esquema con el que se encaró un nuevo ciclo de acción y así sucesivamente.

Por lo tanto esta Sección presenta el estado actual del cuerpo conceptual, el cual seguramente seguirá siendo mejorado a medida que las experiencias basadas en él se lleven a la práctica.

Es difícil definir cuántos ciclos han sido completados hasta el momento, ya que varios proyectos, organizaciones y personas han experimentado en distintos lugares y tiempos con la metodología. Sí puede decirse que ^{esta} el origen de esta metodología puede rastrearse hasta ^{la misma} inicios de 1993, con la planificación de la segunda fase del Proyecto CATIE / Olafo en América Central. La misma tomó gran impulso con la Iniciativa de Monitoreo y evaluación de la UICN en América Latina entre 1994 y 1997. En 1998 se enriqueció notablemente con los aportes prácticos de varios Proyectos que se habían apropiado de la metodología en ^{los años anteriores} los años previos. La mayoría de las personas que han contribuido a este método están citados como participantes activos en la portada de este libro. Esperamos incorporar a muchos más en futuras revisiones y actualizaciones.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

Este Capítulo intenta responder a la pregunta ^{de} porqué es necesario este Manual? ¿Qué hay de nuevo que justifique los esfuerzos y los recursos que se van a invertir en él? Estas preguntas tienen varias respuestas.

a. Limitada disponibilidad de material publicado sobre este tema en castellano

En primer lugar no existen en castellano (o español) trabajos integrales que aborden en conjunto y ^{de} forma integrada el tema de planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo sostenible. Hay trabajos que abordan los aspectos de planificación y también varios sobre monitoreo y evaluación, pero los mismos no integran estos aspectos ni los dirigen específicamente hacia los proyectos de desarrollo sostenible.

ninguno de ellos los integra ni dirige

b. Producto de la experiencia en América Latina

En segundo lugar, aunque no menos importante, es que la metodología que se propone ha surgido de la práctica de varios proyectos de desarrollo sostenible en distintas partes de América Latina. Esta cuestión incluye dos aspectos importantes, el del desarrollo sostenible y el de haberse generado en América Latina. Este último, sin ser un elemento clave, tiene su importancia, ya que se trata de un esfuerzo realizado en la región, a partir de las realidades de los proyectos de la región y de los técnicos trabajando en distintas partes de ella, por lo que el ambiente cultural en que se desarrolló y que ^{de} influencia indudablemente su contenido es el de la América Latina. Este planteo ^{no} intenta negar ni descalificar otros importantes esfuerzos hechos por otra gente en otras regiones. ^{Por} el contrario, sólo define la particularidad socio-cultural desde la que ^{donde} fue elaborada para contribuir, junto a las de otras partes del mundo, al desarrollo de este campo del conocimiento. ^{con}

El tema del desarrollo sostenible es ^{algo} más complejo. Primero porque no hay una definición común y operativa de lo que ésto significa, y ^{Por} otro lado, la evaluación del desarrollo sostenible es distinta a la de la eficiencia de una industria o a la de un impacto ambiental. El objeto de estudio de la metodología define parte de las especificidades de la misma y por lo tanto, debe ser establecido antes de arrancar con el desarrollo metodológico.

ha sido dividido
El concepto operativo de desarrollo sostenible que se ha usado es el de definirlo como un proceso por el cual, tanto la calidad de vida humana como la del ambiente mejoran, o al menos se mantienen.

En este concepto se destacan dos cuestiones: su carácter de proceso (y no de estado) y la consideración simultánea y en igualdad de importancia de las cuestiones humanas y ambientales. Esta cuestión ha sido ya abordada con más detalle por Imbach et al (1997).

c. Existencia de una fuerte demanda en la región

La tercera razón, y tan importante como las anteriores, radica en la creciente necesidad detectada en las organizaciones y proyectos de la región de contar con herramientas prácticas y accesibles para iniciar sus procesos de autoevaluación. Hay varias razones para que esto esté sucediendo, las cuales van desde la paulatina reducción de la cooperación para el desarrollo en general y para América Latina en particular, lo cual ha llevado a la necesidad de mejorar el desempeño y el impacto de los Proyectos, a fin de lograr una mejor posición en la lucha por acceder a los fondos cada vez más exiguos. Otra razón de tanto o más peso que la anterior es que queremos ver cambios, queremos ver resultados, queremos empezar a ver un mundo distinto y eso nos obliga a empezar por hacer los máximos esfuerzos para mejorar nuestro mismo trabajo, y la autoevaluación y la reflexión son herramientas muy valiosas para avanzar en este camino.

El primer problema con que nos enfrentaremos en esta tarea es el del vocabulario. El desarrollo sostenible es un concepto nuevo, popularizado apenas en la última década. Monitoreo (o seguimiento) y evaluación son ideas ya conocidas pero que se redefinen en función de un nuevo objetivo. Al haber mucha gente que entusiastamente se adentra en este terreno y que utiliza y genera palabras para dar nombre a muchas cosas novedosas, el resultado es un bosque de términos inconsistentes e incoherentes. Obviamente con el paso de los años el vocabulario se irá decantando, pero en este momento necesitamos definir nuestras propias palabras para poder entendernos entre nosotros mismos. Este es el propósito de este capítulo y del Glosario que se incluye como Anexo 1.

Comenzaremos por los términos más básicos, monitoreo y evaluación.

Por monitoreo (o seguimiento como también se acostumbra a decir) entenderemos un proceso organizado de verificación de que una determinada situación o proceso transcurren como se había previsto.

Hay varias palabras clave en esta definición. En primer lugar se habla de proceso organizado, lo cual implica una secuencia planificada de distintas acciones que se extiende en el tiempo. Esto lleva a descartar posibles ideas sobre el monitoreo como un evento puntual o que se realiza en forma ad-hoc sólo cuando se necesita. En segundo lugar se habla de algo previsto (sea una situación o un proceso), lo cual implica que existe una idea o una hipótesis acerca de cómo se espera que sea dicha situación o proceso. Es importante remarcar que previsto tiene un significado distinto que planeado. Lo planeado siempre lleva a algo previsto (planeo una serie de actividades que llevan a un resultado previsto), pero no todo lo previsto está necesariamente planeado (por ejemplo preveo para el futuro una disminución de la contaminación ambiental global, o que mejora el funcionamiento democrático en la región, pero no lo estoy planeando). Ambos tipos de situaciones, planeadas y previstas, son monitoreables.

Evaluación, en cambio, es un proceso de formación de juicios acerca de una determinada situación o proceso. Autoevaluación es el mismo proceso, pero aplicado a los procesos que el individuo, el grupo, el proyecto o la organización protagonizan.

En esta definición también hay varias palabras clave. Por un lado se repite el término proceso ya abordado anteriormente. Por otro lado se presenta el concepto de juicio, o sea el de calificar como bueno o malo, adecuado o inadecuado, sostenible o insostenible, u otros calificativos a una cierta situación o proceso. En todos los casos, el juicio lleva a una decisión, en el sentido de actuar de una u otra manera, e incluso de no actuar, pero es importante resaltar la conexión directa entre los juicios y la toma de decisiones.

Un aspecto crítico que presenta la evaluación es que la formación de juicios no es objetiva ni científica, sino que es subjetiva y está enraizada en las escalas de valores de los individuos. Esto implica que frente a un mismo hecho objetivo y documentado, distintas personas u organizaciones lo evalúan de forma muy diferente. Por ejemplo, si se construye una nueva carretera en una zona de frontera agrícola, la carretera es un hecho objetivo, concreto, visible, medible, etc. Frente a esto, seguramente habrá gente que evalúe a dicha carretera como desastrosa (porque aumenta la colonización, fragmenta el hábitat de la fauna silvestre, aumenta la contaminación, etc), mientras que otros la evaluarán como excelente (porque permite llevar los productos a los mercados, porque ahora llegará el autobús y será más fácil ir al hospital, etc).

La cuestión de la subjetividad de la evaluación no tiene solución, es decir no se puede lograr que la evaluación sea objetiva. Sin embargo sí hay formas de lograr que las evaluaciones diferentes no sean un factor de conflicto y ellas son transparencia y participación. Transparencia en el sentido de que quienes hagan la evaluación incluyan los criterios o valores que los llevaron a juzgar la situación o proceso como buena o mala. Participación en el sentido de que si se aumenta el número de gente que participa genuinamente en la evaluación, el juicio resultante representa los valores de un grupo mayor de gente, con lo que aumenta su representatividad y su valor como juicio. En otras palabras, no tiene el mismo peso un juicio emitido por un individuo que el realizado por un conjunto de personas (por ejemplo, el juicio de un campesino y el de toda su comunidad). Y seamos claros, al hablar de peso no se hace referencia a que el juicio individual sea menos valioso o sea despreciable, sino que hablamos de peso en términos de importancia para la toma de decisiones, que es el factor de acción ligado directamente a los juicios que resultan de la evaluación.

Comparación de los conceptos

El análisis de los conceptos de monitoreo y evaluación pone en evidencia que ambos están estrechamente ligados, ya que mientras que el monitoreo se centra en verificar la manera en que avanza un proceso, la evaluación va tomando la información del monitoreo y emitiendo juicios sobre el mismo. Por ejemplo, si la finalización de una tarea se retrasa, el monitoreo alerta sobre ello, pero es la evaluación la que dice si dicho retraso es catastrófico o simplemente indeseable. Otro ejemplo, más casero, es el de los relojes de un automóvil. Uno de ellos, por ejemplo, indica el nivel de combustible en el tanque y hasta tiene una zona roja que avisa que si la aguja está allí la situación es riesgosa. Sin embargo, el que evalúa la situación de combustible y en base a eso decide entrar a llenar el tanque o continuar porque solo le falta un kilómetro es el conductor. En este ejemplo se visualiza claramente la relación entre el monitoreo del proceso (consumo del combustible en el tanque debido al funcionamiento del motor), con la evaluación (esto es un problema o no) y la decisión correspondiente (entro a rellenar el tanque o continuo).

Obviamente en los proyectos de desarrollo sostenible las cosas son más complejas ya que no tenemos relojes que nos indiquen el estado del proceso (aunque sí podemos desarrollar y usar indicadores con la misma finalidad), las evaluaciones son complejas debido a la diversidad de actores son visiones e intereses contradictorios (aunque esto puede aligerarse si se cuenta con las estructuras organizativas y participativas necesarias) y las decisiones que se requieren no siempre están dentro de las capacidades de los actores. De todas maneras, tener la capacidad de identificar claramente los conceptos y de diferenciarlos ayuda enormemente a avanzar en la tarea.

Planificación

Otra definición que es importante en este primer análisis es la de planificación, ya que ésta es un componente esencial de cualquier Proyecto, y constituye la base de lo que luego va ser ***Por planificación se entenderá en este trabajo a la acción o proceso de establecer objetivos, de definir las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos y de cuantificar los recursos de distintos tipo (humanos, financieros, tiempo) necesarios para realizar las actividades***

Dicho concepto puede ser calificado de distintas maneras, como por ejemplo planificación participativa, cuando la misma es realizada por los actores que van a participar en la ejecución, o planificación estratégica, cuando la misma está enfocada en objetivos y actividades a largo plazo, y otros. Asimismo es posible continuar características como en el caso de la planificación estratégica participativa.

Dada la importancia de trabajar con base en un vocabulario común, y dada también la variedad de palabras que requieren de una definición clara, se ha preparado un Glosario de términos para esta metodología, el cual se incluye como Anexo 1. Se recomienda a los lectores el consultarlo a fin de familiarizarse con el significado con el que ciertas palabras han sido usadas en este trabajo.

Sistematización de las experiencias

La sistematización de las experiencias es un proceso íntimamente relacionado con el monitoreo y evaluación de Proyectos, al punto que es posible considerarlo como un componente del mismo.

Básicamente la sistematización es la reflexión acerca de la experiencia propia del Proyecto a fin de identificar y explicitar las lecciones aprendidas en el proceso (tanto positivas como negativas).

Es posible sistematizar tanto períodos largos como cortos y así como también enfocar el proceso en cuestiones muy específicas (por.ej.: sistematizar la experiencia en las relaciones con el gobierno, o en la promoción de la reforestación) o desarrollarlo con una visión general que aborda comprensivamente todas las actividades del Proyecto.

De lo anterior se desprende que es necesario realizar diversos y repetidos procesos de sistematización en los Proyectos, y más aún en aquellos que tienen varios años de trabajo.

CAPITULO 3 DESARROLLO SOSTENIBLE

Un aspecto importante a ser considerado en este trabajo es el tema del desarrollo sostenible, ya que hemos definido que el impacto de los Proyectos que nos ocupan se da sobre este tipo de procesos o sobre algunos puntos claves del mismo. En este sentido es necesario destacar que si bien el monitoreo y evaluación pueden ser concebidos como procesos genéricos, el propósito de este trabajo es concentrarse en estos procesos dentro de los Proyectos de Desarrollo Sostenible.

El desarrollo sostenible ha sido definido de muchas maneras y existen varias obras que dedican parte de su contenido a analizar estas definiciones (p.ej. De Camino y Müller) por lo que no parece necesario dedicar mucho tiempo a repetir estas recopilaciones.

Sí es necesario remarcar algunos aspectos críticos de importancia para el trabajo de monitoreo y evaluación, tales como:

- todas las definiciones coinciden en asignar igual importancia a los aspectos ambientales y a los humanos (sociales, económicos, culturales, etc.)
- en el caso del desarrollo sostenible a nivel rural, la producción (entendiendo como tal el uso de los recursos naturales para cultivos, extracción, cacería, pesca, reforestación, etc) funciona como elemento articulador o bisagra entre los aspectos ambientales y los humanos, pudiendo ser incluida indistintamente en cualquiera de ambos campos
- es importante reconocer a la actividad humana como causa principal de los problemas ambientales. En otras palabras, si bien ambos son considerados por igual, existe una relación de causa-efecto que va de lo humano a lo ambiental, con las pertinentes retroalimentaciones.
- si bien la actividad humana es la causa principal de los problemas ambientales, los humanos son la única solución a dichos problemas, lo que genera una dualidad que no debe ser ignorada en ninguna de sus facetas
- no existe ni es concebible un estado de desarrollo sostenible. En otras palabras, conceptualmente no es posible pensar en un Paraíso o Nirvana sostenible al que se arriba y en el que se permanece. El desarrollo sostenible es un proceso permanente, es una búsqueda perpetua de balance entre las demandas generadas para satisfacer las necesidades humanas y la capacidad de la Naturaleza para cubrir dicha demanda sin degradarse irreversiblemente. Dado que las demandas humanas son cambiantes a lo largo del tiempo (p.ej. ahora usamos plásticos para satisfacer necesidades que antes cubríamos con madera o metales, o ahora tenemos una demanda de chips electrónicos que antes no existía, mientras que ha desaparecido la demanda de lámparas para las radios) dicho balance no es estático, sino que se redefine continuamente lo que obliga a mantener la búsqueda constante del equilibrio. Más aún, las situaciones políticas, económicas, sociales y culturales son muy dinámicas, lo que influye continuamente en el balance mencionado y hace difícil concebir que pueda llegarse a un estado donde todo se congele y sea estable y

sostenible, o sea una especie de “fin de la Historia” gracias a que se alcanzó la sostenibilidad. Más bien, parece más razonable pensar el futuro como una sucesión de estados sostenibles pero inestables, lo cual conlleva la idea de búsqueda permanente ya expresada.

Es interesante hacer notar el carácter paradójico del concepto presentado, ya que la sostenibilidad es un proceso de búsqueda de algo que no se puede alcanzar. Sin embargo, esa situación es idéntica a la de otras utopías que la Humanidad persigue como la justicia, la libertad, la solidaridad, etc, donde al igual que con la sostenibilidad, lo importante es moverse efectivamente hacia ellas más que discutir si estamos cerca o no de alcanzarlas.

BOX

DESARROLLO SOSTENIBLE O PROGRESO HACIA LA SOSTENIBILIDAD ?

Los distintos puntos presentados en esta sección llevan a una pequeña discusión de lenguaje. Por un lado el término “desarrollo sostenible” ha alcanzado mucha difusión y está ya integrado en el vocabulario normal de la gente, posiblemente con poca precisión, pero al menos ya está incorporado. Por otro lado se está planteando que no puede existir un estado de desarrollo sostenible, sino un proceso continuo de búsqueda del mismo. Este último planteo lleva a la necesidad del uso de términos como “progreso (o avance) hacia la sostenibilidad” o “actividades enfocadas en la sostenibilidad”, que expresan mejor ese sentido de proceso contonuo sin estado final. En este trabajo se opta por la alternativa de considerar a todos estos términos como sinónimos (desarrollo sostenible, progreso hacia la sostenibilidad, enfoque en la sostenibilidad, etc), a finde ir introduciendo paulatinamente un lenguaje más claro en el tratamiento del tema

Análisis complementarios de estos temas pueden ser consultados en otras publicaciones como UICN (1997) o Imbach et al (1997), entre otras.

Cómo avanzar hacia la sostenibilidad ?

Si el desarrollo sostenible no es un estado sino un proceso, es necesario encontrar métodos para progresar en dicho proceso y para evaluar en qué medida este proceso de búsqueda permanente avanza, retrocede o se estanca.

Ello requiere de cuatro componentes:

- conceptos claros que puedan hacerse operativos en la práctica
- metodologías adecuadas de planificación, monitoreo y evaluación
- estructuras organizativas adecuadas para el proceso
- herramientas o instrumentos adecuados para recoger la información

Conceptos operativizables

Como primer concepto claro y operativizable, es necesario asumir uno para definir el progreso hacia el desarrollo sostenible, o sea no qué es el desarrollo sostenible ? sino cómo nos damos cuenta que estamos avanzando hacia el desarrollo sostenible ?

Esta diferenciación es importante porque si hemos establecido que no es posible concebir un estado estable de sostenibilidad, entonces no tiene demasiado sentido ponerse en discusiones sobre como definir algo que no puede existir. Si tiene sentido analizar cómo nos damos cuenta que el proceso hacia la sostenibilidad avanza en la dirección esperada o no.

Para este segundo caso se propone el siguiente concepto:

Se progresa hacia la sostenibilidad en la medida en que tanto la situación ambiental como la humana del espacio geográfico analizado estén mejorando o al menos manteniéndose.

Algunos aspectos importantes a ser resaltados en este concepto son:

- se habla de espacios geográficos, o sea de realidades socio-ambientales concretas. La escala dependerá de quien haga el análisis y puede ir desde la totalidad del planeta o más, hasta el nivel de una unidad productiva familiar, con todos los niveles intermedios que se deseen.
- se enfatiza la necesidad de considerar simultáneamente y con la misma importancia a lo humano y a lo ambiental
- deja librado a cada Proyecto o equipo de Proyecto la definición de qué significa mejorar, lo cual es necesario ya que algo que puede ser una mejora para un sitio puede ser una catástrofe en otro (p.ej. aumentar los ingresos en efectivo de los campesinos hasta llegar al equivalente de 40 dólares mensuales puede ser una mejora significativa en ciertas zonas muy pobres de agricultura de subsistencia y algo irisorio en zonas de riego de alta productividad)
- está implícito el sentido de proceso, ya que para poder afirmar si una situación mejora o no es necesario realizar varios análisis de dicha situación a lo largo del tiempo para poder determinar tendencias. Este mismo implícito es consistente con la idea de la importancia del proceso en relación con la relativa irrelevancia de la situación estática o estado.
- finalmente, y al quitar importancia al estado puntual de un proceso, la definición tiende a restar importancia a la comparación entre los estados de distintos sitios y a aumentársela a la comparación entre el ritmo de progreso de los procesos en los distintos sitios.

En los distintos tipos de Proyectos de desarrollo sostenible aparecen una multitud de conceptos que necesitan una definición simple que los haga operativos. Sólo para citar algunos ejemplos se pueden mencionar entre estos conceptos a los de participación, equidad, calidad de vida, ingreso, bienestar, etc. No es el propósito de este trabajo desarrollar estos conceptos, pero sí el de resaltar la necesidad de que los Proyectos construyan sus propias definiciones operativas que les permitan trabajar con los mismos, en lugar de manejar categorías abstractas y carentes

de significado que obstaculizan y confunden el trabajo.

Métodos de planificación, monitoreo y evaluación

Estos son la razón de ser de este trabajo, por lo que su presentación se hará en las siguientes secciones. Sin embargo, es necesario señalar aquí que el hecho de que no haya un estado final conocido o predeterminable del proceso, y que por lo tanto no se conozca con precisión como avanzar hacia allí, implica que nos encontramos ante procesos que requieren un esquema de planificación, monitoreo y evaluación diferente de los que usan tradicionalmente en la industria, el comercio, las grandes obras de ingeniería, etc.

En efecto, en los procesos tradicionales de planificación el producto final es bien conocido, los materiales y procesos a utilizar también, así como sus costos y tiempos. Estas condiciones hacen que los procesos lineales de planificación, monitoreo y evaluación sean adecuados y eficientes y de allí la razón por las que se siguen utilizando y perfeccionando. Estos procesos se llaman lineales porque los mismos siguen una secuencia única de planificación – monitoreo – evaluación que se da linealmente.

Sin embargo, las condiciones que hacen apropiados a los esquemas lineales de planificación no están presentes en los procesos hacia la sostenibilidad. En estos últimos no se conoce el estado final, no se conocen los procesos necesarios, ni los tiempos, ni los participantes, etc., todo lo cual lleva a la necesidad de utilizar procesos iterativos de planificación, monitoreo y evaluación en lugar de los procesos lineales antes mencionados.

La mayor diferencia radica en que los procesos iterativos parten de una base de incertidumbre, por lo que la planificación está basada en una serie de hipótesis y supuestos que deben verificarse y corregirse a medida que avanza el proceso. El monitoreo y evaluación se conciben como instrumentos para verificar dichas hipótesis y supuestos y para motivar instancias frecuentes de reflexión y decisión que permitan hacer las correcciones necesarias en forma de descarte o corrección de cuestiones que la práctica muestra como inválidas y su reemplazo por otras que también deben ser verificadas. En otras palabras estos procesos son similares a caminar a oscuras en la niebla, se perciben bultos y formas, luces y sombras, sonidos y silencios, y a partir de ellos se supone que aquella es la casa o aquel es el río y se avanza en forma cautelosa, paso a paso, examinando de cerca, tocando, escuchando, oliendo a fin de avanzar en la dirección correcta. Así, el caminar se vuelve un proceso interactivo permanente entre la imagen mental que tenemos acerca de cuál es el camino, y un flujo constante de información sensorial que va confirmando y modificando la imagen mental y dándonos nuevas orientaciones, nuevas imágenes, etc. En este símil, la imagen mental es nuestra planificación y el flujo de información sensorial es nuestro monitoreo y evaluación.

Este proceso ha sido simbolizado como una espiral en la que se repiten continuamente los pasos de planificación, monitoreo y evaluación. Recientemente esta simbolización ha sido mejorada colocando la espiral en un sistema de coordenadas que representan el desempeño y el impacto del Proyecto, y que expresa las mejoras en ambos aspectos a medida que el proceso avanza (Figura 1).

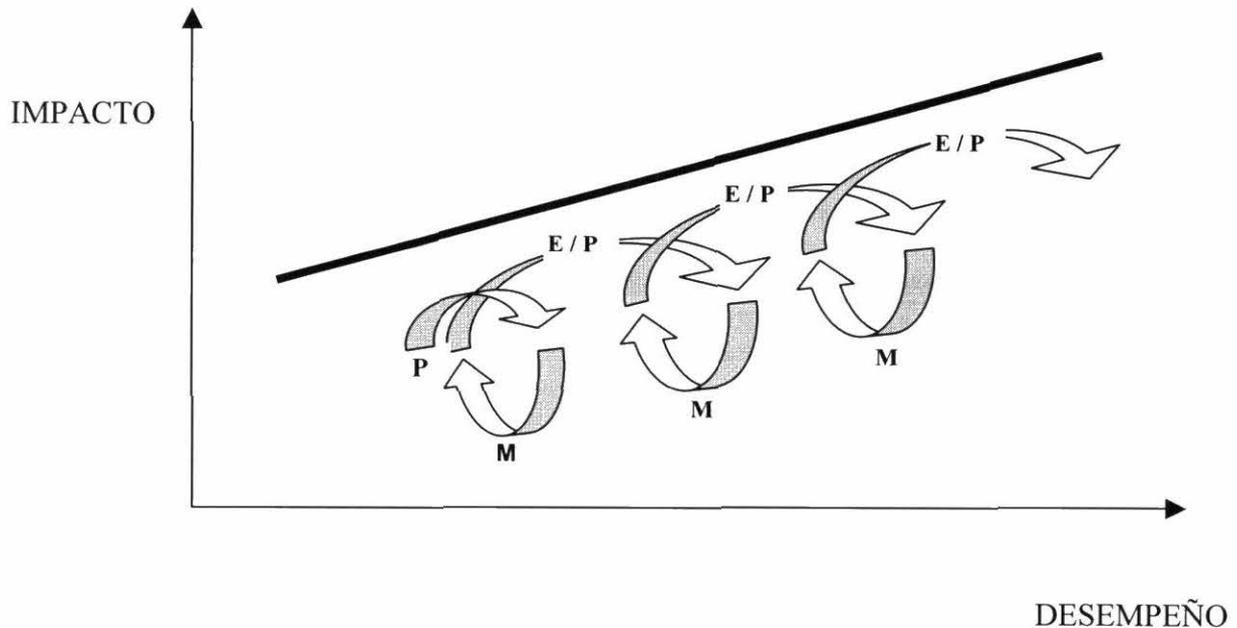


Figura 1. La sucesión de tareas de planificación (P), ejecución/monitoreo (M) y evaluación (E) conduce a una mejora progresiva en el desempeño y en el impacto del Proyecto.

Estructuras organizativas adecuadas para el proceso

Los distintos procesos internos necesarios para avanzar hacia el desarrollo sostenible necesitan de una serie de estructuras organizativas que les den existencia formal dentro de la vida del Proyecto. Es bastante común que los Proyectos tengan instancias de coordinación interna, mecanismos de intercambio de información y hasta reuniones periódicas de planificación.

Lo que no es tan frecuente es que tengan personas encargadas de facilitar las tareas de monitoreo y evaluación, reuniones internas de reflexión y análisis, espacio de discusión de cuestiones conceptuales, etc.

Herramientas o instrumentos adecuados para recoger la información

Finalmente, pero no menos importante, es necesario contar con los instrumentos concretos que permitan recoger información. Los mismos deben ser precisos, reproducibles, apropiados para la función, ajustados a las necesidades, diseñados acorde a los actores que van a utilizarlos, etc. Este conjunto de características hace que dichas herramientas sean bastante específicas para cada situación, por lo que requieren de una buena dosis de creatividad seguidas de pruebas de campo.

Todos estos aspectos se abordan con mayor detalle más adelante. Sin embargo, y dada su importancia, se mencionan en este capítulo para resaltar el hecho de que monitoreo y evaluación son funciones que requieren una estructura formal para poder concretarse en acciones y resultados. Para hacer un simil es como la función de la respiración que requiere de una serie de estructuras concretas (órganos como nariz, boca, laringe, pulmones, etc) para que pueda realizarse.

4.1 FUNCIONES DEL MONITOREO Y EVALUACION

Antes de entrar al análisis metodológico del monitoreo y evaluación, es necesario abordar la cuestión de por qué debemos hacer tareas de monitoreo y evaluación en un Proyecto de desarrollo sostenible?

Una primera respuesta simple a esta pregunta sería “para mejorar el desempeño y aumentar el impacto del Proyecto”. Esta respuesta resalta varios aspectos importantes:

- monitoreo y evaluación no son fines en sí mismos, sino que se realizan con un propósito determinado, son herramientas para alcanzar otros fines.
- el desempeño de un Proyecto es conceptualizado aquí como el funcionamiento adecuado del mismo, lo que le permite alcanzar sus objetivos y hacerlo de una manera apropiada en términos de costos. Un buen desempeño implica que el Proyecto alcanza sus objetivos y que lo hace utilizando los recursos disponibles de la mejor manera posible. Veremos más adelante que estas dos características se definen en términos de efectividad o eficacia, y eficiencia. De alguna manera, ambas características están más ligadas al funcionamiento interno del Proyecto.
- el impacto del Proyecto, en cambio, se define como el conjunto de cambios generados por el Proyecto en la realidad socio-económica que pretende influenciar. En otras palabras, el análisis del impacto del Proyecto se centra en sus efectos sobre el contexto en el que trabaja. El análisis de estos efectos sobre el contexto pueda hacerse desde dos perspectivas: a. efectos inmediatos b. efectos sobre el proceso de desarrollo sostenible. En el primer caso se examinan los cambios directos generados por las actividades del Proyecto en los campos en que éste se propuso actuar. En el segundo caso, el trabajo se centra en el proceso integral de desarrollo sostenible y requiere del análisis de todos los aspectos relacionados con el desarrollo y no sólo el de los alrededores del Proyecto.

En la medida que el monitoreo y evaluación den información valiosa y oportuna sobre el funcionamiento interno y el impacto externo del Proyecto, que existan en el mismo los espacios de reflexión necesarios y que funcionen las instancias capaces de utilizar adecuadamente dicha información, el Proyecto estará en capacidad de mejorar su desempeño y su impacto.

4.2 UNA CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE PROCESOS

Si bien la planificación, monitoreo y evaluación pueden ser definidos genéricamente, tal como se hizo en el Capítulo 2, su forma concreta de aplicación es diferente, dependiendo de qué sea lo que se esté considerando.

Un esquema simplificado de la acción de cualquier organización muestra que las organizaciones que trabajan en desarrollo sostenible se crean con una Misión, la cual casi siempre implica una intención de modificar una cierta realidad. Las organizaciones operativizan

dichas intenciones a través de acciones planificadas y bien definidas que denominamos Proyectos. En otras palabras, los Proyectos son las herramientas que generan las organizaciones para cumplir con su Misión.



En este trabajo llamaremos organización a cualquier grupo de personas organizadas formalmente con un fin determinado. Esta definición incluye tanto a las agencias de gobierno, como a las ONGs, los grupos de base, las asociaciones campesinas, los grupos empresariales, etc

El esquema anterior permite visualizar estos tres componentes simples y permite también hacer una breve comparación entre los tres.

En esta comparación son bastante evidentes por sí mismas las diferencias entre una determinada realidad socioambiental y una organización o un proyecto. También es fácil concebir que los procesos y métodos de monitoreo y evaluación de la realidad son muy diferentes de los necesarios para proyectos y organizaciones. Algunas diferencias claves entre proyectos y organizaciones se presentan en el siguiente cuadro.

| CARACTERISTICA | ORGANIZACION | PROYECTO |
|----------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Misión | Tiene. Es su razón de ser | No tiene. Asume la de la organización |
| Duración | Indefinida, largo plazo | Definida por el documento de Proyecto |
| Cantidad de personal | Indefinida, fluctuante | Definida en el documento de Proyecto |
| Presupuesto | Indefinido, fluctuante | Definido en el documento de Proyecto |

De la tabla anterior se concluye rápidamente que estos dos componentes (organizaciones, y proyectos) también son muy diferentes, por lo cual es necesario concluir que los procesos de planificación, monitoreo y evaluación de los mismos también lo serán, así como las herramientas que se utilicen en dichos procesos.

En efecto, podemos decir que en lo que hace a la **realidad socio-ambiental** de un sitio determinado, ésta no se planifica. Puede ser que se planifiquen algunos aspectos sectoriales o que se den procesos participativos para acordar grandes modalidades estratégicas de trabajo, pero en general la realidad de una región o de un lugar simplemente ocurre como la sumatoria e interacción de todos los procesos que se dan en dicho sitio. El hecho de que no se planifique o que se lo haga dentro de ciertos límites no implica que dicha realidad no pueda monitorearse o evaluarse. Nuestro concepto de monitoreo habla de “verificación de que las cosas suceden como estaba previsto”, lo que implica que uno puede ser un observador de una realidad, hacerle previsiones sobre su marcha y monitorearla. Esto implica que se puede monitorear sin necesidad de haber planificado previamente. Lo mismo con la evaluación, es posible hacer juicios sobre una cierta realidad sin necesidad de planificación previa, y de hecho esto es lo que ocurre normalmente.

Usualmente el monitoreo y evaluación de una realidad socio-ambiental determinada se concentra en analizar el progreso de la misma hacia la sustentabilidad, considerando los aspectos humanos y ambientales pertinentes. Existen diferentes metodologías para esto como el Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (Imbach et al, 1997), el Barómetro de la sostenibilidad (Prescott-Allen et al, 1997), el System Assessment Method (IUCN, 1998) y otros derivados de otros modelos como el de Estado-Presión-Respuesta de UNDP, etc.

A nivel de las **organizaciones**, sí suele haber planificación y ésta va desde la Misión de la organización (que define la razón de existir de la misma), hasta la Planificación estratégica (planificación a largo plazo que define las prioridades de acción) y la Planificación operativa (de corto plazo, usualmente anual, que define las tareas a realizar en el año). En muchos casos las organizaciones suelen estar organizadas internamente en Programas, los cuales no tienen Misión propia sino que persiguen la Misión de la organización pero sí tienen una planificación estratégica y otra operativa.

Box:

PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION OPERATIVA

La planificación estratégica es una planificación a largo plazo que define las prioridades y lineamientos de acción para alcanzar objetivos a largo plazo. Normalmente es realizada por las organizaciones que quieren definir los caminos más apropiados para cumplir con su Misión. Asimismo, es frecuente que los Programas de las organizaciones también lleven a cabo ejercicios de planificación estratégica.

La estrategia de la organización o del programa se operativiza luego mediante la planificación a mediano plazo (3-5 años) y mediante la planificación operativa (normalmente anual). La planificación a mediano plazo incorpora indicadores, define productos concretos a alcanzar e identifica, en forma general, las acciones a realizar. El Marco lógico es una herramienta típica de planificación a mediano plazo.

La planificación operativa es de corto plazo (un año o seis meses) y en ella se definen con bastante detalle las tareas a realizar, su responsable, los recursos necesarios, el momento de realización, su duración, etc. De allí que los nombres dados a estos planes (Plan de Trabajo, Plan Operativo, Plan anual de actividades, etc.) reflejen estas características.

Tal como se ha dicho, las organizaciones y sus programas realizan los tres tipos de planificación, mientras que los proyectos solamente realizan los dos últimos (mediano plazo y operativa). Por esa razón en este trabajo no se abordan temas relacionados con la planificación estratégica.

Normalmente el monitoreo y evaluación de las organizaciones está centrado en el desempeño de las mismas. El análisis de desempeño de las organizaciones considera cuatro aspectos centrales: eficacia, eficiencia, relevancia y viabilidad (Lusthaus et al, 1999). Eficacia (o efectividad) se relaciona con el grado en que la organización alcanza sus objetivos. Eficiencia se refiere a la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. La relevancia está relacionada con el lugar que ocupa la organización en su campo (credibilidad, influencia, poder de convocatoria, etc.) La viabilidad es la capacidad de perdurar de la organización e involucra tanto aspectos financieros como técnicos. Estos aspectos, a su vez, están determinados por la capacidad de la organización, la motivación de su personal y el contexto en el que opera.

Finalmente los **Proyectos** tienen dos tipos de planificación, una de mediano plazo (2-5 años), normalmente utilizando el Marco lógico, y otra operativa mediante Planes anuales o semestrales de trabajo. Es importante resaltar que los Proyectos tienen un marco de trabajo bien definido, es decir tienen objetivos que alcanzar en un plazo determinado con el concurso de una cantidad específica de recursos que se ponen a disposición del mismo. Tal como se indicara anteriormente, el monitoreo y evaluación de proyectos se concentra en el análisis del desempeño y del impacto del mismo.

Este documento está dedicado solamente al tema de planificación, monitoreo y autoevaluación de Proyectos, por lo que las cuestiones de evaluación de organizaciones no será abordada ni tampoco la de evaluación de sustentabilidad.

Un aspecto importante a destacar es que esta metodología promueve un enfoque basado en la autoevaluación, es decir en el trabajo de los integrantes del equipo del Proyecto (y eventualmente de sus socios y de la organización que ejecuta el Proyecto) para autoexaminar su acción y aprender de ella para mejorar su impacto y desempeño.

Este planteo no implica desconocer la existencia ni la importancia de las evaluaciones externas que ocurren en todos los Proyectos, sino que simplemente el trabajo se concentra en el uso de la evaluación para promover la reflexión, y no en suministrar herramientas para ayudar a los evaluadores externos a hacer mejor su trabajo.

METODOLOGIA

EVALUACION DE DESEMPEÑO

PARTE SEGUNDA.

Desempeño e impacto: dos elementos claves

Tal como se ha planteado anteriormente, desempeño e impacto son los dos aspectos centrales que orientan el monitoreo y evaluación de Proyectos. Dado que ambos miran a aspectos distintos aunque complementarios, las formas y los métodos de abordaje de uno y otro son diferentes.

Mientras que la evaluación de desempeño se concentra en la eficacia y eficiencia del Proyecto, la de impacto está enfocada en los cambios generados por el Proyecto en el contexto en el que trabaja. Como se ha dicho anteriormente, el análisis de desempeño miran hacia adentro del Proyecto, mientras que el de impacto lo hace hacia afuera.

Habiendo establecido estos puntos, cabe destacar que en general resulta aconsejable comenzar por el análisis de desempeño del Proyecto, ya que varios de los elementos claves del proceso de proyectos como visión, planificación, etc. están ligados indisolublemente al desempeño. Este es el criterio que se seguirá en este trabajo, y por ello es que se comienza por este aspecto.

Eficacia y eficiencia: puntos determinantes del desempeño

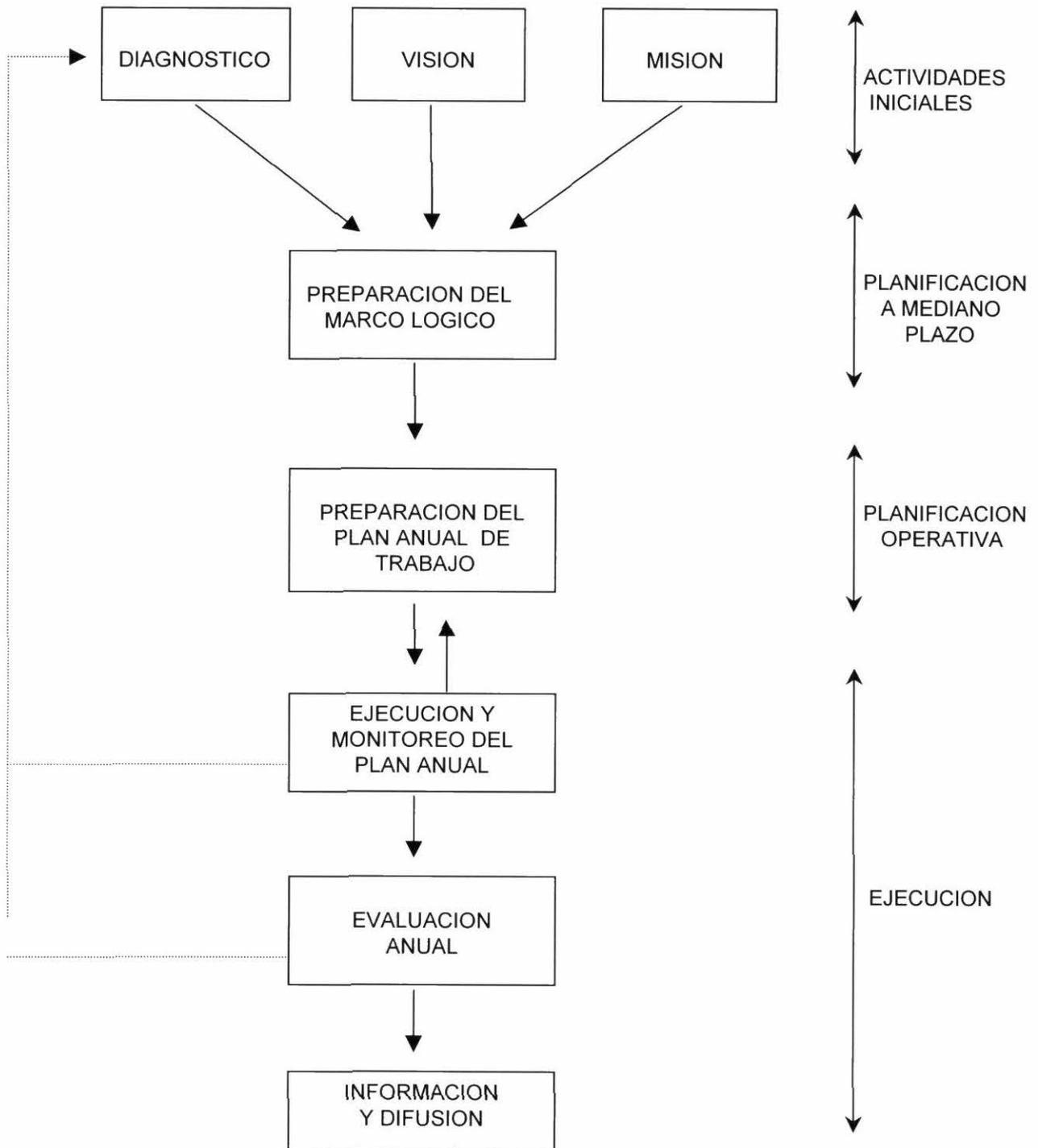
El monitoreo y evaluación del desempeño están centrados en analizar la eficacia y la eficiencia del Proyecto. La **eficacia** puede definirse como el grado o nivel en que un Proyecto alcanza los objetivos previstos. En otras palabras, es el contraste entre lo planeado y lo logrado.

La **eficiencia**, en cambio, se concentra en el análisis de la relación entre los logros alcanzados y los recursos (humanos, logísticos, financieros) empleados en alcanzar dichos logros. En otras palabras, el análisis de eficiencia busca la identificación de métodos y procesos que alcancen los mismos resultados con menos recursos.

Ambos aspectos pueden ser analizados tanto durante el transcurso del Proyecto como al finalizar el mismo. La práctica tradicional ha sido la de considerarlos al final, pero la experiencia de muchos proyectos y el mismo marco conceptual que guía a esta metodología aconseja hacerlo en forma regular a lo largo de la vida del Proyecto a fin de ir ajustando y refinando el trabajo del Proyecto sobre la marcha, en búsqueda de la espiral reflexión / análisis que lleve a mejorar tanto el desempeño como el impacto.

Esquema general del monitoreo y evaluación del desempeño

La figura adjunta muestra el esquema general propuesto y ya validado por diferentes proyectos.



Actividades iniciales

Dicho proceso comienza con la realización de tres **actividades iniciales** prioritarias:

- diagnóstico de la situación actual del contexto
- desarrollo de la visión a largo plazo, o sea definición de la situación del contexto que desea alcanzar
- análisis de la misión de la organización responsable por la ejecución del proyecto

Cabe señalar que en los puntos anteriores se entiende por contexto del proyecto a la situación social y ambiental que la organización quiere influir (o cambiar) mediante la ejecución del proyecto.

Planificación a mediano plazo

Habiendo realizado las tareas anteriores, el proceso que sigue es la planificación a mediano plazo (2 a 5 años) que es la que corresponde al período de duración del proyecto.

En esta metodología se aboga decididamente por el uso del Análisis del Marco Lógico como la herramienta disponible más idónea y consistente con el marco conceptual expuesto en los capítulos anteriores.

En este punto es necesario resaltar que el Análisis de Marco Lógico es una metodología de planificación y no un cuadro a ser llenado como parte de los requisitos de las agencias de financiamiento. En el siguiente Capítulo se presenta un análisis conceptual y operativo de la metodología de Análisis de Marco Lógico.

Finalmente es necesario tener siempre presente que la planificación es un aspecto esencial para cualquier proyecto, y que la calidad y credibilidad del análisis de desempeño no puede ser mejor que la calidad y credibilidad de la planificación, ya que el primero depende directamente de la última.

Planificación operativa: el plan anual de trabajo

Normalmente, el documento de planificación es la herramienta esencial para el proceso de gestión del financiamiento del proyecto, tanto cuando ésta proviene de la misma organización que lo propone como cuando se gestiona ante otras. Este proceso de gestión de financiamiento toma un tiempo variable entre meses y años, según el caso, y una vez obtenidos los recursos comienza el proceso de ejecución del Proyecto.

El primer paso de dicha ejecución, además de la contratación o asignación del personal, es el de la planificación operativa. La misma se concretiza a través de los llamados planes de trabajo o también planes operativos, anuales o semestrales. En un capítulo posterior se presenta un modelo para la preparación de estos planes que incluyen un detalle de las actividades a realizar, los responsables de las mismas, el momento en que se preveen realizar dichas actividades, los recursos requeridos, etc.

Ejecución y monitoreo de los planes operativos

La ejecución del proyecto consiste básicamente en la ejecución de las tareas incluidas en el plan operativo o plan de trabajo. Estas actividades incluyen las de monitoreo del Proyecto, de forma tal que el proceso de monitoreo se desenvuelva en forma simultánea con la ejecución del proyecto. Más adelante se presenta la metodología propuesta para la realización de este monitoreo que incluye tareas concretas que se realizan con distinta frecuencia (mensual, trimestral) según su naturaleza.

Evaluación de la ejecución del plan operativo, revisión de la planificación a mediano plazo y preparación del nuevo Plan operativo

La finalización de la ejecución del plan operativo (sea éste semestral o anual) marca el momento para una instancia mayor de reflexión en la que se realizan varias tareas:

- se evalúan la eficacia y la eficiencia con que se ejecutó el plan operativo
- se evalúan los progresos hacia los objetivos de mediano plazo consignados en el Marco Lógico
- se extraen las lecciones aprendidas
- se revisa y se ajusta la planificación de mediano plazo (diagnóstico, visión, Marco lógico)
- se prepara el Plan operativo para el siguiente ciclo de trabajo

Al igual que en los pasos anteriores, la metodología para realizar estas tareas se presenta en los capítulos siguientes.

Información y difusión

El proceso descrito en la sección anterior resulta en una serie de productos que constityen la base para preparar los Informes requeridos por las agencias financiadoras, y también otros documentos informativos relevantes para los socios del proyecto, sus contrapartes y otras instituciones relacionadas con el tema del proyecto.

Este aspecto, particularmente el de los documentos informativos para otros, es muy relevante no sólo para la imagen del proyecto, sino también para hacer una contribución efectiva al mejoramiento del trabajo de otros Proyectos de la organización y/o de otras organizaciones. Existen pocas publicaciones más estimulantes para promover el autocuestionamiento y la reflexión que las que presentan las lecciones (positivas y negativas) aprendidas del trabajo concreto. Sin embargo este tipo de publicaciones son todavía escasas en relación con las usuales (y aburridas) publicaciones de corte propagandístico enfocadas en los "éxitos".

Todas las personas, organizaciones y proyectos que trabajan realmente en el campo en temas de desarrollo rural sostenible conocen en carne propia que siempre hay éxitos y fracasos, claros y oscuros, cosas que andan y otras que no. La pretensión de algunas organizaciones y proyectos de que tienen sólo éxitos que compartir realmente les descalifica y les resta credibilidad frente al cúmulo de organizaciones que bregan seriamente por avanzar hacia la sostenibilidad. La llamada "conspiración del éxito" (sólo busquemos y mostremos lo que fué exitoso) se ha tornado, en realidad, en una conspiración para el descrédito de la que tendríamos que cuidarnos.

Algunas cuestiones transversales

A lo largo de todo el proceso descrito anteriormente se presentan algunas cuestiones que ameritan ser abordadas brevemente.

Participación

En capítulos anteriores ya se ha planteado la necesidad de que los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación sean participativos. Aceptando esta propuesta, resta aún analizar quiénes participan y cómo. Estos son temas sobre los cuales no es posible dar instrucciones, sino simplemente señalar que deben ser abordados en profundidad por la organización responsable del proyecto y por el equipo que lo ejecuta.

La pregunta sobre quién participa tiene muchas respuestas, que van desde “la directiva de la organización” hasta “todos, incluyendo contrapartes y beneficiarios”, pasando por posibilidades intermedias como “el equipo del proyecto” o “el equipo del proyecto y los socios en la ejecución”, etc. Incluso se dan muchos casos en que se apunta distintos grupos de participantes en función de la etapa en que se encuentre el proyecto, y así ciertos actores intervienen en la planificación, otros en la evaluación, etc.

Una vez respondida la pregunta anterior, puede abordarse la cuestión de cómo participan, o sea cuál es la profundidad de la participación que se desea y cuáles son los mecanismos que la hacen realidad. El tema de la profundidad de la participación depende de la forma en que se defina la participación y existen varias publicaciones que tipifican la participación en categorías que van, por ejemplo, desde la simple toma de conocimiento (“se les informa”) hasta involucramientos mucho más profundos (“opinan”, “se integran a las instancias de toma de decisiones”) y hasta llegar a los procesos generados y ejecutados por los mismos beneficiarios. Nuevamente, es posible preveer distintos niveles de profundidad de la participación según las etapas del proceso.

Obviamente los mecanismos necesarios para lograr la participación de los actores escogidos con el nivel de profundidad seleccionado, depende enteramente de estos mismos factores. Dado que este trabajo está orientado hacia el monitoreo y la evaluación y no hacia el análisis de procesos participativos, este tema no será analizado en este trabajo más allá de la recomendación anterior en el sentido de que las organizaciones y proyectos deben analizar y definir cuidadosamente este aspecto y revisarlo periódicamente a la luz de las experiencias que el proyecto vaya generando.

Reflexión

La reflexión no es lo mismo que la participación. Ambas pueden lograrse en forma conjunta o por separado y hay abundantes ejemplos de todos los casos. La reflexión va unida profundamente al autocuestionamiento, a preguntarse a sí mismo (individuo o equipo de trabajo) acerca de la validez de los objetivos, de la utilidad de los métodos, del logro de lo planeado en cantidad y en calidad, etc. La reflexión no se da automáticamente, requiere de una adecuada previsión y planificación de espacios y oportunidades específicos y sistemáticos animados por temas y preguntas que despierten el autocuestionamiento. A lo largo de este trabajo, y especialmente en los capítulos siguientes, se incluyen recomendaciones y sugerencias en cuanto la organización de dichos espacios, preguntas claves, etc.

