



EVALUACIÓN TÉCNICA FINAL DEL PROYECTO: “FORTALECIMIENTO DEL GOBIERNO PROPIO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS ARHUACO, KOGUI, WIWA Y KANKUAMO, CONTRIBUYENDO AL ORDENAMIENTO TERRITORIAL ANCESTRAL DE LA SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA, DESDE SUS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS CULTURALES. – FASES I, II, III, IV y V”.

Desarrollada por

CONSEJO TERRITORIAL DE CABILDOS DE LA SIERRA NEVADA DE

SANTA MARTA y la

**AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO – AECID-
COLOMBIA**

Con el acompañamiento técnico de

RICARDO ANDRES MENDOZA HURTADO

ÍNDICE

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

1. Introducción

- 1.1. Objetivos general de la evaluación
- 1.2. Objetivos Especificos
- 1.3. Enfoque de la evaluación y metodología a emplear
- 1.4. Criterios de análisis
 - 1.4.1. Pertinencia
 - 1.4.2. Eficacia
 - 1.4.3. Impacto
 - 1.4.4. Eficiencia
 - 1.4.5. Sostenibilidad

2. Descripción del Proyecto

- 2.1. Justificación y objetivos
- 2.2. Resultados esperados
- 2.3. Concepción inicial del Proyecto y lógica de intervención
- 2.4. Beneficiarios directos

3. El Proyecto según Criterios de Análisis

3.1. Pertinencia

- 3.1.1. Medida en que el Proyecto se ha planteado objetivos, resultados y adecuadas a las dinámicas del contexto.
- 3.1.2. Alineación del Proyecto con los Referentes Legales.
- 3.1.3. Alineación del proyecto con el Enfoque de Derechos
- 3.1.4. Principales Objetivos alcanzados.
- 3.1.5. Principales características del contexto de la SNSM que determinan la formulación y el desarrollo del proyecto.
- 3.1.6. Medida en que las organizaciones y comunidades participaron activamente en la formulación, diseño e implementación del Proyecto.

3.2. Eficacia

- 3.2.1. Principales aspectos que facilitaron la implementación del Proyecto.
- 3.2.2. Productos efectivamente logrados
- 3.2.3. Medida en que se lograron las metas más allá de lo programado.
- 3.2.4. Principales aprendizajes obtenidos

3.3. Eficiencia

- 3.3.1. Uso adecuado de los recursos económicos, técnicos y logísticos
- 3.3.2. Valoración de la manera como se desarrollaron los procesos de planeación
- 3.3.3. Forma en que el Proyecto ha tenido una buena comunicación con las organizaciones, instituciones, comunidades y Autoridades.

3.4. Sostenibilidad

- 3.4.1. Medida en que se han creado condiciones para que las dinámicas o procesos acompañados se mantengan después de que se haya acabado el proyecto

- 3.4.2. Alianzas con otras organizaciones o instituciones que estén dispuestas a apoyar los procesos acompañados por el proyecto.
- 3.4.3. Tipo de impactos diferenciados se ha logrado en materia de paz, equidad entre género y conocimiento/defensa/garantía de los derechos humanos
 - 3.4.3.1. Paz
 - 3.4.3.2. Género
 - 3.4.3.3. Desarrollo

4. Recomendaciones

1. Introducción

El ejercicio de evaluación final del proyecto se ha desarrollado según el enfoque metodológico y el plan de trabajo que el Consejo Territorial de Cabildos de la Sierra Nevada de Santa Marta acordó con el propósito de recoger los principales aciertos y lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto.

El enfoque de dicha evaluación ha privilegiado los análisis cualitativos a partir de las variables previamente definidas, dejando lugar a que el análisis de la información documental y la información primaria levantada en las visitas a las organizaciones y comunidades faciliten la identificación de variables o criterios emergentes.

El documento está compuesto por cuatro grandes capítulos, iniciando por la presentación general de los objetivos, resultados y estructura general del Proyecto, con un segundo capítulo que presenta la estructura y enfoque metodológico de la evaluación, un tercer capítulo que recoge el cuerpo fundamental de la evaluación y un capítulo final que traduce los principales hallazgos en recomendaciones, dirigidas tanto a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, en adelante AECID) como a las autoridades y organizaciones indígenas.

Agradecemos a las personas que facilitaron el diseño de la propuesta, el levantamiento de información primaria y secundaria y las visitas a las comunidades que, lejos de ser beneficiarias pasivas de la cooperación internacional, fueron protagonistas de un ejercicio ejemplar de fortalecimiento de las capacidades organizativas y de la autoridad tradicional de los cuatro pueblos indígenas que a lo largo de la historia han interpretado la sabiduría que reposa en las montañas, valles y aguas que conforman la Sierra Nevada de Santa Marta y que convierten en mandato, como opción de vida a favor de la humanidad y de la Madre Espiritual, de la conservación de su identidad, patrimonio espiritual y cultural de la región, el país y del mundo.

1.1. Objetivo General de la evaluación:

Valorar el nivel de cumplimiento de los resultados propuestos por el proyecto y sus aportes al proceso de recuperación y construcción de autonomía y gobernabilidad del territorio ancestral de los pueblos indígenas Arhuaco, kogui, Wiwa y Kankuamo.

1.2. Objetivos Específicos:

1. Analizar la **pertinencia** del Proyecto en relación con las **características del contexto**.
2. Medir el grado de **cumplimiento del objetivo** específico y los resultados del Proyecto.
3. Valorar la **eficiencia** de los componentes del Proyecto: recursos humanos, técnicos, económicos y materiales, teniendo en cuenta las características del contexto.

4. Medir el **alineamiento, apropiación y sostenibilidad** de los avances apoyados por el Proyecto en el seno de los procesos organizativos y de gobernabilidad indígena.
5. Estimar la **pertinencia del modelo de intervención desarrollado**, así como los procesos de información, comunicación y fortalecimiento institucional que se hayan dado, partiendo de la premisa de fortalecer la autonomía indígena.
6. Valorar la **integración y aportes a los enfoques** de género, acción sin daño y derechos humanos desde el Proyecto.
7. **Proporcionar recomendaciones** pertinentes a las Organizaciones Indígenas y a la AECID con base en los aprendizajes adquiridos

1.3. Enfoque de la evaluación y metodología a emplear

La evaluación se ha realizado desde un enfoque metodológico mixto¹ que permitió relacionar datos cuantitativos y cualitativos, combinar un enfoque deductivo de análisis a partir de categorías predefinidas, con uno inductivo que deja espacio a hipótesis y elementos no previstos en el diseño inicial de la evaluación y que emergen en el desarrollo del ejercicio evaluativo.

La **recolección** de la información se ha realizado a través de tres técnicas básicas:

- **Revisión documental:** análisis de los principales documentos que definen los objetivos, políticas, metodologías, estrategias, indicadores y productos esperados por el Proyecto. De acuerdo a la información brindada por los Términos de Referencia, dentro de los documentos del Proyecto más relevantes se encuentran:
 - Documento de Formulación del Proyecto y Programaciones Operativas Anuales
 - Informes de Seguimiento e Informes Finales de las Subvenciones de Estado con sus Anexos.
 - Carta de Compromiso CTC-AECID de 2006
 - Resolución No. 0837 de 1995 del Ministerio del Interior “Línea Negra”
 - Acuerdo político entre el Consejo Territorial de Cabildos y el Gobierno Nacional de 2003
 - Propuesta de Programa de Garantías de las Organizaciones Indígenas de la SNSM 2011
 - Propuesta Plan de Salvaguarda del pueblo Kogui 2011
 - Acuerdo Presidente de la República – CTC (territorio y autonomía y gobernabilidad indígena) 2011
 - Plan de Actuación Especial de la Cooperación Española 2006-2010 y Marco de Asociación País 2011-2014



¹ El enfoque y esquema metodológico propuesto está inspirado en Sergio Lenci, el cual fue utilizado para realizar la evaluación de medio término del Programa conjunto de las Naciones Unidas “Una Ventana de Paz para Nariño”, ejercicio en el que participé en calidad de coordinador de Programa.

- Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012
- Estrategia de Cooperación Española con los Pueblos Indígenas-ECEPI
- **Consulta con los actores involucrados** Durante el trabajo de campo se desarrollaron más de 16 **entrevistas personales** con diversos actores estratégicos que representan el universo general o del proyecto, entre ellos, autoridades indígenas y Mamos la coordinadora general de proyecto, los técnicos que conforman el equipo coordinador, los responsables de los equipos coordinadores de cada pueblo indígena y responsables del área administrativa. De igual forma se realizaron cuatro grupos focales, uno por cada pueblo indígena y con la mayor participación posible de autoridades tradicionales, líderes y representantes de las comunidades directamente beneficiadas por el Proyecto.
- **Observación directa** tal y como se presenta en la agenda de trabajo, se visitaron comunidades representativas de los cuatro pueblos indígenas con el fin de observar de manera directa los productos alcanzados por el proyecto y la manera como las comunidades los ha apropiado, se sirven de ellos y mantienen vivos los logros alcanzados. De manera específica se visitaron las comunidades de Setaminaka del pueblo Kogui, corregimiento de Palmor ubicada en la cuenca río Tucurínca, comunidad de Chemesquemena del pueblo Kankuamo ubicada en la cuenca del río Guatapurí, comunidad de Tezhumake, del pueblo Wiwa, Pueblo Bello del pueblo Arhuaco en la cuenca del río Los Clavos.

1.4. Criterios

Para el levantamiento de la información y su posterior interpretación se identificaron cinco criterios, acompañados cada uno de ellos de preguntas orientadoras de los espacios de recolección de información desarrollados a manera de análisis documental, entrevistas individuales, grupos focales y visitas de campo respectivamente.

Los criterios y preguntas orientadoras son las siguientes:

1.4.1. **Pertinencia:** Entendida como la medida en que los objetivos del Proyecto son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, grupos, y comunidades que conforman los pueblos indígenas de la Sierra Nevada, así como de las políticas y propósitos de las instituciones implementadoras y donantes.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Se plantea el objetivo una respuesta adecuada a la situación de partida?
- ¿Se formula y se plantea una respuesta a esta situación con enfoque de derechos?
- ¿Responde el Proyecto a necesidades demostradas y siguen siendo válidos estos objetivos?
- ¿Han participado los beneficiarios/as en la identificación de la intervención?
- ¿Se han analizado los conflictos e intereses existentes en el contexto como punto de partida para identificar y diseñar la estrategia de intervención?

- ¿Se han tenido en cuenta necesidades específicas de las mujeres y han participado en el marco de la identificación y diseño de la intervención?
- ¿Hasta qué punto las estructuras y procedimientos utilizados para la gestión de la intervención han sido pertinentes desde la perspectiva de adecuación al contexto local, fortalecimiento y potenciación de estructuras, autonomía y capacidades institucionales de los pueblos indígenas? ¿Se encuentran evidencias de utilización de estructuras y procedimientos que no son propios del contexto local? ¿Existía otra alternativa local?
- ¿Hasta qué punto los objetivos de la intervención están alineados con el marco legal y la política nacional e internacional, con las propuestas y aspiraciones de los pueblos indígenas de la SNSM y son coherentes con las políticas de AECID?

1.4.2. **Eficacia:** Entendida como la valoración de la medida en que se lograron los objetivos propuestos por el proyecto y se generaron los productos e impactos esperados.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Están el objetivo general y los objetivos específicos bien formulados y cuentan con indicadores claros, que faciliten su seguimiento y evaluación?
- ¿En qué medida se lograron los objetivos general/específicos del proyecto y como damos cuenta de ellos a la luz de los indicadores y metas esperadas? ¿Qué otros efectos positivos y no previstos se han conseguido con el Proyecto?
- ¿Qué factores han contribuido al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?
- ¿Los productos generados son pertinentes a las necesidades de los beneficiarios?
- ¿De qué manera el Sistema de Planeación, Monitoreo y Evaluación ha facilitado la medición periódica de la pertinencia de los productos, la oportunidad de la entrega y el progreso en la consecución de los resultados previstos?
- ¿Se ha generado y garantizado la cobertura territorial/poblacional planificada en el Documento Marco de Proyecto?
- ¿Cuáles han sido los principales aportes e innovaciones del proyecto aportados para lograr una adecuada implementación?
- ¿Qué buenas prácticas, experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado en el proceso de implementación?
- ¿En qué medida y qué tipo de efectos diferenciados ha producido el Proyecto en las diferentes regiones y grupos poblacionales con las que ha trabajado (hombres/mujeres, adultos/jóvenes, grupos étnicos)?

1.4.3. **Impacto:** Entendido como la valoración de los efectos del proyecto sobre el contexto en el que se ha desarrollado, más allá de los resultados programados.

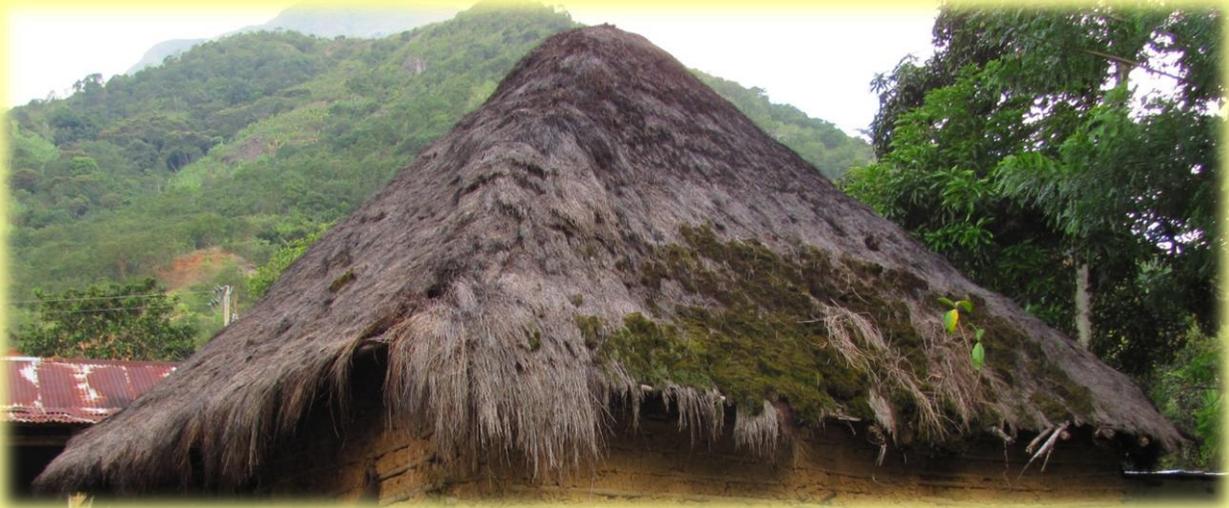
Preguntas Orientadoras:

- ¿Qué efectos ha provocado el Proyecto sobre las personas, organizaciones y comunidades indígenas?
- ¿Se identifican impactos en las concepciones, prácticas y relaciones de género, de construcción de la paz y ejercicio efectivo de derechos?
- ¿Se han valorado los efectos negativos que las acciones podrían tener alrededor de la dinámica organizativa y de gobernabilidad indígena?
- ¿Qué tipo de dependencia externa en las dinámicas comunitarias pudo haber generado el Proyecto?
- ¿Qué estrategias de apropiación (institucional y comunitaria) a largo medio y largo plazo se han tenido en cuenta y usado?

1.4.4. **Eficiencia:** es la medida en que los recursos, insumos, tiempos, saberes, talentos etc. invertidos por el Proyecto se han convertido en resultados y productos concretos.

Preguntas Orientadoras:

- ¿En qué medida el modelo de gestión del Proyecto (instrumentos, recursos económicos, humanos y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, mecanismos para la toma de decisiones, etc.) ha contribuido a alcanzar de manera adecuada los productos y resultados previstos?
- ¿En qué medida la estrategia de implementación de los actividades/productos del Proyecto ha garantizado la integralidad y calidad de los resultados obtenidos?
- ¿Han sido proporcionados y adecuados los instrumentos, recursos, estructuras organizativas y comunicativas a las metas y productos alcanzados por el proyecto?
- ¿Cuáles son los principales aportes y aprendizajes adquiridos por los diversos actores partícipes del Proyecto respecto al uso adecuado y oportuno de los instrumentos, recursos, estructuras organizativas y comunicativas requeridas para la implementación del proyecto?



1.4.5. **Sostenibilidad:** Entendida como la probabilidad de que continúen en el largo plazo los beneficios brindados por el proyecto más allá de los tiempos y recursos otorgados por el mismo.

Preguntas Orientadoras:

- ¿Cuenta el proyecto con el apoyo de instituciones regionales, nacionales e internacionales que ofrezcan su acompañamiento más allá de la vida del Proyecto?
-
- ¿Existe compromiso, liderazgo e interés por parte de las organizaciones sociales y demás beneficiarios para darle continuidad a los procesos impulsados por el Proyecto?
-
- ¿Se han consolidado o fortalecido capacidades operativas, administrativas y técnico-metodologías en las regiones, instituciones y organizaciones participantes?
-
- ¿Ha contado el proyecto con iniciativas de gestión de recursos y/o contrapartes sociales o institucionales para contribuir al logro de los resultados del proyecto y elevar sus niveles de sostenibilidad?
- ¿El periodo de duración del Proyecto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de los beneficios brindados?

2. Descripción del proyecto³

2.1. *Justificación y objetivos*

Tal y como lo expresan las autoridades y líderes de las organizaciones indígenas, el Proyecto se ha formulado e implementado en cumplimiento de la Ley de Origen y del mandato de mantener el equilibrio del territorio y del

³ La descripción del contexto del proyecto se ha elaborado con base en la información suministrada por el Documento General del proyecto, elaborado por las organizaciones indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta y presentado a AECID en el año 2006

universo con el propósito de fortalecer la autonomía cultural y el gobierno propio de los pueblos indígenas, avanzando en el ordenamiento territorial ancestral de la Sierra Nevada desde sus principios y prácticas culturales.

Dicho propósito posee sustentos culturales, ambientales, económicos y políticos:

Culturalmente, la comprensión y relación de los pobladores con el territorio brinda un sentido profundo a la vida y a cada acción que se realiza, entre ellas al Proyecto. El territorio, denominado U'munukunu (Sierra Nevada), más allá de un espacio físico o geográfico, es comprendido como lo dado desde el origen, sustento de la convivencia, razón de ser de la vida de quienes la habitan, lugar donde reposan las normas y la historia, espacio sagrado que alimenta, fortalece y brinda lo necesario para la existencia. Junto con el territorio, la Madre espiritual les ha entregado la misión de proteger y conservar el equilibrio espiritual de la Sierra, misión que se asume como ley natural que garantiza la permanencia e identidad cultural de los pueblos y otorga la autonomía y jurisdiccionalidad territorial. De esta forma, la SNSM es cuna y escenario de vida de cuatro pueblos indígenas cuya sabiduría ancestral y relacionamiento con la naturaleza los convierte en manantial cultural de la nación y del mundo.

Ambientalmente, el proyecto se justifica por la importancia ambiental de la Sierra Nevada expresada en su variedad de ecosistemas, formaciones vegetales y especies de flora y de fauna única en su género, por su inmensa capacidad productora y abastecedora de agua y por ser cuna de 2 Parques Nacionales Naturales (Tayrona y Sierra Nevada) y una Reserva Forestal. Lo que hizo que la UNESCO la declarara reserva de la Biosfera y Patrimonio de la Humanidad⁴.

