



ENLAZA
INFORME DE EVALUACIÓN
Programa Paisajes de Conservación

**Contrato suscrito entre Patrimonio Natural y
Fundación Enlaza**

Abril 2014

Las opiniones y conclusiones expresadas en este informe son responsabilidad de la Fundación Enlaza y no comprometen ni al Fondo de Patrimonio Natural, ni a Parques Nacionales Naturales, ni a USAID.

Lista de acrónimos

ACT	Amazon Conservation Team
AMA	Corporación de Alta Montaña Andina
ASDELCO	Asociación de Amigos de El Cocuy
Asocbarí	Asociación Comunidad Motilón Barí Colombia
CBE	Corredor Biológico Estructural
CIED	Centro Indígena de Educación Diversificada
CIT	Confederación Indígena Tayrona
CTC	Consejo Territorial de Cabildos de la Sierra Nevada de Santa Marta
FIAAT	Fundación de Investigaciones Arqueológicas y Ambientales Tayrona
Funprocep	Fundación para la Promoción de la Cultura y la Educación Popular
ICANH	Instituto Nacional de Antropología e Historia
ICO	Índice de Capacidades Organizacionales
JAC	Junta de Acción Comunal
JAAR	Junta Administradora de Acueducto Rural
OPEPA	Organización para la Educación y Protección Ambiental
OWYT	Organización Wiwa Yugumaiun Bunkuanarrua Tayrona
PC	Paisaje de Conservación
PNN AFIW	Parque Nacional Natural Alto Fragua Indi Wasi
PPC	Programa Paisajes de Conservación
SIMAP	Sistema Municipal de Áreas Protegidas
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SNSM	Sierra Nevada de Santa Marta
USAID	Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional

Tabla de contenido

Presentación	6
A. Metodología	9
B. Análisis por región	11
I. PNN Alto Fragua Indi Wasi	12
a) Contexto del PNN y su área de influencia	13
b) Alto Fragua Indi Wasi: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración	15
c) Aprendizajes de los proyectos.....	17
1. Gestión de los proyectos.....	17
2. Estrategias de intervención	19
2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles	19
2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial.....	23
3. Fortalecimiento organizativo	25
3.1 Capacitaciones	25
3.2 Fortalecimiento de las organizaciones locales.....	25
3.3 Articulación interinstitucional.....	26
II. PNN Sierra Nevada de Santa Marta	27
a) Contexto del PNN y su área de influencia	28
b) Sierra Nevada de Santa Marta: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.....	30
c) Aprendizajes de los proyectos.....	34
1. Gestión de los proyectos.....	34
2. Estrategias de intervención	35
2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles	35
2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial.....	40
3. Fortalecimiento organizativo	42
3.1 Capacitaciones	42
3.2 Articulación interinstitucional.....	43

III. PNN Ensenada de Utría.....	44
a) Contexto del PNN y su área de influencia.....	45
b) Utría: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración	47
c) Aprendizajes de los proyectos	53
1. Gestión de los proyectos	53
2. Estrategias de intervención	56
2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles	56
2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial.....	61
3. Fortalecimiento organizativo	63
3.1 Capacitaciones	64
3.2 Fortalecimiento de la base social.....	64
3.3 Articulación interinstitucional.....	65
IV. PNN Catatumbo Barí.....	66
c) Contexto del PNN y su área de influencia.....	67
b) Catatumbo - Barí: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración	69
c) Aprendizajes de los proyectos	71
1. Gestión de los proyectos	71
2. Estrategias de intervención	72
2.1. Alternativas productivas lícitas y sostenibles	72
2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial.....	75
3. Fortalecimiento organizativo	75
3.1. Capacitaciones	75
3.2 Fortalecimiento de la base social.....	76
3.3 Articulación interinstitucional.....	76
V. PNN Cocuy	78
a) Contexto del PNN y su área de influencia.....	79
b) Cocuy: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración	81
c) Aprendizajes de los proyectos	84
1. Gestión de los proyectos.....	84

2. Estrategias de intervención	85
2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles	85
2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial.....	86
3. Fortalecimiento organizativo	86
3.1 Capacitaciones	87
VI. PNN Katíos	88
c) Contexto del PNN y su área de influencia	89
b) Katíos: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.....	91
c) Aprendizajes de los proyectos.....	93
1. Gestión de los proyectos.....	93
2. Estrategias de intervención	94
2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles	94
2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial.....	96
3. Fortalecimiento organizativo	97
3.1 Capacitaciones	97
3.2 Articulación interinstitucional.....	98
D. Conclusiones y recomendaciones	99