Facilitación

El proceso de monitoreo y evaluación requiere de facilitación, es decir de una persona o un grupo (dependiendo de la magnitud del proyecto) que asuma la responsabilidad de mantener el proceso en marcha, es decir, convocar reuniones, registrar los puntos de vista, organizar y mantener los registros, proporcionar apoyo técnico cuando sea requerido, etc.

Es necesario resaltar que estos facilitadores no son responsables de realizar el monitoreo y evaluación, ya que esto es tarea de cada uno de los miembros del equipo. Los facilitadores sólo son responsables de que el proceso se mantenga funcionando. Asimismo es recomendable que la facilitación sea hecha por personas del proyecto o de la organización responsable del proyecto y no por facilitadores externos.

El apoyo externo de consultores o personas especializadas puede emplearse con fines de capacitación o de acompañar algunas fases del proceso, pero la responsabilidad sobre dicho proceso no debe delegarse en personas externas al proyecto o a la organización.

Separar la función de toma de decisiones de la de monitoreo y evaluación

Una cuestión importante relacionada con el punto anterior tiene que ver con la necesidad de separar las personas y los procesos de toma de decisiones de los de monitoreo y evaluación, a fin de evitar eventuales círculos viciosos y/o conflictos de intereses al personal del proyecto. En otras palabras, debe evitarse que el jefe, líder o coordinador del proyecto sea también el facilitador del proceso de monitoreo y evaluación. Esto no implica que el jefe del Proyecto no participe en el proceso de monitoreo y evaluación, todo lo contrario, debe involucrarse activamente, promoverlo y apoyarlo en todo momento. Solamente se recomienda que no sea el responsable directo de la facilitación del proceso. A la vez los facilitadores no deben ser requeridos de tomar decisiones sobre aspectos del proyecto diferentes a los de monitoreo y evaluación.

El proceso de monitoreo y evaluación realizado por las diferentes personas del proyecto (y otras ajenas a éste, dependiendo del esquema de participación que se haya empleado) genera datos, resultados, lecciones, análisis y otros productos que alimentan la toma de decisiones.

Por su parte los distintos decisores a nivel del proyecto y de la organización deben tomar sus decisiones basados en los productos del monitoreo y evaluación y también de otros criterios y cuestiones que corresponden a otros ambientes y tipos de análisis (i.e. relaciones con los donantes, políticas institucionales, etc).

Articulación de la evaluación de impacto con la de desempeño

No existen demasiadas experiencias hasta el momento acerca de cómo lograr la articulación de ambos tipos de evaluaciones, aunque la misma parezca muy deseable desde un punto de vista teórico. Asimismo, es necesario considerar si la evaluación de impacto apunta a los impactos inmediatos del Proyecto o al impacto de éste sobre el proceso de desarrollo sostenible en general.

En el primer caso, la evaluación de los impactos inmediatos es prácticamente equivalente a la evaluación del objetivo del Proyecto, y por lo tanto la misma debe realizarse simultáneamente con la evaluación de desempeño.

Cuando se quiera evaluar el impacto sobre el proceso de desarrollo sostenible en general, parece razonable recomendar el comenzar por establecer primero el sistema de evaluación de desempeño y, luego, entrar a la consideración de la evaluación de impacto. Podría decirse que el primer año del Proyecto puede destinarse a la puesta en funcionamiento y rutinización de la función de evaluación de desempeño, y arrancar con la de impacto a partir del segundo año. Posiblemente la mejor ocasión para articular ambos procesos sean las evaluaciones anuales o semestrales de los planes operativos ya ejecutados. Tal como se dijo anteriormente, en estos momentos se analizan la eficacia y la eficiencia del proyecto, y allí podrían incorporarse los resultados de la evaluación de impacto, a fin de que todos estos elementos coadyuven a la revisión de la planificación de mediano plazo y al desarrollo de los nuevos planes operativos.

CAPITULO 6

PLANIFICACION A MEDIANO PLAZO

La planificación a mediano plazo es una planificación intermedia entre la operativa (anual o semestral) que es la que orienta las acciones inmediatas y la de largo plazo o estratégica que establece las grandes líneas y los objetivos amplios que se pretenden alcanzar en un plazo amplio y no muy estricto (10 a 20 años) y usualmente mucho mayor que la vida estimada de los proyectos.

Dado que la mayoría de los proyectos (o de sus fases cuando se trata de proyectos en varias fases sucesivas) se planifican para una duración entre 2 y 5 años, puede decirse que la planificación integral del proyecto (o de sus fases) corresponden a este tipo de planificación a mediano plazo.

Tal como se ha dicho, la metodología de planificación elegida para estos casos es el Análisis de Marco lógico. Cabe destacar aquí que el Análisis de Marco lógico es una herramienta de planificación de mediano plazo, por lo que puede emplearse tanto en la planificación de proyectos como en la otras instancias (p.ej programas, e incluso organizaciones) en la que se esté planeando el mediano plazo. Existen experiencias interesantes de Programas que usan un sistema de Marco lógico dinámico para su planificación a mediano plazo, lo que consiste básicamente en preparar un Marco lógico a 3 años plazo y actualizarlo cada año, manteniendo siempre el horizonte de planificación a mediano plazo, pero contando con una herramienta de la que se derivan fácilmente los planes operativos, que permite proyectarse en el futuro a mediano plazo y que a la vez es suficientemente flexible como para incorporar los cambios que se van produciendo dinámicamente en la organización, en su entorno organizativo (las otras organizaciones) y en el contexto (realidad socio-ambiental) en la que opera.

6.1 BREVE INTRODUCCION AL ANALISIS DE MARCO LOGICO

En esta sección se describen los conceptos, definiciones y lógica del Marco lógico. La parte operativa, es decir los pasos a seguir para realizar un proceso de planificación basado en el Análisis de Marco lógico se presentan en la siguiente sección.

El Análisis de Marco lógico es una metodología de planificación que pertenece en general al campo de la planificación por objetivos. Su preocupación central, entonces, gira alrededor de lograr una identificación clara y precisa de qué es lo que se quiere lograr en términos de cambios en una realidad determinada sobre la que se quiere influir.

Hay que resaltar la importancia de este enfoque en los cambios de la realidad que se quieren lograr, a diferencia de otras metodologías que hacen énfasis en qué es lo que se quiere hacer. El Marco lógico no parte de la pregunta ¿qué queremos o qué podemos hacer?, sino que trata de responder a la pregunta ¿qué cambios de la realidad queremos lograr?, y una vez respondida esta pregunta comienza a considerar que hay que hacer para lograr dichos cambios.

La diferencia puede parecer sutil o académica a primera vista, pero realmente es muy profunda porque pone el énfasis en el impacto (los cambios en la realidad) y no en el instrumento (proyecto, organización). Haciendo un paralelo simple, identifica primero que quiere clavar un clavo en la pared y luego identifica al martillo como el instrumento para lograrlo, en vez de decir "tengo un martillo" y preguntarse ¿ahora qué hago?

Objetivos

El proceso de identificación de objetivos está estructurado alrededor de tres tipos de objetivos. Se inicia con los objetivos de largo plazo, que el proyecto no se compromete a alcanzar pero sí a contribuir a su logro. Estos objetivos representan la orientación general (en otras palabras el "norte") del proyecto.

OBJETIVO DE LARGO PLAZO

El Proyecto Selva Central, Perú, de Pro Naturaleza, define su objetivo de largo plazo así:

Se ha contribuido a la conservación de la diversidad biológica y al mantenimiento de las funciones ambientales de un importante sector de los bosques tropicales de la Amazonia Alta de la Selva Central del Perú

En esta formulación son evidentes el tema del Proyecto (conservación de la diversidad biológica), el tipo de ecosistema (bosques tropicales) y el sitio, así como que esta tarea no es realizada exclusivamente por el Proyecto, sino que éste contribuye a un esfuerzo más amplio

Se pasa luego al objetivo del proyecto, o sea a lo que éste se compromete a lograr en su período de trabajo. Finalmente, este objetivo de proyecto se desagrega o se descompone en una serie de resultados (u objetivos específicos) a fin de facilitar la identificación de las actividades necesarias para lograrlos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

En el mismo caso del Proyecto Selva Central, Perú, de Pro Naturaleza, éste se define como:

Grupos de interés en los valles de Oxapampa, Pozuzo y Palcazu han aplicado modelos de uso de recursos naturales y conservación de la diversidad biológica

Véase como este objetivo concretiza con mayor claridad al Objetivo de largo plazo y lo acota a ciertos sitios (los valles mencionados) y a ciertas tareas (aplicación de ciertos modelos por grupos de interés). Nótese además que se habla de aplicación de los modelos, o sea que el Proyecto no se plantea solamente desarrollar los modelos, sino lograr que los grupos los apliquen. Este uso preciso del lenguaje ayuda mucho a definir a qué se compromete el Proyecto y a qué no. Algunos aspectos aún difusos como ¿cuáles son los grupos de interés? o ¿de qué modelos se trata? son precisados al definir los Objetivos específicos (o resultados).

Se pasa luego al análisis de los factores externos al Proyecto. El Análisis de marco lógico reconoce claramente que existen factores fuera del alcance del proyecto que influyen al mismo y que, incluso, pueden llevar a su fracaso. Estos factores externos se analizan en términos de supuestos o riesgos, que son dos formas de considerar a estos factores.

Cuando se trabaja en términos de supuestos, los factores externos se analizan respondiendo a la pregunta ¿cuáles son las condiciones externas que tienen que darse para que el proyecto sea exitoso?. Mirado desde la perspectiva de riesgos, la pregunta es ¿cuáles son los factores externos que pueden impedir que el proyecto sea exitoso?

RIESGOS

El Área Temática de Humedales y Zonas Costeras de UICN-ORMA tiene un Objetivo específico que es "Funciona una Red regional de especialistas compuesta por grupos nacionales de expertos con capacidad técnica en manejo de humedales y zonas costeras". Para dicho objetivo han identificado como riesgo "No logran organizarse grupos en todos los países"

En este caso se visualiza claramente que se trata de un factor externo a la decisión del Proyecto (los expertos trabajan en distintas organizaciones, no para el Proyecto) y que es algo que puede ocurrir o no (no se sabrá hasta haber hecho las actividades previstas). Obviamente si ocurre que en algunos países los grupos no se organicen, esto impedirá alcanzar en su totalidad el Objetivo propuesto.

La identificación clara de objetivos se fortalece mediante la definición de indicadores para cada uno de ellos, de forma tal que la constatación del logro de los indicadores implica que los objetivos se han alcanzado. Estos indicadores son un componente crucial del Marco lógico, ya que precisan en cantidad y calidad las características de los objetivos establecidos.

A fin de lograr que los indicadores propuestos sean concretos y mensurables, la metodología requiere que se identifiquen los medios o formas con que se va a obtener la información requerida para verificar que los indicadores previstos han sido alcanzados.

Esta línea conceptual que une la descripción narrativa de los objetivos y resultados, con características cualitativas y cuantitativas concretas especificadas por medio de los indicadores y con los medios concretos a utilizar para obtener la información de los indicadores, constituye uno de los rasgos sobresalientes que dan fuerza al Análisis de marco lógico, tal como se ejemplifica en el recuadro de la página siguiente con el caso del Proyecto Manu, Perú.

LA FUERZA DEL MARCO LOGICO

En el caso del Proyecto Manu, Perú, de ProNaturaleza, se puede apreciar la claridad que se obtiene combinando el desglose narrativo de los distintos objetivos con los indicadores y medios de verificación.

| RESUMEN NARRATIVO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION |
|---|---|--|
| OBJETIVO A LARGO PLAZO Se ha contribuido a la conservación y al desarrollo ecológicamente sostenible de la Reserva de Biosfera del Manu, Perú | (No se definieron) | (No se definieron) |
| OBJETIVO DEL PROYECTO La población local se ha apropiado de modelos de desarrollo sostenible basados en la conservación de los recursos naturales | 1. El 80% de las familias con SIP los están manejando exitosamente con apoyo técnico mínimo durante los últimos seis meses del Proyecto 2. El 50% de las propuestas de manejo de recursos naturales está siendo ejecutado y manejado por las organizaciones locales durante los últimos 6 meses del Proyecto 3. El 80% de los Proyectos de desarrollo iniciados en la R.B. Manu son compatibles con el Plan Estratégico de ésta | Fichas de monitoreo y registros de seguimiento Talleres de evaluación participativa Evaluación del estado de avance del Plan Estratégico realizada al final del Proyecto |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS (*) 1. Se han validado prácticas y sistemas integrados productivos (SIP), con la participación de familias locales | En 24 SIP familiares: 1. El participante asume la zonificación de su parcela, durante la vida del Proyecto 2. Por lo menos el 75% de las actividades ejecutadas y asumidas por el participante están en buen estado durante la vida del Proyecto 3. Las ventas anuales de productos de actividades promovidas por el Proyecto generan por lo menos el equivalente a un Ingreso Mínimo Vital a partir del segundo año. 4. Se logra incorporación o mayor consumo de al menos 3 alimentos de alto valor nutritivo (entre proteínas, frutas, verduras, miel), con consumo de al menos uno de ellos durante los 12 meses del año, a partir del segundo año. 5. Revalorización y/o incorporación de 5 especies o variedades nativas adicionales en la parcela al final del Proyecto | Fichas de monitoreo y registros de seguimiento (**) |

(*) Sólo se presenta uno de los cuatro Objetivos específicos (o Resultados) del Proyecto

(**) La inclusión de estas fichas y registros como Medio de verificación, implica directamente que el Proyecto debe incluir entre sus actividades regulares aquellas que sean necesarias para poder contar con dichas fichas y registros.

Verificación lógica

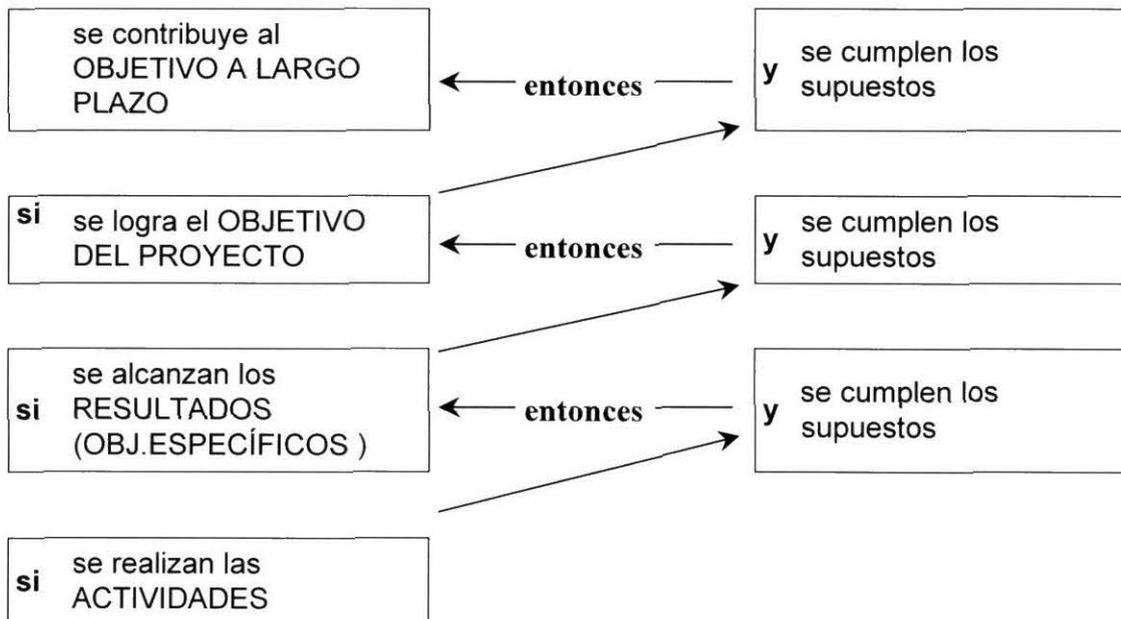
A partir de los elementos citados, es posible articular un análisis de la lógica interna de los distintos componentes que permite analizar el conjunto. Dicho análisis se basa en cuatro preguntas:

- * ¿contribuye el objetivo del proyecto a alcanzar el objetivo de largo plazo ? ¿por qué ?
- * ¿si todos los resultados se logran, significa ésto que el proyecto ha hecho todo lo necesario que está a su alcance para lograr el objetivo del proyecto ? ¿faltan o sobran elementos en estos resultados en relación con dicho logro ?
- * ¿si las actividades y los supuestos de los resultados se cumplen, se logran los resultados ?
- * ¿ si los resultados y los supuestos del objetivo de proyecto se cumplen, se logra el objetivo del proyecto ?

Respuestas negativas o dubitativas a alguna de las preguntas anteriores significan que se debe seguir trabajando en mejorar los objetivos de distinto nivel o sus indicadores o lo que sea.

El proceso de verificación se completa con un análisis de la articulación entre los distintos componentes. Este análisis arranca desde las Actividades y sube hasta el Objetivo a largo plazo. Se lo realiza mediante una secuencia de razonamientos armada de la siguiente manera:

Si las Actividades se realizan adecuadamente y los supuestos de los Resultados se cumplen, entonces ésto debe ser suficiente para alcanzar dichos Resultados (cuantificados por los indicadores correspondientes). Si este razonamiento no muestra problemas se repite para el nivel siguiente, como lo muestra el esquema adjunto, y así sucesivamente hasta llegar al Objetivo a largo plazo. Problemas, dudas o vacíos que surjan de este análisis deben utilizarse para mejorar aquellos componentes que presenten problemas.



Los resultados del proceso de planificación mediante el Análisis de Marco Lógico se sintetizan en el Cuadro resumen del Marco lógico. Dicho Cuadro tiene dos hojas, en la primera se resume todo lo referente a los distintos objetivos, indicadores, etc., mientras que la segunda está reservada a las actividades. Ambas se presentan en detalle en la sección siguiente en la que se dan las orientaciones para realizar una planificación basada en el Marco lógico.

Actividades

Tal como se ha dicho anteriormente, una vez completada la parte de objetivos (¿ cuáles son los cambios que se quieren lograr ?) se pasa a la parte de Actividades, en la que se identifica qué es lo que hay que hacer para alcanzar dichos objetivos.

Usualmente se procede a tomar cada Resultado (u objetivo específico) y a identificar cuáles son las actividades generales a realizar, cuáles son los verificadores (indicadores) de cada actividad, qué socios y/o contrapartes participan en ellas, en qué año o semestre se realizan y qué recursos se requieren. Toda esta información se resume en un cuadro ad-hoc que constituye la Hoja 2 del Marco lógico antes mencionada.

Dado que el Marco lógico es un método de planificación a mediano plazo, las actividades no se identifican con gran detalle, sino a nivel de las cosas a lograr anual o semestralmente, y la secuencia en que deben realizarse.

6.2 APORTES DE ESTA METODOLOGIA AL ANALISIS DE MARCO LOGICO

Si bien el Análisis de Marco lógico es un método genérico que se describe en los términos presentados en la sección anterior, hay diferentes formas de encararlo. Una de las más comunes es la que inicia el análisis a partir de la identificación de problemas y de la construcción del llamado árbol de problemas. Así como ésta, hay otras particularidades que caracterizan a la forma en que se desarrolla el Análisis de Marco lógico.

La metodología presentada en este documento también tiene su forma de encarar la construcción del Marco lógico y aporta algunos elementos novedosos a su desarrollo. Dichos elementos son:

1. Trabajo inicial a partir de un diagnóstico, del desarrollo de una visión del futuro a largo plazo y del análisis de la misión de la organización que propone el proyecto, en lugar del análisis de problemas
2. Análisis del llamado ámbito del proyecto (temas, actores, estrategias) antes de realizar la identificación del objetivo del proyecto y los resultados
3. Análisis y explicitación de las hipótesis subyacentes en la planificación
4. Integración de los procesos de monitoreo y evaluación del desempeño y del impacto del proyecto dentro de la planificación con Marco lógico

Diagnóstico, visión y misión

Esta metodología propone iniciar el trabajo de planificación con Marco lógico con tres tareas:

- * diagnóstico de la situación (¿qué está ocurriendo ahora?)
- * visión del futuro a largo plazo (¿ a qué situación ideal se quiere llegar ?)
- * misión de la organización (¿ cuáles son los campos de acción en los que la organización tiene competencia para actuar ?)

Este enfoque pretende reemplazar con ventajas al análisis de problemas y al árbol de problemas, debido por un lado a las limitaciones y supuestos del análisis de problemas y a las ventajas que representa para el equipo de trabajo el proceso de desarrollo de una visión compartida del futuro que se quiere alcanzar. En el Anexo 1 se presenta una discusión detallada de estas cuestiones, así como una metodología simple para conducir el proceso de desarrollo de una visión compartida del futuro.

VISION VERSUS ARBOL DE PROBLEMAS

Contribución de Claudia Bouroncle y Andrew Halliday, Pro Naturaleza, Perú

La formulación de un proyecto (incluso de nuestro proyecto de vida) pasa por una etapa de visión a futuro, un momento en que dejamos de mirar los problemas actuales que nos rodean, y en el que nos preguntamos ¿qué es lo que quiero lograr?, lo cual no implica que nos desliguemos de la realidad. Tratamos de generar ideas creativas, que no pasan necesariamente por las soluciones de los problemas.

Esta reflexión se origina a partir del uso de dos metodologías diferentes para el diseño de proyectos que se vienen utilizando actualmente: el árbol de problemas y la visión a futuro.

La metodología del árbol de problemas se basa en transformar mecánicamente a los problemas en soluciones, y a las causas de estos problemas en objetivos de proyectos. Este enfoque nace del campo de la salud, en el cual las acciones de prevención son claves para el control de enfermedades. Pero este enfoque no ha sido validado con relación a los problemas sociales o ambientales. Si tomamos la realidad holísticamente, las relaciones causa - efecto de los problemas no necesariamente coinciden con la estructura de las acciones para lograr su solución. Además, la estructura real de la problemática incluye efectos de retroalimentación y cambio, lo cual no es posible de registrar en un árbol de problemas. Por otro lado, el ejercicio del árbol de problemas produce una visión pesimista de la realidad, si no es complementado con un análisis de oportunidades.

En el caso de proyectos integrales de conservación y desarrollo, el enfoque del árbol de problemas lleva a ubicar a la dimensión humana de un sistema como la causante de los problemas de pérdida de diversidad biológica, y a diseñar acciones orientadas a mitigar sus efectos. En cambio, el desarrollo de una visión puede ayudar a relacionar la gente como parte integrante de un sistema, como parte de la solución y recurso, y no sólo como problema.

Operativamente, es más fácil lograr un consenso en el equipo - incluyendo los socios del proyecto - en la elaboración de una visión, ya que ésta se basa en definir adónde queremos llegar, dejando la cuestión del cómo para las etapas siguientes. La elaboración del árbol de problemas y el respectivo árbol de soluciones requiere de un análisis muy detallado de la realidad, juntando las etapas de diagnóstico, definición de objetivos y diseño del proyecto, además de forzar la identificación de un problema central por parte de un grupo de personas.

El diagnóstico analiza el estado actual de la realidad y las tendencias más importantes, sin limitarse a un solo aspecto de la realidad, y sin pretender lograr un modelo de esta. Una vez definido este, es lógico continuar construyendo una visión a futuro según los criterios de los participantes, y la definición del campo de acción para la cual se toma en cuenta la misión, interés y la capacidad de la institución que va a ejecutar el proyecto. El diagnóstico es analítico y la visión es sintética, mientras que la metodología del árbol de problemas es analítica, no tiene etapa de síntesis.

Un ejemplo cotidiano de la realidad peruana ayuda a ilustrar la diferencia entre ambos enfoques. Una mujer andina con hijos pequeños llega a Lima. Si se dedica solamente a pensar en cómo resolver el problema de las necesidades básicas de sus hijos, probablemente sólo realice actividades que generen un tipo de soluciones o cambios circunstanciales, mientras que si da un paso fuera de la trama cotidiana con una visión a futuro, probablemente desarrolle estrategias creativas para mejorar integralmente su vida (que es lo que generalmente sucede cuando adoptan esta última postura).

Ambito del proyecto

Uno de los desafíos más importantes que presenta la planificación por el método del Marco lógico es lograr un tránsito fluido desde ideas generales y a largo plazo (como las derivadas de la visión del futuro) hasta las propuestas concretas de acción inmediata requeridas por las actividades. El análisis del ámbito es un paso intermedio destinado a ayudar a realizar este tránsito en forma adecuada, generando una serie de decisiones y conceptos que son de capital importancia a la hora de definir objetivos, resultados, indicadores y supuestos.

El análisis de ámbito consiste fundamentalmente en la definición de los temas o campos de trabajo del Proyecto (usualmente consistentes con las competencias técnicas de la organización que propone el proyecto), en la identificación de los actores sociales de la realidad socio-ambiental en que se va a trabajar y de aquellos que van a participar en las distintas etapas o partes del Proyecto, y en la definición de las estrategias o modos de trabajo del Proyecto.

Análisis y explicitación de hipótesis

Todas las acciones de un proyecto están basadas en hipótesis, debido a la incertidumbre (o simple desconocimiento) que se tiene respecto a cuál es el camino más adecuado para avanzar hacia la sostenibilidad.

La forma general de las hipótesis es simple: suponemos que si hacemos tal acción eso va a llevar a cierto resultado. La palabra crítica en la frase anterior es "suponemos". Mientras haya claridad en que se trabaja con hipótesis o suposiciones, habrá menos probabilidades de problemas porque se estará alerta sobre la marcha del proceso. Los problemas serios comienzan cuando en vez de suponer se toman las cosas por ciertas. O sea cuando el "suponemos que haciendo esto se logra aquello" se convierte en "haciendo esto se logra aquello".

En general cuando las acciones son muy concretas (como en el nivel de tareas o actividades) las hipótesis tienen mayor probabilidad de certeza que las hipótesis que subyacen a niveles menos concretos (por ejemplo objetivos o resultados). De allí que el análisis de hipótesis sea importante a nivel del análisis del ámbito y también a la hora de verificar la lógica integral del Marco lógico.

Resumen de los componentes del Marco Lógico - Adaptado de Halliday y Bouroncle (1999)

| | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|--|---|---|--|---|
| ¿Qué va a cambiar? (En presente o pasado) | <p>OBJETIVO DE LARGO PLAZO (<i>Objetivo de Desarrollo, Propósito, Meta, Fin</i>)</p> <p>Cambios en la realidad socio ambiental a los que el proyecto contribuye.</p> | Cambios a largo a plazo a los que el Proyecto contribuye | Cómo se obtiene o dónde se encuentra la información necesaria para verificar los indicadores del objetivo de largo plazo. | <p>Situaciones no controlables por el proyecto (p.ej. estabilidad mercados, seguridad ciudadana, estabilidad institucional de la región, políticas del estado, etc.)</p> <p>Son condiciones mínimas indispensables para la generación del objetivo de largo plazo.</p> |
| | <p>OBJETIVO DEL PROYECTO (1) (<i>Objetivo de Corto Plazo, Propósito</i>)</p> <p>Cambios que el proyecto se compromete a alcanzar a su final.</p> | Cambios logrados por la población objetivo al final del proyecto. | Cómo se obtiene o dónde se encuentra la información necesaria para verificar los indicadores del objetivo del proyecto. | <p>Situaciones no controlables por el proyecto (p.ej. actividad económica local, servicios relacionados al proyecto, etc.)</p> <p>Son condiciones mínimas indispensables para la generación del objetivo del proyecto.</p> |
| | <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS (3-6) (<i>Resultados, Objetivos Estratégicos, Productos, Metas</i>)</p> <p>Desagregado del objetivo del proyecto.</p> | Cambios en las capacidades y condiciones de la población objetivo. | Cómo se obtiene o dónde se encuentra la información necesaria para verificar los indicadores de los objetivos específicos. | <p>Situaciones no controlables por el proyecto (p.ej. relación de la población objetivo con otros actores, otras actividades económicas desarrolladas por la población objetivo, etc.)</p> <p>Son condiciones mínimas indispensables para la generación de los objetivos específicos.</p> |
| ¿Cómo logramos los cambios? (En infinitivo) | <p>ACTIVIDADES</p> <p><i>Acciones que generan los Objetivos Específicos.</i></p> | <p>PRODUCTOS</p> <p>Eventos realizados y bienes y servicios producidos por el proyecto.</p> | <p>CRONOGRAMA</p> <p>Cuándo se prevee realizar cada actividad y qué lapso de tiempo requiere</p> | <p>PARTICIPANTES</p> <p>Personas y grupos sociales que participan en la realización de las actividades.</p> |

6.4 CUADRO RESUMEN DEL PROCESO DE PLANIFICACION CON MARCO LOGICO

| | |
|---------------------------|---|
| VISION A LARGO PLAZO | <p>Este ejercicio apunta a generar una visión común y explícita de la situación del sistema a la que el grupo aspira a llegar a largo plazo (20-30 años). La pregunta motivadora es: Cuáles son las características de la situación ideal que queremos alcanzar en esta región ?</p> <p>El producto final del ejercicio es una frase que resume la visión. <i>ESTA FRASE SE REDACTA EN PRESENTE, DESCRIBIENDO LA SITUACION QUE SE TENDRIA EN EL FUTURO A LARGO PLAZO.</i> (1)</p> <p>En la Parte Quinta se incluye una presentación detallada acerca de cómo desarrollar la visión mediante un ejercicio grupal.</p> |
| MISION DE LA ORGANIZACION | <p>Consiste en analizar la Misión de la Organización que ejecuta el Proyecto, mediante la identificación y discusión de las principales palabras clave de la Misión (sostenibilidad, nivel de vida, política, etc) a fin de generar una comprensión común de los conceptos que se describen con dichas palabras.</p> |
| DIAGNOSTICO | <p>Se propone trabajar siguiendo el esquema descrito en el Mapeo Analítico, Reflexivo y Participativo de la Sostenibilidad (MARPS, Imbach et al, 1997) pero a partir de información secundaria. La profundidad del diagnóstico depende en gran medida de los recursos con que se cuenta para hacerlo. Una propuesta de temas a ser cubiertos incluye: (2)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Definición del área de influencia. Niveles espaciales superior e inferior.2. Análisis temático<ol style="list-style-type: none">2.1 Social. * Identificar actores y participantes<ul style="list-style-type: none">* Describir su relación con los Recursos Naturales* Definir el impacto ambiental y social de dicha relación* Definir su poder de decisión* Para los participantes, hacer una matriz abarcando:<ul style="list-style-type: none">- nivel de ingresos- propiedad / acceso a los Recursos Naturales- uso de los Recursos Naturales- participación de la mujer en los grupos organizados- actividades productivas- empleo2.2 Ambiental. * Principales ecorregiones del área<ul style="list-style-type: none">* Grado de intervención humana (% de cada ecorregión en estado natural, intervenido, cultivado y construido)* Usos actuales de las ecorregiones (cultivos, pastos, caza, etc)* Principales problemas ambientales de cada ecorregión* Potencialidades de uso de cada ecorregión* Areas Protegidas existentes* Puntos / áreas de contaminación / contaminadas* Especies silvestres amenazadas* Especies silvestres con potencial de uso comercial |

- (1) Los distintos tiempos verbales se utilizan para enfatizar las diferencias entre las situaciones deseadas (ligadas a los Objetivos) y las acciones (relacionadas con las Actividades del Proyecto). Convencionalmente, las primeras se redactan en tiempo presente o pasado, mientras que las últimas se presentan en infinitivo.
- (2) La lista de temas presentada se incluye a simple título de ejemplo, a fin de resaltar la necesidad de asegurar la integralidad del diagnóstico centrado en un proceso de desarrollo sostenible. Obviamente hay aspectos que pueden ser agregados o quitados según el caso. Más aún, los proyectos orientados hacia sectores específicos (conservación, desarrollo agrícola, producción forestal, salud, etc) tendrán temas de diagnóstico bastante diferentes a los presentados en el ejemplo.

M.LOGICO 1:
OBJETIVO A
LARGO PLAZO

Este es el primer elemento del Marco Lógico. Consiste en formular el Objetivo a largo plazo del Proyecto (u Objetivo de Desarrollo u Objetivo General). El Proyecto contribuye a alcanzar ese objetivo, pero no asume el compromiso total de alcanzarlo.
REDACTAR EN PASADO O COMO ALGO YA ALCANZADO A LARGO PLAZO.
Se puede usar como punto de partida la formulación más abarcadora obtenida en el ejercicio de visión.

M.LOGICO 2:
CARACTERIZA-
CION DEL
AMBITO DEL
PROYECTO

Comprende tres aspectos centrales:

1. Identificación de los temas centrales.
 - A. Qué debe cambiar ? (dos variantes, porque es un problema o porque es una oportunidad desaprovechada).
 - B. Qué debe mantenerse ? (porque funciona bien).
2. Confirmación de los actores sociales (todos) y de los participantes (aquellos con los que el Proyecto se propone trabajar). Se lo considera como confirmación porque ya fueron identificados en el Diagnóstico.
3. Definición de las estrategias o modos de trabajo del Proyecto. Pregunta motivadora: ¿Cómo trabajará el Proyecto ? (p.ej. participativamente, ejecutado a través de organizaciones locales, combinando acción e investigación, involucrando al Gobierno, no involucrando al Gobierno, etc.)

Una vez completada la información anterior, se debe proceder al análisis de las hipótesis de base implícitas en el trabajo, tanto a nivel de temas como de actores y estrategias.

M.LOGICO 3:
OBJETIVO DEL
PROYECTO

A partir de los elementos identificados en el paso anterior, es posible proceder a identificar el Objetivo del Proyecto, o sea el objetivo que el Proyecto se compromete a alcanzar.

SE REDACTA EN PRESENTE O PASADO, COMO YA ALCANZADO

Es frecuente que al hacer este ejercicio se identifiquen varios objetivos, en tal caso hay que usar estos objetivos más específicos como Resultados (paso siguiente) y redactar como Objetivo del Proyecto una sentencia que abarque a las anteriores.

ES RECOMENDABLE IDENTIFICAR UN SOLO OBJETIVO DE PROYECTO

M.LOGICO 4:
RESULTADOS
ESPERADOS

También llamados Objetivos específicos. Consisten en desagregar o descomponer el Objetivo de Proyecto en varias partes concretas que puedan alcanzarse a partir de la realización de diversas actividades. Se debe verificar que si estos Resultados son alcanzados, ello es suficiente para satisfacer el Objetivo del Proyecto. Pueden surgir como se indicó en el punto anterior o ser derivados a partir del Objetivo de Proyecto.

Este es uno de los pasos más difíciles del Marco Lógico, ya que constituye el eslabón que une la situación perseguida con las actividades a realizar

SE REDACTAN EN PRESENTE O PASADO, COMO YA ALCANZADOS.

M.LOGICO 5:
RIESGOS (1)

Tanto los Objetivos como los Resultados requieren además de la identificación de riesgos. Estos riesgos consisten en los acontecimientos fuera del control del Proyecto que pueden impedir el logro de uno o más de los Objetivos o Resultados del Proyecto.

Es importante distinguir los Riesgos de los Requisitos del Proyecto (también conocidos como Supuestos Letales). Los Riesgos son cosas que pueden ocurrir, pero no existe certeza de que vayan a ocurrir o a no ocurrir, tales como la continuidad de las políticas vigentes, estabilidad de las variables macro-económicas, etc. Los Requisitos son condiciones que deben estar aseguradas al momento de comenzar el Proyecto, tales como la conformidad del Gobierno, el interés de los beneficiarios, el aporte de los fondos comprometidos de contraparte, etc.

Si alguno de los Requisitos del Proyecto se plantea como Riesgo, éste puede significar que el Proyecto sea descartado.

Un comentario final sobre Riesgos: aquellos eventos cuya ocurrencia sea segura o imposible no deben incluirse como Riesgos sino como parte del Contexto del Proyecto (p.ej las elecciones presidenciales del año próximo, la llegada de la estación seca a fines de año, etc)

M.LOGICO 6:
INDICADORES
Y MEDIOS DE
VERIFICACION

Todos los niveles anteriores, y especialmente el Objetivo de Proyecto y los Resultados requieren la identificación de indicadores que permitan determinar en qué medida los mismos se han logrado o no. Para cada uno de los Objetivos y Resultados hay que identificar varios indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen cambios en el contexto o sistema que el Proyecto pretende influir.

Las preguntas de Qué cambia ? Quiénes cambian ? Cómo y Por qué cambian ? aplicadas a cada caso concreto ayudan a la identificación de los indicadores. En la Sección 6.6 se presenta más información sobre identificación de indicadores.

Una vez identificados los indicadores se deben identificar los medios para obtener la información requerida por los indicadores.

Finalmente, pero no menos importante, se debe proceder a la definición de los criterios de desempeño para los indicadores. La pregunta guía es: ¿Cuál es el significado (p.ej bueno/regular/malo, sostenible/insostenible, etc) de los diferentes valores que puede tener cada indicador ?

Con la identificación de Indicadores y Medios de verificación se completa la llamada Hoja 1 del Cuadro de Marco lógico del Proyecto

(1) Una variante bastante utilizada como alternativa al análisis de riesgos es el de la consideración de supuestos. Los supuestos son condiciones externas, fuera del alcance del Proyecto, que deben darse para que el Proyecto alcance sus Resultados y Objetivos. A los fines prácticos se manejan de manera similar a los riesgos, respetando la diferencia conceptual entre ellos (los riesgos son factores que de alguna manera amenazan al Proyecto, mientras que los supuestos son condiciones que deben darse). La diferenciación entre riesgos y requisitos también debe hacerse entre supuestos (condiciones que deben darse) y requisitos (condiciones que deben estar aseguradas antes de iniciar el Proyecto).

**M.LOGICO 7:
ACTIVIDADES**

Con este paso comienza a completar la Hoja 2 del Cuadro de Marco Lógico, que está concentrada en la definición de las cosas que va a hacer el Proyecto. Esta tarea se inicia con la identificación de las Actividades necesarias para alcanzar cada uno de los Resultados identificados anteriormente. Usualmente cada Resultado Esperado requiere de la realización de varias Actividades.

Dado que el Marco Lógico se operativiza mediante los Planes Operativos Anuales (ver Sección 6.5) no se requiere de un nivel de detalle alto para las actividades incluidas en el Marco lógico.

Se debe prestar especial atención a la inclusión de las actividades de Monitoreo y Evaluación en esta parte del Marco Lógico.

LAS ACTIVIDADES SE REDACTAN EN INFINITIVO, COMO COSAS A HACER

**M.LOGICO 8:
INSUMOS,
CRONOGRAMA
Y RESPONSABILIDADES**

Una vez identificadas las Actividades, se procede a definir los siguientes aspectos para cada una de ellas:

- * Verificador, o sea indicadores para las actividades
- * Participantes en la actividad (socios, contrapartes, beneficiarios, etc)
- * Cronograma (semestral o anual)
- * Recursos humanos requeridos
- * Equipo necesario
- * Gastos operativos requeridos

Con este paso se procede a completar la Hoja 2 del Cuadro de Marco lógico, con lo que el procedimiento de preparación del mismo queda terminado.

6.5 PLANIFICACION OPERATIVA

Una vez que la propuesta del Proyecto, incluyendo su Marco lógico, ha sido terminada y presentada a los donantes para su aprobación, viene el proceso de negociación y aprobación del Proyecto, el cual puede tomar meses o años, dependiendo del caso (tipo de Proyecto, monto, organizaciones involucradas, etc).

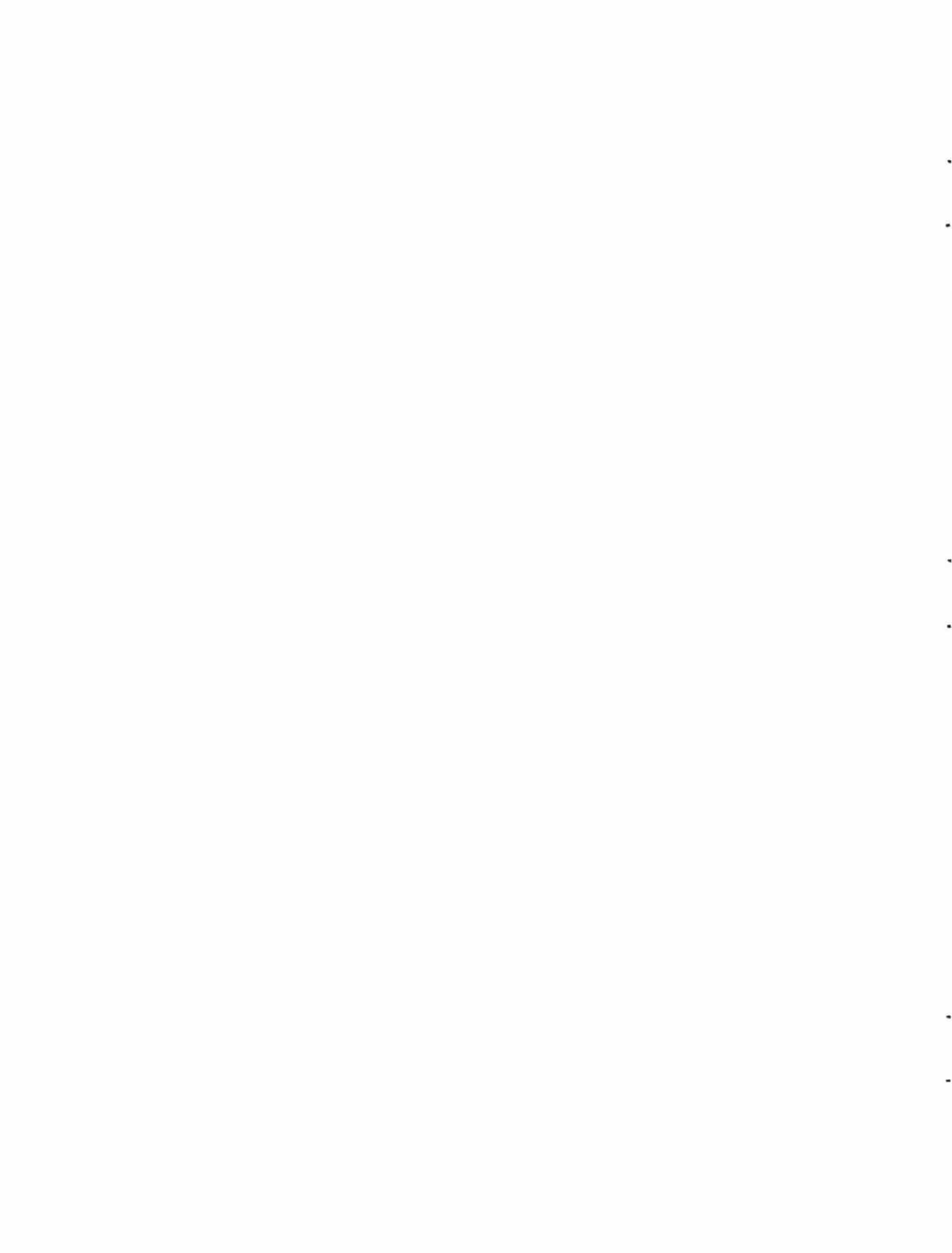
Al finalizar este proceso se firman los acuerdos pertinentes y los fondos son desembolsados, con lo que comienza la ejecución del Proyecto. Usualmente la ejecución comienza con la preparación del plan operativo, el cual debe incluir las actividades necesarias para organizar la rutina de las actividades de M&E del Proyecto.

La planificación operativa es de corto plazo (usualmente un año y a veces seis meses, dependiendo de lo establecido en los acuerdos de financiamiento). El instrumento de planificación recibe distintos nombres tales como Plan Operativo Anual (POA), Plan de trabajo, Plan de operaciones y otros, sin que estos nombres impliquen ninguna diferencia de fondo en cuanto a la tarea de planificación.

Para hacer el plan operativo se trabaja con la Hoja 2 del Marco Lógico, la que identifica las Actividades generales a realizar en el año correspondiente, y los Resultados a los que conducen dichas Actividades.

La planificación operativa consiste en definir las tareas necesarias para cada Actividad y su secuencia, así como las responsabilidades operativas, el cronograma y los recursos necesarios para ejecutar las mismas.

Usualmente los planes operativos se preparan en formularios como el que se muestra en la página siguiente.



FORMULARIO DE PLANIFICACION OPERATIVA

| RESULTADO (OBJETIVO ESPECIFICO) : | | | | |
|---|-------------|---------------|------------|----------|
| ACTIVIDAD: | | | | |
| VERIFICADOR: | | | | |
| TAREA | RESPONSABLE | PARTICIPANTES | CRONOGRAMA | RECURSOS |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ACTIVIDAD: | | | | |
| VERIFICADOR: | | | | |
| TAREA | RESPONSABLE | PARTICIPANTES | CRONOGRAMA | RECURSOS |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

RESULTADO: tal como está registrado en el Marco Lógico (Hoja 1)

ACTIVIDAD: tal como está registrada en el Marco Lógico (Hoja 2)

VERIFICADOR: indicador de la Actividad, tal como está registrado en el Marco Lógico (Hoja 2)

TAREA: acción concreta a realizar para cumplir la Actividad

RESPONSABLE: persona del Proyecto que tiene la responsabilidad de que la tarea se cumpla

PARTICIPANTES: personas del Proyecto y de fuera de él que participan en la tarea

CRONOGRAMA: mes o meses en los que se realiza la tarea

RECURSOS: necesidades de personal, equipo y recursos para realizar la tarea

SECCION EN PROCESO DE REDACCION A PARTIR EL ANEXO 5 DEL DOCUMENTO DE AUTOEVALUACION DE PROYECTOS Y DE VARIOS APORTES E IDEAS NUEVAS SURGIDAS EN EL ULTIMO AÑO

Existen muchas definiciones de indicadores. Para el propósito de este trabajo, un indicador es considerado como una medida o estimación apropiada para medir el progreso hacia un objetivo. Este tipo particular de indicadores pueden llamarse indicadores de desempeño.

Como se menciona en el texto principal, es posible diferenciar entre indicadores de respuesta e indicadores de resultado. Los primeros se usan para evaluar las actividades y los productos de los Proyectos o Programas, mientras que los indicadores de resultado se relacionan con la evaluación de los cambios en el contexto del Proyecto (o sistema) que el Proyecto quiere influenciar.

Los indicadores de los Proyectos son útiles en dos niveles:

Error! Unknown switch argument. Para evaluar el progreso del Proyecto y el impacto en su contexto.

Error! Unknown switch argument. Para definir con precisión el ámbito de los Objetivos y Resultados del Proyecto.

Los Objetivos y los Resultados pueden escribirse conceptualmente, mientras que los indicadores muestran los límites cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, un Resultado puede ser "Fortalecimiento de las organizaciones de base en sus capacidades de manejar los bosques naturales", mientras que los indicadores de este Resultado lo completarán expresando explícitamente "Cinco organizaciones en tres poblaciones tienen la capacidad de manejar los bosques naturales", "Una organización local capaz de manejar los bosques naturales es la que tiene reconocimiento legal, estatutos, autoridades que cambian regularmente, capacidad de encarar los conflictos internos y desarrolla una operación forestal rentable y sostenible".

Es posible ir un paso más allá estableciendo que "una operación forestal sostenible es manejada con un Plan de Manejo Forestal aprobado que asegura la conservación de la estructura forestal y la regeneración de las especies extraídas" mientras que "una operación provechosa es una que luego de pagar todos los costos directos e indirectos que implica el trabajo (al precio de oportunidad) y la depreciación del equipo, deja un balance positivo para distribuir entre los dueños o reinvertir para mejorar la operación".

Cada uno de los ejemplos anteriores son ejemplos de las definiciones claves que cada Proyecto debería realizar de acuerdo con el tema que está encarando. Pueden incluirse en el marco lógico con los indicadores o como notas de pie de página clarificando los indicadores. Es una cuestión importante que el equipo del Proyecto esté de acuerdo con ellos ya que este tipo de acuerdos ayuda considerablemente a centrar el trabajo del equipo.

En casi todos los Proyectos el primer intento de definir estos indicadores conduce a ciertos indicadores imperfectos. Como esto es inevitable, no tiene sentido preocuparse demasiado. Lo importante no es el nivel de sofisticación, sino que los indicadores expresen el nivel de comprensión y de acuerdo del equipo. A medida que evolucione el Proyecto, y se revisen los indicadores periódicamente, existirán muchas oportunidades de mejorarlos basados en la experiencia práctica del Proyecto.

¿Cómo identificar indicadores de desempeño?

La primera sugerencia es identificar varios indicadores para cada Objetivo o Resultado. La mejor forma es encontrar una mezcla de respuestas y de indicadores de resultado, cubriendo tanto lo que el Proyecto ha hecho como los cambios que han sucedido en el contexto del Proyecto.

El encarar la pregunta: "¿cómo nos damos cuenta que el objetivo (o el resultado) fue alcanzado satisfactoriamente?", es una forma útil de identificar indicadores.

Otras preguntas como: "¿quién cambió?", "¿cómo/ por qué cambiaron ellos?", son también preguntas buenas para identificar indicadores relacionados con los actores sociales. Estos tipos de indicadores son muy importantes, particularmente cuando el equipo del Proyecto está de acuerdo con la idea de que las personas son una fuente de problemas, pero también son el único recurso para resolverlos. Este concepto se explora en la guía Mapeo Analítico Reflexivo y Participativo de la Sostenibilidad, Imbach *et al*, UICN, 1997.

UNA FORMA DE ACERCARSE A LA IDENTIFICACION DE INDICADORES

Contribución de Amparo Eguiguren, Proyecto Bosques Nativos Andino (PROBONA), Ecuador, IC-UICN

Este Proyecto ha desarrollado un Cuadro simple basado en las preguntas mencionadas en el texto principal y aplicándolas a los Objetivos específicos (o Resultados) del Proyecto, con el fin de generar ideas concretas que permitan identificar indicadores. El siguiente ejemplo, utilizando uno de los Objetivos específicos del Proyecto ilustra el proceso.