Económicamente se justifica en la forma como los pueblos de la Sierra Nevada mantienen prácticas agropecuarias de escala familiar bajo sistemas agroecológicos y dedicación mayoritaria de las tierras a la protección ambiental y de un porcentaje cercano al 20% de las tierras a la práctica agrícola mediante unidades domésticas con roles complementarios de división de trabajo por género y edad. En las franjas de mayor altitud siembran papa y arracacha, en las templadas frijol, guandul, plátano, batata, maíz, malanga y coca para su consumo tradicional. En las tierras con climas de mayor temperatura cultivan el aguacate, la yuca y la caña de azúcar para la producción de panela. Como principal línea de producción y comercialización que genera excedentes e ingresos monetarios se encuentra el cultivo del café, acompañado por pequeños ejercicios de producción pecuaria como la cría de caprinos, ovinos y bovinos, acompañada de la recolección de productos del bosque. Algunos de sus productos como la panela y algunos animales domésticos son intercambiados por materiales como la hilaza de algodón para la elaboración de vestidos, o por calderos, machetes, hachas y otros utensilios.

Sociopolíticamente, el proyecto se sustenta en los procesos organizativos de los pobladores ancestrales de la Sierra Nevada, quienes cuentan con tres resguardos indígenas legalmente constituidos, el Resguardo Kogui-Malayo-Arhuaco, el Resguardo Arhuaco y el Resguardo Kankuamo; cuatro organizaciones indígenas propias, a saber, la Confederación Indígena Tayrona CIT, la Organización Gonawindúa Tayrona OGT, la Organización Indígena Wiwa Yugumaiun Bunkwanarrwa Tayrona OWYGT y la Organización Indígena Kankuama OIK, las cuales se encuentran bajo la dirección de los Cabildos Gobernadores y tienen como función facilitar las decisiones, acciones y gestiones internas de carácter administrativo, económico y social, y facilitar el relacionamiento de los pueblos indígenas con las organizaciones e instituciones de la sociedad occidental. Finalmente, cuentan con el Consejo Territorial de Cabildos C.T.C. como espacio que facilita la integración de los cuatro pueblos indígenas en torno al análisis, concertación y acción frente a las políticas externas para la Sierra, relacionándose de manera directa con organismos públicos y privados en los niveles local, regional, nacional e internacional.

⁴ Documento de Proyecto, pág. 6 y ss.

Como principales problemas detectados se evidencian la inmersión del mundo occidental a los territorios ancestrales, fuertes oleadas migratorias y de colonización ligadas a diversas violencias, auge de economías ilegales, sobreposición y descoordinación de competencias institucionales, usurpación de las costumbres propias, la marginalización e imposición de otro pensamiento, otra lengua y otras formas de vida, la presencia de grupos armados que han convertido al territorio en escenario de conflicto armado debido al interés sobre el territorio para ponerlo al servicio de economías ilegales o facilitar el desarrollo de megaproyectos que atentan contra el equilibrio ambiental y la identidad cultural de los pueblos. De igual forma se detecta un agudo deterioro de los ecosistemas y un alto grado de transformación de los paisajes, sistemas extractivos, monocultivos y pastoreo

Estas circunstancias han debilitado la estructura de la autoridad indígena y su capacidad de gestión interna y externa, debilitamiento de las dinámicas propias de la comunidad, desarticulación de sus instancias de gobierno propio, suplantación de mecanismos de control social, desplazamiento de familias, disminución de procesos productivos y limitación del ejercicio de prácticas tradicionales. Todo ello, coloca en grave riesgo la permanencia física y cultural de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta.

Como respuesta a dicha situación han sido permanentes las mediaciones y los mediadores nacionales e internacionales que, con diversos intereses, han buscado interpretar las necesidades del mundo indígena, gestionando recursos diversos para su atención y sustentando su intervención en otro sistema de símbolos y significados, en otras visiones y otros conocimientos sin producir resultados positivos y acordes con los recursos invertidos y las expectativas generadas, más aún, marginando a los pobladores ancestrales de las decisiones de acción sobre su propio territorio y aumentando la fragmentación y debilitamiento de su estructura de autoridad y de su cultura en general.

2.2. Resultados esperados

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente proyecto surge como una iniciativa por medio de la cual las organizaciones indígenas han reclamado el reconocimiento a su capacidad para construir desde lo interno, desde sus intereses y lógicas, desde sus comprensiones del mundo y su misión de origen. Para ello, se propusieron seis resultados que orientaron las acciones del proyecto, así:

- Resultado No. 1: Revitalizados los espacios de toma de decisiones de cada uno de los cuatro pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta, recuperando el ejercicio de las funciones regulatorias ambientales y sociales de las autoridades tradicionales en el desarrollo de sus funciones en el cumplimiento del orden natural.
- Resultado No. 2: Recolectada y organizada la información predial (biofísica, socioeconómica. y jurídica) de predios ubicados tanto en Resguardos como en sus zonas de ampliación de los Resguardos, priorizando y preparando los procedimientos para su adquisición.
- Resultado No. 3: Identificados y caracterizados los sitios sagrados que se encuentran entre la línea de ampliación de los Resguardos y la Línea Negra, estableciendo acuerdos de uso y manejo para su protección a perpetuidad.
- Resultado No. 4: Apropriadadas las prácticas culturales de uso y manejo del territorio en las cuencas y territorios priorizados por parte de las comunidades indígenas de cada uno de los cuatro pueblos, consolidando acuerdos internos e interculturales por la conservación.

- Resultado No. 5: Establecidos sistemas productivos agrícolas, acordes con la visión ancestral del territorio, contribuyendo a la seguridad y soberanía alimentaria tanto en unidades (predio, huerta) familiares como en unidades comunitarias.
- Resultado No. 6: Fortalecidas las Organizaciones Indígenas y el Consejo Territorial de Cabildos Indígenas CTC en lo político, administrativo y operativo, desarrollando capacidades para la definición y puesta en marcha de propuestas propias y para la interlocución y concertación con el mundo social e institucional relacionado con la Sierra Nevada de Santa Marta.

2.3. *Concepción inicial del Proyecto y lógica de intervención*



Para desarrollar el ejercicio de evaluación final del proyecto, una de las primeras tareas fue la de **delimitar el objeto de evaluación**. Se evidenció que con el término “Proyecto” podríamos entender tres realidades distintas. La primera corresponde a la totalidad de los componentes que conforman el documento de proyecto y que incluye un conjunto ideal de resultados, acciones y productos y que por limitaciones de recursos financieros y por opciones tomadas al interior del Consejo Territorial de Cabildos no se logró implementar en su totalidad. La segunda realidad correspondería al marco de la cooperación española y por lo tanto, se limitaría a lo programado y ejecutado exclusivamente con recursos económicos brindados por la AECID, desconociendo que uno de los principales valores del proyecto ha sido la capacidad de las organizaciones indígenas para desarrollar sinergias técnicas, programáticas y presupuestales en torno a sus propios objetivos y resultados.

Así, y luego de dialogarlo con el responsable técnico de la AECID Colombia y con el equipo coordinador del Proyecto, para el desarrollo de la evaluación se ha entendido por “Proyecto” una tercera realidad, esta es, las dinámicas, acciones y procesos desarrollados y fortalecidos por las organizaciones

de los cuatro pueblos indígenas de la Sierra Nevada encaminados al fortalecimiento organizacional y de la identidad cultural, teniendo como punto de referencia el proyecto financiado por la AECID y enriquecido con otros recursos, iniciativas y escenarios brindados por las mismas organizaciones indígenas o con el apoyo de otros donantes que se han sumado al propósito.

En segundo lugar parece conveniente señalar que, si bien el Proyecto no cuenta con un documento que defina la estratégica de intervención⁵ más allá de lo que se menciona en el Marco Lógico del proyecto, podemos observar lineamientos y condiciones de implementación dentro de las que se destacan las siguientes:

⁵ La Estrategia de intervención se refiere a los procedimientos técnicos, pedagógicos, sociológicos con los que se llevan a cabo los procesos de formación, producción de conocimientos, fortalecimiento organizativo, comunicación, dotaciones y demás

- El Proyecto ha sido **formulado directamente por las organizaciones indígenas** responsables de la implementación y simultáneamente beneficiarias directas. Esta realidad ha brindado altos niveles de pertinencia de los contenidos programados, apropiación de sus componentes y alto nivel de compromiso por parte de los equipos de trabajo.
- Las cuatro organizaciones indígenas **conformaron equipos humanos responsables de la programación, desarrollo técnico y administración de los recursos económicos del Proyecto**, lo que ha garantizado altos niveles de empoderamiento de herramientas técnicas, conocimientos y competencias administrativo financieras, garantizando el fortalecimiento de capacidades internas y facilitando la coordinación directa entre las autoridades indígenas tradicionales y los equipos de proyecto.
- **Las acciones de la totalidad del proyecto se han organizado en torno a seis resultados comunes para los cuatro pueblos**, que se han plasmado en planes de trabajo y presupuestos detallados en función de las características y dinámicas propias de cada uno de los cuatro pueblos. Esta dinámica ha permitido mantener la unidad en los propósitos y resultados esperados, ha facilitado sinergias y apoyos internos entre los cuatro pueblos indígenas y ha respetado los ritmos, lógicas y formas de trabajo de cada uno de ellos.
- Para garantizar el adecuado desarrollo de los procesos técnicos y financieros, **el Proyecto ha contado con una estrategia de capacitación de personal indígena**, de creación de condiciones logísticas y dotaciones tecnológicas necesarias para poner en marcha el Proyecto. Así, la preocupación sustentada por organizaciones externas que no veían en los pueblos indígenas las capacidades suficientes para asumir la responsabilidad del Proyecto, situación que justificaba la necesidad de mediaciones operativas y administrativas, se ha eliminado de raíz, no mediante la presencia de intermediarios externos, sino mediante la cualificación de condiciones internas.
- Durante el proceso de implementación, **la coordinación del Proyecto ha contado con el acompañamiento directo y permanente de la AECID** en calidad de agencia financiadora. Dicho acompañamiento ha facilitado el flujo permanente de saberes, el acompañamiento político de AECID ante la institucionalidad regional y la cooperación internacional, ha facilitado la realización de ajustes básicos a los planes de trabajo y de inversión sin que se hayan generado distanciamientos de los objetivos y resultados programados, ruidos entre la agencia cooperante y las poblaciones indígenas o dilatamientos de tiempo de ejecución innecesarios.
- Para ordenar la implementación del Proyecto, se ha contado con un **esquema de programación técnica y financiera expresado en un Marco Lógico general**, planes operativos para cada fase de trabajo y presupuesto discriminado por años, resultados, rubros y pueblo indígena.

2.4. Beneficiarios directos⁶

Tal como se propuso en el documento de Proyecto, los beneficiarios directos han sido las comunidades, familias y personas indígenas de las cuatro etnias, Kogui, Wiwa, Arhuaco y Kankuamo, residentes en la Sierra Nevada de Santa Marta, que se identifican como pertenecientes a sus respectivas culturas y cuyo número total asciende a 64.500

elementos que definen el cómo del proyecto, distintos al conjunto de actividades destinadas a alcanzar los resultados del proyecto, que se refieren al qué del proyecto y se expresan en el Marco Lógico respectivo.

⁶ Datos tomados del Documento de Proyecto, pág. 10 numeral 5.2.

personas. De manera específica el pueblo Kogui está conformado por 14 mil personas organizadas en 37 asentamientos ubicados en las cuencas media y alta de los ríos Ranchería, Santa Clara, Ancho, Palomino, Don Dieguito, Jerez, Buritaca y Tucurínca. Al pueblo Arhuaco lo conforman 26 mil personas organizadas en 45 asentamientos ubicados en la parte sur oriental y sur occidental de la Sierra Nevada, en las cabeceras de los ríos Aracataca, Fundación, Ariguani, Los Clavos, El Diluvio, Azúcarbuena y Donachui. Por su parte, el pueblo Wiwa se conforma de 11,5 mil personas organizadas en 36 asentamientos ubicados en las cuencas de los ríos Ranchería, Tapias, Jerez, Guachaca, Badillo, Guatapuri, Ranchería y Cesar, en los departamentos de Magdalena y La Guajira. Finalmente está el pueblo Kankuamo con 13 mil personas organizadas en 12 asentamientos que recogen a cerca del 65% de la población que se ubica en la cuenca media del Río Guatapuri y la cuenca media baja del río Badillo. El restante 35% corresponde a franjas de población desplazada en Valledupar y otras zonas del país.

3. Análisis según Criterios

El análisis de la información recolectada se realiza a partir de los cinco criterios previamente definidos y de las preguntas orientadoras que especifican la información.



3.1. PERTINENCIA

3.1.1. Medida en que el Proyecto se ha planteado objetivos, resultados y metas adecuadas a las dinámicas del contexto.

Tanto en los soportes escritos como en el diálogo directo con las personas entrevistadas y en quienes han hecho parte de los grupos focales se evidencia claridad y pertinencia cultural de los objetivos del proyecto y un alto nivel de conocimiento y apropiación de su propuesta, de manera específica de los objetivos y resultados esperados.

El análisis documental nos presenta la forma como el proyecto posee una lógica programática que identifica como objetivo estratégico el fortalecimiento del gobierno propio de los pueblos indígenas Arhuaco, Kogui, Wiwa y Kankuamo a través del avance y desarrollo del ordenamiento ancestral del territorio desde sus principios y prácticas culturales.

Este propósito general se fundamenta en tres lógicas complementarias. **La primera de ellas de carácter histórico**, que nos muestra la manera como la apuesta por contribuir al mantenimiento del equilibrio del territorio y del universo según la Ley de Origen hace parte de la cosmovisión y mandato de la Madre Espiritual y se desarrolla a través de cada uno de los emprendimientos, proyectos y prácticas realizadas por los pueblos indígenas. Así, cuando el objetivo del proyecto se alinea con el mandato de origen, posee total pertinencia, facilita la apropiación y empoderamiento de las comunidades y organizaciones partícipes y brinda desde su origen garantías de sostenibilidad. De igual forma, cuando en el objetivo se evidencia que el ordenamiento territorial al que se le pretende aportar se desarrolla según los principios y prácticas culturales de los pueblos indígenas de la región, se le ha dado identidad metodológica y conceptual al Proyecto, diferenciándolo de otros ejercicios desarrollados por organizaciones externas al territorio que han querido aportarle al ordenamiento regional desde sus propias lógicas, según sus estrategias, muchas veces reemplazando la autoridad tradicional, sin una visión de integralidad y desconociendo la capacidad/responsabilidad que los pobladores tradicionales de la Sierra Nevada tienen al respecto.

La segunda lógica de justificación se **relaciona con los resultados del análisis de contexto**⁷ que los pueblos indígenas realizaron en el marco de la formulación del Proyecto y que expresaron en el Documento General a manera de diagnóstico. En dicho análisis se resaltan como principales problemas las “fuertes oleadas migratorias ligadas a diversas violencias, auge de economías ilegales y sobre-posición y descoordinación de competencias institucionales, presencia de actores y discursos exógenos que han invisibilizado a las culturas indígenas, pobladoras ancestrales de dicho territorio, afectando su entorno natural y social, comprometiendo la sostenibilidad de los ecosistemas del macizo montañoso y colocando en riesgo la sobrevivencia física y cultural de las comunidades ancestrales”. Durante la visita al territorio se pudo observar que efectivamente los pobladores de la Sierra Nevada son conscientes de esta realidad y evidencian la forma como el Proyecto ha ayudado a reducir los impactos negativos identificados en el análisis de contexto.

La tercera lógica corresponde a lo que me permito denominar **coherencia interna entre el fondo y la forma**, es decir, a la opción de lograr la mayor coherencia posible entre el cómo y el qué del Proyecto, entre los objetivos esperados y la estrategia de intervención del proyecto. De esta manera y bajo la convicción que la manera más eficiente y coherente de fortalecer las capacidades humanas es generar escenarios para que se pongan en práctica, cuando el Proyecto se convierte en un escenario en que el protagonismo de los pueblos indígenas se manifestara en todos los ámbitos del Proyecto, en su liderazgo político y en su responsabilidad técnica y administrativa, se logró que el fortalecimiento del gobierno propio en función del ordenamiento territorial no fuera solamente la consecuencia de las actividades programadas, sino también fruto de la opción metodológica de un Proyecto promotor de la autogestión y autodesarrollo que permanentemente reclaman las minorías étnicas de todo el país.

Por su parte, los objetivos general y específico se concretan en **seis resultados esperados** nacidos del análisis de alternativas en el que se identifican relaciones directas entre el ordenamiento territorial y el fortalecimiento del gobierno propio, la recuperación física y espiritual de los sitios sagrados, el afianzamiento y apropiación del modelo de ordenamiento ancestral del territorio, el desarrollo de ejercicios prácticos de interlocución con las instituciones y organizaciones del mundo exterior respecto al significado y las estrategias propias de ordenamiento territorial, el desarrollo de ejercicios prácticos de producción agrícola al servicio de la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de los talentos humanos y las capacidades técnicas, organizacionales, administrativas y logísticas de las Organizaciones Indígenas. El orden interno de los resultados, analizado a la luz de lo que se denomina “estrategias de desarrollo

⁷ Documento General de Proyecto, pág. 12

sostenibles” o mecanismos por medio de los cuales se pone en práctica una determinada iniciativa de desarrollo, independientemente el ámbito político, social, económico, cultural o ambiental al que se dirija una acción. Desde dicho enfoque se caracterizan las estrategias como procesos de capacitación o cualificación del talento humano, producción de conocimientos, fortalecimiento organizacional, comunicación, dotaciones, construcción o mejoramiento de infraestructura, gestión y sistematización. En el presente Proyecto podemos observar un alto nivel de integralidad en la presencia de todas las estrategias mencionadas, con mayor énfasis en la producción de conocimientos, ya sea de saneamiento y recuperación predial, estudios jurídicos de la tenencia de la tierra de los predios, la caracterización de los sitios sagrados entre otros, que se complementa en un nivel intermedio con estrategias de capacitación y de fortalecimiento organizacional, y en último tercer nivel las estrategias relacionadas con dotaciones, infraestructura y procesos comunicacionales.

Siguiendo con el análisis descendente de la estructura de programación del proyecto se observa que desde el inicio contó con objetivos, resultados y actividades claramente definidas, con alto nivel de coherencia y co-relación, pero no se evidencian al interior de las matrices de programación la presencia de indicadores, metas y fuentes de verificación sino a partir del período comprendido entre febrero de 2011 y marzo de 2012, ni con datos relacionados con línea de base ni definición del tipo y número de productos. Lo anterior significa que, si bien el horizonte y los resultados esperados del proyecto han sido muy claros para los equipos de trabajo y la Coordinación, no se ha contado con herramientas suficientes para desarrollar un ejercicio técnico de seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto, reduciendo así las posibilidades de contar con informes de seguimiento con base en los impactos alcanzados o con evaluaciones anuales o de medio tiempo que den cuenta del Proyecto desde el análisis de los procesos a la luz de los indicadores y las metas propuestas.



Respecto a los indicadores se observa en el Documento de Proyecto la formulación de indicadores para los objetivos y resultados, y no para las actividades. Más tarde, en los Planes Operativos Anuales, en la columna destinada a este componente de programación se mezclan indicadores y metas, por ejemplo, el indicador de la actividad No. 1 del resultado No. 2 expresa “A enero de

2012 el coordinador/a de territorio y el personal administrativo conocen el modelo de consulta y el protocolo de actualización”. De igual forma la actividad No. 4 del Resultado No 2 tienen como indicador “1 Documento político y técnico de adquisición y asignación de tierras concertado y apropiado por la estructura de Gobierno del Pueblo Wiwa”. Las dos redacciones anteriores corresponden a metas, mientras que en la misma columna, en la actividad No. 3 del Resultado No. 4 se escribe “Número de tenedores que conservan aislamientos y usos acordados/ total de tenedores con los que se han firmado actas de acuerdo”, cuya redacción responde técnicamente a un indicador. De esta forma, la falta de unidad en la forma como se conciben los indicadores y la manera como se diferencian y relacionan las metas de los indicadores, puede ser un factor que limitó las posibilidades de evaluar el Proyecto mediante un análisis de contraste entre lo programado y lo efectivamente alcanzado.