Presentación

El Programa Paisajes de Conservación (PPC) busca apoyar la implementación de actividades lícitas y ambientalmente sostenibles en ecosistemas de gran biodiversidad. Para tal fin, definió tres objetivos de trabajo: (1) Mejorar las actividades lícitas y medios de vida en las zonas de traslape o de influencia de los parques nacionales naturales; (2) Fortalecer la institucionalidad y gobernabilidad de Parques Nacionales Naturales (PNN) y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, (Sinap); y (3) Construir capital social y participación comunitaria.

En un trabajo articulado entre USAID, Parques Nacionales Naturales y el Fondo Patrimonio Natural¹ se identificaron seis parques nacionales naturales donde focalizar el PPC, tanto en el área núcleo del parque como en su zona de influencia. Estas zonas fueron: Sierra Nevada de Santa Marta, Catatumbo Barí, Los Katíos, Utría, El Cocuy y Alto Fragua Indi Wasi.

Gráfico 1. Áreas de intervención del Programa Paisajes de Conservación}



Fuente: Programa Paisajes de Conservación².

Para el desarrollo de las actividades en las zonas identificadas, el PPC realizó convenios con 22 operadores locales³, a partir de un proceso de convocatoria en cada región. Los operadores

¹ USAID firmó con Patrimonio Natural - Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas el Acuerdo de Cooperación No. AID-514-A-09- 00004 para el desarrollo e implementación del PPC.

² Disponible en: http://www.patrimonionatural.org.co/cargaarchivos/contenidomenus/documentos/brochure-paisajesde-conservacion_final.pdf

³ Según el PPC, se reconoce por operador local a aquellas: "Organizaciones y/o asociaciones de productores nacionales, cooperativas, ya sean regionales o locales; organizaciones no gubernamentales nacionales; organizaciones no gubernamentales de los Estados Unidos; fundaciones y universidades; empresas o firmas privadas; grupos indígenas, consejos colectivos de afro descendientes, y cualquier otro tipo de organización que opere legalmente en el territorio colombiano, que presenten propuestas de proyectos enfocados a la contención de amenazas a la biodiversidad y a la

presentaron propuestas enfocadas a la contención de amenazas a la biodiversidad y a la conservación de los recursos naturales, de acuerdo con los objetivos del Programa.

Al finalizar la primera fase de implementación, el PPC consideró importante hacer un ejercicio de evaluación, con el fin de identificar buenas prácticas y generar recomendaciones que apunten a un mejor funcionamiento de sus estrategias en la siguiente fase del Programa en la región Caribe. A través de un concurso de propuestas, contrató a la Fundación Enlaza, mediante el acuerdo No.US366 para: “Llevar a cabo un ejercicio de evaluación del Programa Paisajes de Conservación con el fin de diseñar una serie de recomendaciones y/o estrategias que faciliten el desarrollo de la siguiente fase del Programa en la región Caribe, mediante el análisis de: (i) los procesos de capacitación desarrollados en el marco del mismo y (ii) la implementación de actividades asociadas al fortalecimiento de la base social, el establecimiento de sistemas productivos sostenibles y la restauración de ecosistemas”.

El presente documento muestra los resultados de dicha evaluación, sujetos a comentarios y recomendaciones del personal del PPC y a las observaciones que surjan en el taller de discusión de resultados. En la primera parte del documento se presenta la propuesta metodológica de la Fundación Enlaza. Posteriormente, se expone los resultados obtenidos para cada región de intervención del Programa y cierra con las recomendaciones generales hacia el PPC.