Objetivo Específico: Las instituciones ejecutoras han consolidado capacidades para el diseño y operativización de las Acciones Demostrativas.

| Qué se espera que cambie ? | Quiénes cambian ? | Cómo cambian ? |
|---|---|--|
| 1. Prácticas de manejo del bosque (EFNA) | 1.1. Contrapartes locales (comunidades) | 1.1.1. Revertiendo procesos degradativos 1.1.2. Aplicando nuevas prácticas de conservación 1.1.3. Valorizando procesos de conservación tradicionales |
| 2. Nivel de apropiación de las propuestas de conservación de los EFNA | 2.1. Comunidades 2.2. Ejecutoras, municipios y OG's locales | 2.1.1. Fortaleciendo su autonomía en la toma de decisiones (contrapartes locales desarrollan actividades por iniciativa propia) 2.1.2. Incrementando espacios de participación para mujeres 2.2.1. Reorientando sus planes y prácticas |
| 3. Nivel de especialización | 3.1. Contrapartes locales 3.2. Contrapartes locales, municipios y OG's 3.3. Ejecutora | 3.1.1. Mejoramiento de la producción en calidad y cantidad 3.1.2. Incrementando destrezas y capacidades 3.2.1. Ídem 3.3.1. Ídem |

La recomendación para cualquier equipo de Proyecto es tomar conciencia que los indicadores del Proyecto son para ellos, no para el donante, ni para sus jefes. Los indicadores son la forma que ellos tienen de establecer sus propios criterios de éxito ("si logramos tal y tal cosa entonces lo hicimos bien"). Por lo tanto el tiempo que dedican a pensar, planear y acordar indicadores es una de las mejores formas de emplear el tiempo en la etapa de diseño del Proyecto. Además, el análisis de los aspectos cuantitativos y cualitativos de los resultados a lograr es una excelente oportunidad de discutir profundamente qué significa el Proyecto cuando se está hablando de aspectos complejos que se resumen en palabras difusas.

Un aspecto clave en esta tarea es no permitir la inclusión de conceptos vagos o pobremente definidos. Algunas palabras comúnmente empleadas tales como "participativo", "equitativo", "sostenible", "buena calidad", etc. pueden entenderse de muchas maneras diferentes. Los indicadores son las herramientas que tienen los equipos del Proyecto para explicar precisamente qué significan esas palabras para ellos y para ese Proyecto específico.

En esta Sección se presentan varios ejemplos de los distintos pasos del proceso de planificación provenientes de proyectos de conservación y/o desarrollo que están siendo ejecutados en América Latina. Los mismos se presentan como ejemplos de aplicación real de la metodología propuesta. Analizando estas aplicaciones es evidente que cada uno de estos Proyectos se ha adueñado de la metodología y le ha hecho las adaptaciones necesarias a su realidad específica.

Los ejemplos se presentarán ordenados según los grandes pasos esquematizados al principio del Capítulo 5 de este manual.

Actividades iniciales

En este paso se propuso la realización de tres tareas:

- Diagnóstico del contexto socio-ambiental
- Análisis de la Misión institucional
- Desarrollo de una Visión a largo plazo

Los dos primeros son bastante obvios y hay bastante experiencia respecto a como realizarlos, por lo que no se incluirán ejemplos de los mismos.

En lo que hace a la Visión a largo plazo, la metodología se describe en la Parte Quinta de este manual, correspondiente a Herramientas. Como resultado de experiencias concretas realizadas en la región en cuanto al desarrollo de una visión a largo plazo, se presentan a continuación los casos de los Proyectos Laguna Lachuá y Manglares del Pacífico, ambos de Guatemala, ejecutados en conjunto entre el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y el Area Temática de Humedales y Zonas Costeras de UICN-ORMA.

En ambos casos se presentan los resultados del ejercicio en un Cuadro, que presenta en la parte de abajo las tarjetas de ideas acordadas por los grupos. Más arriba en los cuadros se observa como estas ideas van siendo sintetizadas en un grupo de ideas más generales (tarjetas sombreadas en gris) hasta llegar a una formulación integral única que resume todo el trabajo y que se presenta en el tope del cuadro.

El primer caso presentado corresponde al del Proyecto Laguna Lachuá y el segundo al del Proyecto Manglares del Pacífico de Guatemala.

LA CONSERVACION DE LOS RECURSOS NATURALES DEL PARQUE NACIONAL LAGUNA LACHUA Y EL USO SOSTENIBLE DE SU ZONA DE INFLUENCIA
MEJORA LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS POBLADORES LOCALES

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| El PNLL con administración fortalecida y autosostenible con apoyo de las comunidades para su conservación. | Comunidades realizan procesos de gestión para ejecutar sus proyectos de desarrollo sostenible. | Manejo y administración comunitaria de los RNR. Áreas de vocación forestal recuperadas | Instituciones fortalecidas por medio del cumplimiento efectivo de la ley. | Economía de las comunidades del área de influencia del PNLL, basada en la diversificación y transformación de la producción. | Sistemas agrícolas sostenibles basados en una agricultura orgánica. |
| PNLL con administración autosostenible. | Mujeres dirigiendo proyectos de desarrollo | El recurso suelo, agua, fauna y flora en mejor condición a la actual. | Las leyes se cumplen efectivamente. | Centros de acopio y beneficiado de productos alternativos operando en la región. | Áreas de producción agrícola estables.. |
| Se conserva el PNLL como una muestra del bosque tropical húmedo. | Comunidades logran equidad en la consideración de perspectivas de desarrollo | Se manejan especies silvestres en cautiverio Los bosques se manejan sosteniblemente | La institucionalidad del INAB está fortalecida. | Los pobladores basan su economía familiar en el uso de los recursos naturales forestales y el turismo. | La agricultura orgánica es una práctica adoptada. |
| Equipo de investigación dentro del PNLL para generar información útil al proyecto y al parque. | Comunidades fortaleciendo su gestión y empoderamiento (local regional). | Pobladores del área haciendo un uso integral del bosque (maderables y no maderables). | Situación legal del área del PNLL resuelta. | Transformación de productos forestales provenientes de especies secundarias. | |
| Se mantiene el estado de laguna oligotrófica mediante buen manejo de la cuenca | Comunidades organizadas y concientes, mitigan impacto ambiental de sus explotaciones | Los agricultores del área de influencia son extensionistas para otras comunidades | Tenencia de tierra resuelta | Se logra incrementar el valor agregado y rentabilidad de productos agrícolas y forestales, mediante la industrialización colectiva. | |
| Que el PNLL sea un banco de germoplasma | | Las comunidades manejan sosteniblemente sus recursos de reserva (forestal). | | Reducción de tasas de desempleo como resultado de la prestación de servicios al turismo y manejo de bosques. | |
| Las comunidades participan en la conservación del PNLL | | Las comunidades tienen capacidad de administrar sus recursos naturales. | | Los productos de la zona de influencia del PNLL, tienen mercado. (Local, regional, etc) | |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| La comunidad obtienen ingresos de ecoturismo | Población tienen nuevas opciones de producción aprovechando materiales locales | Ingresos familiares provienen de actividades productivas diversas | <i>Comunidades satisfacen sus necesidades básicas, sus ingresos provienen de actividades productivas diversas y tienen excedentes</i> | <i>Los manglares de la Costa Pacífica están protegidos y conservados, al tiempo que se logra el desarrollo de económico, social y cultural de las comunidades costeras</i> |
| | Comunidades satisfacen sus necesidades básicas y pueden invertir | Desarrollo socio-económico de todas las comunidades | <i>Se ha elevado significativamente el nivel de educación sobre la importancia del uso de los recursos naturales y la conciencia ambiental</i> | |
| | Comunidades que están conscientes sobre la importancia del manglar para conservarlo. | Las fincas e industrias le dan manejo a sus desechos. | <i>Áreas protegidas son desarrolladas y manejadas sosteniblemente</i> | |
| | Comunidades conscientes del cuidado de su ambiente gozan de buena salud y un agradable paisaje. | El nivel educativo de las comunidades supera al nivel educativo del país | <i>Comunidades unidas y organizadas autogestionan su desarrollo con equidad</i> | |
| Las mujeres del litoral Pacífico participan en los procesos de decisión | Las comunidades están organizadas y son capaces de su autogestión | Poblaciones del litoral Pacífico unidas | <i>Manglar recuperado y manejado sosteniblemente</i> | |
| Recursos naturales asociados al manglar desarrollados y en uso. | Desarrollo de las comunidades está en armonía con el ecosistema de manglar | Áreas degradadas de manglar recuperadas | | |
| Los productos forestales de las comunidades son complementados con especies alternativas | Se ha conservado la biodiversidad | Bosque de manglar manejado sosteniblemente | | |
| | Área forestal incrementada | | | |
| | Banco sistematizado de datos es consultado constantemente | Monitoreo permanente de recursos | <i>La investigación es conocida y aplicada</i> | |
| Existe un ordenamiento en el uso de la tierra que permite maximizar sus beneficios | Respeto y cumplimiento de la ley | OCRET recupera las tierras que dio en arrendamiento y no están en uso y las posesionadas ilegalmente. | <i>Existe total respeto y cumplimiento de la ley en el área.</i> | |

Planificación de mediano plazo

En las siguientes páginas se presentan los Cuadros de Marco Lógico de varios Proyectos. En algunos casos se presentan las Hojas 1 y 2 (Objetivos y Actividades, respectivamente) y en otros casos solamente la Hoja 1 (Objetivos) debido al elevado número de actividades planeadas.

Los casos que se presentan son:

- Proyecto Manglares del Pacífico, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA
- Proyecto Laguna Lachuá, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA

Planificación operativa

Se incluyen los ejemplos de planificación operativa proporcionados por los siguientes Proyectos:

- Proyecto Selva Central, Perú, ejecutado por Pro Naturaleza
- Proyecto Manglares del Pacífico, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA
- Proyecto Laguna Lachuá, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA

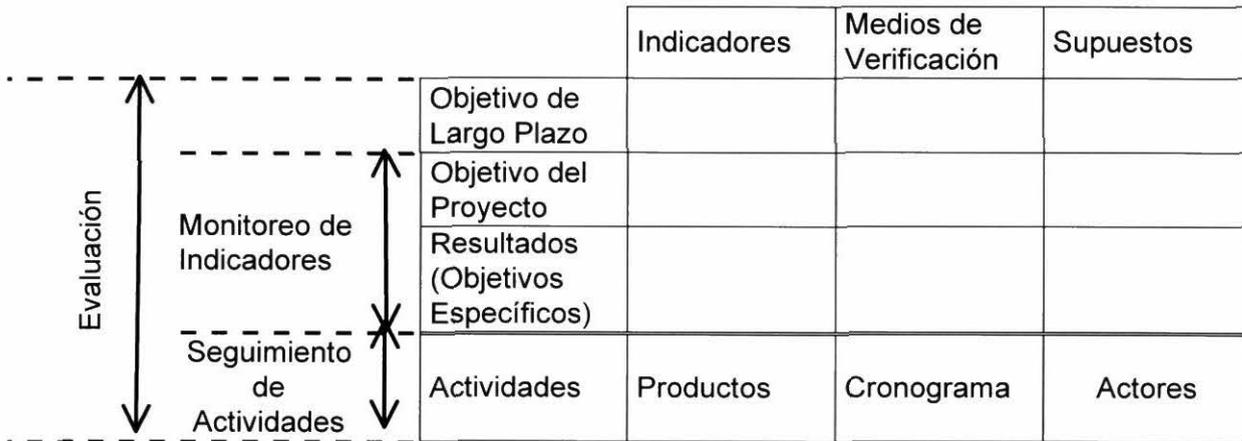
AGREGAR AQUI LOS MARCOS LOGICOS Y LOS POAS CITADOS.

7.1 METODOLOGIA

La definición adoptada de Sistema de monitoreo es que se trata de un conjunto articulado de reuniones e informes que, partiendo desde el nivel de campo, organizan y sintetizan la experiencia del Proyecto para alimentar la planificación y la toma de decisiones.

El monitoreo del desempeño del Proyecto consiste fundamentalmente en verificar que el Plan operativo se va cumpliendo como estaba previsto, y en introducir los ajustes necesarios cuando aquello no ocurra.

Las bases de trabajo para esta tarea son el Plan operativo anual y el Marco lógico del Proyecto. Las relaciones entre ellos se esquematizan de la siguiente manera:



Adaptado de Halliday y Bouroncle (1999)

El Plan de Monitoreo

El Plan de Monitoreo se define partiendo de los Indicadores y Medios de Verificación identificados en el Marco Lógico, a los que solamente es necesario agregar elementos operativos: intervalo temporal, lugares de toma de datos y responsable. También es recomendable preparar una hoja describiendo la metodología para la toma de datos.

Algunos Proyectos elaboran un pequeño documento o Protocolo en el que se consignan todos los elementos descritos en el párrafo anterior. Este Protocolo es particularmente útil cuando las mediciones deben repetirse a lo largo del tiempo ya que asegura homogeneidad en las mediciones aunque cambien la persona que las hace, y permite que los datos sean comparables.

Este Plan se formaliza mediante un esquema del siguiente tipo:

| Objetivo N° __: | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------|--------------------------|---------|----------------|
| ¿Qué se mide? (Indicadores) | ¿Cómo? (Medios de verificación) | ¿Cuándo? | ¿Quién? (responsable) | ¿Dónde? | Observaciones. |
| | | | | | |

Traído del M Lógico

Por definir

Adaptado de Halliday y Bouroncle (1999)

El sistema de monitoreo se construye de abajo hacia arriba, es decir desde el nivel de trabajo de detalle en el campo hacia las síntesis globales que se realizan a nivel del Proyecto en su conjunto. Con base en estos principios, y en las características propias de los Proyectos, se realiza la toma de datos y la posterior organización de dichos datos en tablas, gráficos, mapas, etc.

Espacios de reflexión

El trabajo de monitoreo no consiste solamente en tomar y organizar datos. Es imprescindible utilizar la información para generar reflexión a lo interno del equipo del Proyecto (y eventualmente de los socios y contrapartes, dependiendo del Proyecto).

Normalmente el plan de trabajo de los Proyectos no incluye espacios de reflexión. Sí son frecuentes las reuniones de planificación, de coordinación, de capacitación, de intercambio, etc., pero son pocos los Proyectos que destinan tiempo y esfuerzo en forma regular a reuniones para reflexionar sobre la marcha del Proyecto, sus resultados, etc.

Dado que estos espacios de reflexión son cruciales para el proceso de monitoreo y evaluación, es necesario planificarlos y darles un contenido y un tiempo específicos. Se propone trabajar estos eventos en dos niveles, unos más frecuentes de seguimiento de las actividades, y otros más espaciados donde analizar algunos temas con mayor profundidad. En las siguientes secciones se presentan unos y otros.

Nivel 1

Está enfocado en el análisis de las tareas previstas en los Planes Operativos para cada Responsable de actividades. Consiste en reuniones mensuales de los responsables de las actividades con las otras personas y contrapartes que participaron en la actividad. De estas reuniones sale un Informe que consiste en el llenado de un simple formulario (tipo Formulario 1 adjunto) acompañado de un relato simple de los aspectos sobresalientes y de las lecciones aprendidas.

Es necesario remarcar que el Informe Mensual requiere de una tarea de monitoreo (descriptiva de lo que se hizo) y de una pequeña evaluación en forma de semáforo. En este semáforo el Responsable de Actividad emite un juicio (todo bien, algunos problemas, problemas serios) sobre el estado de la actividad mediante el uso de un color en el casillero correspondiente (verde, amarillo o rojo, respectivamente).

El uso de estos colores permite al Coordinador del Proyecto y a otros niveles jerárquicos superiores, identificar rápidamente las áreas del Proyecto que andan bien o con problemas, a juicio de la gente que está a cargo de las tareas. Esta primera alarma es la primera línea de evaluación del Proyecto y una de las más críticas para resolver los problemas a tiempo.

Cada Responsable de Actividad identificado como tal en el POA (Plan Operativo Anual), debe hacer llegar mensualmente al Coordinador de Proyecto el Informe Mensual descrito arriba. En principio no es necesario que este Informe Mensual circule más allá del Coordinador del Proyecto, y no hay razones de peso que justifiquen que el Proyecto compile los Informes individuales en un Informe Mensual General.

Nivel 2

En este nivel el análisis se centra en la relación entre los avances en el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) y el Marco lógico (plan de mediano plazo). La tarea debe ser realizada por todo el equipo del Proyecto. La frecuencia más apropiada para las reuniones de este nivel es la trimestral. En estas reuniones se analiza el avance del conjunto del Proyecto así como las tareas no planificadas que se han incorporado.

Los productos de estas reuniones son Informes trimestrales que comprenden:

a) un formulario (tipo Formulario 2 adjunto). La columna de juicios (semáforo) de este Formulario se va llenando trimestre a trimestre, proporcionando una visión continua de la evolución de los distintos componentes y actividades del Proyecto.

b) un relato que incluye, al menos, los siguientes aspectos:

- * logros alcanzados en el trimestre
- * problemas
- * situación de las actividades (terminadas, canceladas, etc)
- * incorporación al POA de las tareas no planificadas que lo ameriten
- * reajustes necesarios en el cronograma de las tareas
- * implicaciones de todo lo anterior para el logro o no logro de las Actividades, Resultados y Objetivos establecidos en el Marco lógico

c) el POA ajustado

El responsable de la preparación de estos informes es el Coordinador del Proyecto. Los Informes trimestrales deben circular hasta el nivel directivo de las Instituciones responsables de los proyectos. Es recomendable que los responsables institucionales del Proyecto aprovechen los Informes Trimestrales para hacer visitas a los Proyectos, recorrer el campo, verificar la precisión del Informe, etc.

Relaciones monitoreo / evaluación

Al analizar las tareas recomendadas en las secciones anteriores, puede apreciarse que las actividades de monitoreo (verificación) y evaluación (formación de juicios y decisión) están íntimamente ligadas. Por ejemplo, el monitoreo puede señalar que ciertas actividades están retrasadas respecto de lo previsto, lo cual genera inmediatamente un juicio (eso es bueno, malo o no importa) y decisiones (reforzar el equipo en ese punto para que recupere el tiempo, rehacer el cronograma para acomodar el atraso, etc). En otras palabras, las acciones de monitoreo y evaluación pueden diferenciarse fácilmente en lo conceptual, pero en lo operativo casi siempre están transcurriendo juntas.

FORMULARIO 1

| INFORME MENSUAL. MES: AÑO: | | | | |
|--|-------|-------------|------------------|--------|
| NOMBRE RESPONSABLE : | | | | |
| RESULTADO (u Objetivo específico): | | | | |
| | | | | |
| ACTIVIDAD | TAREA | VERIFICADOR | LOGROS EN EL MES | JUICIO |
| | | | | |

RESULTADO: es el Resultado u Objetivo específico tal como aparece en la Hoja 1 del Marco Lógico

ACTIVIDAD : igual que el anterior, pero de la Hoja 2 del Marco Lógico

TAREA: breve descripción (5-6 palabras) de la tarea descrita en el Plan Operativo

VERIFICADOR: mismo verificador incluido en el POA

LOGROS DEL MES: breve descripción de los logros y avances realizados durante el mes en la tarea específica. Si la tarea está finalizada se escribe TERMINADA. Si no se ha hecho nada se escribe NO HUBO AVANCES

JUICIO: consiste en colocar una marca de color (o una letra o símbolo) que represente un juicio general sobre el estado de la tarea. Por ejemplo se puede usar un código de 3 colores de la siguiente manera:

* verde. La tarea progresa como estaba previsto

* amarillo: Hay algunos problemas en la ejecución, pero son manejables.

* rojo. Hay problemas mayores de ejecución, requiere análisis en profundidad y otros cambios

FORMULARIO 2

| INFORME TRIMESTRAL | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|---------------|----------------------------|----|--------|----|
| RESULTADO (u Objetivo específico): | | | | | | | |
| ACTIVIDAD | VERIFICADOR | RESPONSABLE | PARTICIPANTES | CRONOGRAMA | | JUICIO | |
| | | | | E F M A M J J A S O N D | T1 | T2 | T3 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Los criterios con los que se llena el Formulario son similares a los del anterior, con las siguientes especificidades:

RESULTADO: es el Resultado u Objetivo específico tal como aparece en la Hoja 1 del Marco Lógico

ACTIVIDAD : igual que el anterior, pero de la Hoja 2 del Marco Lógico

VERIFICADOR: mismo verificador incluido en el POA

RESPONSABLE nombre de la persona responsable de la actividad, según POA

PARTICIPANTES personas, grupos y/o institución que participó en la realización de la actividad

CRONOGRAMA mes o meses en los que estaba planeado realizar la actividad

JUICIO igual criterio que en el formulario anterior. Se va llenando trimestre a trimestre con la marca de color, letra o símbolo que corresponda

7.2 EJEMPLOS DE LA PRACTICA EN AMERICA LATINA

Varios Proyectos están utilizando herramientas del tipo de las presentadas en la sección anterior para monitorear el avance de sus actividades. Hay cierta variabilidad entre los distintos ejemplos, producto de la adaptación de las herramientas a las condiciones específicas de cada caso. Asimismo hay variaciones en la frecuencia de aplicación que va desde mensual a semestral según los casos.

En las siguientes páginas se incluyen ejemplos de Planillas de monitoreo de actividades utilizadas por el Proyectos Manglares del Pacífico de Guatemala (INAB-UICN-ORMA).

CAPITULO 8. AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

8.1 METODOLOGIA

Esta tarea se diferencia de las del capítulo anterior en que hay un mayor énfasis en las actividades de análisis, formación de juicios y toma de decisiones. La misma se realiza a la finalización del período contemplado en la planificación operativa, lo que hace que estos eventos ocurran generalmente con una frecuencia anual, aunque también hay casos en que se realizan semestralmente.

En principio, estos eventos de autoevaluación se conciben como períodos en los que todo el equipo del Proyecto se reúne para reflexionar en la experiencia del período reciente, para extraer las lecciones, revisar las decisiones planeadas y preparar informes. Por lo tanto, este ejercicio implica un período corto de (3-5 días) en los cuales todo el equipo del Proyecto se encuentra para realizar el ejercicio.

Componentes del ejercicio de Autoevaluación del desempeño del Proyecto

Este tipo de eventos comprende, como mínimo:

- a. Actividades de recapitulación
- b. Recapitulación de las lecciones aprendidas en el período
- c. Reevaluación del Diagnóstico, Visión y Misión Institucional
- d. Reevaluación del Marco Lógico del Proyecto
- e. Planificación del siguiente período anual
- F. Identificación de las cuestiones para informar, además del informe regular obligatorio.

A. Recapitulación de actividades

Incluye un análisis de todas las actividades realizadas en el período previo (sin importar si fueron incluidas en el Plan de Trabajo Anual), de acuerdo con los siguientes tipos:

1. Actividades planificadas y finalizadas
2. Actividades planificadas y no finalizadas o para nada realizadas
3. Actividades no planificadas ejecutadas en el período

Respecto al primer punto (Actividades planificadas y finalizadas), el equipo deberá analizar:

- si los verificadores fueron alcanzados
- la calidad de los productos
- si los productos o resultados fueron comunicados en los informes y los medios de diseminación de información (si correspondía diseminarlos)
- la contribución de estos resultados en el logro de los Objetivos y los Indicadores de Resultados

Con relación a los puntos segundo y tercero, el equipo deberá analizar por qué sucedieron (mala planificación, mala ejecución, factores externos, hipótesis incorrectas, etc.) y qué hacer al respecto (sacar actividades del Plan de Trabajo, reacomodar las actividades, incluir nuevas actividades en el Plan de Trabajo, incluir o modificar los Resultados u Objetivos o Indicadores en el Marco Lógico, etc.). Cada cambio en el Marco Lógico deberá ser informado y aclarado a la agencia financiadora.

Todas las actividades descritas en esta sección constituyen lo que se denomina el informe de obligado, y es una parte obligatoria del cualquier Informe de Proyecto.

B. Recapitulación de las lecciones aprendidas en el período

Esta parte se basa en los informes de las lecciones aprendidas de las sesiones de monitoreo, y también de las sesiones específicas guiadas por preguntas tales como: si se nos pidiera que repitiéramos los procesos del último período, ¿cómo lo haríamos? ¿qué haríamos de la misma forma y qué cambiaríamos? ¿qué hicimos tan bien que le diríamos a otros que lo adoptarían? ¿qué le aconsejaríamos a otros que no hicieran?

Es importante lograr el acuerdo de todo el equipo antes de registrar cualquier lección.

C. Reevaluación del Diagnóstico, de la Visión y de la Misión Institucional

La tarea consiste básicamente en revisar el Diagnóstico (Evaluación de la Sostenibilidad), la Visión y la Misión de la Institución. El propósito es verificar que son aún válidos, para incorporar nuevos elementos o conocimiento adquirido en el último período, para refinar las definiciones y los puntos de vista, etc. Desde la perspectiva de Evaluación de la Sostenibilidad es una buena oportunidad considerar los cambios en el contexto que puedan ser considerados como resultados de las acciones del Proyecto y, eventualmente, realizar un nuevo análisis del sistema basado en nueva información o hechos relacionados con los indicadores oportunamente definidos.

El documento de la Visión deberá ser revisado y mejorado, si es posible, y la Misión Institucional deberá ser reevaluada para controlar si han surgido nuevas concepciones desde la última revisión.

D. Reevaluación del Marco Lógico del Proyecto (enfaticando el ámbito del Proyecto, la hipótesis, y los indicadores)

El Marco Lógico del Proyecto es un tipo de hipótesis general acerca del Proyecto, y que deberá ser revisada y ajustada periódicamente para incorporar el aprendizaje del Proyecto a medida que éste evoluciona. Algunas veces las agencias financiadoras no son suficientemente flexibles para autorizar más cambios de los marcos lógicos. En estos casos es posible mantener un registro de los cambios propuestos para tener presente cuando diseñar las actividades en el Plan de Trabajo Anual y cuando informar periódicamente a la agencia financiadora.

Básicamente este paso busca analizar las definiciones iniciales del Proyecto (en términos de elementos del ámbito del Proyecto: temas, actores, estrategias), sus hipótesis, y si los indicadores identificados mantienen su validez a través de la ejecución del Proyecto. Muchos de ellos permanecen inalterables y algunos otros demuestran ser incorrectos o requieren refinamiento para mantenerse ajustados a las nuevas concepciones de la realidad que el Proyecto ha adquirido con la experiencia.

Se le deberá dedicar creciente atención a este paso cuando las actividades no se terminan como se ha planificado, cuando no se generan los resultados y los cambios esperados en el contexto, y cuando

existen muchas acciones no planeadas, porque muchas veces estos problemas son generados por hipótesis incorrectas, indicadores pobres o elementos del ámbito del Proyecto pobremente definidos.

E. Planificación del siguiente Plan Operativo Anual

Todos los insumos, positivos y negativos, recogidos en los pasos previos deberán resumirse en una serie de recomendaciones para el siguiente Plan Operativo Anual. Idealmente, éste deberá ser preparado durante el ejercicio de autoevaluación.

Los insumos mencionados, junto con las actividades que se preveen en el Marco Lógico del Proyecto, constituyen la base para la preparación del Plan Operativo Anual.

F. Identificación de los aspectos que se informarán, además del informe obligatorio

Finalmente, es necesario identificar y ponerse de acuerdo en los aspectos que se informarán además de la parte de cumplimiento del Informe del Proyecto. Generalmente el Informe del Proyecto requiere solamente aspectos de cumplimiento, pero existirán pocas quejas si se incluyen en estos Reportes secciones adicionales, adecuadamente identificadas. Estas secciones, con títulos atrayentes tales como Lecciones Aprendidas, Resúmenes de las Experiencias del Proyecto, Evolución de las Hipótesis del Proyecto, o similares, deberán incluir las lecciones y el nuevo pensamiento que el equipo del Proyecto está desarrollando como consecuencia de su experiencia. Estas secciones no exigidas se tornan rápidamente la parte más útil del Reporte. Los evaluadores externos las leerán con mayor atención y la agencia financiadora apreciará un enfoque más analítico. Al mismo tiempo, constituyen la memoria formal del proceso de aprendizaje del Proyecto, y un banco de experiencia que el Proyecto puede y debe compartir con otros Proyectos y organizaciones.

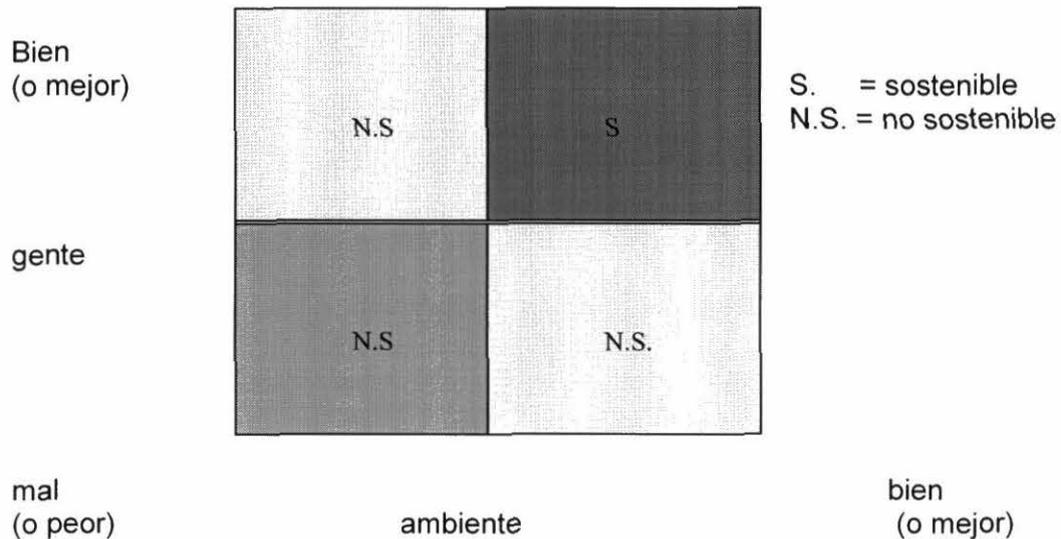
8.2 EJEMPLOS DE LA PRACTICA EN AMERICA LATINA

En esta sección se presentan algunos ejemplos de Proyectos que ya han llegado a realizar este tipo de tareas. Enconcreto se presentan los casos siguientes :

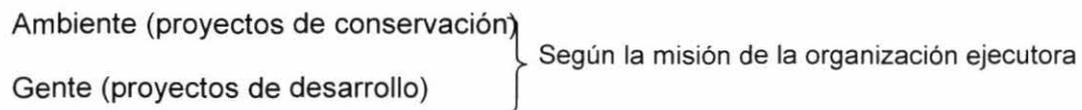
- Area Temática de Humedales y Zonas Costeras, América Central, UICN-ORMA
- Proyecto Manu, Perú, Pro Naturaleza
- Proyecto PROBONA, Ecuador, Intercooperation-UICN

En vez de hablar de proyectos de “desarrollo sostenible” sería mejor hablar de proyectos “centrados en la sostenibilidad

Aceptando la definición de sostenibilidad en Imbach et al, como una situación donde se mejora la condición tanto del ambiente como de la gente – esto se puede visualizar de la siguiente manera:



En realidad es más probable que un proyecto se enfoque en uno u otro de estos elementos



Pero el gráfico deja claro que si el proyecto no toma en cuenta el otro elemento, los logros obtenidos no serán sostenibles.

⇒ Por ejemplo: un proyecto de conservación puede lograr que se cree una nueva área protegida, pero si la condición de la gente que vive alrededor sigue empeorando, el Area Protegida no sobrevivirá.

⇒ Un proyecto de desarrollo puede lograr una nueva línea productiva, pero si ésta causa daños al ambiente, no producirá beneficios duraderos.

Es decir, centrarse en la sostenibilidad no es algo que se puede elegir hacer o no, sino una condición para el éxito de todo proyecto que pretende tener impactos al nivel de cambios en la vida de la gente y en el mundo donde habitan.

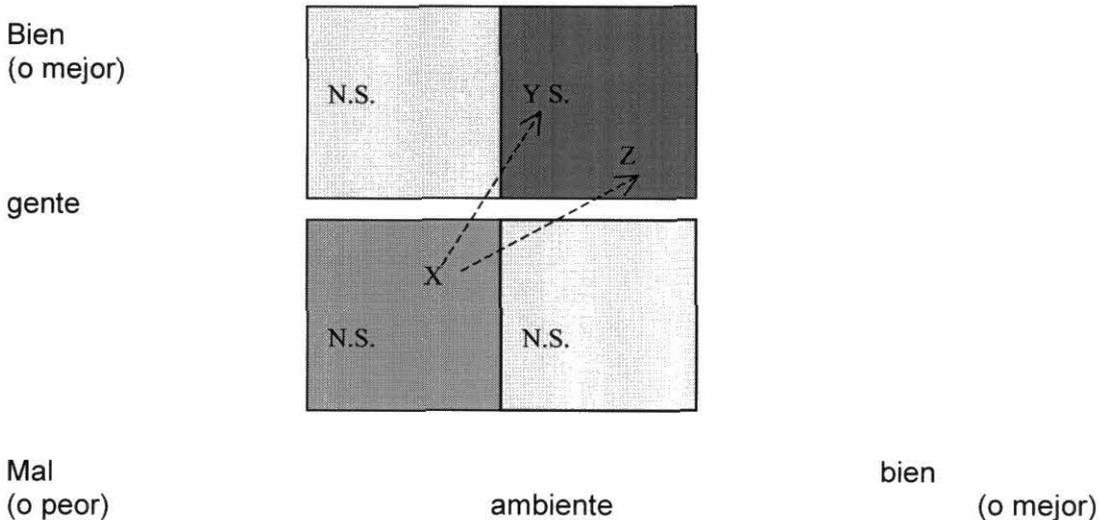
Sin embargo, la importancia de este enfoque para la gestión de proyectos varía según las características del proyecto y sobre todo el alcance que pretende lograr.

En proyectos con objetivos muy específicos y limitados se puede ignorar la cuestión de sostenibilidad en la gestión del proyecto:

- Proyecto de investigación básica
- Algunos proyectos de infraestructura (construcción de una escuela)
- Proyectos de alfabetización
- Otros...

Dentro del enfoque de sostenibilidad el balance entre los componentes de gente (desarrollo) y ambiente (conservación debe estar explícito en el diseño del proyecto.

Es decir, aunque teóricamente estos elementos tienen igual importancia, en la práctica no es así para la gestión de proyectos.



Por ejemplo si la situación actual es "x" un proyecto de desarrollo puede tener como propósito llegar a la situación "y", mientras que un proyecto de conservación puede querer llegar hasta el punto "z".

En los dos casos los cambios previstos en la condición de la gente y del ambiente deben estar explícitos en el diseño del proyecto y en lo posible, también las relaciones causa- efecto entre los cambios en los dos elementos.

Por ejemplo:

⇒ La protección del bosque (objetivo principal) va a beneficiar los pueblos cercanos al asegurar su provisión de agua.

⇒ La conservación de la fertilidad de las tierras agrícolas, no solamente va a mejorar la vida de la gente (obj. principal) sino que también va a reducir la presión sobre el bosque originada por la agricultura migratoria.

Hay que analizar bien los posibles efectos de retroalimentación entre los impactos entre las dos dimensiones, posibles efectos de factores externos, etc..

Por ejemplo:

⇒ Sin o se mantiene el suministro de agua en los pueblos que se encuentran alrededor, se pueden incrementar las presiones sobre el bosque, puesto que los agricultores buscarán nuevos terrenos donde todavía haya buenas cantidades de agua. Entonces puede ser necesario tomar medidas adicionales para asegurar el suministro de agua para los agricultores (proyectos de irrigación, etc.) aún cuando el objetivo central del proyecto sea la protección del bosque.

⇒ En el segundo caso, si el bosque no está protegido pueden reducirse los incendios si los agricultores invierten en medidas de conservación de suelos, porque resulta más barato en el corto plazo ocupar nuevos terrenos dentro del bosque. Entonces puede ser necesario tomar medidas adicionales para proteger el bosque, aún cuando el objetivo principal del proyecto sea el mejoramiento de los sistemas agrícolas.

Aunque estos dos proyectos pueden parecer muy similares es importante siempre mantener claro cuál es el objetivo principal, porque éste afecta el diseño detallado de las actividades (montos invertidos, dónde, con quién, secuencia de acciones, etc.).

Si el proyecto está bien diseñado en este sentido será más o menos fácil definir los aspectos indicadores a ser monitoreados en las dos dimensiones. Se debe medir los cambios previstos en el diseño del proyecto sobre la condición de la gente y el ambiente y en lo posible las relaciones causa- efecto y de retroalimentación entre ellos – (pero con más énfasis en los cambios relacionados con el objeto central del proyecto).

Si se lo hace bien, el monitoreo de permitir adjuntar el balance entre los diferentes elementos del proyecto, optimizando el uso de recursos disponibles para lograr el objetivo central del proyecto.

Por ejemplo: (un ejemplo bastante sencillo) el monitoreo puede indicar que la falta de agua para uso agrícola solamente ocasiona presión sobre el bosque en algunas zonas, entonces, si el objetivo principal es proteger el bosque, solamente es válido hacer proyectos de irrigación en estas zonas y no en otras.

Por otro lado, el monitoreo puede demostrar que la conservación de suelos en zonas agrícolas no reduce la presión sobre el bosque, sino la incrementa, porque la gente tienen más recursos para invertir en la ampliación de sus cultivos. Entonces se tienen que decidir como responder a esta situación, etc.

En realidad los dos ejemplos son muy fáciles pero demuestran que:

La interacción entre la conservación y el desarrollo es una cosa concreta que afecta directamente a la vida de la gente, (y no una cosa teórica que solamente es relevante a niveles más “profundos” de análisis)

- Siempre se tienen que decidir el balance que se busca entre la conservación y el desarrollo. Esto involucra necesariamente un juicio de valores.
- El monitoreo es una herramienta decisiva en el proceso de acción reflexión que permite mantener el equilibrio deseado entre los dos elementos.

En esta Sección se presentan varios ejemplos de los distintos pasos del proceso de planificación provenientes de proyectos de conservación y/o desarrollo que están siendo ejecutados en América Latina. Los mismos se presentan como ejemplos de aplicación real de la metodología propuesta. Analizando estas aplicaciones es evidente que cada uno de estos Proyectos se ha adueñado de la metodología y le ha hecho las adaptaciones necesarias a su realidad específica.

Los ejemplos se presentarán ordenados según los grandes pasos esquematizados al principio del Capítulo 5 de este manual.

Actividades iniciales

En este paso se propuso la realización de tres tareas:

- Diagnóstico del contexto socio-ambiental
- Análisis de la Misión institucional
- Desarrollo de una Visión a largo plazo

Los dos primeros son bastante obvios y hay bastante experiencia respecto a como realizarlos, por lo que no se incluirán ejemplos de los mismos.

En lo que hace a la Visión a largo plazo, la metodología se describe en la Parte Quinta de este manual, correspondiente a Herramientas. Como resultado de experiencias concretas realizadas en la región en cuanto al desarrollo de una visión a largo plazo, se presentan a continuación los casos de los Proyectos Laguna Lachuá y Manglares del Pacífico, ambos de Guatemala, ejecutados en conjunto entre el Instituto Nacional de Bosques (INAB) y el Area Temática de Humedales y Zonas Costeras de UICN-ORMA.

En ambos casos se presentan los resultados del ejercicio en un Cuadro, que presenta en la parte de abajo las tarjetas de ideas acordadas por los grupos. Más arriba en los cuadros se observa como estas ideas van siendo sintetizadas en un grupo de ideas más generales (tarjetas sombreadas en gris) hasta llegar a una formulación integral única que resume todo el trabajo y que se presenta en el tope del cuadro.

El primer caso presentado corresponde al del Proyecto Laguna Lachuá y el segundo al del Proyecto Manglares del Pacífico de Guatemala.

LA CONSERVACION DE LOS RECURSOS NATURALES DEL PARQUE NACIONAL LAGUNA LACHUA Y EL USO SOSTENIBLE DE SU ZONA DE INFLUENCIA
MEJORA LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS POBLADORES LOCALES

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| El PNLL con administración fortalecida y autosostenible con apoyo de las comunidades para su conservación. | Comunidades realizan procesos de gestión para ejecutar sus proyectos de desarrollo sostenible. | Manejo y administración comunitaria de los RNR. Áreas de vocación forestal recuperadas | Instituciones fortalecidas por medio del cumplimiento efectivo de la ley. | Economía de las comunidades del área de influencia del PNLL, basada en la diversificación y transformación de la producción. | Sistemas agrícolas sostenibles basados en una agricultura orgánica. |
| PNLL con administración autosostenible. | Mujeres dirigiendo proyectos de desarrollo | El recurso suelo, agua, fauna y flora en mejor condición a la actual. | Las leyes se cumplen efectivamente. | Centros de acopio y beneficiado de productos alternativos operando en la región. | Áreas de producción agrícola estables.. |
| Se conserva el PNLL como una muestra del bosque tropical húmedo. | Comunidades logran equidad en la consideración de perspectivas de desarrollo | Se manejan especies silvestres en cautiverio Los bosques se manejan sosteniblemente | La institucionalidad del INAB está fortalecida. | Los pobladores basan su economía familiar en el uso de los recursos naturales forestales y el turismo. | La agricultura orgánica es una práctica adoptada. |
| Equipo de investigación dentro del PNLL para generar información útil al proyecto y al parque. | Comunidades fortaleciendo su gestión y empoderamiento (local regional). | Pobladores del área haciendo un uso integral del bosque (maderables y no maderables). | Situación legal del área del PNLL resuelta. | Transformación de productos forestales provenientes de especies secundarias. | |
| Se mantiene el estado de laguna oligotrófica mediante buen manejo de la cuenca | Comunidades organizadas y concientes, mitigan impacto ambiental de sus explotaciones | Los agricultores del área de influencia son extensionistas para otras comunidades | Tenencia de tierra resuelta | Se logra incrementar el valor agregado y rentabilidad de productos agrícolas y forestales, mediante la industrialización colectiva. | |
| Que el PNLL sea un banco de germoplasma | | Las comunidades manejan sosteniblemente sus recursos de reserva (forestal). | | Reducción de tasas de desempleo como resultado de la prestación de servicios al turismo y manejo de bosques. | |
| Las comunidades participan en la conservación del PNLL | | Las comunidades tienen capacidad de administrar sus recursos naturales. | | Los productos de la zona de influencia del PNLL, tienen mercado. (Local, regional, etc) | |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| La comunidad obtienen ingresos de ecoturismo | Población tienen nuevas opciones de producción aprovechando materiales locales | Ingresos familiares provienen de actividades productivas diversas | <i>Comunidades satisfacen sus necesidades básicas, sus ingresos provienen de actividades productivas diversas y tienen excedentes</i> | <i>Los manglares de la Costa Pacífica están protegidos y conservados, al tiempo que se logra el desarrollo de económico, social y cultural de las comunidades costeras</i> |
| | Comunidades satisfacen sus necesidades básicas y pueden invertir | Desarrollo socio-económico de todas las comunidades | <i>Se ha elevado significativamente el nivel de educación sobre la importancia del uso de los recursos naturales y la conciencia ambiental</i> | |
| | Comunidades que están conscientes sobre la importancia del manglar para conservarlo. | Las fincas e industrias le dan manejo a sus desechos. | <i>Áreas protegidas son desarrolladas y manejadas sosteniblemente</i> | |
| | Comunidades conscientes del cuidado de su ambiente gozan de buena salud y un agradable paisaje. | El nivel educativo de las comunidades supera al nivel educativo del país | <i>Comunidades unidas y organizadas autogestionan su desarrollo con equidad</i> | |
| | Áreas de reserva delimitadas como refugio de la fauna | Áreas protegidas desarrolladas y manejadas sosteniblemente | <i>Manglar recuperado y manejado sosteniblemente</i> | |
| Las mujeres del litoral Pacífico participan en los procesos de decisión | Las comunidades están organizadas y son capaces de su autogestión | Poblaciones del litoral Pacífico unidas | <i>La investigación es conocida y aplicada</i> | |
| Recursos naturales asociados al manglar desarrollados y en uso. | Desarrollo de las comunidades está en armonía con el ecosistema de manglar | Áreas degradadas de manglar recuperadas | <i>Existe total respeto y cumplimiento de la ley en el área.</i> | |
| Los productos forestales de las comunidades son complementados con especies alternativas | Se ha conservado la biodiversidad | Bosque de manglar manejado sosteniblemente | | |
| | Área forestal incrementada | Monitoreo permanente de recursos | | |
| | Banco sistematizado de datos es consultado constantemente | OCRET recupera las tierras que dio en arrendamiento y no están en uso y las posesionadas ilegalmente. | | |
| Existe un ordenamiento en el uso de la tierra que permite maximizar sus beneficios | Respeto y cumplimiento de la ley | | | |

Planificación de mediano plazo

En las siguientes páginas se presentan los Cuadros de Marco Lógico de varios Proyectos. En algunos casos se presentan las Hojas 1 y 2 (Objetivos y Actividades, respectivamente) y en otros casos solamente la Hoja 1 (Objetivos) debido al elevado número de actividades planeadas.

Los casos que se presentan son:

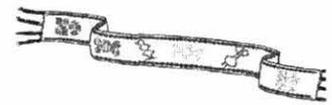
- Proyecto Manglares del Pacífico, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA
- Proyecto Laguna Lachuá, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA

Planificación operativa

Se incluyen los ejemplos de planificación operativa proporcionados por los siguientes Proyectos:

- Proyecto Selva Central, Perú, ejecutado por Pro Naturaleza
- Proyecto Manglares del Pacífico, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA
- Proyecto Laguna Lachuá, Guatemala, ejecutado por INAB-UICN-ORMA

AGREGAR AQUI LOS MARCOS LOGICOS Y LOS POAS CITADOS.



Unidad, Tierra y Cultura

La TULPA: Boletín Informativo Nasa

Presentado por Begoña Arana

Octubre de 1999

Meta del proyecto: Publicación mensual de un boletín de información que ayude a fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones en beneficio de una correcta evaluación y monitoreo de en desarrollo de los Planes de Vida NASA. Desarrollo de un sitio Web para difundir entre la comunidad internacional, los resultados del Plan de desarrollo NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Título

Unidad, Tierra y Cultura

La Tulpa: Boletín Informativo NASA

Objetivo general

Diseño y publicación mensual de un boletín de información de carácter zonal que ayude a fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones en beneficio de una correcta evaluación y monitoreo en el desarrollo de los Planes de Vida NASA. Desarrollo de un sitio Web para difundir a la comunidad internacional, los resultados del Plan de desarrollo NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio sobre proyectos y prácticas de comunicación en el Norte del Cauca e inicio de acuerdos de cooperación con estas iniciativas, que favorezcan la puesta en marcha del presente proyecto y permitan hacerle seguimiento para aprender de otras experiencias. Asimismo, en las comunidades indígenas, caracterizar las oportunidades y los riesgos, las percepciones de las necesidades de información y los actuales patrones de adquisición y uso de la información para tener un marco de referencia que permita hacer comparaciones subsiguientes.
- Establecer un programa de capacitación alrededor de las necesidades específicas de implementación, operación y uso del boletín y página Web como propuestas de trabajo. Organizar alianzas entre instituciones NASA, eventos de capacitación en comunicación y otras actividades participativas a nivel comunitario, para aumentar la disposición y fortalecer la capacidad de los miembros de la comunidad y de las instituciones locales para encontrar, usar, producir e intercambiar información pertinente a los Planes de Desarrollo en materia de educación, cultura, economía, política, recursos naturales, etc.
- Diseñar y desarrollar mensualmente un boletín de información NASA que aborde temas de interés para las comunidades indígenas, convirtiéndose, de este modo, en un instrumento de evaluación continua para los Planes de Desarrollo.
- Establecer un mecanismo para el seguimiento y la evaluación del desempeño de impacto del proyecto comunicativo, a partir de las experiencias y metodologías desarrolladas por las organizaciones dirigentes NASA. Asimismo, documentar y difundir las lecciones aprendidas como un aporte al desarrollo de otras experiencias comunitarias futuras
- Difundir a la comunidad internacional, a través de una página Web, los resultados del Plan de Vida NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

El pueblo NASA y la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)

Los procesos de repartición del país a lo largo del siglo XIX, guiados por criterios electorales e intereses presupuestarios, rompieron las formas de unidad territorial hasta entonces vigentes para convertir, el antiguo Estado del Gran Cauca en lo que hoy conocemos como el Departamento del Cauca, situado en el sur-occidente de Colombia. Esta zona del país, esencialmente montañosa, con alturas de hasta 4.500 metros, originariamente fue habitada por los indígenas Yanaconas, Totoroes, Guambianos, Nasa (Páez¹), entre otros, Pueblos que la invasión colonialista ha ido exterminando.

Pero, contra viento y marea, el Pueblo Nasa, uno de los más numerosos, ha logrado sobrevivir y en la actualidad, subsiste incrustado en medio de la agroindustria de la caña de azúcar (desarrollada rápidamente a lo largo del siglo XIX), y bajo la presión de las poblaciones urbanizadas que ocupan sus territorios. Esta situación, a lo largo de décadas, ha obligado al pueblo Nasa a desplazarse hacia las tierras altas donde ha tenido que aprender a cultivar en tierras de ladera con pendientes de hasta 85%. Ha sido su única salida para subsistir, defender sus valores culturales y preservar los espacios de sus antepasados. Hoy día, el pueblo Nasa se extiende sobre un total de 19 municipios por todo el Departamento del Cauca.

A principios de los 90 se creó la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN), como organización base representante de las comunidades indígenas NASA. Desde entonces, su primer objetivo ha sido la defensa de un territorio propio y el control autónomo del mismo buscando preservarse como Pueblo y Cultura.

Las culturas indígenas del Norte del Cauca han constituido su propia organización política bajo el lema **UNIDAD, TIERRA y CULTURA**². Los Resguardos indígenas del Norte reconocen el potencial de esa consigna y la reiteran al organizarse en una asociación, la ACIN, para poder responder, con personalidad jurídica, a todas las interlocuciones que surgen a raíz de la implantación de nuevas leyes. **Unidad** significa una organización participativa que genere auténtico poder. **Tierra** es la posibilidad de permanencia como Pueblo y como Cultura, y en ese sentido se reclama la autonomía de sus territorios. **Cultura** es determinante en la definición del propio bienestar y por lo tanto, perfila las aspiraciones que configuran el desarrollo propio.

La ACIN es una muestra de cómo una organización comunitaria de indígenas y campesinos, aprovechando las oportunidades abiertas en las reformas legislativas (“regionalización”, “descentralización” y “participación ciudadana”) y la Nueva Constitución en Colombia, asume la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales, busca el reconocimiento y respecto de las fuerzas sociales institucionales y económicas que intervienen en la zona y logra la legitimación estatal de sus decisiones y el fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

¹ Páez es el nombre dado al Pueblo Nasa, a modo de burla, y que a lo largo de décadas ha sido totalmente asimilado. En el idioma Nasa, Páez significa “tonto”. Lo mismo ocurre con el Pueblo Mayangna (Nicaragua), a quienes se denomina con la palabra Sumus, de igual significado.