⁸ AGUILAR S.J. José Alejandro: Construcción participativa de región en perspectiva de Sostenibilidad. Programa Suyusama de la Compañía de Jesús, 2005.

3.1.2. Alineación del Proyecto con los principales referentes nacionales e internacionales

Respecto a la manera como el Proyecto responde efectivamente a los referentes nacionales e internacionales, podemos señalar dentro de los documentos de referencia legales y conceptuales existentes, lo siguiente:

Es clara la alineación del proyecto con los propósitos de la **Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda al Desarrollo**⁹, específicamente en la medida en que el Proyecto se concibe en concordancia con las prioridades y procedimientos de la región, persigue de manera directa el fortalecimiento de capacidades internas que garanticen la apropiación y liderazgo de los procesos desarrollados más allá de la cobertura o temporalidad de la cooperación, fortalece la mutua responsabilidad respecto a los componentes del proyecto, disminuye en la medida de lo posible la duplicación de esfuerzos, promueve de manera directa la sostenibilidad ambiental, incrementa la eficacia de los recursos simplificando acciones y maximizando resultados y desarrolla sus acciones bajo ejercicios de programación que permiten en la medida de lo posible la acción por resultados.

De igual manera se observa que el proyecto está alineado con propuestas estratégicas del **Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “Prosperidad para todos”**, entre ellos, con la política de convergencia y desarrollo regional que se fundamenta en el reconocimiento del país como un escenario de múltiples territorios desde donde se deben pensar y construir condiciones de desarrollo mediante la estrategia de adopción de medidas de planificación, ordenamiento y reconversión del uso productivo del suelo; con la estrategia de “Gestión ambiental para el desarrollo sostenible” que incluye la delimitación de áreas de especial importancia ecológica como insumo a los procesos de planificación sectorial y territorial, el desarrollo de políticas para la conservación y aprovechamiento de la biodiversidad, la implementación de la Política Nacional de Cambio Climático, el desarrollo de redes hidrológicas, meteorológicas y oceanográficas, de sistemas de monitoreo y evaluación de la calidad del agua, de normas sobre pautas para la ordenación de las cuencas, entre otras. De igual manera se identifican coincidencias con las estrategia de grupos étnicos que hace parte de la política de prosperidad y equidad social, donde se plantea promover la igualdad de oportunidades de los grupos étnicos con acciones y estrategias diferenciales para cada grupo en los ámbitos de protección social, educación y generación de ingresos, la protección de los derechos fundamentales de la población étnica, la aplicación de la política de DDHH de los grupos étnicos y el desarrollo de políticas de acción afirmativa y de consulta previa.

Es de destacar, sin embargo, que el Plan Nacional de Desarrollo le apuesta a un modelo de desarrollo con alto énfasis en el crecimiento económico que se fundamenta en la innovación, las políticas de competitividad y productividad, y el impulso a las locomotoras para el crecimiento económico y la generación de empleo, de la que me permito destacar la locomotora minera sustentada en el supuesto que “el sector minero-energético del país representa la oportunidad que tenemos de aprovechar nuestra riqueza en recursos naturales para generar crecimiento sostenible, regional e inter-generacional en la medida en que las elevadas proyecciones de producción de petróleo y carbón para los próximos años, las estimaciones al alza de los precios internacionales de la canasta minero-energética y la creciente actividad de exploración en el territorio nacional, muestran claramente el papel crucial que tendrá este sector en la economía colombiana en los próximos años.” Este enfoque que busca transformar a Colombia en “un país competitivo, con empresas productivas y pujantes que generen riqueza y empleo de calidad, con condiciones institucionales, económicas y sociales favorables al crecimiento sistemático y sostenido de la productividad de todos los sectores económicos” es muy distante al enfoque y los principios que sustentan el Proyecto, de los que se destacan la promoción de las relaciones de equilibrio naturaleza/humanidad, la producción de conocimientos al servicio de la conservación, más que de la explotación económico-industrial, las economías solidarias al servicio de la seguridad alimentaria, más que la producción a gran escala, la consolidación de mercados y la acumulación de capital. Es este sentido, cabe resaltar que el Proyecto es una iniciativa que le apuesta al fortalecimiento de un modelo de desarrollo alternativo que inicia en lo local, al servicio de una opción de vida que nace en la espiritualidad de los pueblos indígenas y en las relaciones de reciprocidad de la tierra con el hombre, concebido desde una mirada integral

⁹ Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda al desarrollo y programa de acción de ACCRA 2005-2008

de las dimensiones regionales donde lo económico es parte y al servicio de lo cultural, social y ambiental, del equilibrio naturaleza/humanidad, lo que genera distancias con apuesta de desarrollo propuesta en El Plan de Desarrollo, sin que eso signifique contradecir la normatividad o los principios de convivencia y de derechos fundamentales consignados en la Constitución Nacional.

Con respecto al **alineamiento del Proyecto con las políticas de cooperación de la AECID** podemos resaltar dos referentes importantes, a saber, el Marco de Asociación País – MAP¹⁰ y la Estrategia de Cooperación Española a los Pueblos Indígenas.

Respecto al primer referente observamos que el Proyecto se identifica en la manera como se reconoce a Colombia (y en el caso del Proyecto a la Región) como un país en conflicto que requiere concentrar la atención en “contribuir al fortalecimiento del Estado Social de Derecho para la prevención de conflictos y la construcción de la paz a través de iniciativas que promuevan el desarrollo humano sostenible, la igualdad de género, el fortalecimiento institucional, la participación ciudadana y la atención a los efectos de la violencia” bajo los enfoques de **Construcción de Paz** (para asegurar acciones sin daño, ayudar a mitigar las situaciones generadoras de los conflictos), **el Enfoque Territorial** que contempla las especificidades de las regiones con sus diferentes realidades sociales, étnicas y culturales, y **cuatro sectores**, a saber, a) la Construcción de la Paz b) Género en Desarrollo, c) Crecimiento Económico para la Reducción de la Pobreza y d) Agua y Saneamiento Básico.



Observamos que el Proyecto se ha formulado y acompañado desde AECID según los principios que señala la Estrategia de Cooperación Española a los Pueblos Indígenas ECEPI, dentro de los que se subrayan los siguientes:¹¹

- Mediante el apoyo al fortalecimiento del gobierno propio y la recuperación y consolidación territorial se fomenta la auto-identificación como criterio principal para la identificación de los pueblos indígenas.

¹⁰ Marco de Asociación País 2011-2014 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Colombia

¹¹ Estrategia de Cooperación Española a los Pueblos indígenas, pág. 18 y ss.

- La consolidación territorial y la recuperación de los sitios sagrados, así como el saneamiento y ampliación del territorio en coherente con el reconocimiento de la AECID de una “estrecha vinculación entre la identidad, la cultura y la cosmovisión de los pueblos indígenas y el control efectivo de sus tierras y territorios, que constituyen la base material y simbólica de su existencia continuada como entidades sociales, políticas y culturalmente diferenciadas”.
- La opción de la AECID de poner en las autoridades tradicionales y sus organizaciones la dirección política, técnica y administrativa del Proyecto se fundamenta en el principio que reconoce que “los pueblos indígenas tienen derecho al autodesarrollo, entendido como la elaboración, aplicación y proyección de sus propios modelos y concepciones de desarrollo, definidos desde sus respectivas identidades diferenciadas, en orden a satisfacer adecuadamente sus necesidades individuales y colectivas. En consecuencia, las acciones de la Cooperación Española respetarán y apoyarán las estrategias de desarrollo que emanen de los propios pueblos indígenas. Del mismo modo, dará apoyo a la participación indígena en los procesos de desarrollo nacionales y en la definición de políticas que les afecten (especialmente aquellas relacionadas con derechos humanos, organización política y territorial, medio ambiente, cultura, salud, educación, género, y judicatura, entre otros), y procurará que tales procesos sean no excluyentes y respetuosos de sus identidades respectivas”.
- Finalmente, cuando el proyecto se centra en el fortalecimiento de las autoridades tradicionales, la recuperación de los sitios sagrados, la recuperación de semillas y prácticas agrícolas tradicionales, la recuperación o construcción de casas de encuentro, entre otros, está claramente alineado con el enfoque de la AECID “basado en procesos y en el reconocimiento de derechos, según el cual los proyectos o las acciones concretas son partes y/o herramientas de tales procesos. Sólo con este enfoque se podrán llevar a cabo intervenciones que puedan incidir positivamente en el autodesarrollo, así como en el reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos humanos individuales y colectivos de los pueblos indígenas”.

3.1.3. El proyecto alineado con el Enfoque de Derechos



El enfoque de derechos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo. En un enfoque de derechos humanos, los planes, las políticas y los procesos de desarrollo están anclados en un sistema de derechos y de los correspondientes deberes establecidos por el derecho internacional. Ello contribuye a promover la sostenibilidad de la

labor de desarrollo, potenciar la capacidad de acción efectiva de la población, especialmente de los grupos más marginados, para participar en la formulación de políticas, y hacer responsables a los que tienen la obligación de actuar.

Al observar el Proyecto desde su concepción general y desde el análisis de sus componentes, estrategias de implementación y principios que lo fundamentan, se observa de forma transversal un enfoque de derechos que comprende los derechos colectivos de los grupos étnicos proponiendo acciones afirmativas para que grupos poblacionales tradicionalmente en desventaja como los pueblos indígenas cuenten con herramientas y posibilidades para desarrollar, proteger y exigir sus derechos vulnerados en sus territorios, especialmente en un contexto actual de violencia y exclusión. De manera específica se evidencia la manera como el Proyecto promueve el **derecho al territorio**, el **derecho a la autonomía y autodeterminación** de los pueblos indígenas, el derecho a la **participación efectiva y legítima** en la toma de decisiones de lo público, esto es, de los recursos, las políticas y referentes de planificación que afectan directamente su vida. De igual forma el Proyecto promueve de manera directa el **derecho de las personas a la identidad cultural** y a celebrar sus creencias, usos y costumbres sin restricciones o coacción alguna. Se promueve además el pleno reconocimiento de la **dignidad de cada persona** y en particular la aplicación de su derecho a la participación en el desarrollo de su territorio.

De igual modo y en la medida en que se han fortalecido las autoridades tradicionales, las organizaciones indígenas y el relacionamiento con la institucionalidad pública responsable de los diversos temas, entre ellos el territorial, ambiental y cultural, **el Proyecto ha mejorado las capacidades** de las instituciones e instancias responsables **para proteger, respetar y promover los derechos humanos** de los habitantes de la Sierra, tal y como lo expresa la Constitución Nacional de Colombia como Estado Social de Derechos.

3.1.4. Principales Objetivos Alcanzados

Al dialogar con las autoridades, líderes y técnicos del Proyecto resaltan como principal objetivo alcanzado el avance en el ordenamiento territorial en tres dimensiones complementarias, a saber, el fortalecimiento de la gobernabilidad y de las autoridades tradicionales, el mayor conocimiento técnico y espiritual del territorio y el fortalecimiento de la identidad cultural.

El fortalecimiento de la gobernabilidad se refleja en la participación efectiva de los Mamos y cabildos gobernadores en el direccionamiento político del Proyecto, evitando así dicotomías o contradicciones entre la coordinación técnico-administrativa del proyecto y la autoridad propia. De igual forma se expresa en la manera como desde su origen, el proyecto fue formulado de manera participativa en torno al mandato de origen y de manera autónoma, libre de modelos o lineamientos que limiten o dirijan la propuesta según intereses o enfoques externos. Se expresa además en el fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de indígenas que han hecho parte de los equipos coordinadores, incrementando así la capacidad de gestión de las organizaciones y madurando el discurso político de los líderes del territorio. Por otra parte, la manera como se diseñó, implementó y coordinó el proyecto ha sido un ejercicio real de autonomía que le ha confirmado a los pueblos indígenas las capacidades internas para desarrollar procesos de alta complejidad y permitió dar a conocer a las organizaciones locales, la institucionalidad pública y a la cooperación internacional la claridad y el arraigo que los pueblos indígenas tienen de sus apuestas vitales y del papel que deben jugar los proyectos y demás iniciativas desarrolladas en su territorio. Finalmente, se observa cómo el fortalecimiento de la gobernabilidad se refleja en mejores prácticas de planeación y trabajo en todas las áreas o comisiones internas en las que se delegan responsabilidades de derechos humanos, cultura, educación salud, mujeres, territorio, y de manera especial en las comisiones o áreas administrativas que reflejan mejores condiciones administrativas y financieras en los cuatro pueblos indígenas, quienes gracias al proyecto avanzan en la consolidación de sus sistemas contables, cuentan con software contable, equipos de contabilidad, archivos contables, libros oficiales, estados financieros, centros de costos y libros auxiliares, entre otros.

El ordenamiento territorial ha significado, además, **fortalecer la identidad cultural a la que el proyecto le ha aportado en el afianzamiento del propósito principal de la cultura indígena** que se traduce en la defensa y cuidado del territorio, en el fomento de la complementariedad del derecho a la tierra y la exigencia del deber de



cuidarla y vivir en ella según los principios ordenadores de la ley de origen. De igual forma, el proyecto ha fortalecido los principios vitales de Unidad, Territorio, Autonomía y Cultura, creando un escenario propicio para la integración de las autoridades y comunidades, para la cooperación y complementariedad de los cuatro pueblos indígenas y el fortalecimiento de la CTC como instancia integradora. De igual forma ha permitido avanzar en el “registro” o “certificación espiritual” del territorio que, a través de los Mamos, se logra mediante la identificación de la relación de cada sitio sagrado con cada dimensión de la vida o de la organización. De esta forma, la consolidación del territorio no se reduce al proceso de adquirir las tierras para su saneamiento o ampliación, incluye además la recuperación del sentido de pertenencia y el valor simbólico y cultural de lo que en el territorio existe. El ordenamiento del territorio avanza también gracias a la promoción, que a través de algunas actividades apoyadas por el proyecto, se ha generado de las prácticas ancestrales de bautizo, maduración, matrimonio y mortoria, a la recuperación de alimentos, de semillas tradicionales y de piedras preciosas como elementos propios de la vida de los pueblos que facilitan que la madre tierra reconozca, enlace y aglutine a quienes la habitan.

Finalmente, el fortalecimiento de la gobernabilidad de los pueblos indígenas ha avanzado mediante **el incremento de sus capacidades para conocer y geo-referenciar el territorio**. En su opinión, las capacidades espirituales y técnicas para conocer el territorio y poder plasmar la información territorial en sistemas cartográficos, ha generado mayores condiciones para tomar decisiones acertadas respecto al ordenamiento territorial, ha incrementado su nivel de autonomía frente a las instituciones responsables del ordenamiento territorial como el IGAC, ha fortalecido en los pueblos la conciencia de lo importante que es el conocimiento del territorio como estrategia de defensa territorial, a tal punto que los temas de saneamiento, ampliación y geo-referenciación se han convertido en puntos principales en las agendas de las organizaciones indígenas y las consultas realizadas por los Mamos. De esta forma, los recorridos realizados, la geo-referenciación y mapeo del territorio han fortalecido las capacidades de gestión de las organizaciones indígenas ante organismos de cooperación nacional e internacional y se han alcanzado mayores niveles de relacionamiento con las administraciones municipales, regionales y nacionales con quienes se ha dado direccionamiento a los recursos propios obtenidos a través del sistema general de participación y otros presupuestos de la nación, destinados en un alto porcentaje al saneamiento y ampliación del territorio indígena como estrategia básica de permanencia y fortalecimiento cultural.

3.1.5. Principales características del contexto de la SNSM que determinan la formulación y el desarrollo del proyecto.

Las fuentes documentales, especialmente el Documento de Proyecto y el documento “Propuestas para el Programa de Garantías de los Derechos Fundamentales de los Pueblos Indígenas de Colombia” que fue producido en el marco del Auto 004, recogen de manera sistemática el contexto social, político, económico, cultural y ambiental que rodea la Sierra Nevada en el momento de la formulación e implementación del Proyecto. Los documentos dejan ver que los pueblos indígenas, especialmente las autoridades y líderes que participan directamente de las acciones del Proyecto poseen miradas integrales de las variables que enmarcan los procesos dinamizados y que conocen muy bien las condiciones socio-políticas y de orden público que los rodean, entre ellos la presencia de actores armados en zonas críticas como Tucurínca, la colonización de las partes altas de la Sierra Nevada que pone en alto riesgo el equilibrio ambiental de toda la Sierra, el desplazamiento forzado vivido incluso al interior del territorio y la convivencia forzada con los grupos armados. Se resalta en este sentido la manera como las dos primeras fases se desarrollan en un contexto complejo de orden público que generó amenazas a varios de los compañeros del proyecto, retención de un grupo de indígenas por parte del ejército y de acciones de agresión por parte de la guerrilla, situación que en su momento activa la comisión de derechos humanos y genera en la AECID preocupación por las condiciones de seguridad de los líderes indígenas y de los jóvenes españoles que acompañan el proceso en calidad de acompañantes técnicos.

Sin embargo, al finalizar la implementación del proyecto las comunidades indígenas resaltan cuatro dimensiones de la realidad que identifican como situaciones que marcaron el desarrollo del proyecto y su estrategia de implementación.

Estas dimensiones son:

La forma como han hecho presencia en el territorio los recursos y organizaciones de cooperación pues se afirma que a la SNSM le llegan anualmente gran cantidad de recursos del Estado y de la cooperación internacional, pero de una manera dispersa, desordenada y a través de intermediarios externos que desconocen los ritmos, lógicas y prioridades de los habitantes tradicionales, haciendo de sus acciones respuestas a sus propios intereses y bajo estrategias que responden a modelos de desarrollo y de cooperación que en muchas ocasiones han resultado más perjudiciales que benéficas. En este sentido, la cooperación externa se ha convertido en un ejercicio lucrativo para los intermediarios que no ha dejado instaladas suficientes capacidades técnicas y administrativas, ha deteriorado la gobernabilidad ancestral, ha caído en gasto inadecuado de recursos económicos y generado desconfianza por parte de los pueblos indígenas ante las ofertas de cooperación.

Cuando se refieren a las significativas diferencias entre las lógicas del mundo externo y la cosmovisión indígena, expresan que esta última está escrita en espíritu, por eso la tierra, el agua, el rayo, la madre... todo se experimenta, se comprende y expresa de manera espiritual. Razones como estas impiden a las personas del mundo exterior entender que no se trata de ordenar el territorio, sino de entender su propio orden y “sintonizar” las acciones humanas con esa armonía natural, o que no se trata de generar cambios significativos en la realidad, como si la actual no fuera ya una realidad buena y sabia, sino de comprender y dejar que el espíritu de la realidad la ordene, proteja y recupere. Para el hombre del mundo externo es muy importante invertir, para la lógica indígena, los recursos económicos no son capaces de fortalecer la vida espiritual del territorio, independientemente de su clase, cantidad u origen. Para que un proyecto responda efectivamente sin transgredir esa dinámica original del territorio, debe ponerse al servicio de los principios ancestrales o principio ordenador o ley natural. Eso supone construir un nuevo modelo de articulación, de cooperación y de financiación. En ese sentido se afirma que el proyecto es un avance importante, pero no es punto de llegada cuando se trata de reconstruir las lógicas de la cooperación y se valora muy positivamente la forma como el proyecto cree en la capacidad de implementación de las comunidades y

organizaciones indígenas en cuyas manos puso toda la responsabilidad de diseñar, implementar, darle seguimiento y administrar los recursos. De esta forma, el proyecto sirvió para fortalecer la confianza de las comunidades indígenas, sintiéndose capaces de implementar sus propias iniciativas y ayudó a identificar y potencializar sus propias capacidades técnicas y administrativas incrementando la credibilidad de estas ante otras instancias y organizaciones.

La segunda característica o dimensión del contexto que se resalta es la situación interna de las organizaciones indígenas. En términos generales se observa la manera como los espacios y tiempos de los pueblos están atiborrados, saturados de acciones dirigidas a responder a los requerimientos externos, limitando así los espacios para pensar, sentir y recrear el territorio.