A. Metodología

El Programa Paisajes de Conservación tiene como fin fortalecer la capacidad institucional y gobernabilidad de las áreas protegidas en Colombia con énfasis en la conservación ambiental, la preservación cultural y comunitaria, y el mejoramiento de los modos de vida. Para tal fin, definió tres objetivos de trabajo:

1. **Mejorar las actividades lícitas y medios de vida en las zonas de traslape o de influencia de los parques nacionales naturales:** El objetivo de este componente es apoyar actividades productivas lícitas y ambientalmente sostenibles que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores locales en las zonas seleccionadas.
2. **Fortalecer la institucionalidad y gobernabilidad de Parques Nacionales Naturales (PNN) y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (Sinap):** Este componente busca apoyar a la Unidad de Parques Nacionales en su capacidad de gobernabilidad y conservación de la diversidad en las áreas protegidas y en algunos casos, en sus zonas de influencia.
3. **Construir capital social y participación comunitaria:** El componente tiene como objetivo promover la integración de las comunidades que habitan el área de influencia de los clúster en los diferentes procesos de toma de decisiones en el ámbito regional, el fortalecimiento de sus organizaciones, la protección del patrimonio cultural y la toma de conciencia de su papel y responsabilidad en la conservación de las áreas protegidas y los bienes y servicios ambientales que le prestan a las comunidades.

La presente evaluación se centra en los objetivos uno y tres del Programa, relacionados con las actividades desarrolladas por operadores locales en las áreas de influencias de los parques nacionales naturales.

Para cada uno de estos objetivos se buscó identificar aprendizajes que dejan los proyectos sobre:

- **Factores de éxito:** Aspectos que facilitaron su desarrollo y la consecución de los resultados.
- **Cuellos de Botella:** Aspectos que dificultaron o impidieron su desarrollo y la consecución de los resultados.
- **Factores de sostenibilidad:** Aspectos que permiten o dificultan la sostenibilidad de los resultados.

La información recolectada se organizará en tres ejes de análisis: i) **gestión del proyecto** – tipo de operador seleccionado, diseño/formulación de la propuesta, implementación, seguimiento-; ii) **estrategias de intervención** –para el desarrollo de actividades lícitas y para la restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial-; y iii) **fortalecimiento organizativo** - relaciones entre los actores en el territorio, fortalecimiento de la base social en las áreas de influencia, y vinculación con otros actores-.

La evaluación se realizó mediante la aplicación de herramientas cualitativas de levantamiento y análisis de información. El trabajo se basa en el análisis de las percepciones y opiniones de los operadores locales (expresados principalmente en los informes de avance) y de las personas entrevistadas, así como de las observaciones realizadas en el trabajo de campo. Es importante aclarar que el trabajo no busca identificar el impacto de los proyectos, evaluar de manera individual a cada operador o corroborar si los indicadores y metas del Programa se relacionan con la realidad en campo. Su objetivo principal es identificar aprendizajes para futuras intervenciones.

Las fuentes de información utilizadas para realizar el análisis fueron:

- **Revisión documental:** convenios suscritos entre Patrimonio Natural y los 22 operadores locales; informes de avances presentados por los 22 operadores locales al PPC; y los 16 informes de avances presentados por el PPC a USAID. La revisión buscó identificar los aspectos que cada operador destaca sobre los logros alcanzados y los aprendizajes de la implementación.
- **Entrevistas al personal técnico del PPC (5)** y a coordinadores y equipo de trabajo de los operadores locales (10 operadores - 26 personas).
- **Visita de campo de dos profesionales de Enlaza (social y agroecológico) a tres áreas de acción del PPC:** las visitas se realizaron a las zonas del PNN Utría, PNN Alto Fragua Indi Wasi y PNN Sierra Nevada de Santa Marta (identificadas por el Programa en los términos de referenciación de la evaluación). En las visitas de campo se visitaron iniciativas promovidas por el PPC y se entrevistaron a participantes del Programa (52 personas). Las opiniones y conclusiones expresadas en la evaluación pueden estar limitadas por la imposibilidad de visitar las seis zonas de operación del Programa o de entrevistar a todos los operadores que intervinieron en su ejecución y, como todo ejercicio de análisis, por las interpretaciones del equipo técnico involucrado.