² En la cultura indígena Nasa se da un valor especial a las tres piedras que sostienen el fogón: Unidad, tierra y Cultura; se les llama TULPAS.

Representatividad y estructura administrativa

Hoy día es la organización encargada de la gestión de todo el territorio indígena del Norte del Departamento de Cauca. La ACIN es una entidad jurídica que representa a trece Resguardos o Cabildos indígenas Nasa, establecidos en siete municipios. Representa la organización social de 90.000 personas (65% comunidades indígenas, 30% campesinos, 5% comunidades negras) que habitan una extensión territorial de cerca de 171.000 hectáreas (202 veredas), de la cuales cerca de 6.000 corresponden a tierras planas.

| | | |
|--|------------------------|--------------------------|
| Resguardos representados | 12 resguardos | Toribío y Jambaló |
| Municipios donde se encuentran los resguardos | 7 municipios | |
| Municipios con alcaldía indígena | 2 municipios | |
| | | |
| Extensión territorial indígena | 171.000 has | |
| Extensión de la zona minera indígena | 74.000 has | |
| Vocación del suelo indígena | 85% forestal | |
| Estado del suelo indígena | 70% erosionado | |
| Esperanza de vida indígena | 37.5 años | |
| | | |
| Veredas integradas a la organización | 202 veredas | |
| Población integrada a la organización | 74.560 personas | |
| Población indígena NASA de la organización | 60% | |
| Población mestiza, negra y guambiana de la organización | 40% | |

| MUNICIPIOS | RESGUARDOS |
|---------------------|-----------------------|
| Toribío | <i>San Francisco</i> |
| | <i>Toribío</i> |
| | <i>Tacoyó</i> |
| Jambaló | <i>Jambaló</i> |
| Corinto | <i>Corinto</i> |
| Caloto | <i>Huellas Caloto</i> |
| | <i>Tóez</i> |
| Santander | <i>Munchique</i> |
| | <i>Canoas</i> |
| | <i>Concepción</i> |
| | <i>Guadoalito</i> |
| Buenos Aires | <i>Delicias</i> |
| Suárez | <i>Suárez</i> |

Cada Resguardo tiene su propia forma de gobierno, que es el Cabildo, y el conjunto de Cabildos forma la ACIN, cuyo papel se concreta en supervisar que se ejecuten todas las decisiones tomadas por la Asamblea. Estas decisiones asamblearias son tomadas a partir de los resultados de las reuniones o asambleas que se hacen por Resguardo, y que van rotando por veredas o comunidades. Al año se realizan un total de 24 asambleas locales con participación promedio de 600 personas en cada una de ellas. En lo que respecta a la ACIN, con sede central en Quilichao, ésta se compone de:

- Los Cabildos de los doce Resguardos en que se divide todo el territorio indígena en el Norte del departamento del Cauca.
- Un equipo de responsables de la Administración, que cubren las tareas de: representación legal, contabilidad, secretaría, proveeduría y asesoría.
- Un representante o coordinador de cada una de las áreas de trabajo de la ACIN.
- Uno o varios responsables en cada uno de los proyectos que se desarrollan en el territorio.

La Tierra y la Ley Páez

En décadas pasadas, el aumento del área agrícola dedicada a la producción azucarera obligó el desplazamiento de las comunidades de pequeños productores indígenas y campesinos hacia zonas de montaña donde los ecosistemas son de alta fragilidad y las áreas de producción agroalimentaria son cada vez más insuficientes para la creciente población. La situación de erosión de las tierras en pendiente ha provocado una gran desnutrición entre la población, llevándola a una esperanza de vida de tan sólo 37.5 años, según datos extraídos de los diagnósticos para los Planes de Desarrollo llevados a cabo por la ACIN.

Las tierras planas donde ya se han establecido algunas comunidades indígenas, son unas de las pocas áreas para la producción campesina que existen en la zona plana del Cauca, y su estabilidad puede estar asegurada en tanto son tierras de Resguardo y responden a la Ley Páez³ aprobada por el Gobierno de Colombia.

En este momento, la Asociación de Cabildos continúa negociando con el Gobierno la adquisición de 10.367 hectáreas más de tierra plana a donde prevé desplazar el resto de las familias de la parte alta. El objetivo es asegurar alimentación para las comunidades indígenas y al mismo tiempo, crear zonas de reserva forestal en la parte alta de los resguardos con el fin de preservar el equilibrio ecológico de la región.

Hoy, en medio de los grandes ingenios azucareros del Valle del Cauca (productores del 30% del azúcar del país), los Cabildos Indígenas han recuperado cerca de 6.000 hectáreas de tierras planas que, según criterio de las Asambleas comunitarias, deben ser dedicadas a la producción de alimentos para: la autosuficiencia de las comunidades allí asentadas; el abastecimiento de alimentos para la población de las zonas altas con el objeto de que ésta no haga mayor presión sobre los bosques y fuentes de agua; la transformación y comercialización de productos agropecuarios en la región. Todo ello, con la idea de preservar, mejorar y ser autosuficientes en el uso de los recursos naturales de su territorio.

Tradicionalmente las tierras planas del Norte del Cauca han sido una zona de expansión de la industria y la agroindustria del Valle (departamento contiguo), y en la actualidad, por esta mencionada Ley Páez, que exonera de impuestos y aranceles a los industriales que se establezcan en esta región, se ha convertido en un área especialmente atractiva para un buen número de empresas del país. Esta situación vulnera los intereses de la población indígena y en consecuencia genera nuevos conflictos sin solución posible en tanto no existan o se implanten otro tipo de medidas que también favorezcan a estas comunidades. Esta larga lucha indígena por la recuperación de sus territorios históricos y su identidad

³ La ley 218 de 1.996 o Ley Páez, incentiva el desarrollo industrial en el Departamento del Cauca mediante la reducción y exoneración de pago de impuestos durante diez años a las empresas que se establezcan en él.

como Pueblo, ha causado y continúa causando un gran número de muertos. Además, cabe subrayar que se trata de un territorio muy importante por su ubicación estratégica. Esta zona de la ladera comunica directamente con el interior del país y Los Llanos orientales con el Valle del Cauca, situación que la ha convertido en lugar con presencia permanente de grupos armados.

Su relación con la tierra tiene razones y consecuencias culturales, ambientales, nutricionales y políticas. Para los Nasa, el tener cultivos en diferentes climas es garantía de equilibrio. Los productos tienen y transmiten calor o frío y deben ser combinados para mantenerse en armonía, al tiempo que los productos de diferente clima se complementan entre sí. De ahí, en opinión de los Nasa, se desprende un buen balance nutricional para su pueblo. El Nasa recorre toda la escala climática atendiendo sus parcelas: es el respeto y cuidado de la tierra lo que prima sobre la necesidad individual. Sus principios religiosos le impulsan a mantenerse en comunicación con el bosque, con el pico del Páramo, con las lagunas. El nevado del Huila forma parte de su cosmovisión como portador de señales y como lugar de tristeza eterna a donde van a parar las almas de los que mueren sin dejar descendencia. A todos los nasa los comprometen los mitos acerca del bosque, aunque se hayan visto obligados a invadirlo para sobrevivir.

El orgullo Nasa no se cifra en lo que se controla o somete, sino en lo que consigue con el trabajo. Después de un largo proceso de recuperación de sus territorios, el regreso de los indígenas a esas tierras limítrofes ha mitigado mucho la presión sobre el bosque porque, además de los mandatos culturales, en su filosofía de vida no se rige el afán de acumulación ni la actitud de dominio. La posesión de un territorio amplio, propio y autorregulado es espacio para la autonomía que el pueblo Nasa reclama. En términos políticos, la posesión colectiva y reconocida de un territorio amplio es una garantía para los territorios locales. Con la actual política de reorganización, todo lo referente al reordenamiento territorial y al uso de la tierra tiende a proyectarse hacia el nivel regional. En palabras de la ACIN, un territorio unido posibilita la realización de proyectos unitarios. Un territorio propio y autorregulado es espacio para el ejercicio de las diferentes autonomías que los pueblos indígenas reclaman. La autorregulación va de la mano con la existencia de la organización ACIN.

Visión, misión y objetivos NASA

La ACIN se ha constituido como entidad de apoyo al proceso comunitario zonal de organización, conformidad de la entidad territorial indígena, consolidación de su autonomía política y jurídica, y creación de un sistema propio de desarrollo en educación, salud, manejo de los recursos naturales y economía solidaria. La idea de un espacio de vida indígena requiere de varias condiciones que la asociación indígena plantea como logros a largo plazo dentro de su visión de vida en equilibrio y armonía: “Una comunidad zonal indígena que ha integrado mestizos y negros, identificados como pueblo; vivir en un territorio zonal amplio de propiedad colectiva; unidos, organizados y en igualdad de oportunidades; con poder de decisión y negociación regional, nacional e internacional; con capacidad de desarrollarse de acuerdo a su cultura, su espiritualidad, el uso respetuoso del suelo y la ayuda mutua”. Para lograrlo, se ha marcado el objetivo a largo plazo de consolidar una entidad territorial propia, asumir la participación política en la región y realizar los Planes de Desarrollo para sus territorios y que consisten en el fortalecimiento de su propia justicia y legislación, educación, salud, manejo de recursos naturales, administración de recursos, seguimiento y evaluación de proyectos, programas y empresas, reforzar la inter-relación local, regional, nacional y una economía propia basada en la autosuficiencia.

Con este fin, en la actualidad, la Asociación de Cabildos indígenas lleva a cabo diferentes tareas concretadas en:

Apoya:

La realización de asambleas zonales y locales, los comités de gestión y juntas directivas de los Cabildos.

La elaboración de los Planes de Desarrollo y ordenamiento territorial, bancos de proyectos y de datos, y planes de inversión en resguardos y municipios.

La creación y ampliación de resguardos, zonas mineras indígenas, de seguridad alimentaria y de reserva forestal.

La elaboración de una legislación propia y la presentación de proyectos de Ley ante el Congreso de la República para ampliar la reglamentación de los derechos indígenas con base en las costumbres y determinaciones que la comunidad ha ido asumiendo.

Promueve la capacitación y seguimiento de:

Profesores de primaria y bachillerato para el desarrollo de programas etnoeducativos.

Agentes, promotores y funcionarios de salud para el desarrollo de un sistema propio de promoción, prevención y atención en salud.

Coordinadoras de programas de promoción y organización de la mujer.

Líderes y promotores de movimientos juveniles.

Líderes jurídicos y políticos de las comunidades.

Promotores agroforestales y de especies menores en el manejo integral de los recursos naturales y aprovechamiento adecuado de los mismos.

Promotores agrícolas en el manejo de tierras planas destinadas a la producción de alimentos.

Impulsa:

El procesamiento industrial de materias primas para la elaboración de derivados mineros y de bienes alimenticios.

La comercialización de bienes para el autoconsumo zonal y de excedentes mineros para el mercado externo.

Estrategias metodológicas

La ACIN trabaja a nivel zonal, buscando crear programas que articulen las acciones locales y las de proyección zonal. Eso sí, siempre bajo la orientación de las Asambleas, Comités, Juntas de Gobernadores y Consejos que representan de manera amplia a los resguardos. En estos encuentros se toman las decisiones, se designan los responsables y asignan tareas, y se definen los términos de negociación con las instituciones. Se parte de los recursos, costumbres y tradiciones propias, y de la orientación de los The' Wala⁴, desde donde se crean los espacios de trabajo y construyen alternativas. Se busca:

- que el poder de los Cabildos, los Municipios y el de los líderes y representantes se ejerza desde las Asambleas, ya que representa el acuerdo de todo el pueblo.
- el reconocimiento como pueblo, territorio zonal y organización mediante la firma de convenios y acuerdos con las entidades que permitan controlar los recursos, su destino y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- eficiencia y eficacia en la gestión, aprovechando recursos humanos de otras etnias, propuestas y herramientas de otras instituciones y la modernidad con una actitud crítica. Pero sobre todo identificando, recuperando y extendiendo modos y manejos propios de gestión. Se busca que haya el mínimo de burocracia administrativa, que no se dependa de ésta, y que se sienta que la ACIN la componen todos.
- trabajo con propuestas zonales que articulen lo local o refuercen lo zonal, que muestren a las localidades otras alternativas, que fortalezcan los procesos locales débiles buscando la equidad zonal.
- la integración al Pueblo Nasa de la región y otros pueblos de la nación para fortalecer lo zonal y lograr una mayor equidad y autonomía.

⁴ Procedente de la simbología tradicional, hoy se utiliza como gráfico representativo.

Planes de Vida NASA

Por razones culturales, cada Pueblo se hace una idea distinta de lo que debe ser su bienestar pero a veces, quienes administran los recursos, se sienten en el derecho de decidir sobre el bienestar que conviene a los demás según sus propias aspiraciones y su concepto sobre los derechos de los otros. Un problema del bienestar radica, entonces, en concertar sobre lo que se desea y necesita, la destinación de recursos para lograrlo y el manejo eficiente de los mismos. Para ello, la Asociación de Cabildos ha elaborado sus Planes de Desarrollo con los que orientar las políticas sociales y el manejo de los recursos para adecuarlos a su necesidad cultural de bienestar. En este sentido, ha impulsado un proceso clave de ordenamiento territorial para destinar las tierras planas para cultivo de alimentos y preservar el bosque, el páramo y los ojos de agua (puntos de agua). Disponen en la actualidad de cerca de 6.000 hectáreas de tierra en la parte plana y están negociando 10.367 más con el Gobierno, como parte de la indemnización al pueblo Nasa por la masacre del Nilo⁵.

Hace tres años iniciaron un proceso participativo para la elaboración de sus planes de desarrollo locales (de cada Cabildo y Municipio indígena), que ha concluido con la formulación de un Plan de Desarrollo Regional concertado por los 13 Cabildos y los dos municipios con alcaldía indígena, que les permita un eficiente manejo de sus recursos preservando y fortaleciendo sus valores culturales. Como resultado de este proceso, han definido un desarrollo propio que incluye un sistema zonal de educación étnica, un sistema de prevención en salud que incorpora su cosmovisión y prácticas culturales, así como agentes de salud de sus propias comunidades, y una economía propia. Todo ello, basado en una estrategia de desarrollo que trata de lograr la autosuficiencia a partir de la retención y uso del impuesto al valor agregado (IVA, que se recauda a nivel nacional y es transferido a los municipios), y de las transferencias nacionales en inversiones para el bienestar comunitario.

En la toma de decisiones, el pueblo Nasa del Norte del Cauca desarrolla su propia metodología a través de dos actividades principales: La Asamblea y Los Planes de Desarrollo. La Asamblea es el encuentro amplio de hombres y mujeres, de adultos y menores, que se reúnen a “hablar, pensar, recordar, discutir, acordar y decidir”. Se trabaja en comisiones y plenarias, a partir del uso de múltiples recursos: dibujos, representaciones, juegos, dinámicas, símiles, juego de roles, formas inductivas y deductivas, en aras de ganar claridad y apropiación de contenidos. Se realiza en los dos idiomas: Nasa y Español, para facilitar la participación y discusión activa.

De cada Asamblea resulta un folleto-memoria que es fotocopiado para que llegue a todas las comunidades o veredas. Con esta técnica, se facilita recordar a todo el pueblo, constantemente, los acuerdos tomados y tareas pendientes, quien al mismo tiempo, se convierte en instrumento de control. El temario se elabora colectivamente y cada comunidad en donde se realiza la Asamblea, asume la organización de la misma:

⁵ Masacre del Nilo: En 1992, una veintena de indígenas fueron asesinados en una reivindicación de las tierras planas de sus antepasados. Números de la policía fueron vinculados a la masacre.

alojamiento, alimentación, comisiones, etc. Se trata de convertirla en un gran evento que rompa con la cotidiano.

Los Planes de Vida son el instrumento para la reivindicación del Pueblo indígena. Su elaboración resulta una experiencia que va mucho más allá de los planes mismos: es la iniciativa que se anticipó a la reglamentación que hizo el Estado Colombiano sobre ellos.

Se identifican 6 momentos en la elaboración de los Planes:

- La motivación de las comunidades
- El reconocimiento del hoy
- La definición de criterios y prioridades
- Los proyectos y planes de inversión
- Los mecanismos de control
- Puesta en marcha de sistemas y procesos

Cada momento tiene su propio enfoque metodológico e instrumentos que dinamizan su realización. De este análisis comparado surgen los criterios que se van condensando y acordando en plenarios. Los criterios y propiedades de desarrollo se definen a partir de la comparación entre cómo era la situación antes, según narran los “mayores” de la comunidad a quienes se invita a las asambleas, cómo es la situación hoy según el reconocimiento hecho en el segundo momento, y cómo es el futuro deseado, en cuya identificación participan todos mediante el diálogo en comisiones, con base en preguntas generadoras y elaboración de dibujos.

Las prioridades de desarrollo no se relacionan con los problemas y necesidades, sino que se establecen con base en las fortalezas y debilidades que se tienen para alcanzar el futuro deseado, con lo cual se asume el desarrollo como la capacidad comunitaria que se consigue para resolver problemas con autonomía y alcanzar el bienestar. Otro ejemplo es el de la dinámica utilizada para el “reconocimiento del hoy”, de la situación presente.

Todos los talleres y asambleas utilizan como material de trabajo materiales como dibujos, mapas, maquetas, gráficos estadísticos, tarjetas con palabras, dibujos claves, vídeos y fotografía, con el objeto de no limitar la participación de las personas con nivel educativo más bajo. Para crear estos materiales se utilizan papel periódico, cartulinas, papel craft, marcadores, cinta de enmascarar, chinchones, pegastic y cámaras fotográficas y video. Respecto a las técnicas utilizadas, las más conocidas son el cuchicheo, ejemplos o ensayos dramatizados, preguntas generadoras, explicación participada de conceptos, presnetación de síntesis con ilustraciones, memorizaciones colectivas del proceso a través de la identificación de símbolos visuales o de consignas.

Evaluación y ajustes

El proceso de formulación de los Planes de Desarrollo se inició en 1992 y tomó cuerpo hace un poco más de tres años. En este momento se encuentra en la segunda fase del ciclo, concretada en la evaluación y ajuste de las propuestas iniciales. Esta evaluación se inició el pasado año siguiendo varios pasos: Primeramente se definieron los logros, debilidades y fortalezas en relación a las metas propuestas inicialmente, y en segundo lugar, se definió la visión de los resultados esperados a largo y corto plazo, éste último definido en 3 años. Igualmente, cada año se realiza un seguimiento que toma cuerpo en

las cuatro asambleas que se realizan a lo largo de los 12 meses. En estos talleres, la gente participa de forma masiva, organizada en asambleas. Las decisiones allí tomadas se integran posteriormente en una Ficha de indicadores y metas.

El proceso se desarrolla del siguiente modo: En la asamblea se establece la visión deseada con palabras clave y los resultados esperados, de donde se desprenden los indicadores que a su vez se convierten en preguntas sobre la situación actual. Con esas preguntas se preparan fichas veredales para que la gente responda.

Las respuestas se trabajan en grupos. Nunca aplican el sistema de entrevista individual porque a la gente le cuesta mucho expresarse de forma individual. “En grupo, cada cual sabe más del otro que de uno mismo y la información resulta más fiable”. Basándose en la encuesta veredal, se describe la situación actual del resguardo y se definen las metas para llegar a la situación deseada. La situación actual se representa con gráficos de barras para conocer los avances hasta la fecha respecto de la meta marcada. Seguidamente se priorizan estrategias y proyectos a seguir a través de nuevas Fichas de prioridades, estrategias y proyectos. Generalmente son las que no han avanzado nada o las que requieren de recursos de apoyo externo, ya sea financieros o técnicos. Para cada meta de prioridad posteriormente se establecen estrategias y en base a éstas se definen los proyectos a desarrollar, se valoran y se prepara todo el plan de inversión para cada resguardo y municipio.

Todo el proceso de seguimiento y evaluación de los proyectos se representa a través de una gráfica que representa el Ciclo de seguimiento y evaluación: Cada tres años se evalúan los frutos, indicadores, metas y proyectos (primera línea del ciclo). En base a la definición de los planes se definen los programas (la segunda línea del ciclo) de los que hay una evaluación anual, también de sus frutos, indicadores y metas, para llegar a las actividades de cada proyecto y cuya evaluación se realiza mensualmente en los comités, conformados por sus responsables y ejecutores. Las reuniones mensuales se realizan con el objetivo de reactivar la memoria de la gente, esto es, hasta llegar al ombligo de la memoria misma que es representada por el símbolo central. Esa memoria enriquece la visión local para volver de nuevo a la visión global inicial. En opinión de la ACIN, con este método, y gracias a la práctica de trabajo diaria, cada tres años, surge una visión más rica.

Logros y Proyectos NASA

Además de los logros alcanzados a lo largo de los últimos años con los Planes de Desarrollo para el Pueblo indígena, tanto a nivel organizativo como participativo, cabe resaltar tres aspectos interesantes en la experiencia de los últimos años:

- El fortalecimiento de su cultura para aprovechar los mecanismos y lógica del mercado en una negociación con los agroindustriales e industriales de la región.
- Ampliar su territorio y asumir su gestión, control, ordenamiento en función de su permanencia como pueblo, la sostenibilidad de sus recursos naturales y el desarrollo de sus planes de vida.
- El uso de las transferencias de recursos de país para potenciar la economía local.

El fortalecimiento de la cultura para entender y aprovechar la lógica y mecanismos del mercado por parte de los indígenas, ha sido un factor clave en los procesos de negociación con la industria y la agroindustria. En la cultura Nasa, la posesión de un territorio amplio que incluye picos nevados, páramos y lagunas (zonas sagradas), bosques y tierras planas que les asegura la convivencia con diferentes climas, es fundamental para su supervivencia como cultura y pueblo, y por una única razón, porque es garante de equilibrio. Los alimentos tienen y transmiten calor y frío, y deben ser permanentemente combinados para mantener la armonía y por consiguiente la salud. Además, sus principios religiosos les exigen estar en permanente comunicación con los bosques, los picos nevados y las lagunas. El respeto y cuidado del medio ambiente es muy fuerte en la mentalidad colectiva Nasa y tiene prioridad sobre las necesidades individuales.

Los Nasa han sido dueños de la cara sur del Nevado del Huila, sus laderas y parte de las tierras planas del norte del Cauca. Sin embargo, la presión de los colonos y ganaderos primero, y después la de los agroindustriales de la caña, los ha venido empujando cada vez más a las zonas altas y de ladera, perdiendo las tierras planas de sus antepasados, vitales para conservar su equilibrio cultural y sustentar el aumento de su población. Después de largos años de lucha y muerte, el Pueblo indígena ha logrado recuperar una parte de sus tierras.

La agroindustria de la caña de azúcar, de gran importancia económica a nivel nacional, se ha venido expandiendo hacia tierras Nasa, la zona norte del Departamento del Cauca, donde se produce el 30% del azúcar del País. El manejo intensivo que han venido haciendo del suelo ha llevado a que, especialmente el recurso del agua se haya convertido en una necesidad para la agroindustria. Y esta necesidad de agua les ha llevado a los agroindustriales a crear una Corporación con el propósito de comprar sus tierras a las comunidades indígenas para así garantizar el recurso.

La respuesta de los Cabildos es que el territorio no se vende, pero si a la industria le interesa la preservación, ellos ya tienen una propuesta. Más aún, la ACIN ha ido desarrollando sus propias empresas e industrias aprovechando la potencialidad de sus recursos como el agua y las minas (uno de las industrias de mayor auge en la Región).

La creación de empresas propias así como los acuerdos con otras de carácter privado, han dado como resultado, no sólo el despegue de su economía a nivel local sino la capacitación de indígenas de las diferentes áreas de la industria. Según datos ofrecidos por la ACIN, en 1998 la comercialización de sus productos por parte de empresas comunitarias produjo una ganancia de 581 millones de pesos: 581 millones en la venta de bienes básicos, 42 en la venta de leche, 40 en productos lácteos, 21 millones por la venta de panela en tan sólo dos meses, 106 millones de los servicios de salud y 155 en mármoles y calizas. En ese mismo año, 129 personas más fueron empleadas en las empresas comunitarias.

En la ladera de la margen derecha del territorio Nasa se extienden los Resguardos; en la otra, la zona minera; en el plano, la seguridad alimentaria, y en la parte más alta, la reserva forestal. En el territorio Nasa se han creado dos zonas mineras indígenas, (mencionadas anteriormente), producto de la reglamentación de Ley, que se han ganado en favor de los derechos de los indígenas: la de mármoles y calizas que atraviesa los municipios de Miranda, Corinto, Toribío, Jambaló, Pitayó en Silvia; y la aurífera que cubre Santander de Quilichao y Buenos Aires.

La conciencia de las comunidades sobre la necesidad de mayor cantidad de tierras planas que les permita mitigar la presión que ellos mismos se han visto obligados a ejercer en las partes altas, especialmente en los páramos y que, en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo acordaron conservar, los llevó a entrar en negociación con el Gobierno Central. La indemnización por la masacre del Nilo fue “pagada” con la entrega de 10.367 hectáreas de tierra plana, esgrimiendo el argumento legal de la necesidad de esas tierras como zona de seguridad alimentaria. En última instancia, la ACIN está buscando que tanto estas zonas de seguridad alimentaria como las reservas campesinas se conviertan en nuevas formas territoriales contempladas en la legislación.

De la misma manera, en las comunidades se están abriendo paso nuevas prácticas y costumbres que se han derivado de la Nueva Constitución y legislación emanada de ella. Es el caso de :

- Posibilidad de elegir popularmente los alcaldes y Concejos municipales, fortaleciendo la participación política y movimientos cívicos en cada localidad.
- La base de estos movimientos son las asambleas comunitarias que se realizan periódicamente, de tres a cuatro en el año y en cada municipio, 24 en total en los siete municipios de la zona indígena, a las cuales acuden masivamente alrededor de 600 personas durante tres días.
- En periodo de elecciones los candidatos se presentan a la Asamblea, sus programas de gobierno son analizados en comisiones, y en plenaria son sometidos a interrogación. El candidato que resulta elegido es respaldado por las comunidades indígenas.
- Hoy cuentan con dos alcaldías indígenas con mayoría en el Concejo y 28 concejales en el resto de municipios, un Diputado en la Asamblea Departamental y tres senadores en el Congreso de la República.

Los Cabildos indígenas se están constituyendo en una gran fuerza política en la región, como alternativa a los partidos y movimientos tradicionales, lo que en gran medida, se ha logrado gracias a la apertura de la organización indígena a campesinos y comunidades negras, quienes conviven con las comunidades NASA, cobijados por los derechos indígenas.

Participación ciudadana y áreas de trabajo

En las Asambleas se elaboran los planes de desarrollo, se evalúan y son ajustados cada tres años. De estos planes, resultan los programas de gobierno. También en las Asambleas son elaborados los planes de inversión de las Transferencias que hace el Estado (IVA...) y los proyectos de presupuesto municipal que ha de presentar el alcalde al Concejo Municipal para su aprobación. En general, las grandes decisiones que afectan a la vida del municipio son tomadas con el alcalde municipal y las autoridades indígenas en las Asambleas. Al mismo tiempo, las comunidades están formulando y gestionando sus proyectos, y contratando con el municipio su ejecución. En los municipios donde las alcaldías son propias, estas ejecutorias se llevan a cabo como parte de las “costumbres” que se han ido introduciendo en la vida de las comunidades indígenas. En los municipios donde las alcaldías no son indígenas, sin embargo, la decisiones de las Asambleas se están negociando permanentemente con el apoyo de la comunidad.

Para facilitar la participación de la ciudadanía, la ACIN realiza talleres de capacitación sobre la Nueva legislación y las nuevas prácticas que se pueden derivar de ellas. Igualmente ha diseñado, como se apuntaba al inicio, una metodología específica para la elaboración de los planes de desarrollo, así como el monitoreo y evaluación de los mismos, estos último pasos, apoyados en un sistema de indicadores propios y una base de datos para su seguimiento.

Igualmente dispone de una metodología para la formulación de proyectos, elaboración de planes de inversión, presupuestos y convenios con los municipios y otras instituciones. Esta metodología fue reconocida recientemente al otorgársele, al municipio indígena de Toribío, el primer puesto del Concurso “Mejores Planes de Desarrollo Municipales 1998-2000”.

En el campo de la educación y salud en el país, también se han tomado algunas iniciativas con el fin de desarrollar procesos que se enmarquen dentro de la cultura, los planes y territorialidad propias. Una de las más importantes es la puesta en marcha de talleres para la creación de materiales didácticos propios. Este proceso lleva ya 3 años en marcha con los maestros de escuelas bilingües. Parte de este trabajo es la elaboración, diseño, definición de contenidos y redacción de cartillas propias donde se refleje la realidad de la cultura indígena Nasa, con el objeto de recuperar su historia y potenciar la tradición oral de padres y profesores a hijos.

Cada centro educativo tiene su propio Proyecto Educativo Comunitario (PEC-Etnoeducación), la ACIN realiza un proceso de capacitación que involucra cerca de 650 profesores en los siete municipios en los que, a través de talleres y jornadas de seguimiento, se formulan los planes de estudio, currículos escolares, manuales de convivencia, estructuras de gobierno escolar y material didáctico con participación de la comunidad, al tiempo que se capacitan los propios profesores y los nuevos que se van uniendo.

En este momento, la ACIN trabaja con 196 (8 de ellos de secundaria) centros escolares que benefician a aproximadamente a 16.000 escolares. En convenio con diferentes Universidades Nacionales, se ha creado la Universidad Indígena, ubicada en el municipio de Toribío. Se imparten tres carreras: Etnoeducación, dirigida especialmente a maestros, Antropología para maestros y funcionarios de la Asociación, y Economía y Desarrollo para personal administrador de las empresas y proyectos de la ACIN. Asciende a 193 el número de alumnos universitarios. Asimismo, se ha constituido la “Cátedra UNESCO en Procesos Comunitarios” en la que participan un total de 65 investigadores y su principal objetivo es recuperar la memoria del Proceso del Pueblo Indígena Nasa desde el año 1930. Se ha puesto en marcha además, un Centro de Investigación y Servicios Comunitarios dirigido a la educación tecnológica para la recuperación de las tierras en laderas y que incluye talleres permanentes a promotores forestales. Y en Toribío funciona un centro tecnológico dedicado a la piscicultura y cultivos, carpintería, metamecánica y otros oficios. Se ha creado una escuela de animadores para difundir la cultura Nasa.

Su objetivo es crear un sistema educativo propio que involucre todos los niveles: la cultura propia y la comunidad, desde el preescolar hasta la Universidad, garantizando la accesibilidad y calidad de la educación”.

En el campo de la salud, la ACIN se ha convertido en una institución prestadora de servicios de promoción, prevención y atención básica. Para ello, se han firmado varios convenios con las empresas promotoras de salud que manejan los recursos municipales y los del Régimen Subsidiario del Estado. Con estos recursos se ha desarrollado un programa especial que involucra la acción de los promotores de salud de los municipios y los agentes de salud de las comunidades como auxiliares, parteras, curanderos, médicos tradicionales, etc. Se busca desarrollar la salud poniendo mayor énfasis en la educación y prevención, y reconociendo el valor de la Cosmovisión indígena y de la medicina tradicional, sin dejar de complementarla con la occidental.

Asimismo la ACIN, en conjunto con otras organizaciones a nivel regional, está trabajando en la creación de un Régimen Especial Indígena en Salud a partir del nuevo Sistema de Seguridad Social en el país, para hacer efectivo el derecho indígena a la gratuidad de los servicios y al desarrollo de sistemas propios. Ya son cinco las oficinas municipales de salud indígena en funcionamiento y un centro regido por los planes municipales de atención básica. Para el monitoreo de sus servicios en salud, la Asociación cuenta con la asesoría de instituciones especializadas, y está decidiendo en asamblea, la conveniencia de crear una empresa promotora de salud a cargo de la ACIN, para que maneje directamente estos recursos. Esta situación le daría mayor autonomía para lograr los objetivos trazados en los Planes de Vida para las comunidades.

En este momento, el equipo de personal de salud está compuesto por 47 profesionales, 42 promotoras vinculadas a este proceso, 61 agentes comunitarios y 78 médicos tradicionales. En toda la zona indígena colaboran un total de 119 parteras, y son 30 las personas que conforman el grupo de médicos y parteras en activo por toda la zona indígena.

En términos territoriales se están definiendo las formas de tenencia de las tierras que más se adapten a la permanencia y control del territorio, a las formas culturales de producción y al equilibrio ambiental. Por ejemplo, se han establecido diferentes tipos de titulación como las parcelaciones, los resguardos, las adjudicaciones, los terrenos y empresas comunitarias, y las zonas de seguridad alimentaria, mineras y forestales. Algunas de estas titulaciones son reconocidas por la legislación vigente, pero hay otras que han tenido que abrirse camino en las nuevas reglamentaciones de ley, o están siendo negociadas y son la base para futuras reclamaciones, o son parte de la jurisdicción propia de los indígenas en sus territorios. Además, el hecho de que en un resguardo indígena la propiedad de las tierras sea colectiva, aunque el usufructo sea individual, no permite que éstas sean vendidas, arrendadas, cambiadas o embargadas. Esa forma de colectivización de la propiedad de la tierra ha comenzado a ser adoptada incluso por campesinos y sobre todo por las comunidades negras dentro de la zona indígena.

Esta forma de tenencia o propiedad de tierras se ha convertido en la base para la creación de las reservas campesinas del país, como una manera de evitar que los colonos en zonas de frontera agrícola hagan fincas y después las vendan a narcotraficantes o terratenientes ganaderos. Al fin y al cabo, lo que están consiguiendo con la integración de estas nuevas formas de propiedad, es la ampliación del territorio, la integración de un mayor número de pobladores a la organización y mejores posibilidades de permanencia y sostenibilidad.

En este área de trabajo, la ACIN tiene en marcha varios programas de:

- Granjas agroforestales
- Piscicultura
- Granjas escolares
- Capacitación de productores
- Mejoramiento de semillas

Uno de los principales objetivos de trabajo de la ACIN se concreta en la recuperación de las tierras planas para su posterior dedicación a la producción de alimentos para la autosuficiencia de las comunidades allí asentadas, el intercambio de productos con la población establecida en las tierras de ladera y, la transformación y comercialización de productos agropecuarios en la región, todo ello, con la idea de preservación, mejoramiento y autosuficiencia en el uso de los recursos naturales.

Sin embargo, ante la falta de opciones claras de producción, las comunidades han accedido, cuando ha sido posible debido a su costo, al uso de paquetes tecnológicos no tradicionales. Muchos han fracasado en el intento y han optado por arrendar las tierras recuperadas a grandes productores agroindustriales de la zona o producir caña de azúcar para los ingenios. La zona indígena del Norte del Cauca carece de experiencias de producción agroecológica que sirvan de referente para las comunidades de pequeños productores de la zona plana. De ahí que los gobernadores indígenas de la ACIN recurrieran al apoyo institucional para el logro de un mayor aprovechamiento de sus recursos a partir de la capacitación de la comunidad y asistencia en el trabajo.

Por esta razón, varios de los proyectos dirigidos por la ACIN, cuentan con la cooperación de otras instituciones que optan por sistemas sostenibles de producción agropecuaria

sustentada en el uso de tecnologías basadas en el conocimiento, creatividad y recursos locales, que dependan menos del mercado externo, y ante todo, subsanen los problemas originados por las tecnologías de dependencia. El principal objetivo de estos programas de estudio y mejoramiento de los sistemas de producción agrícola y pecuario en tierras planas de las comunidades indígenas, radica en el desarrollo, con la participación de los productores comunitarios, de sistemas de producción a partir de la implantación de una tecnología apropiada y sostenible a través del tiempo, con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades indígenas ubicadas en las tierras planas del Norte del Cauca.

El Norte del Cauca es una región montañosa y muy boscosa, habitada por indígenas y campesinos. Cubre una extensión de 250.000 hectáreas, de las cuales aproximadamente 170.000 (68%) están en manos de comunidades indígenas y campesinas. En su mayoría son tierras de ladera, lo que reduce notablemente la superficie aprovechable para producción agrícola. Si agregamos a eso que estas tierras son, según muestran los estudios contratados por la ACIN, de vocación forestal en un 85% y están habitadas por cerca de 70.000 personas, se comprenderá porqué los suelos están agotados después de un largo período de sobreexplotación, sin posibilidad de dejar tierras en descanso o de rotar los cultivos con suficiente frecuencia, como era la costumbre.

El 70% de los suelos en laderas está erosionado y de ellos, el 50% con erosión severa, casi irreversible. La producción de alimentos es casi imposible, es por esto que en esta zona se presenta el cálculo promedio de esperanza de vida por individuo más bajo de todo el país: 37.5 años. El proceso de recuperación de estas tierras es muy lento y costoso. Es un proceso de largo plazo y muy costoso si se hace con tecnología moderna y de término indefinido si se hace con técnicas tradicionales. El problema que se le presenta a la ACIN es, cuándo volverá a estar disponible esta tierra y de qué vivir entre tanto.

Mingas Comunitarias

Unas de las actividades de más participativas son las Mingas Comunitarias. Se desarrollan cada quince días en granjas agroforestales dedicadas a la investigación de semilla mejorada. La actividad comienza hacia las 9 de la mañana. Participan un promedio de 30-40 productores, en su mayoría mujeres. Son capacitaciones teórico-prácticas que desarrollan los promotores indígenas con productores que posterior, deberán replicar en sus comunidades. Se trata de un proceso de transmisión multiplicadora de conocimientos, dirigido a la capacitación de productores llegados de las laderas y reubicados en las tierras planas productivas, con un objetivo doble: asegurar zonas alimentarias para las comunidades y reforestar las laderas en pro de la conservación de las fuentes de agua y regeneración de bosque. Se trabaja con semillas variadas y se aplican tecnologías tradicionales para tal fin. El objetivo es volver a maneras tradicionales de cultivo.

La jornada en las Mingas Comunitarias se inicia con una clase teórico-práctica ayudada por diagramas y dibujos ya que los productores en su mayoría no pueden leer o no conocen el español. Por esta razón, los talleres se realizan también en Nasa. Los contenidos se preparan en base al trabajo previsto para el día. Asimismo, se dedica un tiempo a la exposición de problemas o adelantos en cada una de las réplicas llevadas a cabo en otras comunidades. Uno de los aspectos que más se enfatiza es la amenaza del uso intensivo de agroquímicos a la supervivencia del pueblo Nasa. Hasta ahora, las recomendaciones de las instituciones de asistencia técnica para hacer producir las tierras a

partir del estado en que se encuentran, ha ido dirigida al uso intensivo de agroquímicos, pero desde la cultura Nasa, utilizarlos significa acelerar el desgaste de la tierra y obtener alimentos de baja calidad por su alto contenido en químicos nocivos al organismo humano.

Los colegios también cuentan con áreas de capacitación agroforestal, a través de la creación, en cada uno de los centros, de granjas modelo donde los alumnos son capacitados desde pronta edad. Aunque no son los únicos. Un día por semana, padres de alumnos dedican su jornada de trabajo a la granja escolar que han creado sus hijos y cuyo resultado será destinado al comedor de la propia escuela.

Autosuficiencia

El logro de una economía propia sólo es posible enfocándola hacia dentro sin perder de vista la situación exterior. Mientras haya dinero circulando, habrá con qué pagar jornales, que a su vez servirán a otros para solucionar sus necesidades. Por esta razón, el objetivo de los programas desarrollado por la ACIN, se concretan en lograr que el dinero y ganancias entren en la zona y se queden en ella el máximo tiempo posible. En esa línea, la Asociación ha acordado con el ICBF (Institución estatal de asistencia a la familia) invertir el 10% de los recursos que llegan por transferencias del gobierno para comprar producción local y así reforzar la alimentación infantil. Esto significa “preservar la subsistencia como pueblo por la salud, el buen desarrollo intelectual y la fortaleza con que crezcan nuestros niños”, al mismo tiempo que se fortalece la economía propia por la vía del apoyo a la demanda. Si los 53 resguardos existentes en el Cauca adoptaran esta política, podrían disponer de un millón de dólares para este propósito, según datos de la ACIN. Con una posibilidad de inversión de este monto como incentivo a la economía propia, podrían montarse trapiches, cosechadoras, etc., para transformar, producir y comercializar. Esto es parte de las negociaciones y acuerdos que están en curso. Incluso, al comenzar el procesamiento de los productos locales se generaría empleo para la juventud y por lo tanto retención de la emigración de pobladores.

El mismo destino tienen los recursos de los programas de Bienestar Familiar del Estado, los de la Red de Solidaridad y los del Plan Mundial de Alimentos. Son destinados a la compra de alimentos para restaurantes escolares, hogares infantiles comunitarios, programas con ancianos y de alimentos por trabajo. Se ha logrado que estos recursos sean manejados directamente por los beneficiarios de los programas a través de la ACIN en las áreas indígenas y de cooperativas o empresas asociativas en las áreas urbanas. Estas entidades comunitarias compran alimentos priorizando esta compra a los productores de la zona, y los distribuyen a los usuarios de diferentes programas indígenas. A su vez, está buscando crear un Centro de Acopio zonal en unión con las demás cooperativas y empresas asociativas de la zona y otras de la región. En el momento se cuenta con un fondo para compra de cosechas y ha comenzado a abastecer las 67 tiendas comunitarias que existen en el territorio.

Ya son muchos los recursos que la ACIN comienzan a manejarse con todos estos programas, razón por la que los Cabildos ha requerido de una oficina administrativa y financiera propia que ya está en marcha. En el momento, se cuenta con una estructura administrativa que ha surgido del proceso organizativo propio, de sus usos y costumbres,

cuenta con programas automatizados de contabilidad y un sistema de indicadores propio para hacer el seguimiento y evaluación social, técnico y financiero de sus programas y proyectos. Con todo se busca crear una economía propia basada en una estrategia de desarrollo hacia adentro que busca la autosuficiencia, retención de circulante y valor agregado, y ganar eficiencia productiva y competitividad en el mercado, para lo cual aprovecha también ventajas comparativas como la exoneración de impuestos y reducción de impuestos en territorios indígenas. Esta estrategia está acompañada a su vez de reinversión permanente en bienestar interno.

Objetivos

Para los Nasa la Tulpa es la piedra del fuego, el centro de la casa, donde la gente llega, se reúne, habla; es un símbolo clave. La Tulpa es el centro de la familia, la familia de la vereda, el resguardo, el municipio, la región, sus dirigentes, hasta las institución nacional. No se pierde la relación entre todas las partes. Y la figura utilizada para simbolizarlo es el TAI o Sistema de evaluación y seguimiento.

Este símbolo se refleja en todas las estructuras sociales Nasa. La primera significación del TAI es un hombre con su cabeza, brazos y pies. La segunda significación es una montaña partida en dos. La parte superior representa la montaña y la inferior su reflejo sobre el agua. Una siempre depende de la otra: La parte inferior es el espejo de la montaña y a su vez, la montaña se mira en el espejo. Además, tiene unas fuerzas interiores que son los truenos y que significan diferentes niveles de interrelación: de las fuerzas políticas y de la vida en la comunidad alimentando constantemente al primer nivel, las asambleas para tomar decisiones, los talleres para aprender y comités como responsables de las ejecuciones. En la parte más interna se simboliza la reflexión, acto muy común entre los Nasa, a través del uso de simbología y gráficos utilizados en talleres para asimilar conocimientos, el control de trabajos y presentación de informes. Y finalmente la memoria como elemento clave, cuya máxima expresión son las cartillas que se elaboran y en las que se guarda toda su tradición oral.

Todo este proceso se recoge en gráficas representativas. Todos los campos de trabajo y sus interrelaciones así como la organización para llevarlos a cabo, se resumen en gráficos. La Ley Nacional exige trabajar por sectores social, económico, cultural... de forma independiente, pero en la mentalidad Nasa todos los ámbitos de la vida están integrados e interrelacionados. Las áreas de trabajo no son círculos simétricos sino “bombas que se inflan y desinflan, porque en cada ocasión un tema es más importante o prioritario que otro”. En la mentalidad Nasa, todos los niveles de trabajo aparecen interrelacionados. Las áreas más internas representan lo más propio de la vida Nasa: lo cultural productivo, lo cultural ambiental o espiritualidad, y el uso respetuoso de la tierra. Sus grandes deseos son la cobertura y permanencia, conservación de los recursos naturales, y la autosuficiencia. Y hacia dentro, muy adentro, está la gran visión: “Nuestra armonía y equilibrio”.

En esta línea, la ACIN en este momento, está dando los primeros pasos en el estudio y reestructuración de su sistema de evaluación y monitoreo, de cara a cumplimentar la etapa

de desarrollo en que se encuentran los Planes de Vida comunitarios NASA. En este sentido, y entrando al tema del proyecto que nos ocupa, merece subrayar que uno de los instrumentos con los que cuenta, como inyección para este proceso, son las iniciativas de comunicación ya puestas en marcha hace algunos meses: dos radios comunitarias indígenas, una TV comunitaria que por el momento acoge algunos programas confeccionados por resguardos indígenas, y ahora el proyecto de publicación de un boletín mensual desde y para la comunidad. Este tipo de iniciativas a nivel comunicacional no han sido un punto de trabajo prioritario en los Planes de Vida, debido a su corta trayectoria, y debido asimismo a la urgencia de otros aspectos requeridos por las propias comunidades como el caso de recuperación de tierras y seguridad alimentaria. Sin embargo, sigue siendo una asignatura pendiente en el desarrollo de los Planes de Vida y que ya ha dado sus primeros pasos:

- Dos radios comunitarias indígenas: Radio NASA en Toribío y Radio “VOCES DE NUESTRA TIERRA”(traducción al castellano) de Jambaló.
- Radio ambientalista SIBERIA VERDE en Siberia
- TV comunitaria en Tacueyó
- En esta dirección se ha comenzado a plantear entre los Cabildos las posibilidades que la publicación de un boletín de estas características pudieran ofrecer a toda la comunidad indígena.

Objetivo general

Publicación mensual de un boletín de información que ayude a fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones en beneficio de una correcta evaluación y monitoreo de en desarrollo de los Planes de Vida NASA. Desarrollo de un sitio Web para la difundir entre la comunidad internacional, los resultados del Plan de desarrollo NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio sobre proyectos y prácticas de comunicación en el Norte del Cauca e inicio de acuerdos de cooperación con estas iniciativas, que favorezcan la puesta en marcha del presente proyecto y permitan hacerle seguimiento para aprender de otras experiencias. Asimismo, en las comunidades indígenas, caracterizar las oportunidades y los riesgos, las percepciones de las necesidades de información y los actuales patrones de adquisición y uso de la información para tener un marco de referencia que permita hacer comparaciones subsiguientes.
- Establecer un programa de capacitación alrededor de las necesidades específicas de implementación, operación y uso del boletín y página Web como propuestas de trabajo. Organizar alianzas entre instituciones NASA, eventos de capacitación en comunicación y otras actividades participativas a nivel comunitario, para aumentar la disposición y fortalecer la capacidad de los miembros de la comunidad y de las

instituciones locales para encontrar, usar, producir e intercambiar información pertinente a los Planes de Desarrollo en materia de educación, cultura, economía, política, recursos naturales, etc.

- Diseñar y desarrollar mensualmente un boletín de información NASA que aborde temas de interés para las comunidades indígenas, convirtiéndose, de este modo, en un instrumento de evaluación continua para los Planes de Desarrollo.
- Establecer un mecanismo para el seguimiento y la evaluación del desempeño de impacto del proyecto comunicativo, a partir de las experiencias y metodologías desarrolladas por las organizaciones dirigentes NASA. Asimismo, documentar y difundir las lecciones aprendidas como un aporte al desarrollo de otras experiencias comunitarias futuras
- Difundir asimismo a la comunidad internacional, a través de una página Web, los resultados del Plan de Vida NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Metodología

Mediante una asociación colaborativa entre instituciones indígenas NASA e iniciativas comunicacionales con propósitos similares, el proyecto busca fortalecer la participación de las comunidades y la retroalimentación como forma de evaluación y monitoreo para el desarrollo del Plan de Vida NASA. Las metodologías que se aplicarán para lograr los objetivos anteriormente mencionados se basarán no sólo en la experiencia de los proyectos de comunicación en curso y que ya cuentan con una gran participación comunitaria, sino también otras iniciativas coordinadas por la ACIN en el ámbito de la cultura, política, educación, salud, economía y medioambiente en la zona.

Con el objetivo de facilitar el desarrollo de las actividades inherentes al proyecto, se establecen dos fases: la primera es una fase de planeación y organización, y la segunda es la fase del proyecto en sí.

Fase 1: Planeación y Organización

Esta fase comenzó en el mes de mayo con sondeos iniciales que condujeron a la formulación de la propuesta base del proyecto. Posteriormente, se realizaron contactos con instituciones NASA y otros proyectos de comunicación indígena.

Algunas de las organizaciones contactadas tienen una larga historia de trabajo entre las comunidades indígenas, mientras otras apenas han empezado a explorar las posibilidades de colaboración de las unas con las otras, como las iniciativas de comunicación recién puestas en escena. Por esta razón, el éxito del proyecto dependerá, en parte, de este acercamiento a las instituciones representantes de las comunidades, pero sobre todo, del acercamiento de las instituciones a las comunidades, y vendrá reforzado con el apoyo e integración de otros proyectos comunicativos.

Durante los meses de mayo, junio y octubre, se han realizado varias visitas a los resguardos indígenas y la sede de la ACIN con el propósito por un lado, de hacer una aproximación a la cultura local de la comunicación desde el punto de vista de las estrategias, las formas de la comunicación y el flujo de la información, y de conocer las actividades y proyectos de comunicación que desarrollan las comunidades.

En segundo lugar, iniciar los primeros contactos con las asociaciones dirigentes indígenas, representantes de las comunidades que han mostrado la necesidad de iniciar un estudio

sobre situación comunicacional de su región, y han mostrado su interés y apoyo en la puesta en marcha de una iniciativa como la que se presenta.

Finalmente, participar en proyectos de desarrollo con el propósito de recoger los primeros apuntes sobre las formas de organización, intereses y proyectos de vida que se desarrollan en el Norte del Cauca, en tanto se convierten en ejemplo y apoyo de infraestructura para crear una base organizativa y de funcionamiento sobre la que se debe regir el proyecto en cuestión.