Se observa además que al interior de los pueblos hay retos sin resolver, relacionados con el desorden administrativo, falta de legitimidad de algunas de sus acciones, prácticas inadecuadas de selección de líderes quienes concentran las decisiones en pocas personas que terminan acaparando los espacios de decisión y las oportunidades que generan los recursos que vienen de fuera. A juicio de algunos líderes entrevistados, esta situación es conocida por las autoridades tradicionales y cabildos gobernadores pero no se está haciendo lo suficiente para transformarla, debido tal vez al exceso de responsabilidades, a la saturación de compromisos y a la necesidad de resolver lo urgente, postergando la reflexión y búsqueda de soluciones a los problemas organizativos y comunitarios estructurales y de mayor relevancia.

A juicio de otros informantes, parece que los pueblos indígenas de la Sierra han tenido más dificultades de las previstas para volver a la integración originaria y para mantener la distancia necesaria ante las lógicas externas, de las que en ocasiones pareciera que son más los aspectos negativos que las bondades adquiridas en el diálogo intercultural.

Finalmente se observa que al interior de las organizaciones indígenas no se contaba con condiciones administrativas y financieras suficientes para darle una programación adecuada a la distribución presupuestal ni responder de manera adecuada a las obligaciones tributarias. Al respecto, afirman que el Proyecto fortaleció, por encima de las capacidades contables y las competencias legales y tributarias, el principio moral de tener que cumplir con las normas, no sólo internas, sino externas.

El tercer aspecto que se resalta tiene que ver con la pérdida de la gobernabilidad territorial debido a procesos de colonización, presencia de actores del conflicto armado y alteración del orden natural de la Sierra Nevada a manos de las transnacionales y de organizaciones que adelantan megaproyectos de explotación minera, producción agropecuaria de gran escala y producción hidroenergética. Ante dicha situación, las autoridades espirituales de los pueblos indígenas tomaron la decisión de sanear y ampliar el territorio, ya no hasta los límites de los resguardos, sino hasta la Línea Negra o límite espiritual que enmarca el espacio territorial al que por ley de origen y mandato de la madre tierra deben cuidar. Dicho proceso requería de información adecuada, suficiente y de calidad sobre el territorio. La existente estaba incompleta, era abstracta y poco entendible para las organizaciones y autoridades indígenas, así, las organizaciones intermediarias e instituciones que tenían parte de la información generaban relaciones de dependencia y poder.



Líderes que participaron en la evaluación afirman que antes del proyecto, las Asambleas eran dedicadas a trabajar temas múltiples como el de educación, salud y cultura, pero se dejaba el tema de territorio para el final y en los procesos de presupuestación no se destinaban recursos importantes para la adquisición de tierras. En la actualidad, el saneamiento y la ampliación territorial son el primer punto a tratar en los espacios de concertación y se ha destinado un porcentaje significativo de los recursos de transferencias a la adquisición de tierras, incluso los Mamos dedican reuniones completas para tratar específicamente el tema territorial, lo que se considera un gran avance en materia de jerarquización de prioridades.

El cuarto componente del contexto tiene que ver con la manera como el propósito principal de la cultura, entendido como la defensa y cuidado del territorio, carecía de herramientas técnicas, políticas y administrativas para desarrollarse de manera adecuada.

Las observaciones realizadas al respecto permiten afirmar que antes del proyecto no se tenía conocimiento del porcentaje real de pobladores indígenas que carecían de tierra, no se contaba con una política de distribución de tierras ni una política de territorio para responder a otra dificultad identificada, que era el que muchos indígenas vivían dentro del territorio pero no bajo la dinámica, usos y costumbres de su pueblo. Adicionalmente no se conocía con precisión los límites del territorio ancestral ni se conocía el estado actual de los sitios sagrados que, por estar en tierras de colonos, se había perdido contacto directo y las dinámicas espirituales propias como los pagamentos.

En la actualidad, afirman personas partícipes del proceso, no sólo recuperamos las tierras, sino el sentido de pertenencia y el valor simbólico y cultural de lo que en el territorio existe, afianzamos nuestros usos y costumbres, y recuperamos integralmente un conjunto importante de Sitios Sagrados. El proceso de recuperación física y espiritual de los sitios sagrados se convierte en uno de los principales elementos de cumplimiento del propósito vital que da sentido a los pueblos indígenas de la Sierra Nevada.

3.1.6. Medida en que las organizaciones y comunidades han participado activamente en la formulación, diseño e implementación del proyecto

La participación se valora en tres dimensiones claves y complementarias. En primer lugar se puede afirmar que la participación efectiva de las autoridades tradicionales, líderes, comunidades y equipos técnicos en los eventos, reuniones y demás espacios programados por el Proyecto fue alta, permanente, activa y decidida, y que las personas se comprometieron y cumplieron con sus compromisos.

Por otra parte se valora la manera como el proyecto fortaleció la calidad de la participación de las autoridades y líderes mediante la promoción de sus capacidades humanas, haciendo que la participación sea más efectiva, más fundamentada, mejor preparada, con mayor capacidad de decisión.

Por otra parte, se valora la participación activa en espacio de trabajo, la manera como las comunidades apoyan la instalación de un pueblo, por ejemplo, en la que más de 150 personas están activamente poniendo de sí en hechos concretos. Este tipo de participación no se mide en fotos, firmas o actas de asistencia, sino en la voluntad y el esfuerzo con el que se construye lo colectivo.

Finalmente, se resalta la manera como el Proyecto ha estimulado el desarrollo de la vida colectiva, por ejemplo, al apoyar la construcción de Casas Grandes o EZWAMA el Proyecto generó espacios reales para celebrar la vida colectiva de los pueblos, para realizar rituales, ceremonias, bailes ceremoniales, bailes para cosechas, entre otras. Así, más que la asistencia a los eventos programados, el proyecto ayudó a reactivar la vida colectiva de varias comunidades, lo que se reconoce como el lugar real de la participación.

3.2. EFICACIA

3.2.1. Principales aspectos que facilitaron la buena implementación del proyecto.

Al indagar por la estrategia de implementación del Proyecto y los principales aspectos que facilitaron un adecuado desarrollo de las acciones programadas, la primera reflexión que se realiza al respecto es que, si bien el Proyecto no tuvo desde el principio una estrategia de implementación escrita que definiera las metodologías con las cuales se realizarían las actividades programadas, se daría seguimiento a los resultados esperados y se sistematizarían los productos obtenidos, el Proyecto si contó con una estrategia construida a partir de lo que el proceso fue exigiendo y bajo las orientaciones del manual de procesos y procedimientos de la AECID, lo que facilitó la conformación de un equipo técnico, la formulación del proyecto, la creación de condiciones y procedimientos administrativos, entre otros. Se observa además cómo durante todo el proceso se realizan ajustes de la estrategia general y desde ella las dinámicas propias de cada uno de los cuatro pueblos. De esta forma, la estrategia de acción no fue predefinida desde un acercamiento teórico conceptual de la región o desde modelos exógenos de desarrollo metodológico, más bien, fue fluyendo durante el recorrido a partir de las líneas generales que se dieron en los tres meses previos de formulación del proyecto y a los aprendizajes y necesidades que se identificaron en el camino, situación que ayudó a tener una propuesta flexible, adecuada a las posibilidades y requerimientos de la agencia financiadora y a las dinámicas y expectativas de los pueblos.

Se observa entonces cómo la estrategia de Proyecto fue igual a la lógica organizativa de los pueblos de la Sierra, no piramidal sino circular en tanto parte del núcleo central de los Mamus y autoridades indígenas, y se irriga a todo el pueblo, dándole prioridad a lo colectivo, a la construcción conjunta, al bien común. De esta forma y al igual que la vida de los pueblos indígenas, el proyecto giró también en torno a lo espiritual, a la necesidad de recuperar lo sitios sagrados como algo sentido profundamente en el corazón de los pueblos, que no siempre es bien entendido por la mirada del hermano menor y que AECID, en su caso, comprendió y le dio valor a esta solicitud.

Junto a la reflexión anterior, se destacan como aciertos y aspectos facilitadores de la implementación del Proyecto los siguientes:



- La alta participación de personal indígena en los Equipos Técnicos, lo que confirmó la idea que era posible hacer cosas buenas con manos de talentos propios de la región y que creó la necesidad de identificar profesionales nativos y ponerlos al servicio del Proyecto.
- La participación directa y efectiva de los Mamus y autoridades tradicionales, quienes aportaron con su mirada integradora, su direccionamiento espiritual del proceso y pusieron su experiencia en relacionamiento con otras comunidades indígenas y su capacidad de entender las lógicas del hombre de afuera al servicio del proyecto.
- El compromiso de las cuatro organizaciones indígenas y sus autoridades así como la coordinación interna entre organizaciones, comunidades y equipo técnico, quienes asumieron la responsabilidad del ordenamiento y gestión del territorio desde la fase de diseño del proyecto y luego en su implementación y seguimiento.
- La manera como la estrategia de implementación se ajustó a las lógicas, tiempos y realidades propias del territorio, más que a los tiempos y criterios externos, pese a que esto generó más de algún problema ante los ojos institucionales externos, pues se leía como baja ejecución, debilidad en la estratégica o inadecuada forma de direccionar la acción.
- La conformación de los equipos técnicos de cada organización indígena, lo cual generó empoderamiento, facilitó la dedicación permanente de personal indígena al frente de los procesos e incrementó la autonomía de los pueblos. En este sentido, el equipo coordinador se valora muy positivamente reconociéndolos como personas comprometidas, trabajadoras, responsables aún más de lo esperado. De igual forma la participación de los grupos técnicos, conformados por jóvenes indígenas se califica como un gran elemento de la estrategia de implementación
- Fue un acierto poner en la coordinación del proyecto a una mujer indígena con trayectoria en procesos internos y de confianza de las organizaciones, en la medida en que venía desde años atrás facilitando la secretaría técnica del CTC, lo que facilitó que el Proyecto contara en la coordinación con una persona que conocía los procesos internos de los cuatro pueblos, tuviera alto nivel de confianza y credibilidad, conociera los requerimientos logísticos de las acciones, entre otros. Al respecto, el total de las personas encuestadas y los grupos focales afirmaron estar de acuerdo en que la coordinación del proyecto en manos de una mujer no fue motivo de problemas, de descalificación, de sub-valoración de su trabajo o cosas similares. Opinan que la calidad de su trabajo, su posición ante las autoridades fue respetada y aceptada por su capacidad profesional, más que por una valoración en términos de género. Consideran que la confianza ha sido pieza clave del buen relacionamiento y del óptimo desempeño en la coordinación.

- El enfoque práctico, concreto y transformador de las condiciones de vida de las personas que tuvo el proyecto facilitó cambiar rápidamente el imaginario inicial que tenían las comunidades respecto al Proyecto, cuando estas creían que los líderes estaban haciendo un trabajo para la AECID, que la idea de hacer levantamientos topográficos o estudios no era una opción fundamental de los pueblos, sino una cuestión de la Agencia, pues por costumbre, la preocupación por investigar, documentar, tomar fotografías o realizar muestreos son prácticas del hermano menor y no de los pueblos tradicionales. Cuando el proceso desemboca en las primeras adquisiciones de predios y se entregan a las familias, cuando se recupera la ubicación y función de los sitios sagrados, cuando se apoyan procesos productivos, las comunidades comprendieron la pertinencia y los alcances del Proyecto.
- Se resalta además el acompañamiento de AECID a través del técnico responsable quien a juicio de los líderes y equipos coordinadores realizó un excelente acompañamiento técnico, facilitó el empoderamiento de los procesos, mantuvo un alto nivel de exigencia sin perder la flexibilidad requerida para adaptar el proyecto a las realidades del contexto y se preocupó por garantizar la creación de condiciones administrativas suficientes para un buen desempeño. De igual manera se valora el nivel de exigencia y el cumplimiento de la inmensa mayoría de los compromisos adquiridos. Se valora también la claridad que desde el principio se tuvo con AECID que el proyecto formulado era un marco general muy completo y que la AECID no tenía las capacidades de financiar la totalidad de lo propuesto. Así, se sabía desde el principio que se debía articular otras cooperaciones y ayudas a la apuesta principal. Se valora positivamente la generación de confianzas al interior de los pueblos y de estos con la AECID, fruto de poner las cosas en claro desde el principio, de tener claras las responsabilidades y roles de cada instancia y del alto nivel de confianza que desde la AECID se tuvo en los pueblos y organizaciones indígenas, bajo la convicción que entregarles la responsabilidad del Proyecto es la ruta adecuada para superar las dependencias, generar capacidades técnicas y administrativas, y garantizar la sostenibilidad de los procesos más allá de la temporalidad del Proyecto.
- Otro acierto de la estrategia de implementación fue su manejo administrativo, en el que se contó con un contador general y equipos administrativos para cada pueblo. Esa estrategia facilitó la unidad administrativa y a la vez permitió el fortalecimiento de las capacidades contables, administrativas y financieras de cada organización. Se valora además la manera como se garantizó que los recursos financieros estuvieran a tiempo para desarrollar los compromisos de campo. En algún momento no fue fácil por la demora de los recursos, pero en el camino se logró coordinar el componente financiero con los requerimientos técnicos. La integración administrativa y financiera, pese a que cada organización recibía su desembolso, siempre hubo conocimiento de todos sobre la forma como se avanzaba en los procesos particulares.
- Finalmente se valora positivamente haber contado con los equipos tecnológicos y logísticos requeridos y adecuados en cantidad y calidad, en el momento oportuno y con acceso eficiente de las personas y comunidades que lo requirieron. Desafortunadamente, se contó con tan sólo un ingeniero profesional para responder a tan alta demanda respecto al proceso de caracterización territorial.

3.2.2. Productos Efectivamente Logrados

Durante el proceso evaluativo se levantó una matriz de productos generados por el proyecto, los cuales se consideran como los efectos tangibles resultado de las acciones realizadas y la inversión financiera desarrollada por la AECID, los recursos propios y el apoyo de otros cooperantes. De dicha matriz resaltamos los siguientes productos:

Respecto al Pueblo Kogui:

- Se priorizaron las cuencas de los ríos Tucurinca, Ranchería, Lagarto, Tapias y Santa Clara. En las comunidades de las dos primeras cuencas se lograron procesos de saneamiento territorial, levantamiento de censos poblacionales y la caracterización de los predios en manos de colonos identificando su ubicación, topografía y existencia de mejoras. En las Cuencas de Tapias, Lagarto, Tucurinca y Santa Clara se logró la adquisición de tierras con fines de ampliación del territorio.
- Se cuenta con un documento de propuesta de ampliación del resguardo en general, y se elaboró y gestionó un documento específico con la propuesta de saneamiento y ampliación de la cuenca de Tucurinca y Río Frío, de la cual ya se han hecho las primeras adquisiciones de predios. Ante CORPOMAG se socializó el documento con propuesta de ordenamiento territorial desde la perspectiva indígena.
- Se cuenta con un grupo seleccionado de líderes, profesores y jóvenes indígenas capacitados en técnicas para el levantamiento predial, cartografía básica y análisis de los mismos las cuales fueron adaptadas a su contexto étnico y nivel de escolaridad.
- Se lograron acuerdos entre las autoridades indígenas respecto al procedimiento y los criterios de caracterización de los sitios sagrados, así como de los deberes y responsabilidades de asumir su recuperación, saneamiento y activación cultural y espiritual dentro del proceso de fortalecimiento de gobierno propio.
- Se cuenta con una base de datos sobre la caracterización de los principales Sitios Sagrados la cual incluye su georeferenciación, descripción del estado físico, tipo de uso del lugar, problemas ambientales y retos o requerimientos de cada lugar, para las cuencas de Tucurinca, Palomino, Jerez, Lagarto, Tapias y Santa Clara.
- Se cuenta con una propuesta para ordenar el uso y manejo de los Sitios Sagrados, tanto para los pobladores de adentro como para los de fuera, diferenciando el manejo adecuado en la parte alta como en la parte baja de la Sierra Nevada. Dicha propuesta está contenida en la cartilla Jaba y Jate, Espacios Sagrados en el Territorio Ancestral, la cual contiene los sitios sagrados de la vertiente norte, su importancia, conexiones y propuestas de protección, y la corrección a algunos de los contenidos en la resolución de Línea Negra, especialmente donde se ha tenido dificultades en las consultas previas con las empresas.
- Se cuenta con el documento “Restauración de ecosistemas degradados en la cuenca del Río Tucurinca-territorio Kogui- vertiente noroccidental de la Sierra Nevada de Santa Marta, a través de la consolidación del proceso de ordenamiento territorial ancestral”, el cual recoge el proceso de recuperación territorial con el que se desarrollaron ejercicios pedagógicos e iniciativas de gestión para la adquisición de terrenos en la parte baja de la cuenca que conecta la SNSM con la Ciénaga Grande de Santa Marta, de alta importancia cultural por comprenderse como la laguna madre del agua y de todas las lagunas que existen en la parte superior de la Sierra.
- En la cuenca del Tucurinca y mediante ejercicio colectivo interno se recuperaron saberes y tradiciones a través del análisis comparativo de cómo eran antes, cómo viven hoy y qué debe hacerse para recuperar las prácticas tradicionales de uso y manejo territorial. En este ejercicio los mayores observan que la cuenca del Tucurinca no se debe habitar por ser zona del Tigre en el que se reciclan las energías de la Sierra y se descargan las energías negativas
- Se cuenta con una estrategia de formación o capacitación permanente brindada por Mamos y mujeres adultas y dirigida a jóvenes en saberes propios para la organización social de los pueblos, la cual es uno de

los principales mecanismos internos para el ordenamiento del territorio desde la visión ancestral que se inició con el apoyo del Proyecto y se mantiene como deber y compromiso de la comunidad.



Se cuenta con tres Nujues o espacios físicos sagrados y casas de gobierno reconstruidas en Tucurinca, las cuales se habían perdido debido al incendio provocado por el conflicto armado. La reconstrucción de los Nujue se desarrolla mediante un lento y frágil proceso que parte de la recuperación de la memoria histórica a manos de los Mamos y Mayores, el cual incide directamente en el proceso de consolidación espiritual del Territorio. Se cuenta además con un nuevo pueblo construido en la zona de ampliación en Tucurinca y dos pueblos nuevos en la zona de Lagarto y Santa Clara, los cuales cuentan también con su propio Nujue.

- Se cuenta con semillas tradicionales recuperadas mediante un proceso concebido culturalmente no sólo al servicio de la seguridad alimentaria sino también de la recuperación territorial y de la identidad cultural.
- Se cuenta con unidades instaladas de cultivos de pan coger, estancias de caña y producción de panela, con dotación de herramientas agropecuarias, máquinas despulpadoras de café recién adquiridas y otras en buen funcionamiento, con mulos de carga que facilitan el transporte y la producción de panela, con alambres, mangueras y otros elementos indispensables para la producción agrícola.
- Se han mejorado las técnicas de siembra y beneficio del café, producto ya apropiado por las comunidades indígenas desde hace varios años y dirigido a la generación de ingresos que mejoran la calidad de vida de las familias productoras.
- Se cuenta con un documento que recoge el trabajo de apropiación de prácticas culturales y el diagnóstico general de la cuenca, lo mismo que estrategias dirigidas al fortalecimiento interno. La versión del documento dirigido al mundo externo contiene el diagnóstico ambiental desde la perspectiva indígena y propuestas para su conservación, recoge temas de recuperación de semillas, protección de aguas, cerramiento de nacimientos de agua y compra de tierras productoras de aguas, entre otros. El documento se ha socializado a CORPAMAG, PNN Sierra Nevada y campesinos, donde se han llegado a acuerdos preliminares de construir estrategias conjuntas para incidir en sus esquemas de planeación y ordenamiento como los casos del POMCA y el plan de manejo del parque y con los campesinos se han llegado a acuerdos de convivencia, priorización de tierras para compra y protección de ojos y nacimientos de agua, así como un dialogo permanente con las autoridades de la zona.
- Se cuenta con lineamientos o políticas de educación ambiental formuladas articuladamente con CORPOMAG las cuales están en proceso de ser incorporadas al proceso de planeación de dicha corporación. Se cuenta con un líder indígena responsable del seguimiento y posicionamiento de la iniciativa.