Para cada área de intervención del Programa se presenta la siguiente información:

- a) Breve introducción y contexto del Parque Nacional y de su área de influencia: este contexto fue realizado a partir de la información disponible en los documentos del PPC sobre el Parque (convocatorias y página web).
- b) Cuadro resumen sobre los proyectos implementados en el área: contiene el operador, el nombre del proyecto, los objetivos o actividades propuestas, los resultados identificados en los reportes de los operadores (no los indicadores del Programa), el monto aportado por USAID y el plazo de ejecución establecido en el convenio.
- c) Aprendizajes identificados, divididos en gestión del proyecto, estrategias de intervención y fortalecimiento organizativo. Los aprendizajes no están especificados por operador, sino por toda el área geográfica, por esto se podrá observar que un aprendizaje aplica para un operador de la zona, pero no siempre para todos. Además, no necesariamente se presentan factores de éxito, cuellos de botella y factores de sostenibilidad para cada tema, solo para aquellos que fue posible identificar con la información disponible. Es posible que los aprendizajes se repitan a lo largo de las regiones, lo que muestra aspectos a considerar en las recomendaciones. Es evidente que para las tres áreas donde se realizó el trabajo de campo -Utría, Sierra Nevada de Santa Marta y Alto Fragua-, el análisis es más detallado pues se tuvo acceso a más información.

Finalmente, a partir de la comparación de los aprendizajes en las seis zonas, el equipo de Enlaza propone una serie de recomendaciones al PPC para ser consideradas en su siguiente fase de implementación.

B. Análisis por región

A continuación se muestra el análisis por cada región de intervención del PCC. Primero se mostrarán los análisis de las tres regiones donde se realizó trabajo de campo: PNN Alto Fragua Indi Wasi, PNN Sierra Nevada de Santa Marta y PNN Utría. Luego se expone el de las otras tres regiones: PNN Catatumbo – Barí, PNN Cocuy y PNN Katíos.

El análisis está organizado de tal manera que cada parque puede ser revisado como un documento separado, pero todos conservan la misma estructura: una introducción sobre el contexto del Parque y su área de influencia; un cuadro que presenta de manera resumida cada uno de los proyectos realizados; y la presentación de los aprendizajes identificados.

I. PNN Alto Fragua Indi Wasi

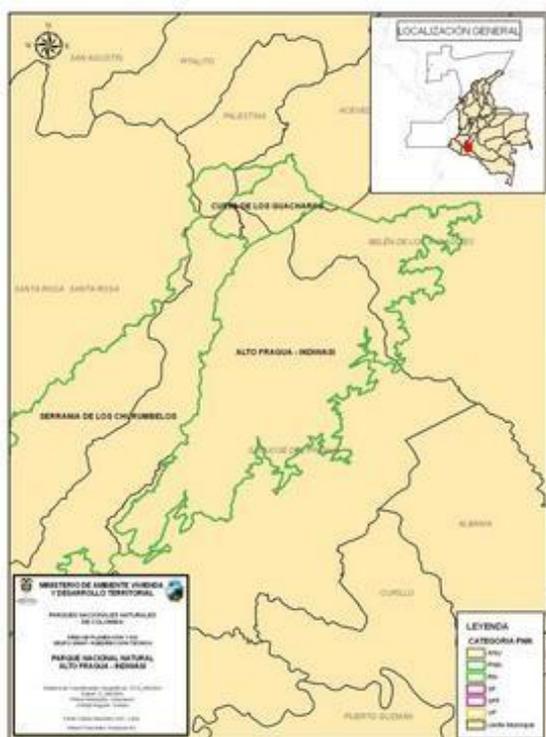


Fuente: Enlaza

a) Contexto del PNN y su área de influencia

El Parque Nacional Natural Alto Fragua Indi Wasi (PNN AFIW) es un área protegida del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia, declarada el 25 de febrero de 2002 mediante resolución No 198. Ubicado en el pie de monte amazónico, cumple un papel fundamental en la conectividad de los Andes colombianos con la llanura amazónica. Cuenta con una extensión de 77.380 hectáreas, que van desde los 605 hasta 2.895 metros sobre el nivel del mar. A su costado occidental limita con dos Parques Nacionales Naturales (Cueva de los Guacharos y Serranía de los Churumbelos) y con dos reservas de la sociedad civil. Está situado en el departamento de Caquetá, en los municipios de San José del Fragua y Belén de los Andaquíes donde habita población indígena y campesina.

Gráfico 2: Ubicación PNN Alto Fragua Indi Wasi



Los indígenas pertenecen al grupo Ingano, proveniente originalmente del Putumayo. Una parte de esta población vive en los cinco resguardos legalmente constituido en el área de influencia del Parque: San Miguel, Las brisas, Yurayaco, Niñera, y Cosumbe. Sin embargo, otra proporción vive por fuera de los resguardos al ser estos muy pequeños para contener a toda la población. Los indígenas de esta zona conformaron la Asociación Tandachiridú Ingacuna para la gestión y ordenamiento del territorio. Esta Asociación fue una de las impulsoras de la conformación del PNN Alto Fragua Indi Wasi con el objetivo de proteger, de la deforestación, ecosistemas claves para su producción y sistema medicinal⁴.