La segunda parte del trabajo a desarrollar a partir de noviembre será la de definir objetivos y, por grupos de trabajo en cada resguardos, identificar las actividades que se requieren para cumplirlos. La siguiente tarea, será discutir definitivamente esta propuesta para elaborar una propuesta final, ubicar las diferentes actividades de acuerdo con las dos grandes fases del proyecto, trazar un cronograma y calcular un presupuesto básico. Esta propuesta final, deberá ser presentada en la Asamblea de fin de año para su aprobación definitiva

Dentro de esta misma fase se identifican varias actividades que se deben realizar para cumplir en una fase posterior con los objetivos específicos planteados:

- Finalizar y pasar a la fase de aprobación definitiva de los acuerdos de coordinación para el trabajo junto con el resto de iniciativas de comunicación y asociaciones indígenas. Posterior, el nuevo grupo coordinador ya conformado, deberá identificar los equipos de proyecto para comenzar a dar los primeros pasos en el estudio sobre proyectos y prácticas de comunicación en el Norte del Cauca. El primer paso de este equipo será el de caracterización de las oportunidades y los riesgos, las percepciones actuales de las necesidades de información y los actuales patrones de adquisición y uso de la información por parte de las comunidades indígenas, para tener un marco de referencia en qué basar el análisis o estudio.
- Establecer un acuerdo con el Consejo Regional Indígena del CAUCA (CRIC) para el posterior desarrollo de un programa de capacitación y encuentros comunitarios alrededor de las necesidades específicas realización del boletín y página Web como propuestas de trabajo. En concreto será su Programa de Educación y Cultura el encargado de sentar las bases metodológicas sobre las que empezar a organizar estos eventos participativos dirigidos, en concreto, a aumentar la disposición y fortalecer la capacidad de los miembros de la comunidad y de las instituciones locales para encontrar, usar, producir e intercambiar información pertinente a los Planes de Vida en materia de educación, cultura, economía, política, recursos naturales, etc.
- Complementar el mecanismo para el seguimiento y la evaluación del desempeño de impacto del proyecto comunicativo, a partir de las experiencias y metodologías desarrolladas por las organizaciones dirigentes NASA, en concreto la ACIN.
- Definir las estrategias de participación comunitaria teniendo como base las ya puestas en experimentadas por la ACIN en el desarrollo de sus Planes de Vida.
- Definir las necesidades de infraestructura que se requieren para hacer factible el proyecto y las formas de financiamiento.

La investigación como método

En esta primera fase del proyecto se han identificado los procesos y métodos utilizados por la cultura indígena para el desarrollo de proyectos e investigación, entendida ésta como un instrumento de desarrollo y educación para las comunidades indígenas Nasa. Es un método que involucra a todos los miembros de las comunidades, de manera amplia, y es utilizado para el análisis de las necesidades y búsqueda de alternativas de solución en áreas como: “producción, educación, la vida diaria y lucha política”. En opinión de la ACIN, esta metodología contribuye a desarrollar una mentalidad crítica y creativa que permite a las comunidades analizar las situaciones y enfrentarse a los problemas. La investigación está centrada en la cultura con el objetivo de asentar las bases de su autonomía e identidad como pueblo.

La investigación es:

- Participativa: Los médicos tradicionales, los ancianos y las comunidades de los resguardos aportan sus conocimientos para el análisis de los problemas a solucionar, recolección de información y búsqueda de soluciones. El objetivo es cambiar experiencias y el saber de los mayores.
- Etnohistórica: El eje de las investigaciones es la cultura, su historia. Conocer, valorar y rescatar su pasado les permite fortalecer su identidad, manera de pensar y de vivir.
- Genera cambios: La investigación no busca recoger información para ser guardada o publicada “como lo hacen generalmente los investigadores académicos”. Está orientada a elevar el nivel de las comunidades, a fortalecer la organización, a enriquecer y desarrollar su cultura. “Por ello, no se realiza en escritorios, sino en la discusión, en la reflexión de nuestros problemas y en la búsqueda de alternativas para solucionarlos”. Los Nasa investigan para transformar la realidad.
- Comprometida: La investigación debe apoyar a la recuperar de sus valores, lengua, costumbres y la tierra.
- Progresiva: “Cada vez es más profundo el conocimiento que vamos obteniendo de la realidad”.
- Educativa: En la medida en que van conociendo, solucionando problemas a través de la investigación, “nos vamos educando”. La investigación no sólo se orienta a obtener un conocimiento sino que busca valorizar y enriquecer el saber que las comunidades poseen. Es una forma de fortalecer su autonomía y evitar mantener la dependencia investigadores académicos, además de elevar la conciencia y fortalecer el saber de su pueblo.

Fase 2: Desarrollo del Proyecto

La mayoría de las actividades que conducen al cumplimiento de los objetivos, forman parte de la Fase 2, que deberán ser identificadas por el grupo coordinador y posteriormente ajustadas por el equipo de proyecto. En esta segunda fase se identifican varios pasos que se deberán seguir como método de trabajo, para la confección del programa de actividades.

Pasos en la investigación

Es de acuerdo a las necesidades, que se determinará el tema a desarrollar y publicar. Es un buen comienzo para evitar confusiones y perderse en gran cantidad de información recogida. Cuando se trata de gran cantidad de datos, un método para su análisis será hacerlo individualmente, teniendo siempre presente que sólo son las partes de un todo con sentido. Una vez definido y acordado el tema se inicia el proceso de trabajo. Siguiendo las enseñanzas y experiencias del CRIC, se apunta sobre algunos pasos:

- **Entrevista y recolección de información**

La recopilación de información se debe basar en la entrevista, pero entendida como una charla informal, una conversación no dirigida donde no sólo se conversa sobre lo que se quiere averiguar sino otros aspectos de la comunidad y la vida diaria, porque todo se encuentra interrelacionado. En este punto subrayar que sólo podrán trabajar en este campo personas conocedoras del problema o grupo con el que va a trabajar, ya que, por su experiencia con organismos internacionales, las comunidades indígenas saben que “cuando se es una persona ajena, nada se logra”. Las comunidades no responden a entrevistas modelo, y aunque en algunas ocasiones pueda recurrirse ellas, esto es, la entrevista dirigida o encuesta, se dará mayor validez e importancia a la entrevista abierta y participativa “porque de esta manera podemos conocer gran diversidad de situaciones”.

- **Observación y experimentación**

Observar es mirar detalladamente lo que sucede ante nuestros ojos y experimentar con las cosas que se ven. Es probar qué sucede, ensayar. Por ejemplo, en la comunidad indígena, el conocimiento de la medicina tradicional se ha obtenido sobre la base de las observaciones realizadas y experiencias en el tiempo. Por esta razón, la experimentación y la observación deberán constituir el primer paso y la principal forma de obtención de nuevos conocimientos.

- **Consignar la información**

El siguiente paso es la recopilación de la información. Se recogerán en cuadernos, grabadoras, cámaras de foto o videos. La memoria también es un medio muy importante entre los indígenas para la recopilación de información, porque aunque puede presentar inconvenientes, no debemos olvidar que la tradición oral constituye una de las formas más importantes de transmisión de conocimientos, y de la expresión de la memoria colectiva de las comunidades. “Gracias a ella, subraya el CRIC, hemos logrado transmitir de generación en generación las costumbres, la medicina tradicional, los mitos, las leyendas, las luchas, es decir, nuestra historia y cultura no desaparecen”.

Entre los Nasa la tradición oral es la principal fuente de información utilizada. En su opinión, posee la capacidad de mostrarnos de un modo más directo la forma como una comunidad ha vivido los acontecimientos históricos, permite determinar los hábitos y costumbres de éstas. Se presenta la información de una manera integral: inquietudes, sentimientos, sueños y sufrimientos que han sido captados masivamente. Esto hace que la historia sea más rica y placentera y no fría e impersonal como la historia académica tradicional. La tradición oral es la historia de los pueblos vivida y contada por ellos mismos.

- **Sistematización y confección de la información**

El siguiente paso es la sistematización y el trabajo de confección del boletín. Se organizarán los conocimientos para su posterior confección. El proceso de confección deberá seguir las pautas que marca Kaplún en el sentido de que deberán escribirse artículos “que dejen pensando. Más que hacer afirmaciones y sacar conclusiones, busquemos problematizar la realidad. Así favorecemos que la gente reflexione, discuta, dialogue”.

- **La Difusión**

Tras sistematizar y confeccionar el boletín, se pasa a la fase de difusión del nuevo número. La difusión deberá convertir el boletín en un medio de intercomunicación, a través del cual comunidades entre sí, resguardos, organizaciones indígenas, proyectos piloto, etc, que existen en la región puedan comunicarse entre sí sus experiencias, intereses, actividades, necesidades, opiniones... Generalmente esta intercomunicación se realiza de forma oral pero como señala el CRIC, también se suelen utilizar cartillas, o en este caso un boletín, como forma de activar la memoria y salvar las distancias físicas que limitan esta forma de intercomunicación.

- **Evaluación**

“En toda investigación se da un proceso que se repite continua y permanentemente, donde se sacan conclusiones, se vuelve a la práctica y así sucesivamente”, subraya el CRIC. En este sentido, el equipo de proyecto deberá evaluar cada uno de los números como retroalimentación para la confección del siguiente, así como para las organizaciones dirigentes indígenas encargadas del desarrollo de los Planes de Vida comunitarios.

Aspectos a considerar

Aunque la fase primera no ha finalizado y depende de ésta el desarrollo de las actividades de la segunda, se pueden aportar algunos aspectos a considerar en esta segunda:

- La capacitación será uno de los aspectos de este proyecto, puesto que es uno de los puntos clave que garantiza la continuidad del proyecto. Por consiguiente, se necesita establecer un programa de capacitación alrededor de las necesidades específicas de creación y difusión del boletín y la página Web.
- En una primera fase, las actividades para la consecución del objetivo comenzarían con la realización de un diagnóstico de necesidades en relación con las necesidades e iniciativas comunicativas existentes. Posteriormente se requerirá definir y realizar actividades, audiencias y materiales de capacitación bajo un contexto flexible que incluya objetivos, contenidos y metodologías para la implementación, operación, mantenimiento, uso y administración del proyecto. Este trabajo se desarrollará en coordinación con el CRIC, en base a la argumentación anterior al respecto.
- Es fundamental realizar el seguimiento del proyecto y evaluarlo, pero para ello se requiere, además de la opinión de las comunidades y la participación de todo el equipo de proyecto y equipo coordinador, establecer un mecanismo especial como el que marca la ACIN en el desarrollo de sus Planes de Vida y que en este momento estudia

su revisión. Para su cumplimiento se proponen algunos pasos: Definir los objetivos y la naturaleza de la evaluación; Definir y priorizar los aspectos a evaluar; Definir los indicadores de evaluación; Diseñar y adaptar herramientas que faciliten ese seguimiento y la evaluación; Definir estrategias y mecanismos para la implementación de la evaluación; Recolección, análisis y retroalimentación.

Sin embargo, en este punto no se está partiendo de cero, en tanto ya hay una experiencia acumulada por parte de ACIN, cuyo equipo ha trabajado -y continúa haciéndolo- en el desarrollo de una metodología de manera que las experiencias de las iniciativas comunicacionales existentes puedan inyectarse a los planes de evaluación actuales.

- Entre las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos marcados, figura la elaboración de una página Web y la difusión de experiencias a nivel nacional e internacional utilizando Internet como soporte. Los objetivos de esta página se concretan en divulgar la realidad de los indígenas NASA y lograr una colaboración con otras organizaciones internacionales y nacionales en el desarrollo de Planes de Vida indígenas, por un lado, y por otro facilitar y documentar sobre estas experiencias a otras organizaciones indígenas americanas y del mundo. Para ello, gran parte de la información generada por este proyecto estará disponible en forma impresa y en Internet, por lo que algunas organizaciones indígenas que enfrentan los mismos retos en entornos similares a través de América Latina tendrán acceso a ella, para conocer las lecciones y las pautas derivadas de la experiencia en el Norte del Cauca. En este punto destacar que se tiene en cuenta las situaciones de discriminación existentes en torno al acceso a nuevas tecnologías por parte de pueblos y culturas, como los NASA. En el caso concreto del Cauca, de los 38 municipios que lo conforman, solamente 4, incluyendo su capital Popayán, cuentan actualmente con sistemas telefónicos modernos y que, en cuestión de costos, facilitaría la conexión con Internet (el valor de consulta sería equivalente a una llamada local). En los demás, la gran mayoría tiene servicio telefónico con sistemas no muy modernos que anulan cualquier intento de conexión electrónica con el mundo.
- En cuanto al ejercicio del derecho propio en el territorio, la ACIN busca que éste se fortalezca y sea reconocido por el derecho nacional e internacional. En este momento trabajan en la consolidación de un sistema de justicia propio, así como en la sistematización del derecho propio y, en la ampliación y reglamentación de los derechos de los indígenas a partir de la Nueva Constitución colombiana y de las prácticas y costumbres introducidas por el proceso como derivadas de la misma. Este enfoque también será plasmado en la página Web de difusión nacional e internacional.
- Las organizaciones locales que sirven a las comunidades obtendrán unas nuevas herramientas y que les permitirán identificar mejor las necesidades de las comunidades, intereses, expectativas y satisfacer las mismas en forma eficiente. Esto es, el proyecto complementará en parte, el desarrollo de los Planes de Vida comunitarios de la mano de la ACIN, al establecer más vínculos para el intercambio de información entre las comunidades locales y sus organizaciones locales.
- Tomando como base los objetivos marcados por los Planes de Vida, el proyecto de comunicación trabajará a nivel comunitario, de forma articulada con las acciones puntuales que se desarrollen en los resguardos indígenas. Cumplirá el papel de soporte para el intercambio de información entre todas las comunidades indígenas, hasta la

más alejada de la capital del territorio, y su contenido se centrará en temas de interés de las comunidades que respondan a la realidad que viven las poblaciones indígenas en el Norte del Cauca. Su característica central será la de crear espacios de reflexión, análisis y discusión.

- Podría convertirse en espacio generador de otros proyectos de desarrollo comunitario, que también busquen alternativas válidas para mejorar la calidad de vida indígena apoyando sus Planes de Vida.
- Se trata de un proyecto sin ánimo de lucro desarrollado por miembros de las comunidades y que oriente su trabajo con éstas bajo los principios de equidad, transparencia, solidaridad, compromiso, gestión participativa y respeto. Asimismo, apoyará a las instituciones indígenas como el CRIC o la ACIN quienes, como organizaciones sociales de base, han luchado durante mucho tiempo por defender, un territorio propio y el control autónomo del mismo, buscando preservarse como pueblo y como cultura.
- Los métodos participativos de la ACIN y que asumirá el proyecto, aprovechando su infraestructura creada, representan nada menos que un giro de 180 grados. Al ofrecer a los comunitarios un papel activo y significativo en las de desarrollo del boletín y página Web, estos métodos constituyen una alternativa frente al enfoque tradicional en el cual la población indígena escucha de forma pasiva los discursos que les llevan de los medios de de masas a los que tienen acceso. Además, cabe señalar al respecto, como se constata en las experiencias de la ACIN y el CRIC, que los métodos participativos tienen gran potencial para movilizar a las comunidades rurales y las instituciones locales hacia la resolución de conflictos sobre temas de interés. También son un medio a través del cual la población rural suministra retroalimentación a las instituciones a través de este medio en forma de evaluación para sus Planes de Vida.

intereses, actividades, necesidades, opiniones... Generalmente esta intercomunicación se realiza de forma oral pero como señala el CRIC, también se suelen utilizar cartillas, o en este caso un boletín, como forma de activar la memoria y salvar las distancias físicas que limitan esta forma de intercomunicación.

- Evaluación

“En toda investigación se da un proceso que se repite continua y permanentemente, donde se sacan conclusiones, se vuelve a la práctica y así sucesivamente”, subraya el CRIC. En este sentido, el equipo de proyecto deberá evaluar cada uno de los número como retroalimentación para la confección del siguiente, así como para las organizaciones dirigentes indígenas encargadas del desarrollo de los Planes de Vida comunitarios.

Caracterización de las necesidades y del uso de la información en la región indígena NASA

Los objetivos del estudio consistirían en caracterizar las percepciones actuales de las necesidades de información así como los modelos actuales de adquisición y de uso de la información en el área cubierta por el proyecto.

Dentro de las actividades propuestas figuran hacer una aproximación a la cultura local de la comunicación desde el punto de vista de las estrategias, las formas de la comunicación y el flujo de la información.

se debe formular el modelo adecuado para cada contexto. Una vez logrado este punto, es indispensable establecerlos e integrarlos con otras prácticas de comunicación local para, entre otras cosas, ampliar las posibilidades de trabajo e interacción con las comunidades.

Las actividades identificadas para el cumplimiento de este objetivo son:

- Definir prototipos de los telecentros desde el punto de vista conceptual, tecnológico, organizacional, de servicios, de usuarios, ubicación geográfica, financiación e infraestructura locativa.
- Formular de manera participativa el respectivo plan de desarrollo de cada telecentro.
- Elaborar un plan de implementación que incluye recursos humanos, técnicos y de organización (personal operativo, administrativo, comité de orientación, organismos de soporte, reglamento de uso)
- Adquirir e instalar los equipos (sondear entre potenciales donantes de equipos y de programas).
- Diseñar el plan de mantenimiento y actualización de equipos y programas.
- Diseñar e implementar una estrategia de promoción de los telecentros.
- Identificar y contactar otros canales de comunicación para difundir la información obtenida a través de los telecentros.

Para ello se comenzará realizando un inventario de los procesos, actividades y proyectos que existan en la comunidad y que necesiten información. Posteriormente, se

debe definir el tipo de información estructurada que se debe facilitar a la comunidad y, una vez logrado, hay que estructurar y mantener actualizada la información.

Capacitación, talleres y encuentros

La capacitación será uno de los aspectos primordiales de este proyecto, puesto que es uno de los puntos clave que garantizan el despegue y continuidad del proyecto. Por consiguiente, se necesita establecer un programa de capacitación alrededor de las necesidades específicas de implementación, operación y uso de los telecentros.

Las actividades para la consecución del objetivo comienzan con la realización de un diagnóstico de necesidades en relación con necesidades e iniciativas comunicativas existentes. Posteriormente se requiere definir y realizar actividades, audiencias y materiales de capacitación bajo un contexto flexible que incluya objetivos, contenidos y metodologías para la implementación, operación, mantenimiento, uso y administración de del proyecto. Este trabajo se desarrollará en coordinación con el CRIC que ya lo ha hecho y es encargado de este trabajo..

En este proyecto es fundamental realizar el seguimiento del mismo, evaluarlo y medir su impacto, pero para ello se requiere, además de la participación de todos los socios, establecer un mecanismo especial (los de la ACIN)y, en este sentido, se formuló uno de los objetivos.

Para su cumplimiento se deben realizar los siguientes pasos:

Definir los objetivos y la naturaleza de la evaluación.

Definir y priorizar los aspectos a evaluar.

Definir los indicadores de evaluación; diseñar y adaptar herramientas que faciliten ese seguimiento y la evaluación.

Definir estrategias y mecanismos para la implementación de la evaluación

Recolección, análisis y retroalimentación.

Sin embargo, en este punto no se está partiendo de cero, puesto que ya hay una experiencia acumulada por parte de ACIN, ha trabajado mucho para desarrollar una metodología de manera que las experiencias de las iniciativas comunicacionales existentes pueden inyectarse a los planes de evaluación actuales.

Para apoyarse en esta experiencia de la ACIN, el proyecto adoptará esencialmente la misma metodología utilizada por la ACIN para hacer el seguimiento de las experiencias pero se irá acondicionando a las circunstancias que

Ellos tienen su capacidad de organizar esfuerzos colectivos para resolver problemas y tratar asuntos que son de interés para muchas personas.

Un supuesto fundamental de esta perspectiva es que los individuos y los grupos toman decisiones que afectan su bienestar con base en la información que tienen a su alcance.

centra la atención en el proceso, mediante el cual, los problemas específicos y sus consecuencias se relacionan en forma lógica con acciones específicas de un proyecto para abordar esos problemas. Los estudios de casos y los indicadores bien dirigidos pueden ser eficientes para evaluar el impacto general de estos proyectos y para hacer un seguimiento a todo el proceso que permitió ese impacto.

Internacional

Entre las actividades propuestas para el cumplimiento de este objetivo figura la elaboración de web y la difusión de experiencias a nivel nacional e internacional utilizando Internet como soporte.

Resultados y Difusión

Los principales resultados esperados del proyecto son los siguientes: (respecto Web) Divulgar la realidad de los indígenas y Mayor colaboración con otras organizaciones internacionales, nacionales en el desarrollo de Planes de Vida indígenas. Facilitar y documentar sobre estas experiencias a otras organizaciones indígenas americanas o del mundo.

Las organizaciones locales que sirven a las comunidades obtendrán unas nuevas herramientas y que les permitirán identificar mejor las necesidades de las comunidades, intereses, expectativas y satisfacer las mismas en forma eficiente. Como evaluación y monitoreo.

Gran parte de la información generada por este proyecto estará disponible en forma impresa y en Internet, por lo que algunas organizaciones indígenas que enfrentan los mismos retos en entornos similares a través de América Latina tendrán acceso a ella, para conocer las lecciones y las pautas derivadas de la experiencia en el Norte del Cauca.

mediante el fortalecimiento de la capacidad organizacional de grupos comunitarios, el desarrollo de programas de capacitación, la organización de iniciativas comunitarias para la educación y acciones relacionadas, la introducción y el ensayo de prácticas intercomunicativas, El proyecto complementará en parte, el desarrollo de los Planes de Vida comunitarios de la mano de la ACIN al establecer nuevos vínculos para el intercambio de información entre las comunidades locales y sus organizaciones locales. Esto les permitan resolver mejor sus problemas y satisfacer sus necesidades mediante enfoques participativos.

Hacia este fin, las instituciones que participan en el proyecto promoverán el desarrollo de esfuerzos colaborativos entre organizaciones locales, nacionales e internacionales para crear entornos institucionales que favorezcan el desarrollo de telecentros comunitarios en zonas marginadas. Luego, caracterizarán juntos los actuales modelos de acceso a la información y su uso, para establecer un punto de comparación con la situación al final del proyecto. Posteriormente, el proyecto emprenderá una serie de actividades, con gran énfasis en capacitación, orientadas a aumentar la disposición y fortalecer las capacidades

de las comunidades y de las instituciones locales para acceder, usar, producir e intercambiar información valiosa a través de los telecentros.

En una etapa inicial, el proyecto implementará mecanismos para hacer un seguimiento a las experiencias de los telecentros y para medir sus efectos en la capacidad local para encontrar y aplicar información pertinente al desarrollo sostenible. De estas experiencias, el proyecto extraerá apreciaciones y lecciones, y las difundirá para el desarrollo de telecentros en otras zonas marginadas de Colombia y de otros países de América tropical.

En el caso concreto del Cauca, de los 38 municipios que lo conforman, solamente 4, incluyendo la capital Popayán, cuentan actualmente con sistemas telefónicos modernos y que, en cuestión de costos, facilitarían la conexión con Internet (el valor de consulta sería equivalente a una llamada local). En los demás, la gran mayoría tiene servicio telefónico con sistemas no muy modernos que tornan oneroso cualquier intento de conectividad electrónica con el mundo.

Su objetivo principal es permitir a los usuarios hacer un mejor intercambio de información y de experiencias a nivel local, nacional e internacional mediante la comunicación electrónica.

Tomando como base los objetivos marcados por los Planes de Desarrollo, el proyecto de comunicación trabajará a nivel zonal, de forma articulada con las acciones puntuales que se desarrollen en los resguardos indígenas. Cumplirá el papel de soporte para el intercambio de información entre todas las comunidades indígenas, hasta la más alejada de la capital del territorio, y su contenido se centrará en temas de interés de las comunidades que respondan a la realidad que viven las poblaciones indígenas en el Norte del Cauca. su característica central será la de enviar información y recibirla nuevamente para

desde donde se crean los espacios reflexión, análisis y discusión.

Se busca:

- que el poder de los Cabildos, los Municipios y el de los líderes y representantes se ejerza desde las Asambleas, ya que representa el acuerdo de todo el pueblo.
- el reconocimiento como pueblo, territorio zonal y organización mediante la firma de convenios y acuerdos con las entidades que permitan controlar los recursos, su destino y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- eficiencia y eficacia en la gestión, aprovechando recursos humanos de otras etnias, propuestas y herramientas de otras instituciones y la modernidad con una actitud crítica. Pero sobre todo identificando, recuperando y extendiendo modos y manejos propios de gestión. Se busca que haya el mínimo de burocracia administrativa, que no se dependa de ésta, y que se sienta que la ACIN la componen todos.
- trabajo con propuestas zonales que articulen lo local o refuercen lo zonal, que muestren a las localidades otras alternativas, que fortalezcan los procesos locales débiles buscando la equidad zonal.

- la integración al Pueblo Nasa de la región y otros pueblos de la nación para fortalecer lo zonal y lograr una mayor equidad y autonomía.

Este proyecto trabajará hacia ese fin mediante un innovador programa de investigación colaborativa, capacitación y cooperación, enfocado hacia el desarrollo de iniciativas comunicacionales comunitarios en comunidades rurales seleccionadas del Norte del Cauca, enlazándolos con otras iniciativas comunicativas ubicadas en la región.

Podría ser el espacio generador de otros proyectos de desarrollo comunitario, que también busque alternativas válidas para mejorar la calidad de vida indígena apoyando sus Planes de Vida.

Una de estas oportunidades son las radios comunitarias y el futuro proyecto de telecentros auspiciado por instituciones internacionales. Pero además, servirá la organización Nasa para su buen desarrollo

Con la ayuda de los Cabildos, el comité conformado por representantes de las comunidades, hace un diagnóstico de las necesidades, preocupaciones o intereses de la población mediante reuniones comunitarias, y a partir del uso de la técnica de “lluvia de ideas” y, luego, en conjunto con el resto de representantes de otras comunidades se valoran los temas a tratar en ese nuevo número del boletín. Posterior, se presentan los resultados a la comunidad. Y a continuación se recoge la información de los pobladores, experiencias, preocupaciones, problemas con los que se encuentran, opiniones.

Desde una oficina central, aprovechando la infraestructura que ofrecerá el proyecto de telecentros rurales, en Santander de quilichao, donde mantiene la ACIN su sede central, facilitar la comunicación entre comités, reuniones y elaboración del boletín., así como la administración de un fondo permanente para solventar los costos. Se pueden replicar las experiencias en otras zonas una vez evaluada esta experiencia, de cara a promover la participación de toda la población indígena.

Una forma de conocer la opinión de los comunitarios y evaluación de los proyectos o programas planificados en el Plan de Desarrollo Nasa. Otro enfoque participativo . Cada la población o las comunidades aseguran de este modo que los programas se cumplan y vayan adaptándose a las exigencias y necesidades de la comunidad.

Grupos e individuos del equipo de trabajo organizan capacitaciones.

desempeñan un papel importante en la negociación de soluciones a problemas urgentes.

Se trata de una proyecto sin ánimo de lucro desarrollada por miembros de la comunidad y que oriente su trabajo con las comunidades indígenas bajo los principios de equidad, transparencia, solidaridad, compromiso, gestión participativa y respeto; sus líneas de trabajo son la convivencia, el desarrollo económico, la salud y el medio ambiente, en comunidades campesinas, e indígenas del Norte del Departamento del Cauca. Así como programar el apoyo a las instituciones indígenas como el CRIC o la ACIN, esta última,

que como organización social de base, ha luchado durante mucho tiempo por defender, de latifundistas un territorio propio y el control autónomo del mismo, buscando preservarse como pueblo y como cultura.

establecer contacto directo con la comunidad, y participar de una forma activa en la búsqueda de alternativas para mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Actualmente brinda formación a la comunidad para que sus miembros adquieran, actualicen o complementen conocimientos en diversas áreas y puedan desarrollarse como seres humanos integrales. Las actividades van dirigidas a una amplia población

cursos y talleres relacionados con actividades comunicativas y sistemas de información, seminarios y cursillos sobre diferentes aspectos de comunicación,

requiere que la comunidad disponga de maneras más eficaces de obtener, usar e intercambiar información.

Los métodos participativos de la ACIN y que asumirá el proyecto, aprovechando su infraestructura creada, representan nada menos que un giro de 180 grados. Al ofrecer a los comunitarios un papel activo y significativo en las de desarrollo del boletín y página Web, estos métodos constituyen una alternativa frente al enfoque tradicional en el cual la población indígena escucha de forma pasiva los discursos que les llevan de los medios de comunicación a los que tienen acceso., y quiyás ayudar a la ACIN para que los comunitarios no aguarden pasivamente los resultados de los Planes de Desarrollo.

los métodos participativos tienen gran potencial para movilizar a las comunidades rurales y las instituciones locales hacia la resolución de conflictos sobre temas de interés. También son un medio a través del cual la población rural suministra retroalimentación a las instituciones a través de este medio en forma de evaluación para Planes de Vida.

Internacional

los resultados de este trabajo deben generar lecciones valiosas para experiencias futuras en el desarrollo de estas experiencias en otras partes del mundo para que otrso .proyectos comunitarios indígenas, puedan desarrollar planes alternativos como los NASA, avances en su desarrollo como pueblo..

A través de una alianza de organizaciones locales y regionales, el proyecto reunirá, por tanto, las habilidades, la experiencia y los vínculos institucionales que sean necesarios para montar una iniciativa innovadora y eficaz en comunicación como el que se presenta. Este trabajo será altamente pertinente a las necesidades de las comunidades indígenas.

Internacional

En cuanto al ejercicio del derecho propio en el territorio, la ACIN busca que éste se fortalezca y sea reconocido por el derecho nacional e internacional. En este momento trabajan en la consolidación de un sistema de justicia propio, así como en la sistematización del derecho propio y, en la ampliación y reglamentación de los derechos de los indígenas a partir de la Nueva Constitución y de las prácticas y costumbres introducidas por el proceso como derivadas de la misma.

Metodología

Todos los talleres y asambleas utilizan como material de trabajo materiales como dibujos, mapas, maquetas, gráficos estadísticos, tarjetas con palabras, dibujos claves, vídeos y fotografía, con el objeto de no limitar la participación de las personas con nivel educativo más bajo. Para crear estos materiales se utilizan papel periódico, cartulinas, papel craft, marcadores, cinta de enmascarar, chinchones, pegastic y cámaras fotográficas y video. Respecto a las técnicas utilizadas, las más conocidas son el cuchicheo, ejemplos o ensayos dramatizados, preguntas generadoras, explicación participada de conceptos, presnetación de síntesis con ilustraciones, memorizaciones colectivas del proceso a través de la identificación de símbolos visuales o de consignas.

Unidad, Tierra y Cultura

La TULPA: Boletín Informativo Nasa

Presentado por Begoña Arana

Octubre de 1999

~~Duración del proyecto:~~ 1 año

Meta del proyecto: Publicación mensual de un boletín de información que ayude a fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones en beneficio de una correcta evaluación y monitoreo de los Planes de Desarrollo NASA. Desarrollo de un sitio Web para ~~la~~ difundir entre la comunidad internacional, los resultados del Plan de desarrollo NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Resumen del Proyecto

Título

Unidad, Tierra y Cultura

La Tulpa: Boletín Informativo NASA

Proponente

Begoña Arana

Duración

1 año

Objetivo general

Diseño y publicación mensual de un boletín de información de carácter zonal que ayude a fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones en beneficio de una correcta evaluación y monitoreo de los Planes de Desarrollo NASA. Desarrollo de un sitio Web para difundir a la comunidad internacional, los resultados del Plan de desarrollo NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Objetivos específicos

1. • ~~Estudio de~~ ^{Estudio Sobre} otros proyectos de comunicación en la zona e inicio de acuerdos de cooperación. ^{e integración.}
2. • Organizar alianzas entre instituciones NASA, eventos de capacitación en comunicación y otras actividades participativas a nivel comunitario, para aumentar la disposición y fortalecer la capacidad de los miembros de la comunidad y de las instituciones locales para ^{encontrar, usar,} producir e intercambiar información pertinente a los Planes de Desarrollo en materia de educación, cultura, economía, política, recursos naturales. . .
3. • Diseñar y desarrollar mensualmente un boletín de información NASA que aborde temas ^{de interés por las comunidades indígenas.} relacionados con el proceso de desarrollo de los Planes de Desarrollo NASA. ~~como~~ ^{modo de}
- 5 ~~4~~ • Difundir a la comunidad internacional, a través de una página Web, los resultados del Plan de desarrollo NASA así como el esfuerzo de las organizaciones indígenas en la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales de cara al fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

Cambios.

↳ Monitoreo y evaluación
de los Planes de Desarrollo NASA.

El pueblo NASA y la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)

Los procesos de repartición del país a lo largo del siglo XIX, guiados por criterios electorales e intereses presupuestarios, rompieron las formas de unidad territorial hasta entonces vigentes para convertir, el antiguo Estado del Gran Cauca en lo que hoy conocemos como el Departamento del Cauca, situado en el sur-occidente de Colombia. Esta zona del país, esencialmente montañosa, con alturas de hasta 4.500 metros, originariamente fue habitada por los indígenas Yanaconas, Totoroes, Guambianos, Nasa (Páez¹), entre otros, Pueblos que la invasión colonialista ha ido exterminando.

Pero, contra viento y marea, el Pueblo Nasa, uno de los más numerosos, ha logrado sobrevivir y en la actualidad, subsiste incrustado en medio de la agroindustria de la caña de azúcar (desarrollada rápidamente a lo largo del siglo XIX), y bajo la presión de las poblaciones urbanizadas que ocupan sus territorios. Esta situación, a lo largo de décadas, ha obligado al pueblo Nasa a desplazarse hacia las tierras altas donde ha tenido que aprender a cultivar en tierras de ladera con pendientes de hasta 85%. Ha sido su única salida para subsistir, defender sus valores culturales y preservar los espacios de sus antepasados. Hoy día, el pueblo Nasa se extiende sobre un total de 19 municipios por todo el Departamento del Cauca.

A principios de los 90 se creó la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN), como organización base representante de las comunidades indígenas NASA. Desde entonces, su primer objetivo ha sido la defensa de un territorio propio y el control autónomo del mismo buscando preservarse como Pueblo y Cultura.

Las culturas indígenas del Norte del Cauca han constituido su propia organización política bajo el lema **UNIDAD, TIERRA y CULTURA**². Los Resguardos indígenas del Norte reconocen el potencial de esa consigna y la reiteran al organizarse en una asociación, la ACIN, para poder responder, con personalidad jurídica, a todas las interlocuciones que surgen a raíz de la implantación de nuevas leyes. **Unidad** significa una organización participativa que genere auténtico poder. **Tierra** es la posibilidad de permanencia como Pueblo y como Cultura, y en ese sentido se reclama la autonomía de sus territorios. **Cultura** es determinante en la definición del propio bienestar y por lo tanto, perfila las aspiraciones que configuran el desarrollo propio.

La ACIN es una muestra de cómo una organización comunitaria de indígenas y campesinos, aprovechando las oportunidades abiertas en las reformas legislativas (“regionalización”, “descentralización” y “participación ciudadana”) y la Nueva Constitución en Colombia, asume la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales, busca el reconocimiento y respecto de las fuerzas sociales institucionales y económicas que intervienen en la zona y logra la legitimación estatal de sus decisiones y el fortalecimiento de su Cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

¹ Páez es el nombre dado al Pueblo Nasa, a modo de burla, y que a lo largo de décadas ha sido totalmente asimilado. En el idioma Nasa, Páez significa “tonto”. Lo mismo ocurre con el Pueblo Mayangna (Nicaragua), a quienes se denomina con la palabra Sumus, de igual significado.

² En la cultura indígena Nasa se da un valor especial a las tres piedras que sostienen el fogón: Unidad, tierra y Cultura; se les llama TULPAS. *De ahí el nombre del Boletín.*

Representatividad y estructura administrativa

Hoy día es la organización encargada de la gestión de todo el territorio indígena del Norte del Departamento de Cauca. La ACIN es una entidad jurídica que representa a trece Resguardos o Cabildos indígenas Nasa, establecidos en siete municipios. Representa la organización social de 90.000 personas (65% comunidades indígenas, 30% campesinos, 5% comunidades negras) que habitan una extensión territorial de cerca de 171.000 hectáreas (202 veredas), de la cuales cerca de 6.000 corresponden a tierras planas.

| | | |
|--|------------------------|--------------------------|
| Resguardos representados | 12 resguardos | Toribío y Jambaló |
| Municipios donde se encuentran los resguardos | 7 municipios | |
| Municipios con alcaldía indígena | 2 municipios | |
| Extensión territorial indígena | 171.000 has | |
| Extensión de la zona minera indígena | 74.000 has | |
| Vocación del suelo indígena | 85% forestal | |
| Estado del suelo indígena | 70% erosionado | |
| Esperanza de vida indígena | 37.5 años | |
| Veredas integradas a la organización | 202 veredas | |
| Población integrada a la organización | 74.560 personas | |
| Población indígena NASA de la organización | 60% | |
| Población mestiza, negra y guambiana de la organización | 40% | |

| MUNICIPIOS | RESGUARDOS |
|---------------------|-----------------------|
| Toribío | <i>San Francisco</i> |
| | <i>Toribío</i> |
| | <i>Tacoyó</i> |
| Jambaló | <i>Jambaló</i> |
| Corinto | <i>Corinto</i> |
| Caloto | <i>Huellas Caloto</i> |
| | <i>Tóez</i> |
| Santander | <i>Munchique</i> |
| | <i>Canoas</i> |
| | <i>Concepción</i> |
| Buenos Aires | <i>Guadoalito</i> |
| | <i>Delicias</i> |
| Suárez | <i>Suárez</i> |

Cada Resguardo tiene su propia forma de gobierno, que es el Cabildo, y el conjunto de Cabildos forma la ACIN, cuyo papel se concreta en supervisar que se ejecuten todas las decisiones tomadas por la Asamblea. Estas decisiones asamblearias son tomadas a partir de los resultados de las reuniones o asambleas que se hacen por Resguardo, y que van rotando por veredas o comunidades. Al año se realizan un total de 24 asambleas locales con participación promedio de 600 personas en cada una de ellas. En lo que respecta a la ACIN, con sede central en Quilichao, ésta se compone de:

- Los Cabildos de los doce Resguardos en que se divide todo el territorio indígena en el Norte del departamento del Cauca.
- Un equipo de responsables de la Administración, que cubren las tareas de: representación legal, contabilidad, secretaría, proveeduría y asesoría.
- Un representante o coordinador de cada una de las áreas de trabajo de la ACIN.
- Uno o varios responsables en cada uno de los proyectos que se desarrollan en el territorio.

La Tierra y la Ley Páez

En décadas pasadas, el aumento del área agrícola dedicada a la producción azucarera obligó el desplazamiento de las comunidades de pequeños productores indígenas y campesinos hacia zonas de montaña donde los ecosistemas son de alta fragilidad y las áreas de producción agroalimentaria son cada vez más insuficientes para la creciente población. La situación de erosión de las tierras en pendiente ha provocado una gran desnutrición entre la población, llevándola a una esperanza de vida de tan sólo 37.5 años, según datos extraídos de los diagnósticos para los Planes de Desarrollo llevados a cabo por la ACIN.

Las tierras planas donde ya se han establecido algunas comunidades indígenas, son unas de las pocas áreas para la producción campesina que existen en la zona plana del Cauca, y su estabilidad puede estar asegurada en tanto son tierras de Resguardo y responden a la Ley Páez³ aprobada por el Gobierno de Colombia.

En este momento, la Asociación de Cabildos continúa negociando con el Gobierno la adquisición de 10.367 hectáreas más de tierra plana a donde prevé desplazar el resto de las familias de la parte alta. El objetivo es asegurar alimentación para las comunidades indígenas y al mismo tiempo, crear zonas de reserva forestal en la parte alta de los resguardos con el fin de preservar el equilibrio ecológico de la región.

Hoy, en medio de los grandes ingenios azucareros del Valle del Cauca (productores del 30% del azúcar del país), los Cabildos Indígenas han recuperado cerca de 6.000 hectáreas de tierras planas que, según criterio de las Asambleas comunitarias, deben ser dedicadas a la producción de alimentos para: la autosuficiencia de las comunidades allí asentadas; el abastecimiento de alimentos para la población de las zonas altas con el objeto de que ésta no haga mayor presión sobre los bosques y fuentes de agua; la transformación y comercialización de productos agropecuarios en la región. Todo ello, con la idea de preservar, mejorar y ser autosuficientes en el uso de los recursos naturales de su territorio.

Tradicionalmente las tierras planas del Norte del Cauca han sido una zona de expansión de la industria y la agroindustria del Valle (departamento contiguo), y en la actualidad, por esta mencionada Ley Páez, que exonera de impuestos y aranceles a los industriales que se establezcan en esta región, se ha convertido en un área especialmente atractiva para un buen número de empresas del país. Esta situación vulnera los intereses de la población indígena y en consecuencia genera nuevos conflictos sin solución posible en tanto no existan o se implanten otro tipo de medidas que también favorezcan a estas comunidades. Esta larga lucha indígena por la recuperación de sus territorios históricos y su identidad

³ La ley 218 de 1.996 o Ley Páez, incentiva el desarrollo industrial en el Departamento del Cauca mediante la reducción y exoneración de pago de impuestos durante diez años a las empresas que se establezcan en él.

como Pueblo, ha causado y continúa causando un gran número de muertos. Además, cabe subrayar que se trata de un territorio muy importante por su ubicación estratégica. Esta zona de la ladera comunica directamente con el interior del país y Los Llanos orientales con el Valle del Cauca, situación que la ha convertido en lugar con presencia permanente de grupos armados.

La Ley Páez

La Ley 218 de 1.996, conocida como la Ley Páez, incentiva el desarrollo industrial en el Departamento del Cauca mediante la reducción y exoneración de pagos de impuestos durante diez años a las empresas que se establezcan en él. En el momento de aprobarse esta ley, se preveía que 150 empresas privadas se ubicaran en el norte del Cauca, zona que siempre ha sido considerada de expansión de la industria y agroindustria de su departamento vecino (Departamento del Valle), una de las más prósperas del país. Esta ley fue creada como respuesta a la tragedia sufrida por las comunidades indígenas Nasa en el interior del Departamento, a causa de la avalancha del río Páez. Se presentó como una forma de indemnización y la ACIN aceptó bajo unas condiciones bien concretas que sólo quedaron en palabras, ya que por la situación de protestas que se ha vivido durante los seis primeros meses del presente año, no han sido respetadas en su totalidad.

La ACIN acordó participar en las reuniones con los industriales bajo estas condiciones: Que se involucre en la ley el apoyo con créditos a las empresas indígenas. Por su arraigo a la tierra y a su cultura, ellos no están dispuestos a ser empleados de la empresa privada, pero sí a tener propias empresas bajo sus propios modos de producción.

- Que se apoye la inversión de capital de la empresa privada en la empresa indígena creando sociedades de mutuo beneficio, donde los empresarios ponen maquinaria y capital de trabajo, mientras los indígenas ponen el terreno y las construcciones. La ley indígena Nasa no contempla ni la venta ni arriendo de sus tierras.
- Que se apoye la capacitación de indígenas para que aprendan a manejar sus propias empresas.
- Que se asegure el empleo de comunidades negras y urbanas de la zona en las industrias que se creen.
- Que se capacite para el empleo en las nuevas industrias.
- Que no resulte contaminación ambiental de las industrias que se establezcan.
- Que no se apoye la vía armada como solución a los problemas, sino la del diálogo y concertación.
- Que se retribuya el cuidado que se hace de las fuentes de agua en la zona con el apoyo a la ampliación de la zona de seguridad alimentaria indígena en las tierras planas.
- Que los municipios no utilicen los recursos de inversión social en hacer infraestructura para la industria.

La Tierra

Su relación con la tierra tiene razones y consecuencias culturales, ambientales, nutricionales y políticas. Para los Nasa, el tener cultivos en diferentes climas es garantía de equilibrio. Los productos tienen y transmiten calor o frío y deben ser combinados para mantenerse en armonía, al tiempo que los productos de diferente clima se complementan entre sí. De ahí, en opinión de los Nasa, se desprende un buen balance nutricional para su

- la integración al Pueblo Nasa de la región y otros pueblos de la nación para fortalecer lo zonal y lograr una mayor equidad y autonomía.

1

Objetivos

General

¿?????????

Específicos

¿?????????????

Formar asociaciones colaborativas entre organizaciones locales, nacionales e internacionales para crear entornos institucionales que favorezcan el establecimiento de telecentros comunitarios y permitan hacerles seguimiento para aprender de sus experiencias.

Caracterizar, en las comunidades seleccionadas, las oportunidades y los riesgos, las percepciones de las necesidades de información y los actuales patrones de adquisición y uso de la información para tener un marco de referencia que permita hacer comparaciones subsiguientes.

Formular el o los modelos de telecentros comunitarios adecuados para los contextos locales, y establecerlos e integrarlos con otras prácticas de comunicación local.

Establecer un programa de capacitación alrededor de las necesidades específicas de implementación, operación y uso del boletín.

Establecer un mecanismo para el seguimiento y la evaluación del desempeño de impacto del proyecto.

Documentar y difundir las lecciones aprendidas como un aporte al desarrollo de otras experiencias comunitarias futuras

Metodología

Mediante una asociación colaborativa de instituciones locales con propósitos similares, el proyecto busca fortalecer la participación de las comunidades y la retroalimentación como forma de evaluación y monitoreo del Plan de Desarrollo para el beneficio de las comunidades.

las metodologías que se aplicarán para lograr los objetivos anteriormente mencionados se basarán no sólo en la experiencia de proyectos de investigación en curso que cuentan con la participación comunitaria, sino también otras iniciativas de comunicación en la zona.

Para objeto de facilitar el desarrollo de las actividades inherentes al proyecto, se establecieron dos fases: la primera es una fase de planeación y organización, y la segunda es la fase del proyecto en sí.

Fase 1: Planeación y Organización

1o fase 2o metodología

Esta fase comenzó en el mes de octubre con sondeos iniciales que condujeron a la formulación de la propuesta base del proyecto. Posteriormente, contacto con instituciones y proyectos de comunicación, contacto previo a un posterior acuerdo.

Asociaciones colaborativas

Algunas de las organizaciones contactadas tienen una larga historia de trabajo entre las comunidades indígenas, mientras otras apenas han empezado a explorar las posibilidades de colaboración de las unas con las otras, como el telecentro.

El éxito del proyecto dependerá, en oparte, de este acercamiento a las instituciones represnetantes de las comunidades, pero sobre todo a las comunidades, y reforyado con el apoyo de otros proyectos comunicativos..

Se han realiyado trabajo de campo para visitar la sede de la ACIN y comunidades con el propósito de:

Conocer de las actividades y proyectos de comunicación que desarrollan las comunidades u oitras instituciones o las que están en fase de puesta en marcha. y otras instituciones como el CRIC o la ACIN, que han anunciado interés en el proyecto.
Dialogar con agricultores que realizan actividades de investigación participativa.
Mingas.....y otros proyectos reflejados en el Plan de Desarrollo Nasa.
Observar las iniciativas de comunicación a nivel local que ya están en marcha
Lograr una impresión de primera mano de las posibilidades que existen para desarrollar un proyecto de estas características.

La segunda parte del trabajo a desarrollar en noviembre será la de definir objetivos y, por equipos, identificar las actividades que se requieren para cumplirlos (lo cual se detalla más adelante). Asimismo, como coordinador del proyecto, se encargará de la administración general del proyecto, la administración de fondos y la elaboración de informes finales para el donante e instituciones colaboradoras.

La siguiente tarea, será discutir definitivamente esta propuesta para elaborar una propuesta final, ubicar las diferentes actividades de acuerdo con las dos grandes fases del proyecto, trazar un cronograma y calcular el presupuesto básico.

Dentro de esta misma fase, y fruto de las visitas al Cauca, se identificaron varias actividades que se deben realizar para cumplir con el objetivo específico 1, entre las cuales figuran:

¿?????????????

Definir mecanismos de selección para escoger organizaciones y sitios donde se podrían establecer los telecentros comunitarios.

Definir manejo del proyecto, lo cual implica definir el perfil del coordinador general y el de los coordinadores de los telecentros.

Definir socios anfitriones (organizaciones comunitarias de base, administraciones municipales, asociaciones de producción y comercialización que cumplan con los criterios previamente establecidos).

Formalizar compromisos.

Definir estrategia de participación comunitaria

Negociación del proyecto (exploración de fuentes de financiación locales e internacionales). Esta actividad comienza en la fase 1 y se extenderá a lo largo de la fase 2.

Tanto la definición de socios anfitriones, como la formalización de compromisos y la definición de una estrategia de participación comunitaria sólo podrán ejecutarse cuando arranque la segunda fase.

¿????????????? Acoplar estos puntos al del proyecto nasa

Fase 2: Desarrollo del Proyecto

La mayoría de las actividades que conducen al cumplimiento de los objetivos, forman parte de la Fase 2, y fueron identificadas durante las visitas al Cauca, ajustadas por la coordinadora y, posteriormente deberán ser ajustadas por el comité colaborador y equipo de proyecto.

¿??

Caracterización de las necesidades y del uso de la información

Para establecer una base sólida para el diseño de los resultados y las actividades del proyecto y para medir su avance e impacto, es necesario realizar un estudio de referencia razonablemente detallado.

Ya los tenemos

Los objetivos del estudio consistirían en caracterizar las percepciones actuales de las necesidades de información así como los modelos actuales de adquisición y de uso de la información en el área cubierta por el proyecto.

Dentro de las actividades propuestas figuran hacer una aproximación a la cultura local de la comunicación desde el punto de vista de las estrategias, las formas de la comunicación y el flujo de la información. Asimismo, se hace necesario medir la receptividad de la comunidad a flujos externos de la comunicación. Finalmente, se debe evaluar el impacto político de la comunicación, lo cual requiere identificar los canales y buscar espacios neutrales.

Desde luego, es bastante improbable que el proyecto podrá abordar todos los temas planteados en la caracterización de referencia. Por consiguiente, deberá establecer un mecanismo para asignar un orden de prioridad a las necesidades de información identificadas en el estudio.