- Se cuenta con un convenio con CORPOGUAJIRA firmado para la formulación del plan de ordenamiento de la cuenca de Santa Clara desde la visión indígena, abarcando no sólo el territorio indígena sino la cuenca en general.
- Se cuenta con una nueva metodología para el ordenamiento de cuencas construida desde la visión indígena y se espera que los otros ejercicios de planeación de cuencas de la Sierra Nevada se desarrollen desde el enfoque ancestral que impulsa la metodología propuesta.

Como fruto del proceso de fortalecimiento organizativo y desarrollo de espacios internos de consulta y gestión, el proyecto apoyó de manera directa la gestión realizada ante INCODER para la adquisición de tierras.



- Como resultado de la gestión realizada por las organizaciones indígenas, se concretó con el Ministerio de Salud el desarrollo de un modelo de salud propio y se definieron líneas alimentarias. Se logró además gestionar y definir el enfoque del proceso de adquisición de tierras y se firmaron convenios con las Corporaciones Autónomas Regionales.
- Se visibilizó la posición de los pueblos indígenas ante los megaproyectos y sus afectaciones culturales y ambientales. De igual forma se visibilizó ante el relator especial de Derechos Humanos de Naciones Unidas la compleja situación humanitaria de la Sierra Nevada, se concertó, formuló y presentó el proyecto ante el programa de garantías,
- Se formuló de manera participativa y concertada una propuesta relacionada con el territorio, la cual fue presentada al programa de garantías políticas ordenado por la Corte.
- Se ha logrado concertar lineamientos generales para la formulación del Plan Propio, especialmente al interior de la OGT y la CIT
- Se cuenta con una evaluación de capacidades administrativas, con un plan de mejoramiento administrativo, con líderes indígenas capacitados en temas administrativos, con libro de procedimientos administrativos y libros contables, Se cuenta con equipos de informática al servicio del sistema administrativo y con inventario actualizado de instrumentos contables, tributarios y laborales, etc.
- Se cuenta con proyectos formulados participativamente que se encuentran en proceso de gestión, uno de ellos ante la Unión Europea y otros sobre adquisición de tierras.

Respecto al Pueblo Arhuaco:

Con el **pueblo Arhuaco** se priorizaron las cabeceras de los ríos de Pueblo Bello y Valledupar, específicamente las cuencas de los ríos Los Clavos y Azúcar Buena y Guatapuri. Como principales productos logrados se encuentran:

- Se cuenta con un censo de los campesinos colonos y de las mejoras de cada predio, información con la cual se desarrolló gestión ante INCODER para avanzar en la ampliación territorial del resguardo.
- Se cuenta con un archivo en medio físico y digital de los procesos de compra de tierras de saneamiento y ampliación desde hace 30 años, que implicó además revisar el estado de tenencia de las tierras adquiridas y algunos casos hacer reasignaciones.
- Se cuenta con criterios elaborados y aplicados de asignación de tierras para las familias que están en reubicación de las caberas y páramos.
- Se cuenta con convenios interinstitucionales a través de los cuales se hicieron efectivos la adquisición de tierras para ampliación del Resguardo.
- Se lograron acuerdos entre las autoridades indígenas respecto a los procedimientos y criterios de caracterización de los sitios sagrados.
- Se identificaron y definieron los lugares exactos de los Sitios Sagrados dentro de los que se destacan los ubicados en la Línea Negra, completando así la información que contiene la resolución. Se elaboró propuesta jurídica de elevar la resolución de Línea Negra a Ley de la República.
- Los recorridos Arhuacos se realizan por toda la Línea Negra del resguardo, completando todo el trabajo en la cuenca del río Los Clavos, desde sus cabeceras, y a lo largo y ancho de la cuenca. A la vez que se hizo el saneamiento cultural de los espacios y de las familias, apropiando así la visión de ordenamiento ancestral del territorio.



Se cuenta con la sistematización de todo el ejercicio de ordenamiento realizado en la cuenca del río Los Clavos y con un video de divulgación de la propuesta de ordenamiento para gestión institucional.

- Se adelantó un ejercicio conjunto de ordenamiento de la cuenca del río Guatapuri.

Se cuenta con un modelo de gestión en el que las comunidades indígenas participan en calidad de autoridades regionales en los procesos de ordenamiento territorial, diferente al que oficialmente presenta el Ministerio,

- Se cuenta con un ejercicio avanzado de recuperación o protección de pequeñas micro cuencas, encerramientos de nacimientos de agua para evitar daños por parte de animales.
- De la cuenca del rio Los Clavos se cuenta con un avanzado levantamiento predial con caracterización de sitios sagrados y sistematización y aplicación de las normas de ordenamiento de la cuenca desde el enfoque social (aplicación de pagamientos, matrimonios, etc.)
- Se cuenta con la caracterización territorial en la que se identifican espacios públicos de las comunidades arhuacas de la cuenca del rio Guatapurí, tales como puntos de oferta de servicios de salud, educación y justicia, lomas con paja para la construcción de casas tradicionales, lugares de corte de leña, etc. La caracterización cuenta con diagnóstico, ubicación georeferenciada, propuestas de mejoramiento y plan de acción.
- Se cuenta con un esquema de organigrama muy cercano al esquema de cooperativa clásica, con presidente, tesorero, secretario, etc. y un documento guía. Se está adelantando actualmente en la fase V un proceso de capacitación para el manejo y administración de las tiendas comunitarias.
- Se encuentra fortalecida la línea productiva del café mediante la inversión de cerca de 25 millones de pesos por pueblo bajo el criterio de apoyar los procesos en curso, de los que se tiene conocimiento en el proceso productivo, más que a experimentar en nuevas líneas productivas y de concentrar los recursos en experiencias que generen alto impacto. Se adquirieron equipos para el procesamiento de café, entre ellas la secadora, de café, molino, trilladora y se cuenta con los centros de acopio de Pueblo Bello y Gun Aruwan adecuadamente dotados.
- Se cuenta con un sistema administrativo y contable de la Organización indígena fortalecido mediante procesos de capacitación en temas contables y administrativos, el cual permite desarrollar adecuados ejercicios de planeación, elaborar los presupuestos generales y presentar los respectivos informes financieros a los organismos de control.



Respecto al Pueblo Wiwa:



El **Pueblo Wiwa** priorizó la zona de río Cesar, Badillo, y en la segunda etapa los ríos Ranchería, Barcino y San Francisco, departamento de la Guajira. Como principales productos de su trabajo podemos encontrar.

- Se cuenta con documentos de recopilación y organización de la información de los procesos de saneamiento y recuperación predial, la cual reposa una parte en San Juan del Cesar en la Guajira y la otra en la oficina Indígena Wiwa de Valledupar.

- Desarrollados los recorridos y censos prediales programados como parte del proceso de consolidación territorial, cuyos resultados se socializaron en varias ocasiones y se lograron acuerdos con los campesinos colonos respecto al proceso de saneamiento y ampliación del territorio indígena.

Al igual que los otros pueblos, se cuenta con un documento final de propuesta de ampliación de resguardo el cual fue presentado ante INCODER y las Corporaciones Autónomas respectivamente para adelantar procesos de saneamiento y ampliación de territorios, mas no están aún incluidos en los POT o EOT municipales.

- Se cuenta con un grupo de líderes y jóvenes indígenas capacitados en técnicas para el levantamiento predial, las cuales fueron adaptadas a cada contexto étnico y a su nivel de escolaridad.
- Se lograron acuerdos entre las autoridades indígenas respecto al procedimiento y criterios de caracterización de los sitios sagrados.
- Como producto del proceso de sistematización se cuenta con la cartilla que recoge la información básica sobre su territorio y sirve como instrumento pedagógico dirigido a las familias, niños y jóvenes que accederán a ella a través del sistema escolar, para apropiarse de elementos fundamentales sobre el territorio y la identidad cultural.
- Como fruto del proceso de establecimiento de sistemas productivos agrícolas se priorizan cuatro comunidades por fase, en cada una de ellas se adecuaron una hectárea con productos de pan coger para manejo colectivo.
- El apoyo brindado a la línea de producción de la caña que se desarrolla en ocho comunidades ha permitido mantener una permanente producción.

- Avanzadas las propuestas productivas desde el enfoque agroforestal que supone adopción de otras prácticas productivas y de consumo que no son tradicionales.
- Se cuenta con los resultados de los recorridos de la Línea Negra, desde Ranchería hasta el pozo Hurtado en Valledupar, que recoge tanto su jurisdicción como parte de territorio kankuamo. Se cuenta con un acuerdo entre los cuatro pueblos en el que se define y promueve que su cuidado debe ser responsabilidad de todos
- Se avanza en el proceso de ampliación territorial en el departamento de la Guajira, en municipios de Caracolí, Barrancas y Rio Cherua hasta la comunidad de Tzheyua.
- Se ha avanzado en el saneamiento espiritual de algunos de los Sitios Sagrados, especialmente aquellos que estaban abandonados, que no se tenían activos o no estaban haciendo parte de su territorio vital, sino de aquel que se estaba en proceso de recuperación.
- Realizados recorridos adicionales para pagos y para la apropiación cultural de los lugares ya que casi nadie conocía la función o valor de esos sitios sagrados.
- Se cuenta con un censo comunitario que ha permitido conocer las familias que no tienen tierras, sus condiciones de vida y así priorizar el proceso de asignación. Se elaboró un documento que contiene los lineamientos para la política de territorio, que recoge los criterios de uso y asignación de tierras con los compromisos de conservación, acordados entre las comunidades.



Respecto al Pueblo Kankuamo:

Como productos alcanzados por el **pueblo Kankuamo** resaltamos los siguientes:

- Se ha actualizado el censo y estudio socio económico que había hecho el INCODER cuando se constituyó el resguardo Kankuamo, cuya información reposa en el archivo del resguardo.
- Se cuenta con personas del pueblo que conocen los procedimientos, que saben de la importancia de registrar y guardar copia de los documentos y escrituras prediales

Al igual que los otros pueblos, se cuenta con líderes y jóvenes indígenas capacitados en técnicas para el levantamiento predial, las cuales fueron adaptadas a cada contexto étnico y a su nivel de escolaridad.



- Al igual que los otros pueblos, se lograron acuerdos entre las autoridades indígenas respecto al procedimiento y criterios de caracterización de los sitios sagrados, y se cuenta con la identificación y definición de los lugares exactos de los Sitios Sagrados dentro de los que se destacan los ubicados en la Línea Negra.
- Debido a que por diversos motivos, el pueblo kankuamo había perdido el conocimiento de la ubicación y uso de sus sitios sagrados, con el apoyo de Mamos Kogui se realizan recorridos al interior de sus cuencas y resguardos y se logra la recuperación de un número importante de Sitios Sagrados.
- Se cuenta con autoridades tradicionales fortalecidas con el apoyo del Mamo Kogui y mediante la recuperación de lenguajes, prácticas culturales, formas de interpretar la riqueza de los lugares sagrados,
- Gracias al proyecto el pueblo kankuamo se han sumado a la dinámica de dirigir todos sus esfuerzos a la adquisición de predios y ubicación de sus familias como estrategia de recuperación territorial.
- Se ha recorrido todo el territorio kankuamo con el fin de conocer su territorio, identificar sus límites con los otros pueblos e identificar las afectaciones que los megaproyectos han generado en su territorio.
- Mediante los ejercicios de reconocimiento y referenciación del territorio se ha sensibilizado a los colonos, a quienes se les compartió la propuesta y con quienes se avanzó en la legalización de los procesos de adquisición de predios.



Se ha montado un modelo piloto de producción agrícola integral, destinando recursos a la compra de semillas, ganado, pies de cría, montaje de establos, mangueras y demás elementos indispensables. cuenta con personas de la junta directiva, comisiones de trabajo y autoridades locales capacitadas en procesos administrativos, contables y financieros.

- Se cuenta con una oficina para el proceso de asignación de tierras en funcionamiento y dotada de equipos, de mobiliario y de una estrategia de comunicación con componentes escritos (cartilla), radial y de TV, etc.

- Se cuenta con toda la información incorporada a un sistema de información geográfico que produce información en los proceso de diálogo y concertación interinstitucional.

Más allá de todos los productos logrados por el Proyecto y que se relacionan anteriormente, a juicio de los pueblos indígenas se resaltan como **principales beneficios intangibles** lo siguientes:

- El empoderamiento de los pueblos sobre los límites, características y condiciones del territorio han fortalecido la convicción de las comunidades indígenas que el mandato fundamental de proteger, recuperar y ampliar su territorio es altamente posible.
- El mejoramiento y la construcción de nuevas centros poblados para ceremoniales y ejercicio de la gobernabilidad ha mejorada las condiciones para desarrollar procesos de aprendizaje sobre aspectos propios y han incrementado la unidad de los pobladores y la identidad cultural, especialmente de las personas que por diversas razones se apartaron u olvidaron muchos usos y costumbres.
- El hecho de que a nivel administrativo todas las cuentas o centros de costos se manejen bajo el sistema contable que el proyecto, bajo el apoyo del asesor administrativo facilitó, ha incrementado una adecuada cultura administrativa, que se traduce en el valor del cumplimiento de las obligaciones tributarias, conciencia de tener la contratación de personal indígena según las disposiciones de ley, ha fomentado la convicción que es positivo llevar en orden los soportes administrativos y que le conviene a los pueblos programar a mediano y largo plazo las adquisiciones, pagos y la inversión en general.
- Se observa un fortalecimiento político de la autoridad tradicional gracias a que cuenta con mayores y mejores elementos técnicos y administrativos para la toma de decisiones sobre la inversión de recursos propios y sobre las prioridades en la consolidación territorial. Así, se evidencia que el proyecto ha generado cambios importantes de actitud en las autoridades indígenas, incrementando su compromiso y liderazgo,

esforzándose por entender, implicarse y direccionar los procesos, ganando posiciones más sólidas ante la institucionalidad regional, incrementando así la participación efectiva de las comunidades con mayores y mejores niveles de compromiso.

- Los recorridos de georeferenciación por gran parte del territorio generaron en las personas participantes formas nuevas de interpretar el territorio y de relacionarse con él desde la óptica espiritual y ha mejorado las relaciones con los colonos, pues todos aquellos a quienes se visitó para levantar la cartografía de sus predios se apropiaron de mejor manera de los buenos propósitos que las comunidades indígenas tienen respecto al territorio
- Finalmente, se observa una mejoría significativa en las relaciones e interconexión entre la parte alta y la parte baja de la Sierra gracias al reconocimiento de la Línea Negra y el afianzamiento del sentido de propiedad del territorio.

Fundamentados en la información anterior y según lo observado en las visitas de campo se puede afirmar que el proyecto trabajó con todas las comunidades y familias beneficiarias programadas y, es más, gracias a la capacidad de maximizar los recursos y a la concepción de unidad y colectividad que tienen los pueblos, se alcanzó a realizar más recorridos de los esperados, se referenciaron todas y más de las hectáreas de tierra que se habían programado y se formaron a más personas de las previstas.

3.2.3. Medida en que se lograron otras metas más allá de lo programado

A juicio de las personas y organizaciones que participaron en el proceso de evaluación, el principal resultado alcanzado no programado tiene que ver con el afianzamiento del significado que tiene para los pueblos indígenas el conocimiento espiritual y la manera como el conocimiento técnico lo complementa. Al respecto, afirman que los hermanos menores investigan y se llenan de documentos y archivos fotográficos, suponiendo que conocer el territorio es saber cuántos monos, pájaros, ríos o cuencas hay. Para los pueblos de la Sierra, el saber es colectivo, vivencial, no matemático. Por eso saber qué es un río significa haber entablado una relación espiritual con el río, una experiencia colectiva, no personal, en la que el río y el pueblo interactúan, se nutren y protegen mutuamente. De esta forma, los recorridos realizados por el territorio y los ejercicios de medición, referenciación y posterior levantamiento de los planos del territorio son comprendidos como prácticas complementarias que incrementan el conocimiento ancestral y cualifican el conocimiento espiritual que el pueblo tiene de su propio territorio.

Un segundo producto alcanzado de manera adicional es la ampliación de más de 28.000 hectáreas del territorio en el departamento de la Guajira que se concretó en la pasada visita presidencial de octubre de 2011 y la propuesta de ampliación del territorio de cerca de 382.000 hectáreas que se radicó ante el INCODER en el 2011 y que está prácticamente avalada por dicha institución.

Por otra parte, los ejercicios de capacitación técnica y la participación de jóvenes indígenas en los recorridos de medición del territorio ha fomentado la profesionalización de jóvenes indígenas especialmente en las áreas de tierras, sistemas de información y cartografía, entre otros. Este resultado adicional es de suma importancia, pues deja ver cómo las nuevas generaciones están comprometidas con el mandato de origen y ven en el servicio a su pueblo un horizonte claro como proyecto de vida, que debe cualificarse mediante la formación técnica y profesional.

Un cuarto resultado no planeado tiene que ver con el fortalecimiento de la conciencia que las empresas de las organizaciones indígenas, entre ellas las IPS, la comercializadora de café, entre otras, deben prestar un servicio adicional a su razón de ser, facilitando la generación de recursos propios para financiar los procesos sociales,

asambleas o eventos que congregan a un gran número de personas durante varios días y que requieren recursos económicos para financiar su logística. Así, en la medida que se adquiere una mirada más integral del propósito de origen y se interpretan los procesos sociales, económicos, culturales y ambientales de manera articulada, se comprende que los emprendimientos económicos, el fortalecimiento cultural y la consolidación del territorio hacen parte de un mismo propósito.

El quinto resultado no previsto de mayor relevancia tiene que ver con los avances en el tema de reclamación jurídica del territorio y la gestión desarrollada en torno a ley de conservación de los humedales, por parte de la asamblea departamental del Cesar.

Finalmente, señalan el compromiso de acompañamiento institucional de los procesos por parte de varias instancias, entre ellas el Sistema de Naciones Unidas, que apoya en la actualidad el proceso de legislación territorial.

3.2.4. Principales aprendizajes adquiridos

Durante la visita de campo y por medio de las entrevistas personales y el desarrollo de grupos focales, se indagó por los aprendizajes que, a criterio de los líderes y personas de la comunidad que participaron en la evaluación a nombre de sus comunidades, se identificaban como los más sobresalientes. De lo expresado por ellas y ellos se destaca lo siguiente:

Aprendimos o confirmamos el conocimiento que los pueblos con mayores cambios de autoridad disminuyen su capacidad de lograr cambios significativos. Los cambios de gobierno hacen que, quienes llegan después, no están afectiva y cognitivamente conectados con el proyecto. Esto es una situación estructural que no se limita al proyecto. Hemos aprendido a manejar nuevas tecnología, entre ellas GPS, equipos de cómputo, fotografía para desarrollar la cartografía, pero para nuestros propios usos... todavía está la tarea de levantar un mapa circular del territorio ancestral.

Adquirimos experiencia profesional para facilitar el diálogo entre requerimientos y procedimientos internos y externos, y así cumplir con los requerimientos de ley, rompiendo el imaginario que, como somos indígenas, no tenemos que cumplirlos.

Aprendimos, sin ser pesimistas, que mientras los equipos de trabajo no se pongan a revisar con lupa, en cámara lenta, con la ayuda tal vez de un semáforo, qué pasa, cómo suceden las cosas, qué sucede en el territorio gracias al proyecto, perdemos la oportunidad de aprender. En este sentido, los mayores aprendizajes del proyecto están aún por suceder.