La población campesina está ubicada en el casco urbano y en el área rural de los dos municipios. El Caquetá es un departamento receptor de colonización desde el Siglo XIX.

Fuente: Programa Paisajes de Conservación

Los inicios de la colonización estuvieron vinculados al auge de economías extractivas como el caucho, las maderas y las pieles, que en la segunda mitad del siglo veinte respondían a un proceso promovido por el Gobierno Nacional para impulsar proyectos de colonización dirigida y espontánea (Ley 20/59): *“con el fin de asentar las familias desalojadas por la violencia en los departamentos del Caquetá, Meta y Arauca a través de una línea de créditos, capacitación y titulación de baldíos”*⁵.

⁴ Especialmente el yagé, aunque cabe resaltar que en la comunidad no hay taitas que sepan dirigir la toma de esta planta.

⁵ Graciela Uribe, Juan Guillermo Ferro. “Las marchas de los coccaleros del departamento de Caquetá, Colombia: contradicciones políticas y obstáculos a la emancipación social” Cuadernos de Desarrollo Rural, núm. 49, segundo semestre, 2002. Pontificia Universidad Javeriana.

La colonización de esta región, con características de suelos y productividad diferentes a las zonas de procedencia de los campesinos, implicó una degradación progresiva de los ecosistemas del Caquetá. Las prácticas productivas se enfocaron en la ganadería extensiva para la producción de carne y lácteos (mediante sistemas de tala y quema) lo que implicó una alta deforestación. Los bosques húmedos fueron reemplazados por potreros para el pastoreo de ganado, generando compactación y desgaste de los suelos. El desarrollo de la actividad agrícola fue menor, algunos cultivos de pancoger, café y cacao, con bajos rendimientos y alta incidencia de plagas y enfermedades.

Al finalizar el siglo XX, la aparición de cultivos de coca para uso ilícito implicó un cambio en la vocación económica de la región, generando una economía ilegal que desestimuló la continuación de cultivos legales y generó una “cultura de consumo y liquidez” entre una porción de la población. La aparición de estos cultivos incrementó la presencia de grupos armados al margen de la ley y las fumigaciones aéreas con glifosato que afectaron también los cultivos lícitos.

De acuerdo con los resultados del Taller de Consolidación realizado por el PPC en la ciudad de Florencia (2009), las principales amenazas para la conservación de la biodiversidad del Parque se dan en la zona suroriental, e incluyen:

- Destrucción de hábitats y fragmentación de los ecosistemas nativos.
- Falta de oportunidades económicas para los habitantes.
- Escasa presencia de organizaciones que generen gobernabilidad.
- Baja apropiación y conciencia de los habitantes respecto a la conservación de los recursos naturales y la preservación de los ecosistemas.
- Uso e implementación de malas prácticas productivas.
- Ausencia, o debilidad, de políticas sobre uso y tenencia de la tierra.

Adicionalmente, las poblaciones adyacentes al Parque viven en un escenario de baja presencia estatal y oferta de servicios básicos, y de alta presencia de grupos armados al margen de la ley, lo que dificulta el desplazamiento y actuación de entidades estatales o ajenas a las comunidades.

Partiendo de ese diagnóstico, el PPC realizó una convocatoria de proyectos que ayudaran a reducir estas amenazas, seleccionado a dos operadores: Fundación Esawa y Amazon Conservation Team. El siguiente cuadro muestra los objetivos y actividades propuestas por los proyectos presentados por ambas entidades; y los resultados reportados en sus informes de seguimiento.

b) Alto Fragua Indi Wasi: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.