Establecimiento de los telecentros

~~Durante el transcurso del proyecto se establecerán hasta tres telecentros piloto, pero como~~ ~~paso inicial~~ se debe formular el modelo adecuado para cada contexto. Una vez logrado este punto, es indispensable establecerlos e integrarlos con otras prácticas de comunicación local para, entre otras cosas, ampliar las posibilidades de relaciones culturales y comerciales. *e potenciación con las comunidades.*

Las actividades identificadas para el cumplimiento de este objetivo son:

- Definir prototipos de los telecentros desde el punto de vista conceptual, tecnológico, organizacional, de servicios, de usuarios, ubicación geográfica, financiación e infraestructura locativa.
- Formular de manera participativa el respectivo plan de desarrollo de cada telecentro.
- Elaborar un plan de implementación que incluye recursos humanos, técnicos y de organización (personal operativo, administrativo, comité de orientación, organismos de soporte, reglamento de uso)
- Adquirir e instalar los equipos (sondear entre potenciales donantes de equipos y de programas).
- Diseñar el plan de mantenimiento y actualización de equipos y programas.
- Diseñar e implementar una estrategia de promoción de los telecentros.
- Identificar y contactar otros canales de comunicación para difundir la información obtenida a través de los telecentros.

Estructuración de información relevante

Uno de los objetivos específicos señala como una tarea importante sistematizar y estructurar información que sea relevante a las necesidades de la comunidad, enfocándose inicialmente hacia la economía y el manejo de los recursos naturales como punto de partida.

Para ello se comenzará realizando un inventario de los procesos, actividades y proyectos que existan en la comunidad y que necesiten información. Posteriormente, se debe definir el tipo de información estructurada que se debe facilitar a la comunidad y, una vez logrado, hay que estructurar y mantener actualizada la información.

Se requerirá de una búsqueda minuciosa y de gran alcance de información que podría ser pertinente a las comunidades seleccionadas. Para este fin, la experiencia de Colnodo y sus contactos dentro de Colombia (y más allá de la APC) serán especialmente valiosos. La Unidad de Información y Documentación del CIAT y la biblioteca de la CUAO desempeñarán también un papel importante. Además, los proyectos de investigación específicos dentro de estas instituciones ya deben tener información útil sobre temas como producción agrícola y mercadeo, manejo integrado de plagas, desarrollo de microempresas y manejo de los recursos naturales.

Gran parte de la información pertinente identificada dentro de instituciones colaboradoras y otras instituciones en Colombia y en otras partes no estará disponible en medio electrónico o no estará organizada de forma apropiada para usarse en los telecentros. Por ese motivo, el proyecto tendrá que realizar un considerable esfuerzo (quizás con fondos complementarios de otros donantes) para establecer convenios con proveedores de información, mediante los cuales se puede suministrar material útil en formas más apropiadas, por ejemplo bases de datos electrónicas y sitios en Internet.

Necesidad de capacitación

La capacitación será uno de los aspectos primordiales de este proyecto, puesto que es uno de los puntos clave que garantizan el despegue y continuidad de los telecentros. Por consiguiente, se necesita establecer un programa de capacitación alrededor de las necesidades específicas de implementación, operación y uso de los telecentros.

Las actividades para la consecución del objetivo comienzan con la realización de un diagnóstico de necesidades en relación con los modelos de telecentros. Posteriormente se requiere definir y realizar actividades, audiencias y materiales de capacitación bajo un contexto flexible que incluya objetivos, contenidos y metodologías para la implementación, operación, mantenimiento, uso y administración de los telecentros.

Culminada esta tarea se debe evaluar el impacto de esa capacitación para, finalmente, diseñar e implementar los mecanismos necesarios para lograr la sostenibilidad de la capacitación.

Seguimiento e impacto

En este proyecto es fundamental realizar el seguimiento del mismo, evaluarlo y medir su impacto, pero para ello se requiere, además de la participación de todos los socios, establecer un mecanismo especial y, en este sentido, se formuló uno de los objetivos.

- Para su cumplimiento se deben realizar los siguientes pasos:
- Definir los objetivos y la naturaleza de la evaluación.
 - Definir y priorizar los aspectos a evaluar.
 - Definir los indicadores de evaluación; diseñar y adaptar herramientas que faciliten ese seguimiento y la evaluación.
 - Definir estrategias y mecanismos para la implementación de la evaluación
 - Recolección, análisis y retroalimentación.

Sin embargo, en este punto no se está partiendo de cero, puesto que ya hay una experiencia acumulada por parte de Colnodo, que junto con EcuaneX adelantan proyectos de telecentros. Las dos organizaciones han trabajado mucho para desarrollar una metodología común de manera que las experiencias de los telecentros en entornos sumamente diferentes pueden compararse más fácilmente. Mientras que en Colombia los telecentros se han establecido en vecindarios urbanos de bajos ingresos, en el Ecuador

están ubicados en áreas remotas de la región amazónica e incluyen colonos y grupos indígenas.

Para apoyarse en esta experiencia y facilitar la comparación entre entornos rurales y urbanos, el proyecto *InforCauca* adoptará esencialmente la misma metodología utilizada por Colnodo y EcuaneX para hacer el seguimiento de las experiencias de los telecentros y para medir su impacto en zonas marginadas, pero se irá acondicionando a las circunstancias que surjan en cada uno de los sitios donde estén funcionando los telecentros. La metodología en mención incluye la recopilación de información tanto cuantitativa como anecdótica mediante siete herramientas de investigación, a saber:

- Consultas a la comunidad
- Investigaciones sobre el mercado
- Recopilación de datos respecto a los telecentros
- Seguimiento a las personas que recibieron capacitación
- Evaluación de los usuarios de los telecentros
- Encuesta de usuarios seleccionados
- Evaluación de las operaciones de los telecentros

Pero además de aprender de la experiencia de Colnodo/EcuaneX, los líderes del proyecto seguirán de cerca una nueva actividad patrocinada por el CIID, que consiste en establecer un marco de trabajo común para evaluar el impacto social de las iniciativas de los telecentros en América Latina, y participarán activamente en ella.

Las discusiones iniciales con organizaciones locales interesadas en auspiciar telecentros comunitarios indican que éstas conocen plenamente los beneficios sociales potenciales de este tipo de empresa. Aunque los líderes locales están muy conscientes de algunos de los riesgos incluidos, pueden ver claramente cómo el acceso mejorado a tecnologías de información y comunicación puede facilitar procesos de autogestión que ya están en marcha, como el manejo comunitario de los recursos naturales, el desarrollo de servicios locales de investigación adaptativa basados en enfoques participativos y el fortalecimiento de asociaciones de poblaciones indígenas.

Al mismo tiempo, sin embargo, estos líderes esperan que los programas de capacitación y las aplicaciones informáticas desarrollados a través de los telecentros también susciten nuevas oportunidades económicas, tanto para los individuos como para las comunidades. En efecto, sería difícil que los tipos de iniciativas sociales mencionados anteriormente contribuyeran a la equidad social y al manejo sostenible de los recursos naturales, a menos que se traduzcan rápidamente en beneficios concretos, incluyendo mayores ingresos, mejor acceso a recursos y servicios indispensables, y mejor bienestar individual y social.

En años recientes, el CIAT ha emprendido estudios económicos con el fin de desarrollar métodos confiables para medir el impacto que se logra mediante el apoyo a organizaciones rurales locales. Los economistas califican este tipo de apoyo como una inversión en el "capital social" de las comunidades rurales, es decir, en su capacidad de

Elbs Fierman

organizar esfuerzos colectivos para resolver problemas y tratar asuntos que son de interés para muchas personas.

El marco teórico de este tipo de análisis del impacto se deriva de la “economía de la información”. Un supuesto fundamental de esta perspectiva es que los individuos y los grupos toman decisiones que afectan su bienestar con base en la información que tienen a su alcance. Las asociaciones para el manejo de cuencas y muchas otras, por ejemplo las organizaciones locales, son esencialmente mecanismos para recopilar y manejar información. En la medida en que pueden desempeñar esta tarea en forma más eficiente, el resultado debe ser mejores decisiones y un uso más eficaz del recurso humano, entre otros recursos, lo que conlleva mayor bienestar individual y social. La medición del impacto económico de la inversión en este tipo de organizaciones consiste, por tanto, en medir el mayor valor de los resultados específicos de decisiones tomadas con base en la información provista por organizaciones locales.

Dentro de este marco, los economistas del CIAT están analizando el impacto *ex ante* y *ex post* de organizaciones locales que trabajan en el manejo comunitario de los recursos naturales. La información generada por estos estudios será de gran utilidad para los donantes y otras entidades responsables de asignar recursos económicos a estas iniciativas. Los investigadores dicen que una ventaja clave del marco de “economía de la información” es que centra la atención en el proceso, mediante el cual, los problemas específicos y sus consecuencias se relacionan en forma lógica con acciones específicas de un proyecto para abordar esos problemas. Los estudios de casos y los indicadores bien dirigidos pueden ser eficientes para evaluar el impacto general de estos proyectos y para hacer un seguimiento a todo el proceso que permitió ese impacto. Los economistas señalan también que este marco abarca métodos tanto cualitativos como cuantitativos para medir el impacto.

La relevancia de este enfoque al desarrollo de telecentros es clara. Los telecentros son un mecanismo potencialmente potente para mejorar la capacidad de las organizaciones locales de recopilar y manejar información. Dada la evidente necesidad de herramientas más precisas para evaluar el impacto de los telecentros, *InforCauca* incorporará, desde su inicio, la perspectiva de la economía de la información en su programa general para hacer el debido seguimiento y evaluación de los telecentros que apoya.

Difusión de la experiencia

La información cuantitativa y anecdótica recopilada durante el desarrollo del proyecto debe proporcionar, junto con los resultados de la caracterización de referencia, una base sólida para derivar lecciones y apreciaciones sobre esta experiencia, pero requiere capacitar, previamente a los actores del proyecto en las áreas de documentación y difusión.

Entre las actividades propuestas para el cumplimiento de este objetivo figura la elaboración de documentos escritos y audiovisuales y la difusión de experiencias a nivel local, nacional e internacional utilizando diferentes soportes y medios.

a desarrollar una guía de capacitación para replicar la experiencia de los telecentros comunitarios.

Este proyecto comenzó con un taller de planificación conjunta y, por tanto, debe concluir con un evento similar, dirigido hacia el análisis y síntesis de información acerca del desempeño de los telecentros. Al igual que el taller de planificación, este evento incluirá una visita de campo para observar los telecentros en funcionamiento y para discutir su desempeño con miembros de la comunidad y con representantes de organizaciones locales. Mediante presentaciones y discusiones, el taller debe abordar las siguientes preguntas de carácter amplio acerca del desarrollo de telecentros:

- ¿Fue significativo el avance de los telecentros hacia su meta de fortalecer las capacidades locales de acceder y usar información?
- ¿Consideraron los usuarios que esta información fue verdaderamente pertinente a las necesidades de la comunidad?
- ¿Sirvieron los telecentros como mecanismo para proporcionar retroinformación a las organizaciones de investigación y desarrollo de las cuales se obtuvo información?
- ¿Podrían los telecentros desempeñar este papel?
- ¿El mejor acceso a la información y las nuevas habilidades contribuyeron, en forma concreta, al cambio social, desarrollo económico y mayor conciencia sobre temas ambientales a nivel de la comunidad?
- ¿Son los telecentros sostenibles, y en qué entornos institucionales tienen una oportunidad razonable de alcanzar viabilidad financiera a largo plazo?
- ¿Cuáles son las posibilidades para establecer redes entre los telecentros comunitarios? Con base en esta experiencia y en otras de América Latina, ¿cuáles son algunos de los requisitos clave para el desarrollo exitoso de telecentros comunitarios en esta región?
- ¿Cuáles son las necesidades y las oportunidades para una mayor adopción del enfoque de los telecentros en Colombia y en otros países de América Latina?

Otro producto tangible del proyecto, basado en la investigación que se realice y en el taller final, será un informe publicado acerca de las experiencias y lecciones de *InforCauca*, junto con una guía práctica para establecer telecentros comunitarios en Colombia. Estos productos serán medios útiles para documentar y difundir las contribuciones del proyecto hacia el desarrollo de telecentros.

Al mantener su énfasis en las comunicaciones electrónicas, el proyecto también desarrollará un sitio en Internet, con enlaces a las páginas de los colaboradores del proyecto, una descripción básica de los objetivos del proyecto y así sucesivamente. El sitio se actualizará periódicamente, conduciendo eventualmente a una presentación sobre los resultados y las lecciones del proyecto, según se definen en el taller y en el informe publicado.

Resultados y Difusión

Los principales resultados esperados del proyecto son los siguientes:

Disipar la realidad de indígenas y

Mayor colaboración entre organizaciones internacionales, nacionales y locales en el desarrollo de telecentros comunitarios en Colombia *esto y otro en relación.*

Una colección considerable de fuentes de información en español, en medio electrónico, que sean pertinentes a la economía, la agricultura, el manejo de los recursos naturales y otros aspectos del desarrollo sostenible en comunidades marginadas

Mayor acceso a las tecnologías de información y comunicación en las comunidades objetivo del proyecto mediante telecentros bien establecidos con coordinadores bien capacitados

Mejor capacidad de usar esas tecnologías para el desarrollo sostenible entre individuos y organizaciones capacitados a través de los telecentros

Individuos con habilidades negociables de computación y de comunicación

Apreciaciones y lecciones documentadas que se incorporarán al desarrollo de telecentros en otros sitios en Colombia o en otros países latinoamericanos

Los principales usuarios y beneficiarios de la mayoría de estos resultados será la población rural en las comunidades donde se establecen los telecentros piloto y en áreas circundantes. Estas personas tendrán acceso a una abundancia de información útil, así como habilidades mejoradas que les facilitará encontrar empleo o identificar nuevas opciones de producción agrícola, procesamiento y mercadeo, y manejo de los recursos naturales.

Las organizaciones locales que sirven a estas personas obtendrán nuevas herramientas y capacidades que les permitirán identificar mejor las necesidades de información de las comunidades rurales y satisfacer esas necesidades en forma eficiente.

Debido a que gran parte de la información generada por este proyecto estará disponible en forma impresa y en Internet, muchas organizaciones que enfrentan los mismos retos en entornos similares a través de América Latina tendrán acceso a ella, para que se beneficien de las lecciones y las pautas derivadas de la experiencia de InforCauca.

Instituciones y Personal

La ACIN contar qué es

El proyecto ~~InforCauca~~ complementará este trabajo de la ACIN al establecer nuevos vínculos para el intercambio de información entre las comunidades locales y sus organizaciones locales.

mediante el fortalecimiento de la capacidad organizacional de grupos comunitarios, el desarrollo de programas de capacitación, la organización de iniciativas comunitarias para la educación ambiental y acciones relacionadas, la introducción y el ensayo de prácticas de producción y conservación, y otros medios.

Resumen

¿???????????????

Este proyecto probará la hipótesis de que una democratización paralela de información y proporcionar a las instituciones locales y a las comunidades nuevos recursos, nuevas herramientas y nuevas capacidades les permitan resolver mejor sus problemas y satisfacer sus necesidades mediante enfoques participativos.

Hacia este fin, las instituciones que participan en el proyecto promoverán el desarrollo de esfuerzos colaborativos entre organizaciones locales, nacionales e internacionales para crear entornos institucionales que favorezcan el desarrollo de telecentros comunitarios en zonas marginadas. Luego, caracterizarán juntos los actuales modelos de acceso a la información y su uso, para establecer un punto de comparación con la situación al final del proyecto. Posteriormente, el proyecto emprenderá una serie de actividades, con gran énfasis en capacitación, orientadas a aumentar la disposición y fortalecer las capacidades de las comunidades y de las instituciones locales para acceder, usar, producir e intercambiar información valiosa a través de los telecentros.

En una etapa inicial, el proyecto implementará mecanismos para hacer un seguimiento a las experiencias de los telecentros y para medir sus efectos en la capacidad local para encontrar y aplicar información pertinente al desarrollo sostenible. De estas experiencias, el proyecto extraerá apreciaciones y lecciones, y las difundirá para el desarrollo de telecentros en otras zonas marginadas de Colombia y de otros países de América tropical.

En el caso concreto del Cauca, de los 38 municipios que lo conforman, solamente 4, incluyendo la capital Popayán, cuentan actualmente con sistemas telefónicos modernos y que, en cuestión de costos, facilitaría la conexión con Internet (el valor de consulta sería equivalente a una llamada local). En los demás, la gran mayoría tiene servicio telefónico con sistemas no muy modernos que tornan oneroso cualquier intento de conectividad electrónica con el mundo. *Problemas por conexión a Internet.*

Cronograma

(Ver cuadro adjunto)

Presupuesto

(Ver cuadro adjunto)

Más o menos los objetivos del telecentro o en qué consiste.

Su objetivo principal es permitir a los usuarios hacer un mejor intercambio de información y de experiencias a nivel local, nacional e internacional mediante la comunicación electrónica. Entre otros servicios, Colnodo proporciona acceso a Internet a un bajo costo y apoya el desarrollo de páginas en la Red y de bases de datos. Colnodo es una de las 25 redes que pertenecen a la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC). Con el apoyo del CIID, Colnodo actualmente participa en un

proyecto sobre telecentros urbanos y ha expresado gran interés en extender esta experiencia a las zonas rurales de Colombia.

¿????????????????????

Tomando como base los objetivos marcados por los Planes de Desarrollo, el proyecto de comunicación trabajará a nivel zonal, de forma articulada con las acciones puntuales que se desarrollen en los resguardos indígenas. Cumplirá el papel de soporte para el intercambio de información entre todas las comunidades indígenas, hasta la más alejada de la capital del territorio, y su contenido se centrará en temas de interés de las comunidades que respondan a la realidad que viven las poblaciones indígenas en el Norte del Cauca. su característica central será la de enviar información y recibirla nuevamente para

desde donde se crean los espacios reflexión, análisis y discusión.

Se busca:

- que el poder de los Cabildos, los Municipios y el de los líderes y representantes se ejerza desde las Asambleas, ya que representa el acuerdo de todo el pueblo.
- el reconocimiento como pueblo, territorio zonal y organización mediante la firma de convenios y acuerdos con las entidades que permitan controlar los recursos, su destino y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- eficiencia y eficacia en la gestión, aprovechando recursos humanos de otras etnias, propuestas y herramientas de otras instituciones y la modernidad con una actitud crítica. Pero sobre todo identificando, recuperando y extendiendo modos y manejos propios de gestión. Se busca que haya el mínimo de burocracia administrativa, que no se dependa de ésta, y que se sienta que la ACIN la componen todos.
- trabajo con propuestas zonales que articulen lo local o refuercen lo zonal, que muestren a las localidades otras alternativas, que fortalezcan los procesos locales débiles buscando la equidad zonal.
- la integración al Pueblo Nasa de la región y otros pueblos de la nación para fortalecer lo zonal y lograr una mayor equidad y autonomía.

Objetivos aplicados con otros pueblos

Este proyecto trabajará hacia ese fin mediante un innovador programa de investigación colaborativa, capacitación y cooperación, enfocado hacia el desarrollo de telecentros comunitarios en comunidades rurales seleccionadas del Departamento del Cauca, enlazándolos con otras iniciativas comunicativas ubicadas en la región.

iniciativa de comunicación con otros pueblos

Además de ampliar las oportunidades de mercadeo para los agricultores del Cauca, este telecentro en particular podría ser el espacio generador de otros proyectos de desarrollo comunitario, en el que además del factor económico, busque alternativas válidas para mejorar la calidad de vida en el aspecto social y repercute positivamente en materia ambiental. Desde el plano académico, también será valioso como generador de soporte técnico, canal de enlace en línea y centro de capacitación para los demás telecentros comunitarios rurales.

Podría ser

indígena apoyando no Planes de Vida

¿????????????????????

Investigación

han generado oportunidades interesantes para aplicar y experimentar con modelos apropiados de telecentros comunitarios en algunas zonas rurales del Cauca.

Una de estas oportunidades son las radios comunitarias y el futuro proyecto de telecentros auspiciado por instituciones internacionales. Pero además, servirá la organización Nasa para su buen desarrollo

Con la ayuda de los Cabildos, el comité conformado por representantes de las comunidades, hace un diagnóstico de las necesidades, preocupaciones o intereses de la población mediante reuniones comunitarias, y a partir del uso de la técnica de "lluvia de ideas" y, luego, en conjunto con el resto de representantes de otras comunidades se valoran los temas a tratar en ese nuevo número del boletín. Posterior, se presentan los resultados a la comunidad. Y a continuación se recoge la información de los pobladores, experiencias, preocupaciones, problemas con los que se encuentran, opiniones.

Desde una oficina central, aprovechando la infraestructura que ofrecerá el proyecto de telecentros rurales, en Santander de quilichao, donde mantiene la ACIN su sede central, facilitar la comunicación entre comités, reuniones y elaboración del boletín, así como la administración de un fondo permanente para solventar los costos. Se pueden replicar las experiencias en otras zonas una vez evaluada esta experiencia, de cara a promover la participación de toda la población indígena.

Una forma de conocer la opinión de los comunitarios y evaluación de los proyectos o programas planificados en el Plan de Desarrollo Nasa. Otro enfoque participativo. Cada la población o las comunidades aseguran de este modo que los programas se cumplan y vayan adaptándose a las exigencias y necesidades de la comunidad.

Grupos e individuos del equipo de trabajo organizan capacitaciones.

desempeñan un papel importante en la negociación de soluciones a problemas urgentes.

Se trata de una ~~entidad local~~ ^{proyecto} sin ánimo de lucro ^{trabajada} fundada por miembros de la comunidad y que oriente su trabajo con las comunidades indígenas bajo los principios de equidad, transparencia, solidaridad, compromiso, gestión participativa y respeto; sus líneas de trabajo son la convivencia, el desarrollo económico, la salud y el medio ambiente, en comunidades campesinas, e indígenas del Norte del Departamento del Cauca. Así como programar el apoyo a las instituciones indígenas como el CRIC o la ACIN, esta última, que como organización social de base, ha luchado durante mucho tiempo por defender, de latifundistas y ~~grupos armados~~ un territorio propio y el control autónomo del mismo, buscando preservarse como pueblo y como cultura.

establecer contacto directo con la comunidad, y participar de una forma activa en la búsqueda de alternativas para mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Objetivos
Foros

Actualmente brinda formación a la comunidad para que sus miembros adquieran, actualicen o complementen conocimientos en diversas áreas y puedan desarrollarse como seres humanos integrales. Las actividades van dirigidas a una amplia población

cursos y talleres relacionados con actividades comunicativas y sistemas de información, seminarios y cursillos sobre diferentes aspectos de comunicación,

~~No hay generación de ingresos a través de cooperativas y trabajos en equipo.~~

~~facilitado el desarrollo de diferentes actividades,~~

Objetivos
Metodología

requiere que la comunidad disponga de maneras más eficaces de obtener, usar e intercambiar información.

Los métodos participativos de la ACIN representan nada menos que un giro de 180 grados. Al ofrecer a los comunitarios un papel activo y significativo en las de desarrollo del boletín y página Web, estos métodos constituyen una alternativa frente al enfoque tradicional en el cual la población indígena escucha de forma pasiva los discursos que les llevan de los medios de comunicación a los que tienen acceso., y quiyás ayudar a la ACIN para que los comunitarios no aguarden pasivamente los resultados de los Planes de Desarrollo.

7 fue su nivel el proyecto, apnuendado su interés crear,

a la comunidad

los métodos participativos tienen gran potencial para movilizar a las comunidades rurales y las instituciones locales hacia la resolución de conflictos sobre temas como el manejo de los recursos naturales, poollíticos, económicos, sociales,,. También son un medio a través del cual la población rural suministra retroalimentación a las instituciones a través de este medio. en forma de evaluación por Planes de Vida

de interés de Vida

~~Un reto importante ahora es adaptar el enfoque y contenido de los boletines a un entorno geográfico, social, económico, cultural e institucional, lo que generará el desarrollo de modelos apropiados para esta situación y zona en concreto.~~

~~Los telecentros de donde se aporvecha la estrúcturta, ubicada ésta en e establecimientos de organizaciones locales, las unidades ofrecen a individuos y organizaciones la oportunidad de accesar y manejar información respecto a vivienda, salud, educación, cultura y otros temas pertinentes al desarrollo de la comunidad local.~~

Intervención

~~El proyecto debe implantar una serie de instrumentos para hacer el seguimiento y documentar su uso, sus avances en la formación de nuevas capacidades de información y su impacto en las comunidades locales.~~

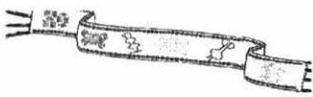
~~los resultados de este trabajo deben generar lecciones valiosas para experiencias futuras en el desarrollo de estas experiencias en otras zonas.~~ en otras partes

Para poder aplicarse provechosamente a otros proyectos comunitarios indígenas.

puedan desarrolle planes alternativos con los NASS. Suavizar en el desarrollo de un pueblo

Teres

A través de una alianza de organizaciones locales y regionales, el proyecto reunirá, por tanto, las habilidades, la experiencia y los vínculos institucionales que sean necesarios para montar una iniciativa innovadora y eficaz en comunicación como el que se presenta. Este trabajo será altamente pertinente a las necesidades de las comunidades indígenas.



INDICE

- 1. El Pueblo Nasa y la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca**
 - 1.1. Representatividad y estructura administrativa**
 - 1.2. La Tierra y la Ley Páez**
 - 1.2.1. La Ley Páez**
 - 1.2.2. La Tierra de los Nasa**
 - 1.3. Visión, misión y objetivos**
 - 1.4. Estrategias metodológicas**
- 2. Ordenamiento territorial y Planes de Vida**
 - 2.1. Los Planes de Desarrollo y la Asamblea**
 - 2.2. Ordenamiento territorial: metodología de trabajo**
 - 2.2.1. Indicadores**
 - 2.2.2. Mapas y maquetas**
 - 2.3. Evaluación y ajustes**
 - 2.3.1. Gráficas y simbología**
- 3. Logros y proyectos**
 - 3.1. Fortalecimiento de la cultura para aprovechar los mecanismos de mercado**
 - 3.1.1. Empresas propias y asociadas**
 - 3.2. Aprovechamiento de cambios legislativos para ampliar territorio, asumir su gestión y control, ordenamiento en función de su permanencia como Pueblo, la sostenibilidad de sus recursos naturales y desarrollo de sus planes de vida**
 - 3.2.1. Participación ciudadana**
 - 3.2.2. Educación**
 - 3.2.3. Salud**
 - 3.2.4. Propiedad colectiva**
 - 3.2.5. Mingas Comunitarias**
 - 3.3. Transferencia de recursos para la autosuficiencia**
 - 3.3.1. Autosuficiencia**
 - 3.3.2. Programas**
- 4. La Investigación como método**
 - 4.1. Pasos en la investigación**



1. El Pueblo Nasa y la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca

Los procesos de repartición del país a lo largo del siglo XIX, guiados por criterios electorales e intereses presupuestarios, rompieron las formas de unidad territorial hasta entonces vigentes para convertir, el antiguo Estado del Gran Cauca en lo que hoy conocemos como el Departamento del Cauca, situado en el sur-occidente de Colombia.

Esta zona del país, esencialmente montañosa, con alturas de hasta 4.500 metros, originariamente fue habitada por los indígenas Yanaconas, Totoroes, Guambianos, Nasa (Páez¹), entre otros, Pueblos que la invasión colonialista ha ido exterminando.

Pero, contra viento y marea, el Pueblo Nasa, uno de los más numerosos, ha logrado sobrevivir y en la actualidad, subsiste incrustado en medio de la agroindustria de la caña de azúcar (desarrollada rápidamente a lo largo del siglo XIX), y bajo la presión de las poblaciones urbanizadas que ocupan sus territorios. Esta situación, a lo largo de décadas, ha obligado al pueblo Nasa a desplazarse hacia las tierras altas donde ha tenido que aprender a cultivar en tierras de ladera con pendientes de hasta 85%.

Ha sido su única salida para subsistir, defender sus valores culturales y preservar los espacios de sus antepasados. Hoy día, el pueblo Nasa se extiende sobre un total de 19 municipios por todo el Departamento del Cauca.

A principios de los 90 se creó la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN), como organización base representante de las comunidades indígenas NASA. Desde entonces, su primer objetivo ha sido la defensa de un territorio propio y el control autónomo del mismo buscando preservarse como Pueblo y Cultura.

La ACIN es una muestra de cómo una organización comunitaria de indígenas y campesinos, aprovechando las oportunidades abiertas en las reformas legislativas (“regionalización”, “descentralización” y “participación ciudadana”) y la Nueva Constitución en Colombia, asume la gestión, ordenamiento y control de sus recursos territoriales, busca el reconocimiento y respecto de las fuerzas sociales institucionales y económicas que intervienen en la zona y logra la legitimación estatal de sus decisiones y el fortalecimiento de su cultura como factor determinante en la búsqueda de un sentido propio de bienestar y desarrollo.

1.1. Representatividad y estructura administrativa

Hoy, se convierte en la organización encargada de la gestión de todo el territorio indígena del Norte del Departamento de Cauca. La ACIN es una entidad jurídica que representa a trece Resguardos o Cabildos indígenas Nasa, establecidos en siete municipios localizados en una zona de expansión de la agroindustria de la caña de azúcar y otras industrias como la del papel.

Representa la organización social de 90.000 personas (65% comunidades indígenas, 30% campesinos, 5% comunidades negras) que habitan una extensión territorial de cerca de 171.000 hectáreas (202 veredas), de la cuales cerca de 6.000 corresponden a tierras planas.

¹ Páez es el nombre dado al Pueblo Nasa, a modo de burla, y que a lo largo de décadas ha sido totalmente asimilado. En el idioma Nasa, Páez significa “tonto”. Lo mismo ocurre con el Pueblo Mayangna (Nicaragua), a quienes se denomina con la palabra Sumus, de igual significado.



| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Resguardos representados | 12 resguardos | |
| Municipios donde se encuentran los resguardos | 7 municipios | |
| Municipios con alcaldía indígena | 2 municipios | Toribío y Jambaló |
| Extensión territorial indígena | 171.000 hectáreas | |
| Extensión de la zona minera indígena | 74.000 hectáreas | |
| Vocación del suelo indígena | 85% forestal | |
| Estado del suelo indígena | 70% erosionado | |
| Esperanza de vida indígena | 37.5 años | |
| Veredas integradas a la organización | 202 veredas | |
| Población integrada a la organización | 74.560 personas | |
| Población indígena NASA de la organización | 60% | |
| Población mestiza, negra y guambiana de la organización | 40% | |

| MUNICIPIOS | RESGUARDOS |
|---------------------|---|
| Toribío | <i>San Francisco</i> <i>Toribío</i> <i>Tacoyó</i> |
| Jambaló | <i>Jambaló</i> |
| Corinto | <i>Corinto</i> |
| Caloto | <i>Huellas Caloto</i> <i>Tóez</i> |
| Santander | <i>Munchique</i> <i>Canoas</i> <i>Concepción</i> <i>Guadoalito</i> |
| Buenos Aires | <i>Delicias</i> |
| Suárez | <i>Suárez</i> |

Las culturas indígenas del Cauca han constituido su propia organización política bajo el lema **UNIDAD, TIERRA y CULTURA**². Los Resguardos indígenas del Norte reconocen el potencial de esa consigna y la reiteran al organizarse en una asociación, la ACIN, para poder responder, con personalidad jurídica, a todas las interlocuciones que surgen a raíz de la implantación de nuevas leyes.

Unidad significa una organización participativa que genere auténtico poder.

Tierra es la posibilidad de permanencia como pueblo y como cultura, y en ese sentido se reclama la autonomía de sus territorios.

² En la cultura indígena Nasa se da un valor especial a las tres piedras que sostienen el fogón: Unidad, tierra y Cultura; se les llama TULPAS.



Cultura es determinante en la definición del propio bienestar y por lo tanto, perfila las aspiraciones que configuran el desarrollo propio.

Cada Resguardo tiene su propia forma de gobierno, que es el Cabildo, y el conjunto de Cabildos forma la ACIN, cuyo papel se concreta en supervisar que se ejecuten todas las decisiones tomadas por la Asamblea. Estas decisiones son tomadas a partir de los resultados de las reuniones o asambleas que se hacen por Resguardo, y que van rotando por veredas o comunidades. Al año se realizan un total de 24 asambleas locales con participación promedio de 600 personas en cada una de ellas.

En lo que respecta a la ACIN³, con sede central en Quilichao, ésta se compone de:

- Los Cabildos de los doce Resguardos en que se divide todo el territorio indígena en el norte del Departamento del Cauca.
- Un equipo de responsables de la Administración, que cubren las tareas de: representación legal, contabilidad, secretaría, proveeduría y asesoría.
- Un representante o coordinador de cada una de las áreas de trabajo de la ACIN
- Uno o varios responsables en cada uno de los proyectos que se desarrollan en el territorio.

1.2. La Tierra y la Ley Páez

En décadas pasadas, el aumento del área agrícola dedicada a la producción azucarera obligó el desplazamiento de las comunidades de pequeños productores indígenas y campesinos hacia zonas de montaña donde los ecosistemas son de alta fragilidad y las áreas de producción agroalimentaria son cada vez más insuficientes para la creciente población.

La situación de erosión de las tierras en pendiente de este territorio ha provocado una gran desnutrición en la población, llevándola a una esperanza de vida de tan sólo 37.5 años. Estos datos han sido extraídos de los diagnósticos para los planes de desarrollo llevados a cabo por la ACIN. Cabe mencionar que las tierras planas donde ya se han establecido algunas comunidades indígenas, son unas de las pocas áreas para la producción campesina que existen en la zona plana del Cauca, y su estabilidad puede estar asegurada en tanto son tierras de Resguardo y responden a la Ley Páez⁴ aprobada por el Gobierno de Colombia.

En este momento, la Asociación de Cabildos continúa negociando con el Gobierno la adquisición de 10.367 hectáreas más de tierra plana a donde prevé desplazar las familias de la parte alta. El objetivo es asegurar alimentación para las comunidades indígenas y al mismo tiempo, crear zonas de reserva forestal en la parte alta de los resguardos con el fin de preservar el equilibrio ecológico de la región.

Hoy, en medio de los grandes ingenios azucareros del Valle del Cauca (productores del 30% del azúcar del país), los Cabildos Indígenas han recuperado cerca de 6.000 hectáreas de tierras planas que, según criterio de las Asambleas comunitarias, deben ser dedicadas a la producción de alimentos para:

- la autosuficiencia de las comunidades allí asentadas;

³ Ver Organigrama

⁴ La ley 218 de 1.996 o Ley Páez, incentiva el desarrollo industrial en el Departamento del Cauca mediante la reducción y exoneración de pagos de impuestos durante diez años a las empresas que se establezcan en él.



- el abastecimiento de alimentos para la población de las zonas altas con el objeto de que ésta no haga mayor presión sobre los bosques y fuentes de agua;
- la transformación y comercialización de productos agropecuarios en la región.

Todo ello con la idea de preservar, mejorar y ser autosuficientes en el uso de los recursos naturales de su territorio.

Tradicionalmente las tierras planas del Norte del Cauca han sido una zona de expansión de la industria y la agroindustria del Valle (departamento contiguo), y en la actualidad, por esta mencionada Ley Páez, que exonera de impuestos y aranceles a los industriales que se establezcan en esta región, se ha convertido en un área especialmente atractiva para un buen número de empresas del país. Esta situación vulnera los intereses de la población indígena y genera nuevos conflictos en tanto no existen o se implantan otro tipo de medidas que también favorezcan a estas comunidades.

Esta larga lucha indígena por la recuperación de sus territorios históricos y su identidad como Pueblo, ha causado y continúa causando un gran número de muertos. Además, se trata de un territorio muy importante por su ubicación estratégica. Esta zona de la ladera comunica directamente con el interior del país y Los Llanos orientales con el Valle del Cauca, situación que la ha convertido en un lugar con presencia permanente de grupos armados.

1.2.1. La Ley Páez

La Ley 218 de 1.996, conocida como la Ley Páez, incentiva el desarrollo industrial en el Departamento del Cauca mediante la reducción y exoneración de pagos de impuestos durante diez años a las empresas que se establezcan en él. En el momento de aprobarse esta ley, se preveía que 150 empresas privadas se ubicaran en el norte del Cauca, zona que siempre ha sido considerada de expansión de la industria y agroindustria de su departamento vecino (Departamento del Valle), una de las más prósperas del país.

Esta ley fue creada como respuesta a la tragedia que sufrida por las comunidades indígenas Nasa en el interior del Departamento, a causa de la avalancha del río Páez. Se presentó como una forma de indemnización y la ACIN aceptó la ley bajo unas condiciones bien concretas que por la situación de protestas que se viven desde enero, no han sido respetadas en su totalidad.

La ACIN acordó participar en las reuniones con los industriales bajo estas condiciones:

- Que se involucre en la ley el apoyo con créditos a las empresas indígenas. Por su arraigo a la tierra y a su cultura, ellos no están dispuestos a ser empleados de la empresa privada, pero sí a tener propias empresas bajo sus propios modos de producción.
- Que se apoye la inversión de capital de la empresa privada en la empresa indígena creando sociedades de mutuo beneficio, donde los empresarios ponen maquinaria y capital de trabajo, mientras los indígenas ponen el terreno y las construcciones. La ley indígena Nasa no contempla ni la venta ni arriendo de sus tierras.
- Que se apoye la capacitación de indígenas para que aprendan a manejar sus propias empresas.
- Que se asegure el empleo de comunidades negras y urbanas de la zona en las industrias que se creen.



- Que se capacite para el empleo en las nuevas industrias.
- Que no resulte contaminación ambiental de las industrias que se establezcan.
- Que no se apoye la vía armada como solución a los problemas, sino la del diálogo y concertación.
- Que se retribuya el cuidado que se hace de las fuentes de agua en la zona con el apoyo a la ampliación de la zona de seguridad alimentaria indígena en las tierras planas.
- Que los municipios no utilicen los recursos de inversión social en hacer infraestructura para la industria.

1.2.2. La Tierra de los Nasa

La relación de los Nasa con la tierra tiene razones y consecuencias culturales, ambientales, nutricionales y políticas. Para esta cultura, el tener cultivos en diferentes climas es garantía de equilibrio. Los productos tienen y transmiten calor o frío y deben ser combinados para mantenerse en armonía, al tiempo que los productos de diferente clima se complementan entre sí. De ahí, en opinión de los Nasa, se desprende un buen balance nutricional para su pueblo.

El Nasa recorre toda la escala climática atendiendo sus parcelas: es el respeto y cuidado de la tierra lo que prima sobre la necesidad individual. Sus principios religiosos le impulsan a mantenerse en comunicación con el bosque, con el pico del Páramo, con las lagunas. El nevado del Huila forma parte de su cosmovisión como portador de señales y como lugar de tristeza eterna a donde van a parar las almas de los que mueren sin dejar descendencia. A todos los nasa los comprometen los mitos acerca del bosque, aunque se hayan visto obligados a invadirlo para sobrevivir.

A lo largo de décadas, en esta región se ha visto el choque de dos mentalidades, la del indígena y la del colonizador. En los primeros años del siglo llegó el colonizador Paisa desplazando a los indígenas, abriendo paso a nuevos cultivos, construcción de fincas y dejando atrás la tumba y quema del bosque. En opinión de los Nasa, para los Paisa esta actitud es “factor de prestigio y señal de su dominio sobre la naturaleza”. Pero como la tierra no era totalmente apta para la agricultura, pronto pasaron a convertirla en pastos. Cuando los indígenas volvieron a los suelos ocupados, los encontraron ya inútiles, incluso para criar ganado lechero y tuvieron que destinarlas a ganado de engorde.

A diferencia de la cultura paisa, el orgullo Nasa no se cifra en lo que controla o somete, sino en lo que consigue con su trabajo. Después de un largo proceso de recuperación de sus territorios, el regreso de los indígenas a esas tierras limítrofes ha mitigado mucho la presión sobre el bosque porque, además de los mandatos culturales, en su filosofía de vida no se rige el afán de acumulación ni la actitud de dominio. El orgullo del Nasa no se cifra en lo que controla o somete, sino en lo que consigue con su trabajo.

La posesión de un territorio amplio, propio y autorregulado es espacio para la autonomía que el pueblo Nasa reclama. En términos políticos, la posesión colectiva y reconocida de un territorio amplio es una garantía para los territorios locales. Con la actual política de reorganización, todo lo referente al reordenamiento territorial y al uso de la tierra tiende a proyectarse hacia el nivel regional. En palabras de la ACIN, un territorio unido posibilita la realización de proyectos unitarios. Un territorio propio y autorregulado es espacio para el



ejercicio de las diferentes autonomías que los pueblos indígenas reclaman. La autorregulación va de la mano con la existencia de la organización ACIN.

1.3. Visión, misión y objetivos

La Asociación se ha constituido como entidad de apoyo al proceso comunitario zonal de organización, conformidad de la entidad territorial indígena, consolidación de su autonomía política y jurídica, y creación de un sistema propio de desarrollo en educación, salud, manejo de los recursos naturales y economía solidaria.

La idea de un espacio de vida indígena requiere de varias condiciones que la ACIN plantea como logros a largo plazo dentro de su visión de vida en equilibrio y armonía: Una comunidad zonal indígena que ha integrado mestizos y negros, identificados como pueblo; vivir en un territorio zonal amplio de propiedad colectiva; unidos, organizados y en igualdad de oportunidades; con poder de decisión y negociación regional, nacional e internacional; con capacidad de desarrollarse de acuerdo a su cultura, su espiritualidad, el uso respetuoso del suelo y la ayuda mutua.

Para lograrlo, se ha marcado el objetivo a largo plazo de consolidar una entidad territorial propia, asumir la participación política en la región y realizar los planes de desarrollo para sus territorios que consisten en el fortalecimiento de su propia justicia y legislación, educación, salud, manejo de recursos naturales, administración de recursos, seguimiento y evaluación de proyectos, programas y empresas, reforzar la interrelación local, regional, nacional y una economía propia basada en la autosuficiencia.

Con este fin, la Asociación lleva a cabo las siguientes tareas:

Apoya:

1. La realización de asambleas zonales y locales, los comités de gestión y juntas directivas de los Cabildos.
2. La elaboración de los **planes de desarrollo y ordenamiento territorial**, bancos de proyectos y de datos, y planes de inversión en resguardos y municipios.
3. La creación y ampliación de resguardos, zonas mineras indígenas, de **seguridad alimentaria y de reserva forestal**.
4. La elaboración de una legislación propia y la presentación de proyectos de Ley ante el Congreso de la República para ampliar la reglamentación de los derechos indígenas con base en las costumbres y determinaciones que la comunidad ha ido asumiendo.

Promueve la capacitación y seguimiento de:

1. Profesores de primaria y bachillerato para el desarrollo de **programas etnoeducativos**.
2. Agentes, promotores y funcionarios de salud para el desarrollo de un sistema propio de **promoción, prevención y atención en salud**.
3. Coordinadoras de programas de promoción y organización de la mujer.
4. Líderes y promotores de movimientos juveniles.
5. Líderes jurídicos y políticos de las comunidades.
6. Promotores agroforestales y de especies menores en el manejo integral de los recursos naturales y aprovechamiento adecuado de los mismos.
7. Promotores agrícolas en el manejo de tierras planas destinadas a la producción de alimentos.



Impulsa:

1. El procesamiento industrial de materias primas para la elaboración de derivados mineros y de bienes alimenticios.
2. La comercialización de bienes para el autoconsumo zonal y de excedentes mineros para el mercado externo.

1.4. Estrategias metodológicas

La ACIN trabaja con mentalidad zonal, consolidando el territorio zonal y buscando crear programas que articulen las acciones locales y las de proyección zonal. Eso sí, siempre bajo la orientación de las asambleas, comités, juntas de Gobernadores y Consejos que representan de manera amplia los resguardos. En estos encuentros se toman las decisiones, se designan los responsables y asignan tareas. Se recibe la información y se ejerce el control. Asimismo, se definen los términos de negociación con las instituciones.

Se parte de los recursos, costumbres y tradiciones propias, y de la orientación de los The' Wala⁵. Desde ahí, se crean los espacios de trabajo y construyen alternativas.

Se busca que el poder de los Cabildos, los Municipios y el de los líderes y representantes se ejerza desde las Asambleas bajo su autoridad, ya que representa el acuerdo de todo el pueblo.

Se busca además, el reconocimiento como pueblo, Territorio Zonal y Organización mediante la firma de convenios y acuerdos con las entidades que permitan controlar los recursos, su destino y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se busca la eficiencia y la eficacia en la gestión, aprovechando recursos humanos de otras etnias, propuestas y herramientas de otras instituciones y de la modernidad con una actitud crítica. Pero sobre todo identificando, recuperando y extendiendo modos y manejos propios de gestión. Se busca que haya el mínimo de burocracia administrativa, que no se dependa de ésta, y que se sienta que la ACIN la componen todos.

Se trabaja con propuestas zonales que articulen lo local o refuercen lo zonal, que muestren a las localidades otras alternativas, que fortalezcan los procesos locales débiles buscando la equidad zonal y sin hacer lo que los Cabildos o localidades puedan hacer por ellos mismos.

Se busca la integración al Pueblo Nasa de la región y otros pueblos de la nación para fortalecer lo zonal y lograr una mayor equidad y autonomía.



2. Ordenamiento territorial y Planes de Vida

Por razones culturales, cada pueblo se hace una idea distinta de lo que debe ser su bienestar y a veces, quienes administran los recursos se sienten en el derecho de decidir sobre el bienestar que conviene a los demás según sus propias aspiraciones y su concepto sobre los derechos de

⁵ Procedente de la simbología tradicional, hoy se utiliza como gráfico representativo.



los otros. Un problema del bienestar radica, entonces, en concertar sobre lo que se desea y necesita, la destinación de recursos para lograrlo y el manejo eficiente de los mismos.

Para ello, la Asociación de Cabildos ha elaborado sus Planes de Desarrollo con los que esperan orientar las políticas sociales y el manejo de los recursos para adecuarlos a su necesidad cultural de bienestar. Los Nasa se interesan por lo que ocurre con las políticas de gobierno “porque de ahí viene la llamada “inversión social” y a través de ellas pueden aprovechar en su beneficio la oportunidad abierta en la nueva Constitución Nacional”.

En este sentido, ha impulsado un proceso clave de ordenamiento territorial para destinar las tierras planas para cultivo de alimentos y preservar el bosque, el páramo y los ojos de agua (puntos de agua). Disponen en la actualidad de cerca de 6.000 hectáreas de tierra en la parte plana y están negociando 10.367 más con el Gobierno, como parte de la indemnización al pueblo Nasa por la masacre del Nilo⁶. La misión interinstitucional negociadora ha incluido en su propuesta, el argumento jurídico comunitario acerca de la necesidad de destinar estas zonas como reserva para seguridad alimentaria.

Hace tres años iniciaron un proceso ampliamente participativo para la elaboración de sus planes de desarrollo locales (de cada Cabildo y Municipio indígena), que ha concluido con la formulación de un Plan de Desarrollo Regional concertado por los 13 Cabildos y los dos municipios con alcaldía indígena, que les permita un eficiente manejo de sus recursos preservando y fortaleciendo sus valores culturales. Como resultado de este proceso, han definido un desarrollo propio que incluye un sistema zonal de educación étnica, un sistema de prevención en salud que incorpora su cosmovisión y prácticas culturales, así como agentes de salud de sus propias comunidades, y una economía propia. Todo ello, basado en una estrategia de desarrollo que trata de lograr la autosuficiencia a partir de la retención y uso del impuesto al valor agregado (IVA, que se recauda a nivel nacional y es transferido a los municipios), y de las transferencias nacionales en inversiones para el bienestar comunitario. En términos ambientales, las decisiones se relacionan con el control sobre el trabajo en las minas que están en sus territorios (lograron la declaración estatal de zonas de reserva minera indígena que les da todo el control), el desarrollo de sistemas agroforestales (recuperación de prácticas tecnológicas tradicionales) para las zonas de ladera, la conservación y reforestación de las zonas boscosas, protección de nacimientos de agua (declararon zona de protección todas las localizadas a 4 hectáreas de distancia de los nacimientos y cabeceras de los ríos), aislamientos de áreas de cuencas y microcuencas para la regeneración natural y un uso apropiado pero más intensivo de las zonas planas como zonas de seguridad alimentaria (contemplado en la nueva legislación colombiana como derecho a la “seguridad alimentaria”, y donde la ACIN plantea la extensión del derecho a un territorio para la seguridad alimentaria).

2.1. La Asamblea y los Planes de Desarrollo

En la toma de decisiones y dirigido por la ACIN, el pueblo Nasa del Norte del Cauca desarrolla su propia metodología a través de dos actividades principales: La Asamblea y Los Planes de Desarrollo.

La **Asamblea** es el encuentro amplio de hombres y mujeres, de adultos y menores, que se reúnen a “hablar, pensar, recordar, discutir, acordar y decidir”. Se trabaja en comisiones y

⁶ Masacre del Nilo: En 1992, una veintena de indígenas fueron asesinados a su llegada a las tierras planas para reivindicar las tierras de sus antepasados. Elementos de la policía fueron vinculados a la masacre.

plenarios, a partir del uso de múltiples recursos: dibujos, representaciones, juegos, dinámicas, símiles, juego de roles, formas inductivas y deductivas, en aras de ganar claridad y apropiación de contenidos. Se realiza en los dos idiomas: Nasa y Español, para facilitar la participación y discusión activa.

De cada Asamblea resulta un folleto-memoria que es fotocopiado para que llegue a todas las comunidades o veredas. Con esta técnica, se facilita recordar a todo el pueblo, constantemente, los acuerdos tomados y tareas pendientes, quien al mismo tiempo, se convierte en instrumento de control. El temario se elabora colectivamente y cada comunidad en donde se realiza la Asamblea, asume la organización de la misma: alojamiento, alimentación, comisiones, etc. Se trata de convertirla en un gran evento que rompa con la cotidiano.

Los **Planes de Desarrollo** son el instrumento para la reivindicación del Pueblo indígena. Su elaboración resulta una experiencia que va mucho más allá de los planes mismos: es la iniciativa que se anticipó a la reglamentación que hizo el Estado Colombiano sobre ellos.