Aprendimos a que debemos superar los factores subjetivos y culturales que dificultan el desarrollo de ejercicios de evaluación, balance y revisión crítica de los procesos. Un factor determinante son los celos entre organizaciones, otro, que la coordinadora fue profundamente respetuosa con las autoridades y en ese sentido esperaba que ellas facilitaran o solicitaran espacios de revisión, análisis y evaluación de los procesos, pues ellos son lo que tienen el deber, la autoridad y la responsabilidad de hacerlo. Sin embargo, y tratando de entender la razón por la cual no sucedieron las cosas así, se evidencia que los Cabildos gobernadores están saturados de actividades y compromisos que les exige estar en todo, pero les deja muy poco tiempo para realizar altos en el camino para reflexionar y sacarle tiempo a lo fundamental.

Como aprendizajes más formales se destacan que, si trabajamos coordinadamente, se alcanzan de manera más efectiva los resultados, que hay que apoyar o soportar el trabajo técnico y administrativo en el mandato de las autoridades tradicionales y que entre lo técnico y lo cultural no hay contradicciones sino complementariedades.

Aprendimos que hay que partir del reconocimiento del conocimiento que hay en los Mamos y que lo principal para nosotros es permitir que ese pensamiento llegue a las comunidades.

Aprendimos que el saber no se puede concentrar en una persona o un líder, sino que debe garantizarse que todas las personas deben apropiarse del conocimiento y que para ello, se debe avanzar en el diseño y formulación de herramientas pedagógicas, como las cartillas que ya se tienen o que están en procesos de formulación.

Finalmente se aclara que para las comunidades indígenas de la Sierra Nevada lo importante no es aprender cosas nuevas, sino aprender lo que se debe aprender, lo fundamental, que se concentra en la ley de origen y la forma como ella nos exige cuidar y conservar el territorio. Así, cuando el proyecto facilita el encuentro entre los Mamos y la comunidad, ha facilitado el principal espacio de aprendizaje y producción de sabiduría colectiva, por encima de los espacios de capacitación técnica o instrumental.

3.3. EFICIENCIA

3.3.1. Uso adecuado de los recursos económicos, técnicos y logísticos

Basados en la información general presupuestal, se observa que el proyecto se desarrolló según las directrices acordadas y que los pueblos indígenas la valoran como una de las más eficientes y eficaces inversiones que se han desarrollado en el territorio. Se sabe que en un par de oportunidades se propuso cambios de destinación presupuestal y que desde la coordinación se garantizó la fidelidad de la acción con lo presupuestado. Al respecto, una de las personas entrevistadas afirmó que los pueblos indígenas son muy buenos para recibir los recursos pero no igualmente buenos para administrarlos y generar reportes adecuados de los mismos. Gracias al Proyecto, las organizaciones han cualificado considerablemente sus competencias administrativas.

Por otra parte se afirma que fueron evidentes los principios de eficiencias, de cuidar los recursos y de maximizar el impacto.

Se observa además que, independientemente de que en el tema administrativo se hayan alcanzado todos los resultados, las cuatro organizaciones salen altamente fortalecidas. El proyecto ha facilitado contar con herramientas de trabajo, se garantizó un uso adecuado de los recursos, los cuales se invierten prácticamente en su totalidad según lo planeado.

Al indagar por la causa que justifica el uso tan adecuado de los recursos financieros se observa que, el hecho de tener la convicción que el proyecto es propio, se administró de la mejor manera posible, maximizando su capacidad, desarrollando más acciones de las económicamente presupuestadas.

Otra experiencia significativa ha sido la designación de un tesorero y fondo propio para mantener vivo el proceso con los recursos propios.

Desde el punto de vista técnico del proyecto se observa que se tuvo acceso a los medios adecuados de información y mecanismos tecnológicos, tanto así que cuando se montó el sistema geográfico y los componentes técnicos y software requeridos, el IGAC aún no los tenía. Así, las comunidades estaban tecnológicamente mejor soportadas que la organización del estado responsable del tema. Esto se tradujo en generación de relaciones, autonomía en el acceso a información más actualizada y completa de la que ofrece el Estado. Desafortunadamente no se ha podido re-inyectar recursos económicos a los equipos de informática, los cuales requieren actualización luego de cuatro años de uso y avance tecnológico. En la actualidad se tienen equipos que fueron de última tecnología hace cuatro años y que hoy en día se debería garantizar su actualización. De igual forma se opina que los GPS usados fueron los

adecuados. Los pueblos Arhuacos y Koguis actualizaron equipos con sus propios recursos, los Kankuamos, pese a no tener la última tecnología, si contaron con lo mejor que se tenía en la región. El único elemento tecnológico que faltó y pudo agilizar procesos de impresión de mapas fue un plotter, aunque el análisis llevó a que era mejor comprar los servicios de plotteo, con última tecnología, que comprar un aparato de difícil uso, que sólo puede utilizar personal muy experto.

En cuanto a la logística, se tuvo iniciales complicaciones para tener los desembolsos a la fecha y lugar requeridos, sin embargo, el proceso se fue regulando con la experiencia y el conocimiento de los procesos, tiempos y requerimientos.

Por otra parte se advierte que la estrategia administrativa permitió que los recursos estuvieran destinados a procesos y actividades específicas. De las actividades que no se realizaron, sus recursos fueron destinados a otras actividades mediante acuerdo interno y previa consulta con la AECID a través del técnico responsable.

Se observa además que no hubo problemas entre los pueblos por el manejo de los recursos, pues se consideró equitativo. Había conciencia que la distribución del recurso según tamaño y necesidad de cada pueblo era la adecuada.

En cuanto al fortalecimiento de los pueblos para el manejo financiero se vio que en los tres pueblos que hacen parte de la Organización Gonawindúa Tayrona (Kogui, Wiwa y Arhuaco) había diferencias e inconsistencias, pues no se contaba con condiciones suficientes para trabajar de manera adecuada que persisten hasta el momento, como es el caso de no contar con un presupuesto global de la OGT sino que todos los gastos o personal están incluidos en el presupuesto de los proyectos específicos. Ahora que ya quedan sólo los Kogui en la casa indígena para organizar sus procesos administrativos, se aspira implementar las recomendaciones dadas y los aprendizajes adquiridos, para contar con un presupuesto unificado global y darle una administración más estratégica a los recursos.

Respecto al equipo humano responsable de la coordinación y administración de los recursos se valora el talento humano como un equipo de alta calidad humana, de responsabilidad y compromiso. Prácticamente todo el equipo es indígena, lo que significó gran acogida y confianza por parte de las comunidades. Con los asesores externos se entablaron relaciones de mucho respeto, garantizaron siempre su seguridad en el territorio y el cumplimiento de los compromisos y agendas. De igual forma se evidenció gran respeto por los recursos y un manejo transparente y eficiente, de tal manera que, cuando en la mayoría de las fases hubo balance financiero positivo, bajo autorización y en concertación de todas las organizaciones se distribuía para la reinversión.

Finalmente se advierte además que falta actualizar a las organizaciones es su estructura legal (registro en cámara de comercio) más capacitación y ayudar a entender que lo administrativo no es el corazón pero si es el “pulmón” que facilita la acción y la gestión.

3.3.2. Valoración de la manera como se desarrollaron los procesos de planeación

La valoración de la planeación del Proyecto se realiza desde varios enfoques:

Desde el punto de vista cultural, para el mundo indígena la planificación significa “organizar”, es un ejercicio espiritual que hace que las cosas sean de acuerdo a la ley de origen, que sucedan según el Principio o calendario cultural, Así, cuando se propone adquirir mayores y mejores métodos de planeación, nace un temor a que se estén adoptando conceptos exógenos, como la planeación, la autonomía, que no tienen referentes directos en la cosmovisión indígena pero que si tienen lenguajes propios para referirse a sus dinámicas, por ejemplo se habla de ordenamiento territorial para referirse al orden propio de Sé. Se supone así que, desde la perspectiva occidental, la caracterización de los

sitios sagrados los ordena, desconociendo que los Nujue o cerros tienen su propio orden, o se propone realizar un ordenamiento político del territorio, cuando las **Ezwuama** o casas madres son ya el escenario del orden político. Así, afirman los líderes indígenas- podemos caer en el error de estar aceptando muchos conceptos, elementos externos so pretexto de justificar los recursos que se ofrecen.

Por otra parte, se observa que en las organizaciones indígenas no hay una costumbre muy arraigada de la planificación, a veces se trabaja sin fechas precisas, pero el proyecto ayudó a ganar organizacionalmente un enfoque de trabajo más programado, mejor organizado, sincronizando por ejemplo el plan de acción con el pago del talento humano, y los recursos técnicos y logísticos con los tiempos de las comunidades. Gracias a ejercicios de planeación, en ningún momento faltó disponibilidad de recursos económicos para desarrollar una acción. Los planes operativos facilitaron una programación clara de cada actividad, recursos y requerimientos, sin negar que en ocasiones, las agendas del territorio crearan apretones en los cronogramas de trabajo.

Respecto a la planeación interna de las organizaciones indígenas se observa que se hizo una buena programación de actividades, preparación de la logística, distribución de las responsabilidades y requerimiento de recursos económicos para financiarlas. Es más, se considera que una de las claves de éxito del proyecto fue el contar con una buena planeación.

Por otra parte se observa que la planeación se llevó a cabo por fases. Cada fase era planeada, desarrollada y evaluada, aunque desafortunadamente no se cuenta con una buena sistematización de los resultados de los ejercicios de evaluación que recogiera los aprendizajes adquiridos, los productos alcanzados, los factores de éxito o la correlación de los procesos entre sí.

Desde el punto de vista comunitario se observa que hubo participación directa en los procesos de planeación y así se garantizó un nivel suficiente de incidencia comunitaria para la planeación técnica y financiera. Se observa que los POA, formulados de manera específica para cada pueblo indígena, se cumplieron en su gran mayoría, pese a que en varias ocasiones se corrían los tiempos, debido a la necesidad de flexibilizarlos y ajustarse a las condiciones naturales y del contexto social. Desafortunadamente y como ya se mencionó al principio del informe, los Planes Operativos de cada Pueblo indígena sólo contaron con metas e indicadores en la última fase del proyecto y no se definieron con precisión las cifras de la línea de base ni los productos esperados como resultado directo de las acciones programadas.

3.3.3. Forma en que el proyecto ha tenido una buena comunicación con las organizaciones, instituciones, comunidades y autoridades del territorio

Al evaluar el aspecto comunicativo del proyecto nos encontramos con posiciones diversas e incluso contradictorias, que van desde quienes valoran como acertado y suficiente el manejo comunicacional del proyecto, mientras que para otros actores hay vacíos estructurales de comunicación. Para analizar de manera más adecuada dicho componente, se han identificado cuatro niveles o dinámicas comunicacionales distintas y complementarias, así:

La Comunicación como flujo o acceso a la información y como posibilidad de participación en la toma de decisiones, se observa que en el Proyecto no hubo ningún resultado o producto que no se haya logrado por falta de comunicación clara y efectiva. Se observa por una parte que la comunicación fue buena, que se promovió trabajo en equipo, se contó con buena documentación y se produjo herramientas comunicativas suficientes para facilitar el acceso a la información. Desde la óptica de los profesionales no indígenas se observa que hubo un límite en el lenguaje para poderse comunicar con las autoridades y líderes indígenas, afirmando que su imposibilidad para

entenderles en lengua propia les impidió apropiarse del pensamiento indígena que, a su juicio, es más amplio e integral de lo que alcanzan a comprender.

Por otra parte se observa que el proyecto no tuvo una clara estrategia de comunicación entendida como el conjunto de políticas comunicativas que definieran qué, cómo, cuándo y quiénes deben comunicar, ni contar con herramientas o instrumentos comunicativos que facilitaran el flujo de la información, tampoco se contó con instancias o personas responsables de la comunicación ni algo fundamental como es la voluntad de las autoridades y líderes indígenas para comunicar y participar el saber producido o adquirido durante el Proyecto.

Se observa además un inadecuado manejo de la información por parte de los equipos técnicos, que tendían a concentrar en ellos mismos la información más detallada o técnica, sin facilitar un flujo más libre y espontáneo, desconociendo en parte que el compartir de saberes cualifica el trabajo y los resultados esperados. En ciertas ocasiones, se afirma, se evidenció que se realizaban acciones de campo o recorridos en los que la totalidad de los participantes no tenían claro el propósito ni su función dentro de la acción, debido tal vez a la falta de comunicación clara y eficaz o a suponer que es suficiente con que los líderes tengan conocimiento de los propósitos, rutas y mecanismos a usar.

Se observa también que a lo largo del proyecto no se desarrollaran mayores espacios para la exposición colectiva, dinámica y pedagógica del sentido del proyecto, de sus diversos componentes y de los resultados parciales y finales. Quienes opinan así les preocupa algo más estructural y permanente, y es que lo ocurrido en el Proyecto no sólo sucede al interior del mismo sino que es una situación común a varios de los procesos que las organizaciones indígenas emprenden.

Por otra parte se observa que, si bien la comunicación interna del gobierno propio es algo que se da de manera natural, espontánea, según las dinámicas propias de cada pueblo, el principal reto comunicacional está en cómo sistematizar la información de naturaleza más técnica y documental y cómo facilitar con ella la generación de memoria escrita que le dé continuidad a los procesos, facilite los empalmes entre un cabildo gobernador y otro, y facilite el relacionamiento de los pueblos indígenas con las instituciones y organizaciones del exterior, para quienes la oralidad no tiene tanta importancia como lo documentado.

La Comunicación desde la dimensión espiritual indígena, que traspasa las fronteras del Proyecto pero que incide directamente en su dinámica, presenta un problema mayor relacionado con la dificultad para exteriorizar o liberar el **MUYIGABA O BUNIGUMU** o carga negativa que hay en el corazón de las personas y pueblos. Mientras no se libere, mientras no se realice un proceso de exteriorización que les permita liberarse y sincerarse sobre los problemas internos, no habrá comunicación efectiva. Al respecto, se observa que para garantizar una comunicación efectiva se debe promover el desarrollo permanente de ejercicios de vaciar **MUYIGABA** en los que se comparta el saber con una actitud de humildad y de disposición para aprender de los demás.

Posiblemente las comunidades no son conscientes de sus necesidades de comunicación, las cuales van más allá de las necesidades del proyecto y que se evidencian como una dificultad o reto interno de los pueblos de la Sierra Nevada y que se traduce en falta de mayor concertación, mayor coordinación para la toma de decisiones y mayor unificación de su posición respecto a determinados temas de alta sensibilidad. Lo anterior confirma el principio que, a nivel interno, la base organizativa es la concertación.

En tercer lugar se analiza la Comunicación como capacidad para interlocutar en condiciones de igualdad con los otros actores regionales, nacionales e internacionales. Al respecto, se observa que las capacidades de comunicación ante los externos han mejorado significativamente gracias al Proyecto, situación que se evidencia en mejores relaciones con instancias como Parques Nacionales, los municipios y las Corporaciones Autónomas con quienes a juicio de algunos se tuvo una comunicación permanente y efectiva mediante el desarrollo de ejercicios de

presentación total del proyecto a manera de conversatorio, con INCODER específicamente mediante la entrega de los resultados cartográficos que hoy en día utiliza para asuntos del territorio y otras dinámicas similares que se han traducido en nuevos convenios gracias al fortalecimiento de los procesos organizativos y la comunicación interinstitucional. De igual manera se observa que la comunicación de los pueblos indígenas con la institucionalidad regional y nacional se ha mejorado en la medida en que sus organizaciones han cualificado su discurso técnico y político para abordar con mayor calidad y claros conocimientos temas complejos como el ordenamiento territorial. Así, se evidencia que la buena comunicación interinstitucional no es sólo cuestión de confianzas y buenas relaciones, sino de contar con posiciones claras, discursos maduros y bien sustentados a la hora de interlocutar. En este sentido, el proyecto cambió los procesos y formas de relacionamiento de las comunidades y sus organizaciones con los otros actores aliados y cooperantes, generando un nivel superior de credibilidad, confianza y horizontalidad en las relaciones.

Para otros sujetos partícipes del proyecto, si bien las autoridades y organizaciones indígenas han fortalecido sus capacidades comunicativas, la voluntad comunicacional de las instituciones no ha crecido significativamente, especialmente para tratar temas fundamentales como el ordenamiento y expansión territorial

El cuarto nivel de análisis de la comunicación se dirige a las relaciones entre los pueblos indígenas y la AECID como agencia cooperante. Al respecto se observa que el proyecto, su enfoque y la manera como la AECID le apostó a las comunidades indígenas como directos implementadores, generó un alto nivel de confianza y ha facilitado las relaciones entre ella y los pueblos de la Sierra Nevada, quienes ven en la AECID un aliado acertado en la forma de relacionarse y en los resultados y contenidos propuestos en el Proyecto. Sin embargo, afirman también que al principio del proyecto se contó con baja y no permanente comunicación con AECID, sin una presencia directa en el territorio, más bien de forma telefónica y concentrada entre coordinadores de ambas instituciones. Se consideró necesario por ambas partes establecer una rutina más estructurada de seguimiento a la intervención que no se limitara a los equipos técnicos de las organizaciones, iniciativa que se concretó en espacios trimestrales de análisis, reflexión y direccionamiento estratégico de la intervención, que se llevó a cabo a partir del tercer año y que permitió un mayor flujo de información entre las diversas instancias responsables del Proyecto.

Por otra parte se observa que las relaciones entre los pueblos indígenas y la AECID se concentraron en gran medida en el técnico responsable de AECID, lo cual redujo las posibilidades de tener un relacionamiento más estratégico y político entre ambas instituciones que podría haber conducido a mayores acciones de incidencia nacional e internacional a favor de la sostenibilidad de los procesos acompañados por el Proyecto.

Finalmente se observa que faltó una mejor información, inducción y capacitación por parte de AECID respecto a los procedimientos, formas e instrumentos requeridos para la presentación de informes y la legalización de los recursos financieros, motivo que llevó a tener que repetir los informes realizados por los equipos técnicos bajo las directrices inicialmente brindadas.

En un sexto sentido se analiza la comunicación como capacidad de los pueblos y organizaciones indígenas para articular el Proyecto a otros procesos y dinámicas: Al respecto, se señala que faltó mayor comunicación al interior de las organizaciones y los equipos de trabajo para articular el presente proyecto con otras iniciativas similares, como por ejemplo el proyecto desarrollado con el apoyo de la Unión Europea y dirigido al mismo propósito de fortalecimiento organizativo, ocasionando así mayor desgaste y menor integralidad en los procesos y sus esperados impactos.

En séptimo lugar se analiza la Comunicación como estrategia al servicio de la seguridad y manejo adecuado del riego. Al respecto se observa cómo las organizaciones y Equipos Técnicos mantuvieron ante el territorio y los grupos armados que hacen presencia en el territorio un discurso claro, de bajo perfil, con mayor énfasis en la

dimensión técnica de la cooperación y en los beneficios para las comunidades que en el monto de recursos aportados por el cooperante. De igual forma se contó con mecanismos de visibilidad como chalecos y vallas ubicadas en varios lugares del territorio, las cuales brindaron información básica y redujeron la posibilidad de generar imaginarios equivocados sobre los recursos y propósitos del proyecto.

3.4. SOSTENIBILIDAD

3.4.1. Medida en que se han creado condiciones para que las dinámicas o procesos acompañados se mantengan después de que se haya acabado el proyecto.

Las condiciones o garantías de sostenibilidad de los procesos apoyados por el proyecto se analizan desde varios factores.