Se identifican 6 momentos en la elaboración de los Planes:

1. La motivación de las comunidades
2. El reconocimiento del hoy
3. La definición de criterios y prioridades
4. Los proyectos y planes de inversión
5. Los mecanismos de control
6. Puesta en marcha de sistemas y procesos

Cada momento tiene su propio enfoque metodológico e instrumentos que dinamizan su realización. De este análisis comparado surgen los criterios que se van condensando y acordando en plenarios. Los criterios y propiedades de desarrollo se definen a partir de la comparación entre cómo era la situación antes, según narran los “mayores” de la comunidad a quienes se invita a las asambleas, cómo es la situación hoy según el reconocimiento hecho en el segundo momento, y cómo es el futuro deseado, en cuya identificación participan todos mediante el diálogo en comisiones, con base en preguntas generadoras y elaboración de dibujos.

Las prioridades de desarrollo no se relacionan con los problemas y necesidades, sino que se establecen con base en las fortalezas y debilidades que se tienen para alcanzar el futuro deseado, con lo cual se asume el desarrollo como la capacidad comunitaria que se consigue para resolver problemas con autonomía y alcanzar el bienestar. Otro ejemplo es el de la dinámica utilizada para el “reconocimiento del hoy”, de la situación presente: Indicadores y mapas.

Todos los talleres y asambleas utilizan como material de trabajo materiales como dibujos, mapas, maquetas, gráficos estadísticos, tarjetas con palabras, dibujos claves, vídeos y fotografía, con el objeto de no limitar la participación de las personas con nivel educativo más abajo. Para crear estos materiales se utilizan papel periódico, cartulinas, papel craft, marcadores, cinta de enmascarar, chinchones, pegastic y cámaras fotográficas y video.

Respecto a las técnicas utilizadas, las más conocidas son el cuchicheo, ejemplos o ensayos dramatizados, preguntas generadoras, explicación participada de conceptos, presnetación de



síntesis con ilustraciones, memorizaciones colectivas del proceso a través de la identificación de símbolos visuales o de consignas.

2.2. Ordenamiento territorial: metodologías de trabajo

2.2.1. Indicadores

Es clave la definición de los **indicadores**⁷ de situación, que son los índices de las necesidades básicas, expresados en forma estadística, gráficamente y de manera georreferenciada. Se capacita a todos los integrantes en su lectura. Para ello se elabora, de una parte, un sondeo de problemas, necesidades y recursos existentes y se aplica el censo-encuesta que se responde colectivamente a manera de ficha veredal o municipal, cuyos datos son después actualizados periódicamente según los logros alcanzados.

Tanto para la formulación de las preguntas en la encuesta como su aplicación, son realizadas por las mismas comunidades.

Para facilitar la formulación de indicadores, los capacitadores parten del siguiente planteamiento. El grupo se ubica tres años en el futuro y evalúa el cumplimiento de los resultados como: Qué indica que la organización está fuerte? El número de asambleas realizadas en el año, el número de personas o veredas que asisten a las asambleas, el número de votantes en las elecciones de cabildo y alcaldía, etc.

Sobre todo subrayan la necesidad de anotar las ideas señaladas como indicadores, teniendo en cuenta las realizables, las que realmente miden el resultado esprado y en las que hay un acuerdo unánime en realizarlo.

Posterior, cada comisión (por áreas) plantea en una cartelera con palabras claves los indicadores con sus correspondientes resultados, y éstos a su vez, con el resultado de la Visión que le corresponde. Finalmente, se acuerdan las actividades finales consistentes en: proponer un taller con el consejo de planeación para elaborar el cuestionario para el estudio de base, un segundo taller para hacer la inducción de la aplicación de las encuestas, se proponen fechas para la entrega de las respuestas y fecha asimismo para la siguiente asamblea donde se sistematizará la información de las encuestas obtenidas.

2.2.2. Mapas y maquetas

Se elaboran **mapas y maquetas**⁸ para georeferenciar la información. En ellos se establecen los límites del territorio, el uso que se le da al suelo, la cobertura en servicios y cualquier otra información que se considere necesaria para la toma de decisiones. En la elaboración de mapas veredales participan todos. Se hacen primero sobre la tierra, en un espacio abierto, usando convenciones que se puedan representar con materiales que estén a la mano. En muchos casos se apoya en recorridos por los linderos reales de la vereda, se hacen fotografías, se aprende a orientarse con los puntos cardinales y, lo que los técnicos hacen con fotografías aéreas y foto-interpretación, aquí se hace con la información que todos proporcionan, para posteriormente, llevarlo al papel con la ayuda de maestros y dibujantes.

⁷ Ver ejemplos de Indicadores resultantes de la Asamblea celebrada el pasado año. (Slideshow en PowePoint)

⁸ Ver ejemplos de mapas realizados por las comunidades en el archivo Mapas. (Slideshow en PowerPoint)



De ahí se pasa a las maquetas, modelos tridimensionales a pequeña escala del territorio, se trabaja sobre mapas geofísicos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi; se reconocen las curvas de nivel; se recortan; se establecen los niveles y se definen grados de pendiente. Se moldean utilizando cortadores calientes, se rellenan con colbón y papel, dándole forma. Es más que todo un trabajo artístico en el que participan entre 15 y 30 personas delegadas por la comunidad veredal. Se requiere trabajar cada 8 días y hasta por tres días seguidos, allí se definen convenciones, colores, formas, signos. Se confronta con la información de los mapas veredales y una vez terminada se pone en consideración de la Asamblea y finalmente se rota por las veredas para su evaluación.

De vereda a vereda la gente se va ubicando con la maqueta. Esta técnica favorece el sentido de pertenencia a la tierra y pone en relación a los habitantes entre sí. De vereda en vereda la gente se va ubicando en la maqueta: sus casas, las escuelas, los cultivos, centros de salud, se completa y verifica la información con todos.

Los mapas de uso potencial del suelo por ejemplo, los hacen manualmente usando el pantógrafo. Una vez realizado, se pone a consideración de la asamblea. Para los mapas de uso potencial del suelo, se recurre a los que ya tiene la corporación oficial que regula las cuencas de los grandes ríos, la información se desagrega por municipios o zonas, los que van siendo los “expertos” de la comunidad, aprenden a hacerlo manualmente utilizando el pantógrafo, cuando hoy normalmente se hace con SIG. El uso potencial se pone a consideración de la Asamblea como medio para establecer, en acuerdo con todos, un uso adecuado del suelo en el territorio. En este momento, la ACIN negocia con el Centro Internacional de Agricultura Tropical la capacitación de algunos de los miembros de los grupos elaboradores de mapas y maquetas para su capacitación en SIG.

2.3. Evaluación y ajustes

El proceso de formulación de los Planes de Desarrollo se inició en 1992 y tomó cuerpo hace un poco más de tres años. En este momento se encuentra en la segunda fase del ciclo, concretada en la evaluación y ajuste de las propuestas iniciales. Esta evaluación se inició el pasado año siguiendo varios pasos: Primeramente se definieron los logros, debilidades y fortalezas en relación a las metas propuestas inicialmente, y en segundo lugar, se definió la visión de los resultados esperados a largo y corto plazo, éste último definido en 3 años. Igualmente, cada año se realiza un seguimiento que toma cuerpo en las cuatro asambleas que se realizan a lo largo de los 12 meses.

En estos talleres, la gente participa de forma masiva, organizada en asambleas. Las decisiones allí tomadas se integran posteriormente en una **Ficha de indicadores y metas**⁹. El proceso se desarrolla del siguiente modo: En la asamblea se establece la visión deseada con palabras clave y los resultados esperados, de donde se desprenden los indicadores que a su vez se convierten en preguntas sobre la situación actual. Con esas preguntas se preparan fichas veredales para que la gente responda.

Las respuestas se trabajan en grupos. Nunca aplican el sistema de entrevista individual porque a la gente le cuesta mucho expresarse de forma individual. “En grupo, cada cual sabe más del otro que de uno mismo y la información resulta más fiable”. Basándose en la encuesta veredal,

⁹ Ver modelo de ficha de indicadores y metas en el archivo Ficha1



se describe la situación actual del resguardo y se definen las metas para llegar a la situación deseada. La situación actual se representa con gráficos de barras para conocer los avances hasta la fecha respecto de la meta marcada.

Seguidamente se priorizan estrategias y proyectos a seguir a través de nuevas **Fichas de prioridades, estrategias y proyectos**¹⁰. Generalmente son las que no han avanzado nada o las que requieren de recursos de apoyo externo, ya sea financieros o técnicos. Para cada meta de prioridad posteriormente se establecen estrategias y en base a éstas se definen los proyectos a desarrollar, se valoran y se prepara todo el plan de inversión para cada resguardo y municipio.

Todo el proceso de seguimiento y evaluación de los proyectos se representa a través de una gráfica que representa el **Ciclo de seguimiento y evaluación**¹¹: Cada tres años se evalúan los frutos, indicadores, metas y proyectos (primera línea del ciclo). En base a la definición de los planes se definen los programas (la segunda línea del ciclo) de los que hay una evaluación anual, también de sus frutos, indicadores y metas, para llegar a las actividades de cada proyecto y cuya evaluación se realiza mensualmente en los comités, conformados por sus responsables y ejecutores.

Las reuniones mensuales se realizan con el objetivo de reactivar la memoria de la gente, esto es, hasta llegar al ombligo de la memoria misma que es representada por el símbolo central. Esa memoria enriquece la visión local para volver de nuevo a la visión global inicial. En opinión de la ACIN, con este método, y gracias a la práctica de trabajo diaria, cada tres años, surge una visión más rica.

—▷ En este momento desamogando evaluación
inyectar boletín resultados.
detalar el nombre del boletín.

2.3.1. Gráficas y simbología

Para los Nasa la Tulpa es la piedra del fuego, el centro de la casa, donde la gente llega, se reúne, habla; es un símbolo clave. La Tulpa es el centro de la familia, la familia de la vereda, el Resguardo, el municipio, a nivel regional, ACIN, hasta las institución nacional. No se pierde la relación entre todas las partes.

Y la figura utilizada para simbolizarlo es el TAI¹² o Sistema de evaluación y seguimiento (Dinámica del proceso). Este símbolo se refleja en todas las estructuras sociales Nasa. La primera significación del TAI es un hombre con su cabeza, brazos y pies. La segunda significación es una montaña partida en dos. La parte superior representa la montaña y la inferior su reflejo sobre el agua. Una siempre depende de la otra: La parte inferior es el espejo de la montaña y a su vez la montaña, se mira en el espejo. Además, tiene unas fuerzas interiores que son los truenos y que significan diferentes niveles de interrelación: de las fuerzas políticas; de la vida en la comunidad alimentando constantemente, las asambleas para tomar decisiones, los talleres para aprender y comités como responsables de las ejecuciones. En la parte más interna se simboliza la reflexión, acto muy común entre los Nasa, a través del uso de simbología y gráficos utilizados en talleres para asimilar conocimientos, el control de trabajos y presentación de informes, y finalmente la memoria como elemento clave, cuya máxima expresión son las cartillas que se elaboran y en las que se guarda toda su tradición oral.

¹⁰ Ver modelo de ficha de prioridades, estrategias y proyectos en archivo Ficha2.

¹¹ Ver gráfico utilizado en las Asambleas para explicar el proceso de seguimiento y evaluación en archivo Evaluación.

¹² Ver gráfica simbólica de seguimiento de actividades en el archivo TAI.



Todo este proceso se recoge en gráficas representativas y todos los campos de trabajo y sus interrelaciones se resumen en los gráficos “**Nuestro Plan de desarrollo**”¹³ y la organización para llevarlo a cabo en “**Nuestras Instituciones**”¹⁴. La Ley Nacional exige trabajar por sectores social, económico, cultural... de forma independiente, pero en la mentalidad Nasa todos los ámbitos de la vida están integrados e interrelacionados. Las áreas de trabajo no son círculos simétricos sino “bombas que se inflan y desinflan, porque en cada ocasión un tema es más importante o prioritario que otro”. En la mentalidad Nasa, todos los niveles de trabajo aparecen interrelacionados. Las áreas más internas representan lo más propio de la vida Nasa: lo cultural productivo, lo cultural ambiental o espiritualidad, y el uso respetuoso de la tierra o ambiental productivo. Sus grandes deseos son la cobertura y permanencia, conservación de los recursos naturales, y la suficiencia. Y hacia dentro, muy adentro, está la gran visión: “nuestra armonía y equilibrio”. El mismo esquema desarrolla el gráfico que describe sus instituciones.

Al mismo tiempo, la explicación lineal de los diagramas anteriores se expone en la tabla “**Nuestro desarrollo**”-SEP de la ACIN¹⁵. Esta tabla nos guía directamente a los indicadores que se convierten en las pautas para las evaluaciones y decisiones para sus planes de desarrollo. En los Indicadores se expresan todas las acciones que se realizan a nivel de veredas, municipios, cabildos. Ayuda a dar seguimiento y controlar el cumplimiento de las decisiones tomadas en las asambleas, además de hacer la lectura de la situación en que se encuentran en cada momento, está para después como se explicaba anteriormente, georeferenciarlo de forma que sea apreciable y entendible para todas las personas: pueden ver dónde están las áreas especificadas, cómo van cambiando, “incluso dónde se encuentra su comunidad, la escuela, el puesto de salud, a qué distancia de su casa, ...”.

3. Logros y Proyectos

Además de los logros alcanzados a lo largo de los últimos años con los Planes de Desarrollo para el Pueblo indígena, tanto a nivel organizativo como participativo, cabe resaltar tres aspectos interesantes en la experiencia de los últimos años:

- El fortalecimiento de su cultura para aprovechar los mecanismos y lógica del mercado en una negociación con los agroindustriales e industriales de la región.
- El aprovechamiento de los cambios legislativos e institucionales para ampliar su territorio y asumir su gestión, control, ordenamiento en función de su permanencia como pueblo, la sostenibilidad de sus recursos naturales y el desarrollo de sus planes de vida.
- El uso de las transferencias de recursos de país para potenciar la economía local.

3.1. Fortalecimiento de la cultura para aprovechar los mecanismos de mercado.

El fortalecimiento de la cultura para entender y aprovechar la lógica y mecanismos del mercado por parte de los indígenas, ha sido un factor clave en los procesos de negociación con la industria y la agroindustria.

¹³ Ver gráfico en archivo Plan.

¹⁴ Ver gráfica en archivo Instituciones.

¹⁵ Ver tablas en archivo SEP (Slideshow en Powerpoint).

La agroindustria de la caña de azúcar, de gran importancia económica a nivel nacional, se ha venido expandiendo hacia tierras Nasa, la zona norte del Departamento del Cauca, donde se produce el 30% del azúcar del País. El manejo intensivo que han venido haciendo del suelo ha llevado a que, especialmente el recurso del agua se haya convertido en una necesidad para la agroindustria. Los nacimientos de agua y cabeceras de los ríos que surten la zona, se encuentran en las partes altas del (los páramos y el Nevado Huila) territorio que, desde tiempos inmemoriales, ha sido propiedad de los indígenas Nasa. La necesidad de agua les ha hecho a los agroindustriales tomar conciencia de la importancia de conservación y propiedad de las mismas, hasta tal punto, que crearon una Corporación con el propósito de comprarlas a las comunidades indígenas para así garantizar este recurso.

Sin embargo, en la cultura Nasa, la posesión de un territorio amplio que incluye picos nevados, páramos y lagunas (zonas sagradas), bosques y tierras planas que les asegura la convivencia con diferentes climas, es fundamental para su supervivencia como cultura y pueblo, y por una única razón, porque es garante de equilibrio. Los alimentos tienen y transmiten calor y frío, y deben ser permanentemente combinados para mantener la armonía y por consiguiente la salud. La diversidad de los productos les asegura un buen balance nutricional. Además, sus principios religiosos les exigen estar en permanente comunicación con los bosques, los picos nevados y las lagunas. El respeto y cuidado del medio ambiente es muy fuerte en la mentalidad colectiva Nasa y tiene prioridad sobre las necesidades individuales.

Los Nasa han sido dueños de la cara sur del Nevado del Huila, sus laderas y parte de las tierras planas del norte del Cauca. Sin embargo, la presión de los colonos y ganaderos primero, y después la de los agroindustriales de la caña, los ha venido empujando cada vez más a las zonas altas y de ladera, perdiendo las tierras planas de sus antepasados, vitales para conservar su equilibrio cultural y sustentar el aumento de su población. Después de largos años de lucha y muerte, como la ocurrida en 1992 en El Nilo, el Pueblo indígena ha logrado recuperar una parte de sus tierras planas las cuales, a pesar de la presión por parte de los agroindustriales de la zona por comprarlas.

La respuesta de los Cabildos es que el territorio no se vende, pero si a la industria le interesa la preservación, ellos ya tienen una propuesta. Los indígenas conservan y salvaguardan las fuentes hídricas a cambio de tierras planas para ampliar zonas de reserva alimentaria pues contribuye a la supervivencia y es factor de armonía regional. Esto podría ser parte de un gran acuerdo entre la agroindustria y la organización que contemple, además, la declaración de las comunidades indígenas instaladas en cercanías de estas fuentes, como guardabosques pagados por todos los beneficiarios que hay hacia abajo. Los costos no serían excesivos, y sería una política de población y cultura indígena porque contribuye a su salvaguarda como pueblo y además, sería un factor de armonía regional. Para el uso adecuado del suelo han trazado varios criterios. Por ejemplo: después de ubicar los ojos de agua, se determina para su cuidado la preservación de 4 hectáreas a la redonda; esto implica que a quienes vivan dentro de este perímetro, se les debe adjudicar tierra en otra parte. Estas son, a modo resumido, algunas de las propuestas presentadas por la ACIN a la industria interesada en esta zona.

Más aún, la ACIN ha ido desarrollando sus propias empresas e industrias aprovechando la potencialidad de sus recursos como el agua y las minas (uno de las industrias de mayor auge en la Región), las ventajas comparativas que les dan sus derechos como indígenas

(exoneración de impuestos, lo cual cobija también a los industriales que colaborar con ellos), tener el primer derecho de explotación en las minas, costos de mano de obra y de mercado (impulsan su propio mercado interno) más baratos.

Además, toda empresa que vaya a establecerse en territorio indígena, debe realizar una consulta previa con las comunidades afectadas por los proyectos para la obtención de una licencia ambiental como requisito indispensable para su ejecución. En ocasiones, las comunidades han impedido que compañías petroleras nacionales e internacionales desarrollen proyectos haciendo caso omiso de sus derechos territoriales y culturales.

3.1.1. Empresas propias y asociadas

En relación con la creación de sociedades con la empresa privada, cabe subrayar el convenio de asociación firmado por la ACIN con la empresa minera IMPADOC para la explotación y procesamiento de mármoles y calizas, y con la empresa Roca Hermosa para la explotación de material pétreo. Ya se han adelantado conversaciones con el Sindicato Antioqueño (agrupación de gran parte de industrias y empresas del Departamento de Antioquia) para la explotación de mármoles, calizas y oro, y con una empresa prestadora de servicios en la región EMCALI, para la creación de una central hidroeléctrica.

También es importante mencionar el proceso de consulta con la empresa estatal ECOPETROL dedicada a la explotación de hidrocarburos, para el desarrollo de un proyecto de explotación sísmica en la región.

Respecto a las empresas propias creadas hasta la fecha por las comunidades indígenas bajo la dirección de la ACIN, cabe destacar:

- Empresas comercializadoras: Bienes Básicos y Cosechas
- Industria de alimentos: lecherías, empresa de lácteos y trapiches.
- Minas: Pilamo, La Manuela (Mineros la Manuela), Escuela de Mineros La Manuela, Empresa dedicada a estudios de potencialidad.
- Producción medicinal recién desarrollada.

La creación de empresas propias así como los acuerdos con otras de carácter privado, han dado como resultado, no sólo el despegue de su economía a nivel local sino la capacitación de indígenas de las diferentes áreas de la industria. Según datos ofrecidos por la ACIN, en 1998 la comercialización de sus productos por parte de las empresas comunitarias produjo una ganancia de 581 millones de pesos: 581 millones en la venta de bienes básicos, 42 en la venta de leche, 40 en productos lácteos, 21 millones por la venta de panela en tan sólo dos meses, 106 millones de los servicios de salud y 155 en mármoles y calizas. En ese mismo año, 129 personas más fueron empleadas en las empresas comunitarias.

El Norte hace frente a la cara del Nevado del Huila que mira al Valle, o sea, que abarca todo su sistema de ríos y lagunas¹⁶. Por las diferentes alturas, garantiza la variedad de climas, y su sistema forestal e hídrico, garantiza la vida industrial y urbana de la zona del Valle.

El río Ovejas surte la hidroeléctrica de Salvajina que sirve hasta Nariño; El río Palo-La Paila sirve a los ingenios Cauca, la Cabaña y Castilla, y a la industria productora de papel Propal. El Teta-Quinamayó, El Palo-La Paila, Rionegro, Guenque y Desbaratado abastecen los

¹⁶ Ver mapa del norte del Cauca donde se localizan los municipios y ríos, en archivo Cauca-ríos.



acueductos de Santander de Quilichao, Pto. Tejada, Villarica, Caloto, Corinto y Miranda, así como a la industria que se ha venido estableciendo en los municipios de Caloto y Santander.

En la ladera de la margen derecha del territorio Nasa se extienden los Resguardos; en la otra, la zona minera; en el plano, la seguridad alimentaria, y en la parte más alta, la reserva forestal. En el territorio Nasa se han creado dos zonas mineras indígenas, (mencionadas anteriormente), producto de la reglamentación de Ley, que se han ganado en favor de los derechos de los indígenas: la de mármoles y calizas que atraviesa los municipios de Miranda, Corinto, Toribío, Jambaló, Pitayó en Silvia; y la aurífera que cubre Santander de Quilichao y Buenos Aires.

La explotación del subsuelo en zonas de reserva minera indígena debe consultarse con los Cabildos. La ACIN proyecta recuperar productividad del suelo aislando zonas para que se reforesten por regeneración espontánea. Una estrategia de recuperación de la productividad del suelo, privilegiando zonas para aislarlas y permitir que se reforesten por regeneración espontánea, pues se ha comprobado que las plantas de vivero son muy poco perdurables si no se garantiza el microclima en que crecieron. En la actualidad asciende a 1.818 hectáreas la extensión de aislamientos forestales protegidos para su regeneración.

3.2. Aprovechamiento de cambios legislativos para ampliar su territorio y asumir su gestión, control y ordenamiento en función de su permanencia como pueblo, la sostenibilidad de sus recursos naturales y el desarrollo de sus planes de vida

La conciencia de las comunidades sobre la necesidad de mayor cantidad de tierras planas que les permita mitigar la presión que ellos mismos se han visto obligados a ejercer en las partes altas, especialmente en los páramos y que, en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo acordaron conservar, los llevó a entrar en ~~otra negociación interesante, esta vez~~ con el Gobierno Central.

Por una parte, pidieron que la indemnización por la “masacre del Nilo” fuera pagada con la entrega de 10.367 hectáreas de tierra plana, esgrimiendo el argumento legal de la necesidad de esas tierras como zona de seguridad alimentaria. En última instancia, la ACIN está buscando que tanto estas zonas de seguridad alimentaria como las reservas campesinas se conviertan en nuevas formas territoriales contempladas en la legislación.

De la misma manera, en las comunidades se están abriendo paso nuevas prácticas y costumbres que se han derivado de la Nueva Constitución y legislación emanada de ella. Es el caso de :

- Posibilidad de elegir popularmente los alcaldes y Concejos municipales, fortaleciendo la participación política y movimientos cívicos en cada localidad.
- La base de estos movimientos son las asambleas comunitarias que se realizan periódicamente, de tres a cuatro en el año y en cada municipio, 24 en total en los siete municipios de la zona indígena, a las cuales acuden masivamente alrededor de 600 personas durante tres días.
- En periodo de elecciones los candidatos se presentan a la Asamblea, sus programas de gobierno son analizados en comisiones, y en plenaria son sometidos a interrogación. El candidato que resulta elegido es respaldado por las comunidades indígenas a nivel regional.



- Hoy cuentan con dos alcaldías indígenas con mayoría en el Concejo y 28 concejales en el resto de municipios, un Diputado en la Asamblea Departamental y tres senadores en el Congreso de la República.

De esta forma, los Cabildos indígenas se están constituyendo en una gran fuerza política en la región, como alternativa a los partidos y movimientos tradicionales, lo que en gran medida, se ha logrado gracias a la apertura de la organización indígena a campesinos y comunidades negras, quienes conviven con las comunidades NASA, cobijados por los derechos indígenas. También ha establecido alianzas con otros movimientos y fuerzas de las áreas urbanas.

3.2.1. Participación ciudadana

~~A partir de la nueva legislación sobre participación ciudadana,~~ ^{En} en las Asambleas se elaboran los planes de desarrollo, se evalúan y son ajustados cada tres años. De estos planes, resultan los programas de gobierno. También en las Asambleas son elaborados los planes de inversión de las Transferencias que hace el Estado (IVA...) y los proyectos de presupuesto municipal que ha de presentar el alcalde al Concejo Municipal para su aprobación. En general, las grandes decisiones que afectan a la vida del municipio son tomadas con el alcalde municipal y las autoridades indígenas en las Asambleas. Al mismo tiempo, las comunidades están formulando y gestionando sus proyectos, y contratando con el municipio su ejecución. En los municipios donde las alcaldías son ^{indígenas} ~~propias~~, estas ejecutorias se llevan a cabo como parte de las “costumbres” que se han ido introduciendo en la vida de las comunidades indígenas. En los municipios donde las alcaldías no son propias, sin embargo, la decisiones de las Asambleas se están negociando permanentemente con el apoyo de la comunidad.

Para facilitar la participación de la ciudadanía, la ACIN realiza talleres de capacitación sobre la Nueva legislación y las nuevas prácticas que se pueden derivar de ellas. Igualmente ha diseñado, como se apuntaba al inicio, una metodología específica para la elaboración de los planes de desarrollo, así como el monitoreo y evaluación de los mismos, estos último pasos, apoyados en un sistema de indicadores propios y una base de datos para su seguimiento.

Igualmente dispone de una metodología para la formulación de proyectos, elaboración de planes de inversión, presupuestos y convenios con los municipios y otras instituciones. Esta metodología fue reconocida recientemente al otorgársele, ~~a uno de los municipios indígenas de~~ ^{de Tolibío} la ACIN, el primer puesto entre los mejores planes de desarrollo municipales del país, evento organizado por el Departamento Nacional de Planeación.

3.2.2. Etnoeducación¹⁷

~~Con la descentralización y el nuevo régimen de educación y salud en el país,~~ ^{En el campo de la} también se han tomado algunas iniciativas con el fin de desarrollar procesos que se enmarquen dentro de la cultura, los planes y territorialidad propias.

Una de las más importantes es la puesta en marcha de talleres para la creación de materiales didácticos propios. Este proceso lleva ya 3 años en marcha con los maestros de escuelas bilingües. Se encuentran 4 veces al año en talleres, cada uno de ocho días y entretiempos realizan los trabajos definidos en los talleres. Parte de este trabajo es la elaboración, diseño,

¹⁷ Ver materiales propios en Manual Educación y Manual Educación1 (Slideshows en PowerPoint)



definición de contenidos y redacción de cartillas propias donde se refleje la realidad de la cultura indígena Nasa, con el objeto de recuperar su historia y potenciar la tradición oral de padres y profesores a hijos.

En educación, ~~aprovechando la exigencia de la nueva ley por la que cada centro educativo tiene su propio Proyecto Educativo Comunitario (PEC-Etnoeducación)~~, la ACIN realiza un proceso de capacitación que involucra cerca de 650 profesores en los siete municipios en los que, a través de talleres y jornadas de seguimiento, se formulan los planes de estudio, currículos escolares, manuales de convivencia, estructuras de gobierno escolar y material didáctico con participación de la comunidad, al tiempo que se capacitan los propios profesores y los nuevos que se van uniendo.

En este momento, la ACIN trabaja con 196 (8 de ellos de secundaria) centros escolares que benefician a aproximadamente 16.000 escolares y se encuentran ubicados en:

- municipios de Toribio y Jambaló en su totalidad;
- en las partes altas de Miranda y Corinto;
- en el resguardo o cabildo las Delicias en el municipio de Buenos Aires;
- en Santander de Quilichao, en los resguardos de Munchique, Canoas, Concepción, Guadualito;
- en Caloto: toda la parte alta y en los resguardos la Trampa, El Nilo, Lópezadentro, La Bodega, La Selva y Guavito de la zona plana.

En convenio entre la ACIN y diferentes Universidades Nacionales, se ha creado la Universidad Indígena, ubicada en el municipio de Toribío. Se imparten tres carreras: Etnoeducación, dirigida especialmente a maestros, Antropología para maestros y funcionarios de la Asociación, y Economía y Desarrollo para personal administrador de las empresas y proyectos de la ACIN. Ascende a 193 el número de alumnos universitarios.

Asimismo, se ha constituido, con el apoyo de la UNESCO, la “Cátedra UNESCO en Procesos Comunitarios” en la que participan un total de 65 investigadores y su principal objetivo es recuperar la memoria del Proceso del Pueblo Indígena Nasa desde el año 1930.

Se han puesto en marcha además, un Centro de Investigación y Servicios Comunitarios, ubicado en el resguardo de Canoas en Santander de Quilichao, dirigido a la educación tecnológica para la recuperación de las tierras en laderas y que incluye talleres permanentes a promotores forestales. En Toribío, además del centro universitario, funciona un centro tecnológico dedicado a la piscicultura y cultivos, carpintería, metamecánica y otros oficios técnicos y se ha creado una escuela de animadores para difundir la cultura Nasa.

“Nuestro objetivo es crear un sistema educativo propio que involucre todos los niveles: la cultura propia y la comunidad, desde el preescolar hasta la Universidad, garantizando la accesibilidad y calidad de la educación”.

3.2.3. Salud¹⁸

¹⁸ Ver Manual Salud (Slideshow en PowePoint). Este es un ejemplo de los manuales utilizados para la capacitación en las comunidades.

~~A partir de la nueva legislación en salud,~~ ^{tambien} la ACIN se ha convertido en una institución prestadora de servicios de promoción, prevención y atención básica. Para ello, se han firmado varios convenios con las empresas promotoras de salud que manejan los recursos municipales y los del Régimen Subsidiario del Estado.

Con estos recursos la ACIN ha desarrollado un programa especial que involucra la acción de los promotores de salud de los municipios y los agentes de salud de las comunidades como auxiliares, parteras, curanderos, médicos tradicionales, etc. Se busca desarrollar la salud poniendo mayor énfasis en la educación y prevención, y reconociendo el valor de la ~~Cosmovisión indígena y de la medicina tradicional, sin dejar de complementarla con la occidental. En concreto, en este momento, la ACIN cuenta con una casa destinada a escuela de salud, ubicada en el municipio de Caloto, y cuya reparación aún está pendiente de ayudas~~ externas.

~~Se han creado y administran casas de paso para enfermos y familiares que tienen que acudir a hospitales y trasladarse desde sus comunidades.~~

Asimismo la ACIN, en conjunto con otras organizaciones a nivel regional, está trabajando en la creación de un Régimen Especial Indígena en Salud a partir del nuevo Sistema de Seguridad Social en el país, para hacer efectivo el derecho indígena a la gratuidad de los servicios y al desarrollo de sistemas propios.

Ya son cino las oficinas municipales de salud indígena en funcionamiento y un centro regido por los planes municipales de atención básica.

Para el monitoreo de sus servicios en salud, la Asociación cuenta con la asesoría de instituciones especializadas, y está decidiendo en asamblea, la conveniencia de crear una empresa promotora de salud a cargo de la ACIN, para que maneje directamente estos recursos. Esta situación le daría mayor autonomía para lograr los objetivos trazados en los planes de ~~desarrollo~~ ^{Vida} para las comunidades.

En este momento, el personal de salud ~~ACIN cuenta con~~ ^{Indígena se compone de} 47 profesionales, 42 promotoras vinculadas a este proceso, 61 agentes comunitarios y 78 médicos tradicionales. En toda la zona indígena colaboran un total de 119 parteras, y son 30 las personas que conforman el grupo de médicos y parteras en activo por toda la zona ~~indígena.~~ ^{Norte Indígena.}

3.2.4. Propiedad colectiva

En términos territoriales se están definiendo las formas de tenencia de las tierras que más se adapten a la permanencia y control del territorio, a las formas culturales de producción y al equilibrio ambiental. Por ejemplo, se han establecido diferentes tipos de titulación como las parcelaciones, los resguardos, las adjudicaciones, los terrenos y empresas comunitarias, y las zonas de seguridad alimentaria, mineras y forestales. Algunas de estas titulaciones son reconocidas por la legislación vigente, pero hay otras que han tenido que abrirse camino en las nuevas reglamentaciones de ley, o están siendo negociadas y son la base para futuras reclamaciones, o son parte de la jurisdicción propia de los indígenas en sus territorios.

En el caso de la creación de las zonas mineras, aunque la propiedad de estos recursos sigue siendo del Estado y sea éste quien otorgue la licencia para su explotación, las comunidades indígenas que las habitan tienen el primer derecho de explotación. Esto hace que indígenas, no indígenas y empresarios privados, aunque sean dueños del terreno en donde se encuentra la mina, deben contar con el visto bueno de la ACIN para que el Estado les otorgue la licencia.



Esto ha permitido que se establezcan condiciones de explotación como requisito previo para obtener el permiso, lo cual posibilita un mayor control para un uso racional de los recursos.

De otro lado, el hecho de que en un resguardo indígena la propiedad de las tierras sea colectiva, aunque el usufructo sea individual, no permite que las tierras sean vendidas, arrendadas, cambiadas o embargadas, y el hecho de que sea el Estado quien pague el impuesto predial de sus habitantes al municipio como compensación a la obligación que tienen de trabajar comunitariamente en obras de beneficio social una vez a la semana, ha hecho que muchos campesinos renuncien a la escritura privada de su finca y la integren al resguardo protegiendo de esa manera su tierra, y al mismo tiempo, encontrando nuevas formas para cumplir con sus obligaciones sociales sin que sea necesariamente por la vía tributaria.

Esa forma de colectivización de la propiedad de la tierra ha comenzado a ser adoptada incluso por comunidades negras dentro de la zona indígena. De igual manera, esta forma de tenencia o propiedad de tierras se ha convertido en la base para la creación de las reservas campesinas del país, como una manera de evitar que los colonos en zonas de frontera agrícola hagan fincas y después las vendan a narcotraficantes o terratenientes ganaderos.

Al fin y al cabo, lo que están consiguiendo con la integración de estas nuevas formas de propiedad, es la ampliación del territorio, la integración de un mayor número de pobladores a la organización y mejores posibilidades de permanencia y sostenibilidad.

En este área de trabajo, la ACIN ~~trabaja en varios~~ ^{tiene en marcha varios.} programas de:

- Granjas agroforestales
- Piscicultura
- Granjas escolares
- Capacitación de productores
- Mejoramiento de semillas

En total, son 17 los promotores agroforestales que trabajan en estos programas, en el pasado y presente año 11 en total, que se han ido desarrollando en Jambaló, Toribío, Caloto, Santander, Corinto y Caldo. Las comunidades indígenas cuentan además con 15 promotores más egresados y 20 que continúan sus estudios en la granja SOS Guayabal. 220 productores ya están capacitándose en estas prácticas, junto con sus familias. 500 en total son las que participan en los talleres prácticos que se desarrollan a lo largo y ancho de la geografía indígena en forma de las llamadas Mingas Comunitarias, o eventos multitudinarios donde familias enteras participan en las tareas agrícolas en granjas comunales y de investigación. Treinta jóvenes se capacitan en el CICEC, donde se realizan investigaciones sobre tecnologías de recuperación de suelos en laderas. En el SENA de Tuluá, 8 se preparan en técnicas de manejo de especies menores.

~~En este momento,~~ uno de los principales objetivos de trabajo de la ACIN se concreta en la recuperación de las tierras planas para su posterior dedicación a la producción de alimentos para la autosuficiencia de las comunidades allí asentadas, el intercambio de productos con la población establecida en las tierras de ladera y, la transformación y comercialización de productos agropecuarios en la región, todo ello, con la idea de preservación, mejoramiento y autosuficiencia en el uso de los recursos naturales.



Sin embargo, ante la falta de opciones claras de producción, las comunidades han accedido, cuando ha sido posible debido a su costo, al uso de paquetes tecnológicos no tradicionales. Muchos han fracasado en el intento y han optado por arrendar las tierras recuperadas a grandes productores agroindustriales de la zona o producir caña de azúcar para los ingenios.

La zona indígena del Norte del Cauca carece de experiencias de producción agroecológica que sirvan de referente para las comunidades de pequeños productores de la zona plana. De ahí que los gobernadores indígenas de la ACIN recurrieran al apoyo institucional para el logro de un mayor aprovechamiento de sus recursos a partir de la capacitación de la comunidad y asistencia en el trabajo.

Por esta razón,
Varios de los proyectos anteriormente mencionados y dirigidos por la ACIN, cuentan con la cooperación de otras instituciones. Así, en el caso del proyecto de Manejo de Tierras Planas que es el que nos ocupa, el ACIN solicitó el apoyo del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), por su trayectoria de trabajo con pequeños productores, por su experiencia en el manejo de tierras de topografía plana y su disposición a desarrollar procesos productivos encaminados a asegurar su sostenibilidad. Esto es, ~~optar~~ ^{que} por sistemas sostenibles de producción agropecuaria sustentada en el uso de tecnologías basadas en el conocimiento, creatividad y recursos locales, que dependan menos del mercado externo, y ante todo, subsanen los problemas originados por las tecnologías de dependencia.

El principal objetivo de estos programas de estudio y mejoramiento de los sistemas de producción agrícola y pecuario en tierras planas de las comunidades indígenas, radica en el desarrollo, con la participación de los productores comunitarios, de sistemas de producción a partir de la implantación de una tecnología apropiada y sostenible a través del tiempo, con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades indígenas ubicadas en las tierras planas del Norte del Cauca.

Los usuarios potenciales son los pequeños productores pertenecientes a los Resguardos de Corinto (2.471 familias, 11.120 personas), Huellas (1.482 familias, 7.264 personas), Tóez¹⁹ (136 familias, 817 personas) y la comunidad negra del Pílamó.

El Norte del Cauca es una región montañosa y muy boscosa, habitada por indígenas y campesinos. Cubre una extensión de 250.000 hectáreas, de las cuales aproximadamente 170.000 (68%) están en manos de comunidades indígenas y campesinas. En su mayoría son tierras de ladera, lo que reduce notablemente la superficie aprovechable para producción agrícola. Si agregamos a eso que estas tierras son, según muestran los estudios contratados por la ACIN, de vocación forestal en un 85% y están habitadas por cerca de 70.000 personas, se comprenderá porqué los suelos están agotados después de un largo período de sobreexplotación, sin posibilidad de dejar tierras en descanso o de rotar los cultivos con suficiente frecuencia, como era la costumbre.

El 70% de los suelos en laderas está erosionado y de ellos, el 50% con erosión severa, casi irreversible. La producción de alimentos es casi imposible, es por esto que en esta zona se presenta el cálculo promedio de esperanza de vida por individuo más bajo de todo el país: 37.5 años. El proceso de recuperación de estas tierras es muy lento y costoso. Es un proceso de

¹⁹ Asentamiento de los supervivientes de la avalancha del río Páez en el interior de la montaña. Ver manuales utilizados en la capacitación de promotores y productores en comunidades para las granjas en tierras planas y laderas: Manual granjas y Manual Laderas



largo plazo y muy costoso si se hace con tecnología moderna y de término indefinido si se hace con técnicas tradicionales. El problema que se le presenta a la ACIN es, cuándo volverá a estar disponible esta tierra y de qué vivir entre tanto.

3.2.5. Mingas Comunitarias *Vua de ls actividades de mayor participación 2011*

Las **Mingas Comunitarias**, se desarrollan cada quince días en granjas agroforestales dedicadas a la investigación de semilla mejorada. La experiencia que mayor auge ha tenido hasta el momento ha sido la granja de las comunidades del Nilo y La Trampa, en el municipio de Caloto, donde ya se han transferido 29 variedades de semillas. La actividad comienza hacia las 9 de la mañana. Participan un promedio de 30-40 productores, en su mayoría mujeres. Son capacitaciones teórico-prácticas que desarrollan los promotores indígenas con productores que posterior, deberán replicar en sus comunidades. Se trata de un proceso de transmisión multiplicadora de conocimientos, dirigido a la capacitación de productores llegados de las laderas y reubicados en las tierras planas productivas, con un objetivo doble: asegurar zonas alimentarias para las comunidades y reforestar las laderas en pro de la conservación de las fuentes de agua y regeneración de bosque. Se trabaja con semillas variadas y se aplican tecnologías tradicionales para tal fin. El objetivo es volver a maneras tradicionales de cultivo.

La jornada en las Mingas Comunitarias se inicia con una clase teórico-práctica ayudada por diagramas y dibujos ya que los productores en su mayoría no pueden leer o no conocen el español. Por esta razón, los talleres se realizan también en Nasa. Los contenidos se preparan en base al trabajo previsto para el día. Asimismo, se dedica un tiempo a la exposición de problemas o adelantos en cada una de las réplicas llevadas a cabo en otras comunidades. Uno de los aspectos que más se enfatiza es la amenaza del uso intensivo de agroquímicos a la supervivencia del pueblo Nasa. Hasta ahora, las recomendaciones de las instituciones de asistencia técnica para hacer producir las tierras a partir del estado en que se encuentran, ha ido dirigida al uso intensivo de agroquímicos, pero desde la cultura Nasa, utilizarlos significa acelerar el desgaste de la tierra y obtener alimentos de baja calidad por su alto contenido en químicos nocivos al organismo humano.

Los colegios también cuentan con áreas de capacitación agroforestal, a través de la creación, en cada uno de los centros, de granjas modelo donde los alumnos son capacitados desde pronta edad. Aunque no son los únicos. Un día por semana, padres de alumnos dedican su jornada de trabajo a la granja escolar que han creado sus hijos y cuyo resultado será destinado al comedor de la propia escuela.

También se capacita en el manejo de ~~adecuado~~ estanques piscícolas. En total son 10 las comunidades emprendedoras de la experiencia, en su mayoría ubicadas en Caloto y Santander.

Intervención

En cuanto al ejercicio del derecho propio en el territorio, la ACIN busca que éste se fortalezca y sea reconocido por el derecho nacional e internacional. En este momento trabajan en la consolidación de un sistema de justicia propio, así como en la sistematización del derecho propio y, en la ampliación y reglamentación de los derechos de los indígenas a partir de la Nueva Constitución y de las prácticas y costumbres introducidas por el proceso como derivadas de la misma.



3.3. Transferencias de recursos para la autosuficiencia

Con la descentralización, muchos de los recursos de la nación están siendo transferidos a municipios, resguardos indígenas, a usuarios de los programas de Bienestar del Estado y a entidades como la ACIN para que sean ellos mismos quienes los manejen directamente. Existe una ley que reglamenta el uso de estos recursos. En el caso de los recursos del municipio y resguardos, éstos pueden ser utilizados para su inversión en infraestructura de apoyo a la producción. La ACIN los está invirtiendo en centros de acopio y plantas de beneficio como las del mármol, calizas, café, caña, etc.

Sin embargo, estos mismos recursos no se pueden invertir como capital de trabajo o bienes de capital, que es una de las necesidades más apremiantes de los productores indígenas que no tienen acceso al crédito bancario porque su tierra, por el hecho de ser de propiedad colectiva, no es aceptada como prenda bancaria.

Por esta razón, se está buscando que parte de estas transferencias, como las destinadas a salud, sean invertidas en programas nutricionales con complementación alimentaria, es decir, se compran alimentos para grupos vulnerables (niños, madres y ancianos) a las mismas comunidades o empresas comunitarias productivas de la zona, con lo cual se mejora la nutrición en poblaciones donde la esperanza de vida es de tan sólo 37.5 años, y se incentiva la producción por la vía de la oferta, en una zona donde los ingresos son muy bajos, la producción campesina no tiene incentivos y la demanda es muy reducida por la competitividad en el mercado.

3.3.1. Autosuficiencia

El logro de una economía propia sólo es posible enfocándola hacia dentro sin perder de vista la situación exterior. Mientras haya dinero circulando, habrá con qué pagar jornales, que a su vez servirán a otros para solucionar sus necesidades. Por esta razón, el objetivo de los programas desarrollados por la ACIN, se concretan en lograr que el dinero y ganancias entren en la zona y se queden en ella el máximo tiempo posible. En esa línea, la Asociación ha acordado con el ICBF (Institución estatal de asistencia a la familia) que las minutas del suplemento alimenticio para los niños de la zona incluyan yoghurt, queso, panela, maíz trillado, harina de maíz y carne, producidos por las comunidades. De esta forma, se apropia el aporte institucional de buena manera, y además, se compra dentro y revierte en nutrición lo producido a nivel local.

Se ha propuesto invertir el 10% de los recursos que llegan por transferencias del gobierno para comprar producción local y así reforzar la alimentación infantil. Esto significa “preservar la subsistencia como pueblo por la salud, el buen desarrollo intelectual y la fortaleza con que crezcan nuestros niños”, al mismo tiempo que se fortalece la economía propia por la vía del apoyo a la demanda. Si los 53 resguardos existentes en el Cauca adoptaran esta política, podrían disponer de un millón de dólares para este propósito, según datos de la ACIN.

Con una posibilidad de inversión de este monto como incentivo a la economía propia, podrían montarse trapiches, cosechadoras, etc., para transformar, producir y comercializar, sin quebrantar la Ley que obliga a utilizar las transferencias en inversión social. Esto es parte de las negociaciones y acuerdos que están en curso.

Incluso, al comenzar el procesamiento de los productos locales se generaría empleo para la juventud y por lo tanto retención de la emigración de pobladores. ~~Se cuenta, además, con ciertas ventajas comparativas ya especificadas anteriormente: las empresas comunitarias no están sujetas al pago del impuesto predial y de renta. Las recientes disposiciones son favorables a la importación de maquinaria sin pago de aranceles. De ahí que varias industrias del Valle presionen para instalarse en el Norte del Cauca.~~

3.3.2. Programas

El mismo destino tienen los recursos de los programas de Bienestar Familiar del Estado, los de la Red de Solidaridad y los del Plan Mundial de Alimentos. Son destinados a la compra de alimentos para restaurantes escolares, hogares infantiles comunitarios, programas con ancianos y de alimentos por trabajo. Se ha logrado que estos recursos sean manejados directamente por los beneficiarios de los programas a través de la ACIN en las áreas indígenas y de cooperativas o empresas asociativas en las áreas urbanas. Estas entidades comunitarias compran alimentos y los distribuyen a los usuarios, priorizando esta compra a los productores de la zona. ~~Ya se ha comenzado con productos como huevos, pollo, hortalizas, verduras, etc. Es así como la ACIN además de comprar alimentos para distribuirlos en diferentes programas está produciendo en una empresa zonal de lácteos de su propiedad la leche, el yoghurt y el queso que están siendo consumidos en hogares, restaurantes escolares, tiendas comunitarias y eventos comunitarios de la zona.~~

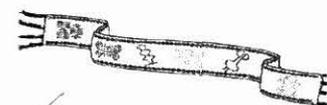
Además la ACIN se ha comprometido a abastecerlos en forma permanente de arroz, frijol, maíz, carne, panela y sus derivados, para lo cual tiene convenios con el Centro Internacional de Agricultura Tropical, en concreto, para establecer semilleros y parcelas demostrativas con tecnologías apropiadas; con el Centro de Investigación de la Caña – CENICANA, entidad de propiedad de los ingenieros azucareros para introducir variedades de caña panelera y sistemas de riego para producción a escala; con el Centro de Investigación de la Panela - CIMPA para la producción de la panela y sus derivados. Igualmente con el Plan Mundial de Alimentos-PMA está creando un fondo rotatorio para apoyar con créditos a los productores.

También está poniendo en marcha un trapiche panelero, montando una trilladora de maíz y buscando financiación para montar un molino de arroz y conseguir la maquinaria para producir a escala.

A su vez, está buscando crear un Centro de Acopio zonal en unión con las demás cooperativas y empresas asociativas de la zona y otras de la región. En el momento se cuenta con un fondo para compra de cosechas y ha comenzado a abastecer las 67 tiendas comunitarias que existen en el territorio.

Ya son muchos los recursos que la ACIN comienzan a manejarse con todos estos programas, es por esto que los Cabildos ~~precisan de una oficina administrativa y financiera propia. Para ello están recibiendo cada vez más asesoría y acompañamiento de ONGs en administración, contabilidad y evaluación técnica, financiera y comercial.~~ En el momento, se cuenta con una estructura administrativa que ha surgido del proceso organizativo propio, de sus usos y costumbres, cuenta con programas automatizados de contabilidad y un sistema de indicadores propio para hacer el seguimiento y evaluación social, técnico y financiero de sus programas y proyectos.

Con todo esto se busca crear una economía propia basada en una estrategia de desarrollo hacia adentro que busca la autosuficiencia, retención de circulante y valor agregado, y ganar eficiencia productiva y competitividad en el mercado, para lo cual aprovecha también ventajas



moldean utilizando cortadores calientes, se rellenan con colbón y papel, dándole forma. Es más que todo un trabajo artístico en el que participan entre 15 y 30 personas delegadas por la comunidad veredal. Se requiere trabajar cada 8 días y hasta por tres días seguidos, allí se definen convenciones, colores, formas, signos. Se confronta con la información de los mapas veredales y una vez terminada se pone en consideración de la Asamblea y finalmente se rota por las veredas para su evaluación.

De vereda a vereda la gente se va ubicando con la maqueta. Esta técnica favorece el sentido de pertenencia a la tierra y pone en relación a los habitantes entre sí. De vereda en vereda la gente se va ubicando en la maqueta: sus casas, las escuelas, los cultivos, centros de salud, se completa y verifica la información con todos.

Los mapas de uso potencial del suelo por ejemplo, los hacen manualmente usando el pantógrafo. Una vez realizado, se pone a consideración de la asamblea. Para los mapas de uso potencial del suelo, se recurre a los que ya tiene la corporación oficial que regula las cuencas de los grandes ríos, la información se desagrega por municipios o zonas, los que van siendo los “expertos” de la comunidad, aprenden a hacerlo manualmente utilizando el pantógrafo, cuando hoy normalmente se hace con SIG. El uso potencial se pone a consideración de la Asamblea como medio para establecer, en acuerdo con todos, un uso adecuado del suelo en el territorio. En este momento, la ACIN negocia con el Centro Internacional de Agricultura Tropical la capacitación de algunos de los miembros de los grupos elaboradores de mapas y maquetas para su capacitación en SIG.