Desde la cosmovisión propia de los pueblos, todas las cosas están integradas, por eso la sostenibilidad de cada dimensión no depende de un único factor ni se da de manera espontánea. Para generar condiciones de sostenibilidad se debe tener claro que el deber de mantener vivos los procesos adelantados es responsabilidad colectiva que involucra las autoridades, las organizaciones y las comunidades indígenas. En segundo lugar, la sostenibilidad se provoca mediante procesos de reflexión y evaluación al interior de los cabildos que permitan comprender qué ha pasado, cómo se ha avanzado en el cumplimiento del Mandato de Origen y qué se ha aprendido. Otra forma de garantizar sostenibilidad es realizar nuevas gestiones a partir de todos los avances y resultados alcanzados en temas de información, de fortalecimiento organizativo o de recuperación del territorio. Así, la sostenibilidad depende más de la apropiación interna de los procesos y el fortalecimiento interno de las organizaciones que del apoyo o la buena voluntad de actores externos. De igual forma se tiene claro que el proyecto no le dio origen a nada nuevo ni introdujo nuevos objetivos o propósitos a las apuestas fundamentales de los pueblos, sino que apoyó y mejoró condiciones para que los cuatro pueblos y sus organizaciones avanzaran en el cumplimiento de su mandato de origen. Esto significa que los procesos de consolidación territorial y el fortalecimiento de la identidad cultural son en sí mismos sostenibles, pues existen desde el origen, son el motor que mueve en el presente la voluntad actual de los pueblos indígenas, y seguirán vivos más allá de la vida del Proyecto.

Esta dimensión interna de la sostenibilidad corre el riesgo de no garantizar la continuidad de los procesos si las actuales autoridades indígenas no garantizan en las nuevas generaciones de cabildos gobernadores y equipos técnicos el conocimiento y compromiso con la filosofía o misión del proyecto, mantener la consolidación territorial como prioridad en las agendas internas, en los procesos de negociación y gestión interinstitucional y en la distribución presupuestal de los recursos propios.

Respecto a las condiciones financieras que garanticen sostenibilidad se observa que aunque no existen en este momento recursos fijos para mantener todos los procesos, las organizaciones indígenas han crecido significativamente en cuanto a la claridad de sus objetivos y prioridades, cuentan con equipos administrativos capacitados y comprometidos con mejores prácticas administrativas, contables, de contratación y tributarias, lo que se traduce en mejores condiciones para formular nuevas iniciativas, para administrar de manera estratégica y eficiente sus propios recursos, para acceder a los recursos públicos nacionales ofertados a través de convocatorias y otras vías por parte de los ministerios, por ejemplo, el apoyo de asistencia técnica y desarrollo rural que oferta el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la oferta que desde COLCIENCIAS o la Ley de Regalías ofrece para avanzar en temas de producción de conocimientos a manera de investigación aplicada (que puede ayudar a darle continuidad al

proceso de caracterización territorial) o la oferta del Departamento para la Prosperidad Social – DPS que no se refiere exclusivamente a programas de asistencia social, sino al apoyo de iniciativas de desarrollo rural y sostenibilidad ambiental.

Dichas capacidades administrativas facilitan, además, aplicar a las iniciativas de ayuda al desarrollo que oferta la Cooperación Internacional y que son una fuente importante para la cofinanciación de nuevos proyectos que le den continuidad o expansión de beneficiarios a los procesos apoyados por el Proyecto.

Esta dimensión de la sostenibilidad corre el riesgo de no valorar los recursos propios como la principal fuente de financiación de los procesos, cayendo así en la dependencia de la cooperación externa y en la necesidad de adaptarse a sus lógicas, tiempos, requerimiento e intereses, situación que ocurre muy a menudo y en la que fácilmente se termina diluyendo el interés fundamental o requiriendo energías adicionales para responder a los requerimientos exógenos, descuidando lo fundamental de las apuestas territoriales. En este sentido, se debe garantizar que mediante ejercicios juiciosos de programación y presupuestación internos, se visualice lo que es posible alcanzar con los recursos propios, lo requerido como cooperación externa y la identificación de aspectos estructurales de cada negociación a los que no es posible ceder y aquellos que no se pueden excluir de las agendas de trabajo.

Respecto a las condiciones políticas que garanticen sostenibilidad de los procesos, se observa que las autoridades tradicionales están apropiadas de los procesos de consolidación territorial y se mantienen firmes en sus propósitos principales. De igual manera han fortalecido su liderazgo al interior de los pueblos y generado condiciones para relacionarse con la institucionalidad pública y la cooperación internacional de forma más horizontal y con propuestas de consolidación del territorio con mayores fundamentos técnicos.

Desde la perspectiva institucional, se observan buenas condiciones y disposición política en Parques Nacionales, IGAC, INCODER y las Corporaciones Autónomas Regionales para continuar los procesos de caracterización, adquisición de tierras y ampliación del territorio, sin desconocer que las gobernaciones y alcaldías, instituciones que administran los recursos que llegan al territorio a través de la ley de regalías o del Sistema General de Participaciones, tienden a postergar o dificultar los procesos que les permite a las comunidades acceder a los recursos propios, muy seguramente por sus compromisos con otros enfoques de desarrollo más similares al enfoque de las multinacionales y de los grandes emporios económicos, que al enfoque integral de desarrollo de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada.

Finalmente se observa que, en la medida en que el Proyecto ha sido una experiencia significativa y muy positiva de cooperación internacional, una consecuencia directa esperada es la disposición de las diversas Agencias y Gobiernos cooperantes de mantener vivas las existentes o activar nuevas rutas de cooperación que fortalezcan, den continuidad o expandan los resultados obtenidos.

El riesgo de esta dimensión de la sostenibilidad es la depender de la voluntad política de las autoridades internas y las instituciones de apoyo, las cuales pueden transformarse rápidamente cuando se generan cambios de personal, de intereses o políticas internas. Para ello, se requiere que las autoridades y organizaciones indígenas promuevan la inclusión de la consolidación territorial y el fortalecimiento de su identidad cultural dentro de las agendas políticas del territorio a manera de políticas públicas, como programas o proyectos que hagan parte de los Planes Operativos y presupuestos de la institucionalidad pública regional (en los Planes de Desarrollo Municipales y Departamentales) a nivel nacional dándole seguimiento a los programas y proyectos de los ministerios e instituciones nacionales involucradas en el proceso, participando directamente en la formulación y puesta en marcha de los planes temáticos o sectoriales, por ejemplo el de educación, cultura, salud o medio ambiente; promoviendo la participación de líderes

indígenas en los espacios de incidencia política, por ejemplo, los Concejos Municipales, Concejos Territoriales de Planeación, Juntas de Aguas, entre otras.

De igual manera se debe aprovechar el nuevo contexto que genera la **Nueva Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial**¹² aprobada en el año 2011 en la que se crean condiciones favorables para la conformación de las Entidades Territoriales Indígenas y la participación de las mismas en los procesos de ordenamiento territorial, dentro de los que se destacan la **figura del Contrato Plan** que facilita la distribución flexible de competencias entre la Nación y las entidades territoriales, la promoción de alianzas estratégicas entre las entidades territoriales para la promoción de procesos productivos dirigidos al crecimiento socioeconómico de las regiones, la conformación de Provincias como instancias administrativas de planeación al interior de los departamentos que abarcan más de un municipio en su extensión territorial, la **conformación de Regiones de Planeación** como formas flexibles de integración territorial, la conformación de **Zonas de Intervención Espacial** para Superar la Pobreza que son las receptoras del Fondo de Compensación Regional o la conformación de las **Comisiones Regionales de Ordenamiento Territorial**, tanto departamentales como municipales, en las que se debe garantizar la participación de las Autoridades indígenas para que garanticen la inclusión de las perspectiva indígena en los procesos de ordenamiento territorial.

Con relación a las condiciones técnicas de sostenibilidad se observa que las organizaciones indígenas cuentan con equipos de informática y georeferenciación, equipos de técnicos indígenas, jóvenes y docentes capacitados en temas de caracterización de predios, mapas con información de alta precisión, manuales que ordenan los procedimientos, por ejemplo, para la asignación de tierras y, en fin, la conformación del Sistema de información Geográfica SIG, que le da soporte técnico y condiciones de sostenibilidad a los procesos desarrollados por el Proyecto en la medida en que los instrumentos utilizados han sido apropiados por el territorio, lo que significa que con pocos recursos adicionales para financiar las salidas de campo o encuentros comunitarios, se puede continuar con los procesos de consolidación territorial y fortalecimiento de la autoridad y la identidad cultural. Por otra parte, los estudios realizados, los ejercicios de sistematización de los procesos adelantados en el marco del Proyecto, la información recolectada en las salidas de campo, son conocimientos adquiridos que se pueden poner al servicio de la sustentación de nuevas iniciativas y la formulación de líneas de base de nuevos proyectos, dándole así continuidad al trabajo realizado a partir de las metas y productos alcanzados hasta el momento. Finalmente el diseño y conceptualización de las unidades Productivas familiares, como la unidad Productiva Agrícola Kankuama -UPAK, facilitará la réplica de las unidades productivas puestas en marcha, y la identificación y gestión de los requerimientos técnicos y financieros necesarios para ponerlas en práctica.

Esta dimensión de las sostenibilidad de los procesos requiere un plan de mantenimiento y actualización de equipos tecnológicos, la programación de espacios de capacitación y actualización de saberes, dirigido a los equipos técnicos actuales y la inclusión de nuevos talentos humanos indígenas al interior de los equipos de trabajo. De igual manera requiere el diseño y puesta en marcha de una política de manejo y actualización del sistema de información Geográfico y el desarrollo de acuerdos interinstitucionales, por ejemplo con el IGAC, para invertir de manera conjunta en la actualización e incremento de la información cartográfica.

Finalmente se identifican las condiciones humanas que fundamentan la sostenibilidad. En efecto, la conformación de equipos técnicos con personal indígena, la implementación directa por parte de las organizaciones indígenas y los procesos de formación y capacitación desarrollados por el Proyecto sobre temas técnicos, administrativos y culturales son el principal factor de fortalecimiento del talento humano propio del territorio y mayor garantía de permanencia de los procesos apoyados por el Proyecto. De igual forma se considera que las cartillas pedagógicas producidas para incluir en el sistema educativo elemento de la cultura propia y del cuidado de la Sierra

¹² República de Colombia, Ministerio del interior: Nueva Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, 2011

Nevada son herramientas importantes de sostenibilidad, pues los niños y niñas se están preparando bien para conocer, amar y defender el territorio.

Esta dimensión de la sostenibilidad de los procesos requiere seguir trabajando en el diseño y puesta en marcha de un plan de fortalecimiento de capacidades organizacionales de los Equipos Técnicos, la inclusión de espacios y recursos para la capacitación y actualización de los técnicos y profesionales que dinamizan las organizaciones territoriales, en los presupuestos propios y al interior de los proyectos en gestión. En segundo lugar, requiere elevar los niveles de sistematización de los procesos y logros alcanzados para que se transformen en herramientas pedagógicas, como cartillas, videos, guías didácticas, entre otras, que faciliten el desarrollo de procesos educativos y de intercambio de saberes entre los cuatro pueblos de la Sierra y de estos con otros pueblos indígenas, mestizos, afros y campesinos de Colombia, comprometidos con el fortalecimiento de su identidad cultural, la participación democrática efectiva y la defensa y consolidación de sus territorios.

Por otra parte, requiere trabajar en el diseño y puesta en marcha de procesos de cooperación horizontal o cooperación sur-sur como técnicamente la denominan, en la que los pueblos de la Sierra Nevada identifican procesos similares llevados a cabo por pueblos indígenas y afrodescendientes con los que se pueden desarrollar acciones de cooperación, intercambio de líderes y profesionales indígenas involucrados en procesos de consolidación territorial, identidad cultural y dinámicas organizacionales, bajo la convicción que hay mucho que aprender y mucho que aportarles.

3.4.2. Alianzas con otras organizaciones o instituciones que estén dispuestas a apoyar los procesos acompañados por el proyecto

A nivel regional se identifican como principales aliadas las Corporaciones Autónomas que acompañaron el proceso de gestión e inversión de recursos para saneamiento y ampliación de resguardo, Vemos además como aliado el Consejo de la Judicatura, no así la Gobernación y las alcaldías, aunque vemos que los PDM y PDD son una escenarios importante para generar mejores relaciones y posicionar nuestras apuestas al interior de dichos referentes.

Con el gobierno nacional se siente que siempre se está en lucha constante para que se reconozcan y garanticen los derechos indígenas. Se consideran más cercanos o aliados importantes al DPS, INCODER, IGAC, entre otras. Sobre las que apoyan el tema de tierras se observa que es complejo, dispendioso, complicado y demorado llevar a cabo los procedimientos para lograr la adquisición de predios. Pese a lo anterior, se han logrado acuerdos con el gobierno nacional en el marco de políticas existentes. Por su parte, la CTC ha podido convocar a instancias del gobierno nacional, sin embargo, le preocupa el enfoque asistencialista del gobierno nacional, pues ese tipo de programas hacen que todo gire en torno a los recursos económicos y subsidios otorgados y no al fortalecimiento cultural ni a la autonomía política de los pueblos.

Respecto a la cooperación Internacional hay un consenso total en que el Proyecto desarrollado con la AECID es una experiencia ejemplar con un alto nivel de aprendizajes que ha generado en los pueblos indígenas dos grandes certezas, la primera, de total confianza con la AECID, con quien están dispuestos a seguir participando en sus procesos de cooperación al desarrollo y consolidación territorial. La segunda certeza es que la forma de relacionamiento, la autonomía en el diseño e implementación de la propuesta y todos los demás elementos que hicieron de este proyecto una experiencias exitosa, deben ser difundidos y posicionados ante la cooperación internacional como modelo de cooperación sin daño y de cooperación con claro enfoque que respeta la diferencia étnica y cultural. Están seguros que el Proyecto será un trampolín a la gestión de nuevas colaboraciones para darle continuidad a lo iniciado en zonas específicas o para iniciarlo en nuevas zonas del territorio.

Por otra parte se identifica a Civeis Mundi como organización que ha ayudado a la adquisición de predios y al ordenamiento territorial del pueblo Wiwa, a conseguir otros aliados en el marco del congreso de Paraguay en el que participaron 6 países de Latinoamérica cuyo principal tema era la identificación de aliados para la defensa del territorio. Afirman que Civeis Mundi está ayudando en la formulación de un diagnóstico FODA en todas las dimensiones regionales que permitirá visibilizar al interior y al exterior del territorio los procesos adelantados. Este FODA podría ser el principio de la formulación del Plan de Vida. Se resalta la labor realizada con ACDI VOCA, la Unión Europea, la USAID, la OIM, el Consejo Noruego, entre otros y se ve en ellos potenciales aliados para dar continuidad a los resultados obtenidos.

3.4.3. Tipo de impactos diferenciados se ha logrado en materia de paz, equidad entre género y conocimiento/defensa/garantía de los derechos humanos

3.4.3.1. PAZ

Para los pueblos indígenas, la paz se refiere al equilibrio, la armonía de los principios de la madre tierra consignados en la ley de origen, a todo acto que protege la Sierra, a la situación de vida en el cumplimiento de las obligaciones que tienen los pueblos con la madre naturaleza bajo la orientación de los Mamos. La paz consiste en el fiel desarrollo del significado de los bautizos, mortuorias, del cumplimiento de los encargos que se dan a cada persona, a la retribución de lo dado por la naturaleza a través de los Pagamentos, que es lo que genera equilibrio y armonía en la persona y en la colectividad. Así, la cultura nos enseña a no robar, no hablar mal del otro, no pensar negativamente y si esto sucede, existen condiciones de paz en las personas, la naturaleza y por lo tanto en el territorio.



En este sentido, cuando el proyecto ha ayudado a fortalecer espacios territoriales, cuando propicia encuentros culturales para sentir y pensar el territorio, cuando fortalece la autoridad y el papel de los Mamos, podemos decir que el Proyecto le ha aportado directa y significativamente a la paz.

Haciendo una lectura de lo que sucedía en el territorio previo al proyecto, vemos que se vivía una situación de alta diferencia y conflictividad con el gobierno. El proyecto ayudó a preparar las condiciones que se daban en medio de la fuerte crisis vivida entre el 2001 y el 2009. La percepción actual es que el Espíritu de la Madre y las comunidades indígenas son más fuertes que el mismo conflicto, que pese a las acciones de los violentos y a tan altas amenazas, los pueblos lograrán su misión de origen.

Respecto al conflicto armado, La paz que se necesita no se entiende como el diálogo entre dos bandos para solucionar problemas puntuales, sino como el cese de los atropellos contra la madre tierra, contra el equilibrio de la Sierra, el cese a los atropellos contra el agua que genera tanto daño a las personas, a los animales y plantas. La paz como salida del conflicto armado supone el cese del atropello cultural realizado mediante el saqueo y la guaquería. Ante esto, consideran que el proyecto se dio claramente como un ejercicio de reconocimiento y restitución de derechos, especialmente al derecho al territorio y todos los derechos que en él se enmarcan, como el derecho a la

salud, a la educación, a la identidad cultural. Por su parte, los indígenas de la SNSM son esencialmente pacíficos, el respeto y la armonía natural inicia por el respeto al hermano.

Finalmente se observa que los pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta, al finalizar el Proyecto, cuentan con mayores herramientas para generar condiciones de paz, entre ellas se destacan el reconocimiento del territorio y de la diversidad de conflictividades sociales, ambientales y sociopolíticas que se presentan y que se deben trabajar desde las autoridades tradicionales y según los principios de la ley de origen. Cuentan además con una unidad entre los pueblos afianzada, situación que incrementa las condiciones de coordinación y de solución adecuada de los conflictos internos a los pueblos indígenas, y con habilidades adquiridas para denunciar hechos de violencia y darle tratamiento adecuado a las conflictividades internas gracias a los ejercicios realizados en el marco del Proyecto.

De igual forma, los recorridos de campo y las visitas a colonos ha generado mayor conocimiento y cercanía con los pobladores no indígenas de la Sierra, lo que se ha traducido en relaciones más respetuosas. Finalmente se señala el fortalecimiento de las capacidades para negociar con las autoridades civiles y encontrar soluciones concertadas, evitando siempre pasar a la vía de hecho, posición típica en los indígenas de la Sierra Nevada basada en sus principios de respeto a la vida y a la Tierra, que inician por el respeto a sí mismo y a los demás seres humanos que la habitan.

3.4.3.2. GÉNERO:



El hombre exterior, desde sus lógicas, ve que la equidad debe expresarse por ejemplo en la igualdad numérica de la participación en un evento o la posibilidad de que hombres y mujeres cumplan iguales funciones de autoridad, responsabilidad y decisión, prácticas que no son costumbre ni propias de los pueblos indígenas, porque se espera que mujeres y hombres hagan lo mismo, o que las mujeres hablen o den su opinión en lugares o espacios donde no es la costumbre hacerlo. Se cree que el tema hay que enfocarlo más desde la complementariedad que desde la equidad. Así, las comunidades tienen las casas grandes, una para hombres y otra para mujeres. Desde fuera no se entiende que las mujeres son el “banco de sostenibilidad” de la cultura, del pueblo o que no se necesiten mujeres que estén en las reuniones, que hablen mucho, ya que eso no es considerado culturalmente como su papel. “Los hombres calientan como el sol y la mujer refresca como la noche y el rocío”. Así, no es posible, ni necesario, ni propio, que la

mujer caliente, mande, porque pierde su papel en la armonía natural. En el desarrollo del proyecto se observó que la AECID respetó esta dimensión aunque no es del todo compartida, y no optó por la posición de otros actores externos de cooperación que traen un discurso de género occidental que tiende a poner en confrontación los géneros, que miden la equidad en términos de igualdad de funciones, más que el de reforzar el papel propio que cada cultura le ha dado a los géneros.

Por otra parte se afirma que, más que una discriminación funcional de género o la promoción de la equidad de roles y funciones, a los pueblos de la Sierra, les falta entender y aprovechar las cualidades y valores de su gente, independientemente de su género. En este sentido, se observa que no se están valorando adecuadamente los múltiples aportes de las mujeres del pueblo, ni desde sus lugares tradicionales como la casa, responsable de la formación espiritual y cultural de las nuevas generaciones, ni como lideresas capaces de participar activamente por ejemplo en las comisiones propias de las organizaciones indígenas. De esto hay poca conciencia entre los hombres indígenas que participaron en la evaluación, con excepciones de quienes afirman que en su cultura no hay una directa discriminación, sino una dinámica discreta, sutil, en la que pareciera que no hay discriminación pero a la larga sí la hay.