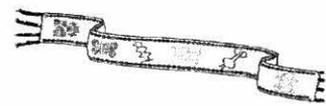
2.3. Evaluación y ajustes

El proceso de formulación de los Planes de Desarrollo se inició en 1992 y tomó cuerpo hace un poco más de tres años. En este momento se encuentra en la segunda fase del ciclo, concretada en la evaluación y ajuste de las propuestas iniciales. Esta evaluación se inició el pasado año siguiendo varios pasos: Primeramente se definieron los logros, debilidades y fortalezas en relación a las metas propuestas inicialmente, y en segundo lugar, se definió la visión de los resultados esperados a largo y corto plazo, éste último definido en 3 años. Igualmente, cada año se realiza un seguimiento que toma cuerpo en las cuatro asambleas que se realizan a lo largo de los 12 meses.

En estos talleres, la gente participa de forma masiva, organizada en asambleas. Las decisiones allí tomadas se integran posteriormente en una **Ficha de indicadores y metas**⁴. El proceso se desarrolla del siguiente modo: En la asamblea se establece la visión deseada con palabras clave y los resultados esperados, de donde se desprenden los indicadores que a su vez se convierten en preguntas sobre la situación actual. Con esas preguntas se preparan fichas veredales para que la gente responda.

Las respuestas se trabajan en grupos. Nunca aplican el sistema de entrevista individual porque a la gente le cuesta mucho expresarse de forma individual. “En grupo, cada cual sabe más del otro que de uno mismo y la información resulta más fiable”. Basándose en la encuesta veredal, se describe la situación actual del resguardo y se definen las metas para llegar a la situación deseada. La situación actual se representa con gráficos de barras para conocer los avances hasta la fecha respecto de la meta marcada.

⁴ Ver modelo de ficha de indicadores y metas en el archivo Ficha1



Seguidamente se priorizan estrategias y proyectos a seguir a través de nuevas **Fichas de prioridades, estrategias y proyectos**⁵. Generalmente son las que no han avanzado nada o las que requieren de recursos de apoyo externo, ya sea financieros o técnicos. Para cada meta de prioridad posteriormente se establecen estrategias y en base a éstas se definen los proyectos a desarrollar, se valoran y se prepara todo el plan de inversión para cada resguardo y municipio.

Todo el proceso de seguimiento y evaluación de los proyectos se representa a través de una gráfica que representa el **Ciclo de seguimiento y evaluación**⁶: Cada tres años se evalúan los frutos, indicadores, metas y proyectos (primera línea del ciclo). En base a la definición de los planes se definen los programas (la segunda línea del ciclo) de los que hay una evaluación anual, también de sus frutos, indicadores y metas, para llegar a las actividades de cada proyecto y cuya evaluación se realiza mensualmente en los comités, conformados por sus responsables y ejecutores.

Las reuniones mensuales se realizan con el objetivo de reactivar la memoria de la gente, esto es, hasta llegar al ombligo de la memoria misma que es representada por el símbolo central. Esa memoria enriquece la visión local para volver de nuevo a la visión global inicial. En opinión de la ACIN, con este método, y gracias a la práctica de trabajo diaria, cada tres años, surge una visión más rica.

2.3.1. Gráficas y simbología

Para los Nasa la Tulpa es la piedra del fuego, el centro de la casa, donde la gente llega, se reúne, habla; es un símbolo clave. La Tulpa es el centro de la familia, la familia de la vereda, el Resguardo, el municipio, a nivel regional, ACIN, hasta las institución nacional. No se pierde la relación entre todas las partes.

Y la figura utilizada para simbolizarlo es el TAI⁷ o Sistema de evaluación y seguimiento (Dinámica del proceso). Este símbolo se refleja en todas las estructuras sociales Nasa. La primera significación del TAI es un hombre con su cabeza, brazos y pies. La segunda significación es una montaña partida en dos. La parte superior representa la montaña y la inferior su reflejo sobre el agua. Una siempre depende de la otra: La parte inferior es el espejo de la montaña y a su vez la montaña, se mira en el espejo. Además, tiene unas fuerzas interiores que son los truenos y que significan diferentes niveles de interrelación: de las fuerzas políticas; de la vida en la comunidad alimentando constantemente, las asambleas para tomar decisiones, los talleres para aprender y comités como responsables de las ejecuciones. En la parte más interna se simboliza la reflexión, acto muy común entre los Nasa, a través del uso de simbología y gráficos utilizados en talleres para asimilar conocimientos, el control de trabajos y presentación de informes, y finalmente la memoria como elemento clave, cuya máxima expresión son las cartillas que se elaboran y en las que se guarda toda su tradición oral.

Todo este proceso se recoge en gráficas representativas y todos los campos de trabajo y sus interrelaciones se resumen en los gráficos **“Nuestro Plan de desarrollo”**⁸ y la organización

⁵ Ver modelo de ficha de prioridades, estrategias y proyectos en archivo Ficha2.

⁶ Ver gráfico utilizado en las Asambleas para explicar el proceso de seguimiento y evaluación en archivo Evaluación.

⁷ Ver gráfica simbólica de seguimiento de actividades en el archivo TAI.

⁸ Ver gráfico en archivo Plan.

- El fortalecimiento de su cultura para aprovechar los mecanismos y lógica del mercado en una negociación con los agroindustriales e industriales de la región.
- El aprovechamiento de los cambios legislativos e institucionales para ampliar su territorio y asumir su gestión, control, ordenamiento en función de su permanencia como pueblo, la sostenibilidad de sus recursos naturales y el desarrollo de sus planes de vida.
- El uso de las transferencias de recursos de país para potenciar la economía local.

3.1. Fortalecimiento de la cultura para aprovechar los mecanismos de mercado.

El fortalecimiento de la cultura para entender y aprovechar la lógica y mecanismos del mercado por parte de los indígenas, ha sido un factor clave en los procesos de negociación con la industria y la agroindustria.

La agroindustria de la caña de azúcar, de gran importancia económica a nivel nacional, se ha venido expandiendo hacia tierras Nasa, la zona norte del Departamento del Cauca, donde se produce el 30% del azúcar del País. El manejo intensivo que han venido haciendo del suelo ha llevado a que, especialmente el recurso del agua se haya convertido en una necesidad para la agroindustria. Los nacimientos de agua y cabeceras de los ríos que surten la zona, se encuentran en las partes altas del (los páramos y el Nevado Huila) territorio que, desde tiempos inmemoriales, ha sido propiedad de los indígenas Nasa. La necesidad de agua les ha hecho a los agroindustriales tomar conciencia de la importancia de conservación y propiedad de las mismas, hasta tal punto, que crearon una Corporación con el propósito de comprarlas a las comunidades indígenas para así garantizar este recurso.

Sin embargo, en la cultura Nasa, la posesión de un territorio amplio que incluye picos nevados, páramos y lagunas (zonas sagradas), bosques y tierras planas que les asegura la convivencia con diferentes climas, es fundamental para su supervivencia como cultura y pueblo, y por una única razón, porque es garante de equilibrio. Los alimentos tienen y transmiten calor y frío, y deben ser permanentemente combinados para mantener la armonía y por consiguiente la salud. La diversidad de los productos les asegura un buen balance nutricional. Además, sus principios religiosos les exigen estar en permanente comunicación con los bosques, los picos nevados y las lagunas. El respeto y cuidado del medio ambiente es muy fuerte en la mentalidad colectiva Nasa y tiene prioridad sobre las necesidades individuales.

Los Nasa han sido dueños de la cara sur del Nevado del Huila, sus laderas y parte de las tierras planas del norte del Cauca. Sin embargo, la presión de los colonos y ganaderos primero, y después la de los agroindustriales de la caña, los ha venido empujando cada vez más a las zonas altas y de ladera, perdiendo las tierras planas de sus antepasados, vitales para conservar su equilibrio cultural y sustentar el aumento de su población. Después de largos años de lucha y muerte, como la ocurrida en 1992 en El Nilo, el Pueblo indígena ha logrado recuperar una parte de sus tierras planas las cuales, a pesar de la presión por parte de los agroindustriales de la zona por comprarlas.

La respuesta de los Cabildos es que el territorio no se vende, pero si a la industria le interesa la preservación, ellos ya tienen una propuesta. Los indígenas conservan y salvaguardan las fuentes hídricas a cambio de tierras planas para ampliar zonas de reserva alimentaria pues



contribuye a la supervivencia y es factor de armonía regional. Esto podría ser parte de una gran acuerdo entre la agroindustria y la organización que contemple, además, la declaración de las comunidades indígenas instaladas en cercanías de estas fuentes, como guardabosques pagados por todos los beneficiarios que hay hacia abajo. Los costos no serían excesivos, y sería una política de población y cultura indígena porque contribuye a su salvaguarda como pueblo y además, sería un factor de armonía regional. Para el uso adecuado del suelo han trazado varios criterios. Por ejemplo: después de ubicar los ojos de agua, se determina para su cuidado la preservación de 4 hectáreas a la redonda; esto implica que a quienes vivan dentro de este perímetro, se les debe adjudicar tierra en otra parte. Estas son, a modo resumido, algunas de las propuestas presentadas por la ACIN a la industria interesada en esta zona.

Más aún, la ACIN ha ido desarrollando sus propias empresas e industrias aprovechando la potencialidad de sus recursos como el agua y las minas (uno de las industrias de mayor auge en la Región), las ventajas comparativas que les dan sus derechos como indígenas (exoneración de impuestos, lo cual cobija también a los industriales que colaborar con ellos), tener el primer derecho de explotación en las minas, costos de mano de obra y de mercado (impulsan su propio mercado interno) más baratos.

Además, toda empresa que vaya a establecerse en territorio indígena, debe realizar una consulta previa con las comunidades afectadas por los proyectos para la obtención de una licencia ambiental como requisito indispensable para su ejecución. En ocasiones, las comunidades han impedido que compañías petroleras nacionales e internacionales desarrollen proyectos haciendo caso omiso de sus derechos territoriales y culturales.

3.1.1. Empresas propias y asociadas

En relación con la creación de sociedades con la empresa privada, cabe subrayar el convenio de asociación firmado por la ACIN con la empresa minera IMPADOC para la explotación y procesamiento de mármoles y calizas, y con la empresa Roca Hermosa para la explotación de material pétreo. Ya se han adelantado conversaciones con el Sindicato Antioqueño (agrupación de gran parte de industrias y empresas del Departamento de Antioquia) para la explotación de mármoles, calizas y oro, y con una empresa prestadora de servicios en la región EMCALI, para la creación de una central hidroeléctrica.

También es importante mencionar el proceso de consulta con la empresa estatal ECOPETROL dedicada a la explotación de hidrocarburos, para el desarrollo de un proyecto de explotación sísmica en la región.

Respecto a las empresas propias creadas hasta la fecha por las comunidades indígenas bajo la dirección de la ACIN, cabe destacar:

- Empresas comercializadoras: Bienes Básicos y Cosechas
- Industria de alimentos: lecherías, empresa de lácteos y trapiches.
- Minas: Pilamo, La Manuela (Mineros la Manuela), Escuela de Mineros La Manuela, Empresa dedicada a estudios de potencialidad.
- Producción medicinal recién desarrollada.

La creación de empresas propias así como los acuerdos con otras de carácter privado, han dado como resultado, no sólo el despegue de su economía a nivel local sino la capacitación de

indígenas de las diferentes áreas de la industria. Según datos ofrecidos por la ACIN, en 1998 la comercialización de sus productos por parte de las empresas comunitarias produjo una ganancia de 581 millones de pesos: 581 millones en la venta de bienes básicos, 42 en la venta de leche, 40 en productos lácteos, 21 millones por la venta de panela en tan sólo dos meses, 106 millones de los servicios de salud y 155 en mármoles y calizas. En ese mismo año, 129 personas más fueron empleadas en las empresas comunitarias.

El Norte hace frente a la cara del Nevado del Huila que mira al Valle, o sea, que abarca todo su sistema de ríos y lagunas¹⁰. Por las diferentes alturas, garantiza la variedad de climas, y su sistema forestal e hídrico, garantiza la vida industrial y urbana de la zona del Valle.

El río Ovejas surte la hidroeléctrica de Salvajina que sirve hasta Nariño; El río Palo-La Paila sirve a los ingenios Cauca, la Cabaña y Castilla, y a la industria productora de papel Propal. El Teta-Quinamayó, El Palo-La Paila, Rionegro, Guenque y Desbaratado abastecen los acueductos de Santander de Quilichao, Pto. Tejada, Villarica, Caloto, Corinto y Miranda, así como a la industria que se ha venido estableciendo en los municipios de Caloto y Santander.

En la ladera de la margen derecha del territorio Nasa se extienden los Resguardos; en la otra, la zona minera; en el plano, la seguridad alimentaria, y en la parte más alta, la reserva forestal. En el territorio Nasa se han creado dos zonas mineras indígenas, (mencionadas anteriormente), producto de la reglamentación de Ley, que se han ganado en favor de los derechos de los indígenas: la de mármoles y calizas que atraviesa los municipios de Miranda, Corinto, Toribío, Jambaló, Pitayó en Silvia; y la aurífera que cubre Santander de Quilichao y Buenos Aires.

La explotación del subsuelo en zonas de reserva minera indígena debe consultarse con los Cabildos. La ACIN proyecta recuperar productividad del suelo aislando zonas para que se reforesten por regeneración espontánea. Una estrategia de recuperación de la productividad del suelo, privilegiando zonas para aislarlas y permitir que se reforesten por regeneración espontánea, pues se ha comprobado que las plantas de vivero son muy poco perdurables si no se garantiza el microclima en que crecieron. En la actualidad asciende a 1.818 hectáreas la extensión de aislamientos forestales protegidos para su regeneración.

3.2. Aprovechamiento de cambios legislativos para ampliar su territorio y asumir su gestión, control y ordenamiento en función de su permanencia como pueblo, la sostenibilidad de sus recursos naturales y el desarrollo de sus planes de vida

La conciencia de las comunidades sobre la necesidad de mayor cantidad de tierras planas que les permita mitigar la presión que ellos mismos se han visto obligados a ejercer en las partes altas, especialmente en los páramos y que, en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo acordaron conservar, los llevó a entrar en otra negociación interesante, esta vez con el Gobierno Central.

Por una parte, pidieron que la indemnización por la “masacre del Nilo” fuera pagada con la entrega de 10.367 hectáreas de tierra plana, esgrimiendo el argumento legal de la necesidad de esas tierras como zona de seguridad alimentaria. En última instancia, la ACIN está buscando que tanto estas zonas de seguridad alimentaria como las reservas campesinas se conviertan en nuevas formas territoriales contempladas en la legislación.

¹⁰ Ver mapa del norte del Cauca donde se localizan los municipios y ríos, en archivo Cauca-ríos.



De la misma manera, en las comunidades se están abriendo paso nuevas prácticas y costumbres que se han derivado de la Nueva Constitución y legislación emanada de ella. Es el caso de :

- Posibilidad de elegir popularmente los alcaldes y Concejos municipales, fortaleciendo la participación política y movimientos cívicos en cada localidad.
- La base de estos movimientos son las asambleas comunitarias que se realizan periódicamente, de tres a cuatro en el año y en cada municipio, 24 en total en los siete municipios de la zona indígena, a las cuales acuden masivamente alrededor de 600 personas durante tres días.
- En periodo de elecciones los candidatos se presentan a la Asamblea, sus programas de gobierno son analizados en comisiones, y en plenaria son sometidos a interrogación. El candidato que resulta elegido es respaldado por las comunidades indígenas a nivel regional.
- Hoy cuentan con dos alcaldías indígenas con mayoría en el Concejo y 28 concejales en el resto de municipios, un Diputado en la Asamblea Departamental y tres senadores en el Congreso de la República.

De esta forma, los Cabildos indígenas se están constituyendo en una gran fuerza política en la región, como alternativa a los partidos y movimientos tradicionales, lo que en gran medida, se ha logrado gracias a la apertura de la organización indígena a campesinos y comunidades negras, quienes conviven con las comunidades NASA, cobijados por los derechos indígenas. También ha establecido alianzas con otros movimientos y fuerzas de las áreas urbanas.

3.2.1. Participación ciudadana

A partir de la nueva legislación sobre participación ciudadana, en las Asambleas se elaboran los planes de desarrollo, se evalúan y son ajustados cada tres años. De estos planes, resultan los programas de gobierno. También en las Asambleas son elaborados los planes de inversión de las Transferencias que hace el Estado (IVA...) y los proyectos de presupuesto municipal que ha de presentar el alcalde al Concejo Municipal para su aprobación. En general, las grandes decisiones que afectan a la vida del municipio son tomadas con el alcalde municipal y las autoridades indígenas en las Asambleas. Al mismo tiempo, las comunidades están formulando y gestionando sus proyectos, y contratando con el municipio su ejecución. En los municipios donde las alcaldías son propias, estas ejecutorias se llevan a cabo como parte de las “costumbres” que se han ido introduciendo en la vida de las comunidades indígenas. En los municipios donde las alcaldías no son propias, sin embargo, la decisiones de las Asambleas se están negociando permanentemente con el apoyo de la comunidad.

Para facilitar la participación de la ciudadanía, la ACIN realiza talleres de capacitación sobre la Nueva legislación y las nuevas prácticas que se pueden derivar de ellas. Igualmente ha diseñado, como se apuntaba al inicio, una metodología específica para la elaboración de los planes de desarrollo, así como el monitoreo y evaluación de los mismos, estos último pasos, apoyados en un sistema de indicadores propios y una base de datos para su seguimiento.



Igualmente dispone de una metodología para la formulación de proyectos, elaboración de planes de inversión, presupuestos y convenios con los municipios y otras instituciones. Esta metodología fue reconocida recientemente al otorgársele, a uno de los municipios indígenas de la ACIN, el primer puesto entre los mejores planes de desarrollo municipales del país, evento organizado por el Departamento Nacional de Planeación.

3.2.2. Etnoeducación¹¹

Con la descentralización y el nuevo régimen de educación y salud en el país, también se han tomado algunas iniciativas con el fin de desarrollar procesos que se enmarquen dentro de la cultura, los planes y territorialidad propias.

Una de las más importantes es la puesta en marcha de talleres para la creación de materiales didácticos propios. Este proceso lleva ya 3 años en marcha con los maestros de escuelas bilingües. Se encuentran 4 veces al año en talleres, cada uno de ocho días y entretiempos realizan los trabajos definidos en los talleres. Parte de este trabajo es la elaboración, diseño, definición de contenidos y redacción de cartillas propias donde se refleje la realidad de la cultura indígena Nasa, con el objeto de recuperar su historia y potenciar la tradición oral de padres y profesores a hijos.

En educación, aprovechando la exigencia de la nueva ley por la que cada centro educativo tiene su propio Proyecto Educativo Comunitario (PEC-Etnoeducación), la ACIN realiza un proceso de capacitación que involucra cerca de 650 profesores en los siete municipios en los que, a través de talleres y jornadas de seguimiento, se formulan los planes de estudio, currículos escolares, manuales de convivencia, estructuras de gobierno escolar y material didáctico con participación de la comunidad, al tiempo que se capacitan los propios profesores y los nuevos que se van uniendo.

En este momento, la ACIN trabaja con 196 (8 de ellos de secundaria) centros escolares que benefician a aproximadamente 16.000 escolares y se encuentran ubicados en:

- municipios de Toribio y Jambaló en su totalidad;
- en las partes altas de Miranda y Corinto;
- en el resguardo o cabildo las Delicias en el municipio de Buenos Aires;
- en Santander de Quilichao, en los resguardos de Munchique, Canoas, Concepción, Guadualito;
- en Caloto: toda la parte alta y en los resguardos la Trampa, El Nilo, Lópezadentro, La Bodega, La Selva y Guavito de la zona plana.

En convenio entre la ACIN y diferentes Universidades Nacionales, se ha creado la Universidad Indígena, ubicada en el municipio de Toribío. Se imparten tres carreras: Etnoeducación, dirigida especialmente a maestros, Antropología para maestros y funcionarios de la Asociación, y Economía y Desarrollo para personal administrador de las empresas y proyectos de la ACIN. Asciende a 193 el número de alumnos universitarios.

¹¹ Ver materiales propios en Manual Educación y Manual Educación I (Slideshows en PowerPoint)



Asimismo, se ha constituido, con el apoyo de la UNESCO, la “Cátedra UNESCO en Procesos Comunitarios” en la que participan un total de 65 investigadores y su principal objetivo es recuperar la memoria del Proceso del Pueblo Indígena Nasa desde el año 1930.

Se han puesto en marcha además, un Centro de Investigación y Servicios Comunitarios, ubicado en el resguardo de Canoas en Santander de Quilichao, dirigido a la educación tecnológica para la recuperación de las tierras en laderas y que incluye talleres permanentes a promotores forestales. En Toribío, además del centro universitario, funciona un centro tecnológico dedicado a la piscicultura y cultivos, carpintería, metamecánica y otros oficios técnicos y se ha creado una escuela de animadores para difundir la cultura Nasa.

“Nuestro objetivo es crear un sistema educativo propio que involucre todos los niveles: la cultura propia y la comunidad, desde el preescolar hasta la Universidad, garantizando la accesibilidad y calidad de la educación”.

3.2.3. Salud¹²

A partir de la nueva legislación en salud, la ACIN se ha convertido en una institución prestadora de servicios de promoción, prevención y atención básica. Para ello, se han firmado varios convenios con las empresas promotoras de salud que manejan los recursos municipales y los del Régimen Subsidiario del Estado.

Con estos recursos la ACIN ha desarrollado un programa especial que involucra la acción de los promotores de salud de los municipios y los agentes de salud de las comunidades como auxiliares, parteras, curanderos, médicos tradicionales, etc. Se busca desarrollar la salud poniendo mayor énfasis en la educación y prevención, y reconociendo el valor de la Cosmovisión indígena y de la medicina tradicional, sin dejar de complementarla con la occidental. En concreto, en este momento, la ACIN cuenta con una casa destinada a escuela de salud, ubicada en el municipio de Caloto, y cuya reparación aún está pendiente de ayudas externas.

Se han creado y administran casas de paso para enfermos y familiares que tienen que acudir a hospitales y trasladarse desde sus comunidades.

Asimismo la ACIN, en conjunto con otras organizaciones a nivel regional, está trabajando en la creación de un Régimen Especial Indígena en Salud a partir del nuevo Sistema de Seguridad Social en el país, para hacer efectivo el derecho indígena a la gratuidad de los servicios y al desarrollo de sistemas propios.

Ya son cino las oficinas municipales de salud indígena en funcionamiento y un centro regido por los planes municipales de atención básica.

Para el monitoreo de sus servicios en salud, la Asociación cuenta con la asesoría de instituciones especializadas, y está decidiendo en asamblea, la conveniencia de crear una empresa promotora de salud a cargo de la ACIN, para que maneje directamente estos recursos. Esta situación le daría mayor autonomía para lograr los objetivos trazados en los planes de desarrollo para las comunidades.

En este momento, el personal de salud ACIN cuenta con 47 profesionales, 42 promotoras vinculadas a este proceso, 61 agentes comunitarios y 78 médicos tradicionales. En toda la zona

¹² Ver Manual Salud (Slideshow en PowePoint). Este es un ejemplo de los manuales utilizados para la capacitación en las comunidades.



indígena colaboran un total de 119 parteras, y son 30 las personas que conforman el grupo de médicos y parteras en activo por toda la zona indígena.

3.2.4. Propiedad colectiva

En términos territoriales se están definiendo las formas de tenencia de las tierras que más se adapten a la permanencia y control del territorio, a las formas culturales de producción y al equilibrio ambiental. Por ejemplo, se han establecido diferentes tipos de titulación como las parcelaciones, los resguardos, las adjudicaciones, los terrenos y empresas comunitarias, y las zonas de seguridad alimentaria, mineras y forestales. Algunas de estas titulaciones son reconocidas por la legislación vigente, pero hay otras que han tenido que abrirse camino en las nuevas reglamentaciones de ley, o están siendo negociadas y son la base para futuras reclamaciones, o son parte de la jurisdicción propia de los indígenas en sus territorios.

En el caso de la creación de las zonas mineras, aunque la propiedad de estos recursos sigue siendo del Estado y sea éste quien otorgue la licencia para su explotación, las comunidades indígenas que las habitan tienen el primer derecho de explotación. Esto hace que indígenas, no indígenas y empresarios privados, aunque sean dueños del terreno en donde se encuentra la mina, deben contar con el visto bueno de la ACIN para que el Estado les otorgue la licencia. Esto ha permitido que se establezcan condiciones de explotación como requisito previo para obtener el permiso, lo cual posibilita un mayor control para un uso racional de los recursos.

De otro lado, el hecho de que en un resguardo indígena la propiedad de las tierras sea colectiva, aunque el usufructo sea individual, no permite que las tierras sean vendidas, arrendadas, cambiadas o embargadas, y el hecho de que sea el Estado quien pague el impuesto predial de sus habitantes al municipio como compensación a la obligación que tienen de trabajar comunitariamente en obras de beneficio social una vez a la semana, ha hecho que muchos campesinos renuncien a la escritura privada de su finca y la integren al resguardo protegiendo de esa manera su tierra, y al mismo tiempo, encontrando nuevas formas para cumplir con sus obligaciones sociales sin que sea necesariamente por la vía tributaria.

Esa forma de colectivización de la propiedad de la tierra ha comenzado a ser adoptada incluso por comunidades negras dentro de la zona indígena. De igual manera, esta forma de tenencia o propiedad de tierras se ha convertido en la base para la creación de las reservas campesinas del país, como una manera de evitar que los colonos en zonas de frontera agrícola hagan fincas y después las vendan a narcotraficantes o terratenientes ganaderos.

Al fin y al cabo, lo que están consiguiendo con la integración de estas nuevas formas de propiedad, es la ampliación del territorio, la integración de un mayor número de pobladores a la organización y mejores posibilidades de permanencia y sostenibilidad.

En este área de trabajo, la ACIN trabaja en varios programas de:

- Granjas agroforestales
- Piscicultura
- Granjas escolares
- Capacitación de productores
- Mejoramiento de semillas

En total, son 17 los promotores agroforestales que trabajan en estos programas, en el pasado y presente año 11 en total, que se han ido desarrollando en Jambaló, Toribío, Caloto, Santander,



Corinto y Caldoño. Las comunidades indígenas cuentan además con 15 promotores más egresados y 20 que continúan sus estudios en la granja SOS Guayabal. 220 productores ya están capacitándose en estas prácticas, junto con sus familias. 500 en total son las que participan en los talleres prácticos que se desarrollan a lo largo y ancho de la geografía indígena en forma de las llamadas Mingas Comunitarias, o eventos multitudinarios donde familias enteras participan en las tareas agrícolas en granjas comunales y de investigación. Treinta jóvenes se capacitan en el CICEC, donde se realizan investigaciones sobre tecnologías de recuperación de suelos en laderas. En el SENA de Tuluá, 8 se preparan en técnicas de manejo de especies menores.

En este momento, uno de los principales objetivos de trabajo de la ACIN se concreta en la recuperación de las tierras planas para su posterior dedicación a la producción de alimentos para la autosuficiencia de las comunidades allí asentadas, el intercambio de productos con la población establecida en las tierras de ladera y, la transformación y comercialización de productos agropecuarios en la región, todo ello, con la idea de preservación, mejoramiento y autosuficiencia en el uso de los recursos naturales.

Sin embargo, ante la falta de opciones claras de producción, las comunidades han accedido, cuando ha sido posible debido a su costo, al uso de paquetes tecnológicos no tradicionales. Muchos han fracasado en el intento y han optado por arrendar las tierras recuperadas a grandes productores agroindustriales de la zona o producir caña de azúcar para los ingenios.

La zona indígena del Norte del Cauca carece de experiencias de producción agroecológica que sirvan de referente para las comunidades de pequeños productores de la zona plana. De ahí que los gobernadores indígenas de la ACIN recurrieran al apoyo institucional para el logro de un mayor aprovechamiento de sus recursos a partir de la capacitación de la comunidad y asistencia en el trabajo.

Varios de los proyectos anteriormente mencionados y dirigidos por la ACIN, cuentan con la cooperación de otras instituciones. Así, en el caso del proyecto de Manejo de Tierras Planas que es el que nos ocupa, el ACIN solicitó el apoyo del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), por su trayectoria de trabajo con pequeños productores, por su experiencia en el manejo de tierras de topografía plana y su disposición a desarrollar procesos productivos encaminados a asegurar su sostenibilidad. Esto es, optar por sistemas sostenibles de producción agropecuaria sustentada en el uso de tecnologías basadas en el conocimiento, creatividad y recursos locales, que dependan menos del mercado externo, y ante todo, subsanen los problemas originados por las tecnologías de dependencia.

El principal objetivo de estos programas de estudio y mejoramiento de los sistemas de producción agrícola y pecuario en tierras planas de las comunidades indígenas, radica en el desarrollo, con la participación de los productores comunitarios, de sistemas de producción a partir de la implantación de una tecnología apropiada y sostenible a través del tiempo, con el fin de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades indígenas ubicadas en las tierras planas del Norte del Cauca.

Los usuarios potenciales son los pequeños productores pertenecientes a los Resguardos de Corinto (2.471 familias, 11.120 personas), Huellas (1.482 familias, 7.264 personas), Tóez¹³ (136 familias, 817 personas) y la comunidad negra del Pilamo.

¹³ Asentamiento de los supervivientes de la avalancha del río Páez en el interior de la montaña. Ver manuales utilizados en la capacitación de promotores y productores en comunidades para las granjas en tierras planas y laderas: Manual granjas y Manual Laderas

El Norte del Cauca es una región montañosa y muy boscosa, habitada por indígenas y campesinos. Cubre una extensión de 250.000 hectáreas, de las cuales aproximadamente 170.000 (68%) están en manos de comunidades indígenas y campesinas. En su mayoría son tierras de ladera, lo que reduce notablemente la superficie aprovechable para producción agrícola. Si agregamos a eso que estas tierras son, según muestran los estudios contratados por la ACIN, de vocación forestal en un 85% y están habitadas por cerca de 70.000 personas, se comprenderá porqué los suelos están agotados después de un largo periodo de sobreexplotación, sin posibilidad de dejar tierras en descanso o de rotar los cultivos con suficiente frecuencia, como era la costumbre.

El 70% de los suelos en laderas está erosionado y de ellos, el 50% con erosión severa, casi irreversible. La producción de alimentos es casi imposible, es por esto que en esta zona se presenta el cálculo promedio de esperanza de vida por individuo más bajo de todo el país: 37.5 años. El proceso de recuperación de estas tierras es muy lento y costoso. Es un proceso de largo plazo y muy costoso si se hace con tecnología moderna y de término indefinido si se hace con técnicas tradicionales. El problema que se le presenta a la ACIN es, cuándo volverá a estar disponible esta tierra y de qué vivir entre tanto.

3.2.5. Mingas Comunitarias

Las **Mingas Comunitarias** se desarrollan cada quince días en granjas agroforestales dedicadas a la investigación de semilla mejorada. La experiencia que mayor auge ha tenido hasta el momento ha sido la granja de las comunidades del Nilo y La Trampa, en el municipio de Caloto, donde ya se han transferido 29 variedades de semillas. La actividad comienza hacia las 9 de la mañana. Participan un promedio de 30-40 productores, en su mayoría mujeres. Son capacitaciones teórico-prácticas que desarrollan los promotores indígenas con productores que posterior, deberán replicar en sus comunidades. Se trata de un proceso de transmisión multiplicadora de conocimientos, dirigido a la capacitación de productores llegados de las laderas y reubicados en las tierras planas productivas, con un objetivo doble: asegurar zonas alimentarias para las comunidades y reforestar las laderas en pro de la conservación de las fuentes de agua y regeneración de bosque. Se trabaja con semillas variadas y se aplican tecnologías tradicionales para tal fin. El objetivo es volver a maneras tradicionales de cultivo.

La jornada en las Mingas Comunitarias se inicia con una clase teórico-práctica ayudada por diagramas y dibujos ya que los productores en su mayoría no pueden leer o no conocen el español. Por esta razón, los talleres se realizan también en Nasa. Los contenidos se preparan en base al trabajo previsto para el día. Asimismo, se dedica un tiempo a la exposición de problemas o adelantos en cada una de las réplicas llevadas a cabo en otras comunidades. Uno de los aspectos que más se enfatiza es la amenaza del uso intensivo de agroquímicos a la supervivencia del pueblo Nasa. Hasta ahora, las recomendaciones de las instituciones de asistencia técnica para hacer producir las tierras a partir del estado en que se encuentran, ha ido dirigida al uso intensivo de agroquímicos, pero desde la cultura Nasa, utilizarlos significa acelerar el desgaste de la tierra y obtener alimentos de baja calidad por su alto contenido en químicos nocivos al organismo humano.

Los colegios también



Nueva Constitución y de las prácticas y costumbres introducidas por el proceso como derivadas de la misma.

3.3. Transferencias de recursos para la autosuficiencia

Con la descentralización, muchos de los recursos de la nación están siendo transferidos a municipios, resguardos indígenas, a usuarios de los programas de Bienestar del Estado y a entidades como la ACIN para que sean ellos mismos quienes los manejen directamente. Existe una ley que reglamenta el uso de estos recursos. En el caso de los recursos del municipio y resguardos, éstos pueden ser utilizados para su inversión en infraestructura de apoyo a la producción. La ACIN los está invirtiendo en centros de acopio y plantas de beneficio como las del mármol, calizas, café, caña, etc.

Sin embargo, estos mismos recursos no se pueden invertir como capital de trabajo o bienes de capital, que es una de las necesidades más apremiantes de los productores indígenas que no tienen acceso al crédito bancario porque su tierra, por el hecho de ser de propiedad colectiva, no es aceptada como prenda bancaria.

Por esta razón, se está buscando que parte de estas transferencias, como las destinadas a salud, sean invertidas en programas nutricionales con complementación alimentaria, es decir, se compran alimentos para grupos vulnerables (niños, madres y ancianos) a las mismas comunidades o empresas comunitarias productivas de la zona, con lo cual se mejora la nutrición en poblaciones donde la esperanza de vida es de tan sólo 37.5 años, y se incentiva la producción por la vía de la oferta, en una zona donde los ingresos son muy bajos, la producción campesina no tiene incentivos y la demanda es muy reducida por la competitividad en el mercado.

3.3.1. Autosuficiencia

El logro de una economía propia sólo es posible enfocándola hacia dentro sin perder de vista la situación exterior. Mientras haya dinero circulando, habrá con qué pagar jornales, que a su vez servirán a otros para solucionar sus necesidades. Por esta razón, el objetivo de los programas desarrollado por la ACIN, se concretan en lograr que el dinero y ganancias entren en la zona se queden en ella el máximo tiempo posible. En esa línea, la Asociación ha acordado con el ICBF (Institución estatal de asistencia a la familia) que las minutas del suplemento alimenticio para los niños de la zona incluyan yoghurt, queso, panela, maíz trillado, harina de maíz y carne, producidos por las comunidades. De esta forma, se apropia el aporte institucional de buena manera, y además, se compra dentro y revierte en nutrición lo producido a nivel local.

Se ha propuesto invertir el 10% de los recursos que llegan por transferencias del gobierno para comprar producción local y así reforzar la alimentación infantil. Esto significa “preservar la subsistencia como pueblo por la salud, el buen desarrollo intelectual y la fortaleza con que crezcan nuestros niños”, al mismo tiempo que se fortalece la economía propia por la vía del apoyo a la demanda. Si los 53 resguardos existentes en el Cauca adoptaran esta política, podrían disponer de un millón de dólares para este propósito, según datos de la ACIN.

Con una posibilidad de inversión de este monto como incentivo a la economía propia, podrían montarse trapiches, cosechadoras, etc., para transformar, producir y comercializar, sin



quebrantar la Ley que obliga a utilizar las transferencias en inversión social. Esto es parte de las negociaciones y acuerdos que están en curso.

Incluso, al comenzar el procesamiento de los productos locales se generaría empleo para la juventud y por lo tanto retención de la emigración de pobladores. Se cuenta, además, con ciertas ventajas comparativas ya especificadas anteriormente: las empresas comunitarias no están sujetas al pago del impuesto predial y de renta. Las recientes disposiciones son favorables a la importación de maquinaria sin pago de aranceles. De ahí que varias industrias del Valle presionen para instalarse en el Norte del Cauca.

3.3.2. Programas

El mismo destino tienen los recursos de los programas de Bienestar Familiar del Estado, los de la Red de Solidaridad y los del Plan Mundial de Alimentos. Son destinados a la compra de alimentos para restaurantes escolares, hogares infantiles comunitarios, programas con ancianos y de alimentos por trabajo. Se ha logrado que estos recursos sean manejados directamente por los beneficiarios de los programas a través de la ACIN en las áreas indígenas y de cooperativas o empresas asociativas en las áreas urbanas. Estas entidades comunitarias compran alimentos y los distribuyen a los usuarios, priorizando esta compra a los productores de la zona. Ya se ha comenzado con productos como huevos, pollo, hortalizas, verduras, etc. Es así como la ACIN además de comprar alimentos para distribuirlos en diferentes programas está produciendo en una empresa zonal de lácteos de su propiedad la leche, el yoghurt y el queso que están siendo consumidos en hogares, restaurantes escolares, tiendas comunitarias y eventos comunitarios de la zona.

Además la ACIN se ha comprometido a abastecerlos en forma permanente de arroz, frijol, maíz, carne, panela y sus derivados, para lo cual tiene conveios con el Centro Internacional de Agricultura Tropical, en concreto, para establecer semilleros y parcelas demostrativas con tecnologías apropiadas; con el Centro de Investigación de la Caña – CENICANA, entidad de propiedad de los ingenieros azucareros para introducir variedades de caña panelera y sistemas de riego para producción a escala; con el Centro de Investigación de la Panela - CIMPA para la producción de la panela y sus derivados. Igualmente con el Plan Mundial de Alimentos-PMA está creando un fondo rotatorio para apoyar con créditos a los productores.

También está poniendo en marcha un trapiche panelero, montando una trilladora de maíz y buscando financiación para montar un molino de arroz y conseguir la maquinaria para producir a escala.

A su vez, está buscando crear un Centro de Acopio zonal en unión con las demás cooperativas y empresas asociativas de la zona y otras de la región. En el momento se cuenta con un fondo para compra de cosechas y ha comenzado a abastecer las 67 tiendas comunitarias que existen en el territorio.

Ya son muchos los recursos que la ACIN comienzan a manejarse con todos estos programas, es por esto que los Cabildos precisan de una oficina administrativa y financiera propia. Para ello están recibiendo cada vez más asesoría y acompañamiento de ONGs en administración, contabilidad y evaluación técnica, financiera y comercial. En el momento, se cuenta con una estructura administrativa que ha surgido del proceso organizativo propio, de sus usos y costumbres, cuenta con programas automatizados de contabilidad y un sistema de indicadores propio para hacer el seguimiento y evaluación social, técnico y financiero de sus programas y proyectos.



Con todo esto se busca crear una economía propia basada en una estrategia de desarrollo hacia adentro que busca la autosuficiencia, retención de circulante y valor agregado, y ganar eficiencia productiva y competitividad en el mercado, para lo cual aprovecha también ventajas comparativas como la exoneración de impuestos y reducción de impuestos en territorios indígenas. Esta estrategia está acompañada a su vez de reinversión permanente en bienestar interno.

4. La investigación como método

La investigación es un instrumento de desarrollo y educación para las comunidades indígenas Nasa. Es un método que involucra a todos los miembros de las comunidades, de manera amplia, y es utilizado para el análisis de las necesidades y búsqueda de alternativas de solución en áreas como: “producción, educación, la vida diaria y lucha política”. En opinión de la ACIN, esta metodología contribuye a desarrollar una mentalidad crítica y creativa que permita analizar las situaciones y enfrentarse a problemas.

La investigación está centrada en la cultura con el objetivo de asentar las bases de su autonomía e identidad como pueblo. Es:

- Participativa: Los médicos tradicionales, los ancianos y las comunidades de los resguardos aportan sus conocimientos para el análisis de los problemas a solucionar, recolección de información y búsqueda de soluciones. El objetivo es cambiar experiencias y el saber de los mayores.
- Etnohistórica: El eje de las investigaciones es la cultura, su historia. Conocer, valorar y rescatar su pasado les permite fortalecer su identidad, manera de pensar y de vivir.
- Genera cambios: La investigación no busca recoger información para ser guardada o publicada “como lo hacen generalmente los investigadores académicos”. Está orientada a elevar el nivel de las comunidades, a fortalecer la organización, a enriquecer y desarrollar su cultura. “Por ello, no se realiza en escritorios, sino en la discusión, en la reflexión de nuestros problemas y en la búsqueda de alternativas para solucionarlos”. Los Nasa investigan para transformar la realidad.
- Comprometida: La investigación debe apoyar a la recuperar de sus valores, lengua, costumbres y la tierra.
- Progresiva: “Cada vez es más profundo el conocimiento que vamos obteniendo de la realidad”.
- Educativa: En la medida en que van conociendo, solucionando problemas a través de la investigación, “nos vamos educando”. La investigación no sólo se orienta a obtener un conocimiento sino que busca valorizar y enriquecer el saber que las comunidades poseen. Es una forma de fortalecer su autonomía y evitar mantener la dependencia investigadores académicos, además de elevar la conciencia y fortalecer el saber de su pueblo.

4.1. Pasos en la investigación

De acuerdo a las necesidades, se determina el tema a investigar. Es un buen comienzo para evitar confusiones y perderse en gran cantidad de información recogida. Cuando se trata de gran cantidad de datos, comienzan por separarla en temas para analizarlas individualmente. Una vez definido y acordado el tema a investigar se procede al proceso de investigación.

Algunos pasos:



- **Entrevista y recolección de información**

La entrevista es una charla informal, una conversación no dirigida donde no sólo se conversa sobre lo que se quiere averiguar sino otros aspectos de la comunidad y la vida diaria, porque todo se encuentra interrelacionado. Sólo pueden investigar personas conocedoras del problema o grupo con el que va a trabajar, “cuando se es una persona ajena nada se logra”. Las comunidades no responden a este tipo de entrevistas.

En algunas ocasiones utilizan la entrevista dirigida o encuesta, pero dan mayor importancia a la entrevista abierta y participativa “porque de esta manera podemos conocer gran diversidad de situaciones”.

- **Observación y experimentación**

Es mirar detalladamente lo que sucede ante nuestros ojos y experimentar con las cosas que vemos. Es probar qué sucede, ensayar. Por ejemplo, el conocimiento de la medicina tradicional se ha obtenido sobre la base de las observaciones realizadas y experiencias en el tiempo.

La experimentación y la observación en la mayoría de las investigaciones constituyen el primer paso y la principal forma de obtención de nuevos conocimientos.

- **Consignar la información**

El siguiente paso es la recopilación de la información. La recogen en cuadernos, grabadoras, cámaras de foto o videos. La memoria también es un medio muy importante entre los indígenas para la recopilación de información, “porque aunque puede presentar inconvenientes, no se debe olvidar que la tradición oral constituye una de las formas más importantes de la transmisión de conocimientos, y de la expresión de la memoria colectiva de las comunidades; gracias a ella hemos logrado transmitir de generación en generación las costumbres, la medicina tradicional, los mitos, las leyendas, las luchas, es decir, nuestra historia y cultura no desaparecen”.

Entre los Nasa la tradición oral es la principal fuente de información utilizada. En su opinión, posee la capacidad de mostrarnos de un modo más directo la forma como una comunidad ha vivido los acontecimientos históricos, permite determinar los hábitos y costumbres de éstas. Se presenta la información de una manera integral: inquietudes, sentimientos, sueños y sufrimientos que han sido captados masivamente. Esto hace que la historia sea más rica y placentera y no fría e impersonal como la historia académica tradicional. La tradición oral es la historia de los pueblos vivida y contada por los mismos.

- **Sistematización**

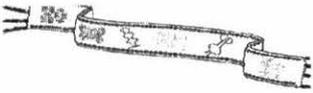
El siguiente paso es la sistematización y el análisis. Organizar los conocimientos para después sacar una conclusión. Separar la información que no sirve y analizar la guardada para su análisis.

- **La Difusión**

Tras sistematizar y analizar el nuevo saber, éste lo difunden para que otras personas también lo conozcan y lo apliquen a la solución de problemas y necesidades. Generalmente se realiza de forma oral pero también suelen utilizar cartillas.

- **Comprobación**

Transmitido el conocimiento, las comunidades deben ponerlo en práctica para su comprobación. “En toda investigación se tiene un proceso que se repite continua y permanentemente, donde se sacan conclusiones, se vuelve a la práctica y así sucesivamente”.



comparativas como la exoneración de impuestos y reducción de impuestos en territorios indígenas. Esta estrategia está acompañada a su vez de reinversión permanente en bienestar interno.

Después de objetivos y fases.

4. La investigación como método

↓ con valoraciones de Ruben Marino.

La investigación es un instrumento de desarrollo y educación para las comunidades indígenas Nasa. Es un método que involucra a todos los miembros de las comunidades, de manera amplia, y es utilizado para el análisis de las necesidades y búsqueda de alternativas de solución en áreas como: “producción, educación, la vida diaria y lucha política”. En opinión de la ACIN, esta metodología contribuye a desarrollar una mentalidad crítica y creativa que permita analizar las situaciones y enfrentarse a problemas.

La investigación está centrada en la cultura con el objetivo de asentar las bases de su autonomía e identidad como pueblo. Es:

- Participativa: Los médicos tradicionales, los ancianos y las comunidades de los resguardos aportan sus conocimientos para el análisis de los problemas a solucionar, recolección de información y búsqueda de soluciones. El objetivo es cambiar experiencias y el saber de los mayores.
- Etnohistórica: El eje de las investigaciones es la cultura, su historia. Conocer, valorar y rescatar su pasado les permite fortalecer su identidad, manera de pensar y de vivir.
- Genera cambios: La investigación no busca recoger información para ser guardada o publicada “como lo hacen generalmente los investigadores académicos”. Está orientada a elevar el nivel de las comunidades, a fortalecer la organización, a enriquecer y desarrollar su cultura. “Por ello, no se realiza en escritorios, sino en la discusión, en la reflexión de nuestros problemas y en la búsqueda de alternativas para solucionarlos”. Los Nasa investigan para transformar la realidad.
- Comprometida: La investigación debe apoyar a la recuperar de sus valores, lengua, costumbres y la tierra.
- Progresiva: “Cada vez es más profundo el conocimiento que vamos obteniendo de la realidad”.
- Educativa: En la medida en que van conociendo, solucionando problemas a través de la investigación, “nos vamos educando”. La investigación no sólo se orienta a obtener un conocimiento sino que busca valorizar y enriquecer el saber que las comunidades poseen. Es una forma de fortalecer su autonomía y evitar mantener la dependencia investigadores académicos, además de elevar la conciencia y fortalecer el saber de su pueblo.



4.1. Pasos en la investigación

De acuerdo a las necesidades, se determina el tema a investigar. Es un buen comienzo para evitar confusiones y perderse en gran cantidad de información recogida. Cuando se trata de gran cantidad de datos, comienzan por separarla en temas para analizarlas individualmente. Una vez definido y acordado el tema a investigar se procede al proceso de investigación.

Algunos pasos:

- Entrevista y recolección de información

La entrevista es una charla informal, una conversación no dirigida donde no sólo se conversa sobre lo que se quiere averiguar sino otros aspectos de la comunidad y la vida diaria, porque todo se encuentra interrelacionado. Sólo pueden investigar personas conocedoras del problema o grupo con el que va a trabajar, “cuando se es una persona ajena nada se logra”. Las comunidades no responden a este tipo de entrevistas.

En algunas ocasiones utilizan la entrevista dirigida o encuesta, pero dan mayor importancia a la entrevista abierta y participativa “porque de esta manera podemos conocer gran diversidad de situaciones”.

- Observación y experimentación

Es mirar detalladamente lo que sucede ante nuestros ojos y experimentar con las cosas que vemos. Es probar qué sucede, ensayar. Por ejemplo, el conocimiento de la medicina tradicional se ha obtenido sobre la base de las observaciones realizadas y experiencias en el tiempo.

La experimentación y la observación en la mayoría de las investigaciones constituyen el primer paso y la principal forma de obtención de nuevos conocimientos.

- Consignar la información

El siguiente paso es la recopilación de la información. La recogen en cuadernos, grabadoras, cámaras de foto o videos. La memoria también es un medio muy importante entre los indígenas para la recopilación de información, “porque aunque puede presentar inconvenientes, no se debe olvidar que la tradición oral constituye una de las formas más importantes de la transmisión de conocimientos, y de la expresión de la memoria colectiva de las comunidades; gracias a ella hemos logrado transmitir de generación en generación las costumbres, la medicina tradicional, los mitos, las leyendas, las luchas, es decir, nuestra historia y cultura no desaparecen”.

Entre los Nasa la tradición oral es la principal fuente de información utilizada. En su opinión, posee la capacidad de mostrarnos de un modo más directo la forma como una comunidad ha vivido los acontecimientos históricos, permite determinar los hábitos y costumbres de éstas. Se presenta la información de una manera integral: inquietudes, sentimientos, sueños y sufrimientos que han sido captados masivamente. Esto hace que la historia sea más rica y



placentera y no fría e impersonal como la historia académica tradicional. La tradición oral es la historia de los pueblos vivida y contada por los mismos.

ellos

- Sistematización

El siguiente paso es la sistematización y el análisis. Organizar los conocimientos para después sacar una conclusión. Separar la información que no sirve y analizar la guardada para su análisis.

- La Difusión

Tras sistematizar y analizar el nuevo saber, éste lo difunden para que otras personas también lo conozcan y lo apliquen a la solución de problemas y necesidades. Generalmente se realiza de forma oral pero también suelen utilizar cartillas.

- Comprobación

Transmitido el conocimiento, las comunidades deben ponerlo en práctica para su comprobación. “En toda investigación se tiene un proceso que se repite continua y permanentemente, donde se sacan conclusiones, se vuelve a la práctica y así sucesivamente”.