Se observa además que la participación de la mujer no es igual en los cuatro pueblos, En la organización de Kankuamos se ve una mayor participación incluso en cargos de dirección, como las IPS que están bajo la responsabilidad de mujeres, pero en general hay conciencia que no hubo gran participación de las mujeres en espacios de trabajo, recorridos, espacios de toma de decisiones, etc. Mujeres entrevistadas consideran que, precisamente porque la mujer es importante como la madre tierra, la participación de las mujeres pudo y debió ser mayor. Creen que efectivamente hay algunas mujeres interesadas en participar, pero que es necesario facilitar su formación y capacitación para garantizar su participación calificada. Explican también que la falta de participación de las mujeres obedece a los temores de los hombres al ver a sus mujeres por fuera de la casa, del territorio y los peligros que corren.

En este sentido, el proyecto permitió fortalecer la conciencia que, tradicionalmente, los pueblos han sido radicales en cuanto a la no participación de la mujer en los escenarios públicos y que es necesario reconocer que, al igual que la Saga, las mujeres ejercen sabiduría y liderazgo, son ordenadoras y orientadoras del ser y de la vida, desde la casa hasta en los procesos organizativos. Al respecto, afirman, creemos que necesitamos mayor apoyo externo para desarrollar espacios de encuentro, formación y participación de nuestras mujeres.

Finalmente expresan que la mayor expresión de participación de la mujer en el Proyecto está manifiesta en la coordinadora general, ante quien nunca se vio una actitud de descalificación o menos precio de la opinión y liderazgo de su liderazgo, incluso fueron los hombres que son autoridades indígenas quienes solicitaron y la nombraron como coordinadora. Afirman además, con total convicción, que si el proyecto hubiera estado en otras manos, no estaríamos hablando tan bien, no se hubieran logrado los avances y las satisfacciones que efectivamente se tienen en la actualidad. En este horizonte, la coordinadora ha sido una persona vertical, posicionada de su rol y función, de cero manipulaciones e intachable como persona y como profesional. Su liderazgo y buen desempeño han sido, sin lugar a dudas, un ejercicio real de promoción del liderazgo femenino y una valoración generalizada de los aportes que las mujeres koguis, kankuamas, wiwas y arhuacas pueden brindarle al territorio en procesos de consolidación, recuperación y protección de la Madre Espiritual, la U'munukunu, la Sierra Nevada, que por cierto, es mujer.

En cuanto a la programación de resultados dirigidos espacialmente a las mujeres o a la manera como el Proyecto respondió a necesidades o derechos propios de las mujeres, lo observado por el evaluador, tanto en el estudio de documentos, en las visitas de campo y entrevistas personales evidencia que no hay una mayor conceptualización de lo que significa la perspectiva de género o el enfoque diferencial al interior del Proyecto más allá de lo expresado en el Documento General, el cual menciona la complementariedad y unidad de géneros que nace de la concepción unitaria del universo. Tampoco hay resultados o acciones programadas específicas para hombres y mujeres, ni indicadores de resultado diferenciales que hagan parte del ejercicio de conceptualización ni programación del Proyecto, sino sólo hasta el final del proyecto, cuando se formulan los POAs diferenciados para cada pueblo que cubren el período

febrero – abril de 2012. Por otra parte se observa que los resultados esperados se refieren a beneficios colectivos relacionados con el ordenamiento territorial, la identificación y caracterización de los sitios sagrados, la apropiación de las prácticas culturales de uso y manejo del territorio en las cuencas y territorios priorizados o el establecimiento de sistemas productivos agrícolas, acordes con la visión ancestral del territorio, en los que hombres y mujeres, niños, jóvenes y adultos participan, aportan y se benefician de manera conjunta y complementaria.

Así, para poder medir en la evaluación final los niveles de participación efectiva o el incremento del liderazgo de las mujeres de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada es necesario que los productos y beneficios esperados del Proyecto definan especificidades de género, se definan responsabilidades diferenciales, se conceptualiza de mejor manera el enfoque desde los significados y costumbres propias, incluir en el diagnóstico inicial la situación existente en materia de equidad o relacionamiento entre géneros e incluir instrumentos de programación y seguimiento (indicadores) que permitan medir los avances en esta dimensión.

3.4.3.3. DESARROLLO



Respecto a los aportes del Proyecto a procesos de desarrollo, hay que reconocer que los pueblos indígenas identifican un conflicto estructural que nace en la forma como concebimos el mundo, madre para los pueblos indígenas y mercancía para los de afuera. Sobre esta base, el desarrollo para afuera es tener, producir y acumular, para el interior es proteger, conservar, lograr equilibrio. Así, crear mejores condiciones de vida es avanzar hacia los propósitos fundamentales, encontrar caminos para generar mejores relaciones hombre-naturaleza-cultura.

En este sentido, el Proyecto ha facilitado la construcción de condiciones de buen vivir en la medida en que ha facilitado conocer lo que sucede y cómo aporta lo de afuera a los procesos internos, ha cualificado la manera de ser críticos para ver cómo lo que estamos haciendo afecta al cosmos, facilitando espacios para revisar en el interior cómo se está adoptando los usos, costumbres, recursos e instrumentos que de afuera invaden la actitud interior, sin “satanizar” lo de afuera pero críticos ante lo que ofrece el mundo exterior, como el uso de celulares, o la música del vallenato que a toda hora suena en los oídos pero impide escuchar el mundo interior. Este y otros ejemplos ayudan a

entender la forma como los pueblos de la Sierra han avanzado en asumir posiciones críticas y propositivas respecto a la manera como el modelo de desarrollo externo se viene aplastante, en la tecnología, en los procesos educativos, en los lenguajes, en las modas. Ante ello, afirman que necesitan procesos interiores que no “descalifiquen” lo de afuera sino que genere criterio y capacidad para poder identificar y decidir sobre lo que realmente conviene, siendo capaces de gobernar lo que les rodea proponer alternativas y actuar coherentemente con ellas.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se presentan con el propósito de mantener los aciertos del Proyecto y mejorar algunos aspectos que, como lecciones aprendidas, pueden servir como guías los pueblos indígenas de la Sierra Nevada y para la AECID, bajo la convicción que todo lo que hacemos los seres humanos es posible mejorarlo y que la Experiencia con la AECID ha marcado muy positivamente la historia de la cooperación internacional en la Sierra Nevada de Santa Marta y tal vez en todo el territorio colombiano.

- a. A las autoridades y organizaciones indígenas se les recomienda replicar el modelo y enfoque de trabajo de este Proyecto en las iniciativas que a futuro se desarrolle con el apoyo de organismos nacionales e internacionales de cooperación, asegurando que desde el principio, cuando se formulan las iniciativas, se realicen bajo los aprendizajes adquiridos en este proyecto. Para ello, es necesario **fortalecer los ejercicios de sistematización del proyecto** teniendo en cuenta los enfoques de trabajo, las metodologías empleadas, los logros/productos obtenidos, los aprendizajes alcanzados, la estrategia de implementación, la distribución de responsabilidades y otros elementos que el día de hoy son claros y de fácil recordación para quienes participaron directamente en el Proyecto, pero muy posiblemente no tan fácil para actores externos o líderes de nuevas generaciones. Esta recomendación podría apoyarse en los elementos brindados por el documento de evaluación, de la información cartográfica que hace parte del SIG y de los diversos documentos producidos en el marco del Proyecto.

- b. Se recomienda profundizar en el tema de **fortalecimiento organizacional** de cada pueblo mediante la definición de competencias, regulaciones, potestades y formas de coordinación entre Mamus/Autoridades, Cabildos, Organizaciones y Comisiones, de tal manera que se evite la descoordinación, la duplicación de funciones o la sobre posición de responsabilidades. Así, para facilitar el relacionamiento de las autoridades propias con el mundo exterior y asegurar que las instituciones e instancias externas comprendan la forma de distribución interna de las responsabilidades, conviene formular un esquema organizacional interno que responda, no a un modelo piramidal occidental sino al modelo circular propio. Se recomienda de la misma manera **fortalecer el proceso de programación interna** que fije metas a largo, mediano y corto plazo, con indicadores claros de seguimiento para poder medir el nivel de avance en cada una de las dimensiones de la vida de los pueblos, de tal manera que el mandato de origen y las directrices generales que brindan los Mamos se conviertan en Plan de Trabajo. Se recomienda de la misma manera **formular manuales de funciones, estatutos, reglamentos internos o instrumentos similares** que le den un nivel superior de “objetividad” a la forma como se distribuyen las funciones, a la forma como se ejerce la autoridad y a como se le hace seguimiento a las responsabilidades designadas. Todo lo anterior está supeditado a la revisión de los espacios de toma de decisiones de cada uno de los cuatro pueblos indígenas y el desarrollo de acciones de recuperación de las funciones regulatorias de las autoridades tradicionales, que corresponde al primer resultado del proyecto pero que por diversas razones no avanzó como se quería y necesitaba.

- c. Una de las dificultades encontradas fue la frágil capacidad para darle continuidad a los procesos cuando por diversas razones cambian los Cabildos, miembros de los Equipos Técnicos o personal de apoyo. Para ello, **se recomienda hacer de los procesos de sistematización, entrega de informes y procesos de empalme una práctica permanente** que exija a los salientes dar razón de sus avances y a los entrantes darle continuidad a los procesos en marcha. De igual manera se recomienda desarrollar evaluaciones semestrales y anuales de todos los proyectos desarrollados, independientemente de las exigencias o lógicas de intervención de los organismos cooperantes, bajo la convicción de que la evaluación es una oportunidad de afirmarse, valorar lo alcanzado y ajustar en el camino los procesos, recursos y responsabilidades.
- d. Con base en la información recolectada y los avances logrados, se recomienda **culminar el proceso de formulación de la propuesta técnica de ampliación de los tres resguardos indígenas**, de la misma manera como el pueblo Kogui logró conformar una iniciativa con todos los datos prediales, estudios, planos, etc., de forma que se facilite la adquisición de nuevos predios y la inclusión de los ya adquiridos como parte de los resguardos. De igual forma se recomienda **culminar la sistematización de la información levantada de los Sitios Sagrados ubicados en la Línea Negra** y unificar la información recolectada por los cuatro pueblos en un solo producto, de tal forma que exista un único instrumento al servicio del posicionamiento indígena, de visibilidad, de reconocimiento, defensa y protección de la Línea Negra.
- e. Se recomienda a las organizaciones y equipos técnicos **identificar las acciones del proyecto programadas y aún no desarrolladas**, dentro de los que se encuentran los estudios socio económicos y biológicos, el estudio jurídico de los predios, los documentos orientadores de la tenencia de tierras y de procedimientos de adquisición de predios, entre otros, **para analizar su necesidad y pertinencia, concertar los mecanismos que permitan alcanzar dichos productos e incluirlos en los procesos de gestión** para que sean incluidos dentro de las agendas de las comisiones de tierras o al interior de nuevos Proyectos de Cooperación. De igual manera **se recomienda realizar espacios internos** para que los cuatro pueblos indígenas expongan los avances alcanzados y se **ponga a disposición de los pueblos hermanos los instrumentos producidos en el marco del Proyecto**, entre ellos, el manual producido por el pueblo Arhuaco para priorizar y entregar predios, o la cartilla de los Wiwa sobre Fundamentos Territoriales, entre muchos otros.
- f. Se recomienda a las autoridades y organizaciones no perder la oportunidad de **unificar criterios entre los cuatro pueblos sobre mecanismos y criterios de relacionamiento** con las instituciones del orden regional y nacional responsables del tema de territorio. Para ello, es muy aconsejable **apropiarse de la Nueva Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial y lo relacionado con las Entidades Territoriales Indígenas** y demás mecanismos de ordenamiento territorial en los que las autoridades y Organizaciones indígenas deben garantizar su participación. De igual forma conviene madurar y **promover una vez más la iniciativa de elevar a decreto o ley ambiental la protección de los Sitios Sagrados y el reconocimiento de la Línea Negra**, pues significaría contar con fundamentos jurídicos o legales a la hora de entablar diálogos interinstitucionales o de participar en espacios de planeación territorial o de formulación de políticas públicas relacionadas con el tema territorial.
- g. En cuanto a la **promoción y cualificación del talento humano propio** en temas relacionados con competencias y funciones de las instituciones estatales y de los mecanismos de participación ciudadana, si

bien se reconocen los avances realizados con el apoyo de la Universidad del Rosario, **se recomienda diseñar concertadamente un mecanismo de formación permanente, práctico, en interacción directa con las comisiones y procesos en marcha** que permita desarrollar más las capacidades para conocer y trabajar articuladamente con la institucionalidad del Estado y las diferentes ramas del poder, aprovechando que las autoridades actuales tienen muy clara la importancia de este aspecto y que hay instituciones dispuestas a colaborar con su saber y experiencia, entre ellos el CINEP.

- h. En el tema de **procesos de producción dirigidos a la Seguridad Alimentaria** conviene que las propuestas en marcha y las que están por implementarse, **se revisen a la luz de los propios usos y costumbres y de los beneficios que en materia de tecnología agroecológica ofrece el mundo exterior**, de tal manera que prácticas ancestrales como el manejo colectivo de las iniciativas de producción o la puesta en marcha de iniciativas agrícolas y pecuarias al servicio de autofinanciar las agendas colectivas internas, sean parte de las buenas prácticas que pertenecen al mundo indígena y que se fueron perdiendo por la apropiación del personalismo individualista y de la economía de la acumulación del mundo occidental.
- i. Junto al valioso producto alcanzado por el Proyecto en cuanto a la conformación del Sistema de Información Geográfica, se recomienda cualificarlo como **Sistema Integral de información Territorial** que incluya todos los diagnósticos levantados sobre el territorio en materia social (poblamiento, infraestructura, oferta educativa, sistema de salud, aguas, rutas, entre otros). El Sistema Integral de Información Territorial puede contar bases de datos de los líderes indígenas, técnicos, profesionales y miembros de organizaciones aliadas; contar con un Banco de Proyectos que recoja las iniciativas exitosas ya aplicadas, con Banco de Oferentes o Proveedores que den seguridad de cumplimiento, calidad y buenos precios. De esta manera, al contar con un SIIT se adquieren herramientas para la gestión y el relacionamiento interinstitucional y se facilitaría el diseño de nuevas propuestas de trabajo sobre la base de lo conocido y experimentado.
- j. **Se recomienda a la AECID facilitar que los diversos organismos de cooperación internacional** que hacen presencia en el país y que apoyan iniciativas de desarrollo regional, de consolidación territorial de pueblos indígenas, de fortalecimiento organizativo y cultural, entre otros, **conozcan la experiencia del proyecto**, desde su origen, diseño, implementación y cierre, seguros de que el Proyecto es una experiencia exitosa, modelo de “acción sin daño” con claro enfoque diferencial, de la que mucho se tiene para enseñar.
- k. De igual manera se recomienda **facilitar a las organizaciones indígenas la información que la Agencia tenga sobre líneas de acción, próximas convocatorias y demás formas de cooperación** que permitan darle continuidad a los componentes del proyecto, consolidar lo iniciado y/o ampliar su cobertura.
- l. Acompañar a las organizaciones indígenas en **espacios de socialización y gestión ante organismos nacionales e internacionales, especialmente en Europa según lo expresado por los líderes indígenas**, bajo la convicción que su conocimiento de la Sierra y la experiencia adquirida mediante el Proyecto debe significar mayores capacidades de gestión y de relacionamiento con las diversas instancias de cooperación.
- m. **Tomar la estrategia del Proyecto como punto de referencia para su trabajo con otros pueblos indígenas del país**, especialmente la forma como se construye el proyecto desde las identidades, cosmovisiones y lenguajes del territorio, evitando intermediaciones externas, colocando la responsabilidad de

los proyectos directamente en las organizaciones indígenas, construyendo planes de acción claros y a la vez flexibles, promoviendo el liderazgo local como alternativa fundamental para generar apropiación, empoderamiento y autonomía.

- n. Permitir **mayores espacios de capacitación y entrenamiento previo dirigido a las autoridades, los equipos técnicos y administrativos**, de tal manera que se garantice que un conjunto amplio y plural de personas tengan miradas integrales del Proyecto, tanto de sus objetivos y resultados, como de la estrategia de implementación, procedimientos administrativos, formulación de informes, entre otros.
- o. **Diseñar desde el principio del proyecto una estrategia o sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo**, de tal manera que la evaluación, como mecanismo para interpretar avances, valorar los aciertos y generar ajustes, sea un ejercicio permanente y participativo, de tal forma que, más allá de generar documentos o informes, se fortalezca en los equipos de trabajo y comunidades, un espíritu reflexivo, crítico y propositivo.
- p. **Respecto a la presencia de profesionales de apoyo o voluntarios, conviene tener una política clara de sus roles y funciones**, de los compromisos conjuntos que se asumen entre las organizaciones y la Agencia. Conviene diseñar una estrategia clara de inducción y seguimiento, para que los ejercicios de prácticas o pasantías sean altamente provechosas, tanto para los territorios beneficiados, como para los jóvenes voluntarios, bajo la convicción que están aún en proceso de formación humana y profesional.
- q. **Garantizar, especialmente al principio, una mayor presencia de la Agencia en terreno**, de tal manera que se acompañe la construcción de condiciones iniciales técnicas, logísticas, administrativas y organizacionales. Así, se recomienda que al inicio de los procesos haya un acompañamiento más intensivo que facilite a las dos partes, tanto a la Agencia como a los grupos de trabajo locales, generar dinámicas de trabajo y crear relaciones estrechas y de confianza.
- r. Si bien el Equipo Técnico general y los equipos técnicos de cada pueblo trabajaron de manera ejemplar, se recomienda desde el principio, en la formulación y presupuestación del proyecto, **tener claro la cantidad de personal y los recursos económicos que se requieren para contratar** las personas que procesos tan diversos y en territorios tan amplios se requiere
- s. Valorando la capacitación técnica brindada sobre cartografía, manejo de tecnología geográfica y el tema administrativo, se recomienda **mantener vivos los espacios de capacitación**, de tal manera que los conocimientos adquiridos se mantengan actualizados y se profundice permanentemente en los temas señalados.
- t. Al igual que en el tema de evaluación y monitoreo, se recomienda **garantizar desde el inicio del Proyecto contar con una estrategia integral de comunicación** que defina de la mejor manera posible el tipo de comunicación, los contenidos, criterios, políticas, técnicas y responsables de garantizar un flujo de información permanente, procesos de reflexión y producción de saberes y registros de las experiencias más significativas del Proyectos, bajo la convicción que la comunicación genera memoria colectiva, facilita la réplica de las experiencias, genera mejores condiciones de seguridad y promueve relacionamientos interinstitucionales que se traducen en nichos de gestión.

- u. En la etapa de cierre del proyecto se recomienda propiciar espacios al interior de las comunidades, pueblos y organizaciones para **garantizar un adecuado cierre técnico, financiero y político del proyecto**.
- v. En la medida de las posibilidades de tiempo y presupuesto, **facilitarle a las autoridades tradicionales y líderes de las organizaciones indígenas exponer la experiencia a nivel nacional e internacional** como estrategia de socialización y gestión.
- w. Si bien es importante continuar con la gestión de recursos y apoyo técnico y administrativo en escenarios nacionales e internacionales, se recomienda promover la propuesta de **hacer que las instancias o empresas propias, entre ellas las IPS, empresas de café, caña panelera, entre otras, sean fuentes de recursos comunitarios que financien los procesos sociales** bajo un esquema que promueva la autonomía y autogestión.