Operador	Nombre del proyecto	Actividades/objetivos propuestos en convenio	Resultados (según informes de operador)
<p>Fundación Esawa: Organización ambiental de carácter privado, creada en noviembre de 1994. Su gestión está orientada a generar alternativas que contribuyan a la recuperación y conservación de los ecosistemas amazónicos y a la formación de cultura democrática y ambiental.</p>	<p>Definición de una propuesta de conectividad ecológica en las Veredas Cristalina, Bellavista, Alto Sarabando, y Las Platas en la Microcuenca del Río Sarabando Área de influencia del PNN Alto Fragua - Indi Wasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de estructura y composición del paisaje de la zona alta y media de la microcuenca del río Sarabando • Clases de cobertura determinadas en un área aproximada de 4.600 ha. • Matriz de paisaje determinada para las veredas Cristalina, Bellavista, Alto Sarabando y Las Platas. • Propuesta de conectividad ecológica que contribuye al ordenamiento ambiental del área de influencia del Parque Nacional Natural Alto Fragua-Indi Wasi formulada y concertada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de cartografía (cobertura y redes ecológicas con análisis predial) • Propuesta conectividad ecológica (39 predios y 4600 ha). • Acuerdos generales de conservación firmados con 30 familias.
<p>Amazon Conservation Team (ACT): Entidad sin ánimo de lucro. Sus acciones se focalizan en desarrollar trabajo de acompañamiento y fortalecimiento de los procesos definidos en el Plan de Vida de las comunidades Inga del Caquetá. En 2006, empieza a trabajar con campesinos y otros indígenas de la zona.</p>	<p>Desarrollo sostenible integrado de grupos campesinos indígenas de la zona de influencia del Parque Nacional Natural Alto Fragua Indi Wasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar alternativas productivas lícitas y modos de vida campesina e indígena: a) caracterización economía local; b) huertas caseras y chagras indígenas; c) sistemas agroforestales (cacao, caucho y café, silvopastoriles); d) desarrollo de mercados. • Fortalecer los procesos de ordenamiento territorial y ambiental: a) diagnóstico participativo de conflictos y tenencia de tierras; b) estudio ambiental y diagnósticos biofísicos, socioculturales y de zonificación; c) recuperación de recursos hídricos; d) acuerdos de administración y manejo intercultural de los recursos naturales; e) estrategia de evaluación de bienes y 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento “Análisis del comportamiento de la economía local a nivel familiar y veredal”; 30 chagras en resguardos indígenas y 207 huertas con familias campesinas; 196 ha en arreglos agroforestales (cacao, copoazú, caucho, maderables y plátano) y 32 ha de sistemas silvopastoriles; 39 secadores de cacao; exportación inicial de 2000 kg de cacao a Alemania; sondeo de mercado y diseño de una estrategia de comercializaciones para cacao. • Cartografía (núcleo, veredal y predial) complementada con cartografía social; Convenio con la U. Amazonía para inventario florístico y medición de captura de carbono

		<p>servicios ambientales. Desarrollar capital social para la gobernabilidad y manejo de los recursos naturales de las comunidades: a) fortalecer las asociaciones indígenas y campesinas; b) formulación e implementación de planes de manejo predial y regional; c) fortalecimiento de espacios de participación y concertación; d) estrategias de comunicación y educación ambiental.</p>	<p>en sistemas tradicionales de producción; documento: “Caracterización de conflictos por uso, ocupación y tenencia en la zona aledaña al PNAFIW”; Propuesta: “Ejercicio de priorización de ventanas de análisis para la definición de áreas de conectividad en articulación con el ajuste de planes prediales”; cerramiento 25 ha con fuentes hídricas y enriquecimiento con plantas locales; establecimiento de viveros de material vegetal en 3 centros educativos locales; 50 ha de forestería análoga.</p> <p>Fichas y planes prediales; procesos de autodiagnóstico organizativo de las veredas; generación de agendas veredales; generación de planes de manejo de resguardos; fortalecimiento JAC y las Asociaciones de Juntas; cualificación y fortalecimiento de promotores veredales.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de los convenios suscritos entre Patrimonio Natural PPC y los operadores, y los informes de avances presentados por los operadores al PPC.

c) Aprendizajes de los proyectos

A continuación se presentan los aprendizajes identificados a partir de la operación de los proyectos de la Fundación Esawa y Amazon Conservation Team en el área de influencia del PNN Alto Fragua Indi Wasi.

1. Gestión de los proyectos

Factores de éxito

- **Operar los proyectos con organizaciones con experiencia y conocimiento de la región facilitó la confianza de las poblaciones y la consecuente realización de las actividades.** Los dos operadores conocían las dinámicas sociales, culturales, políticas y ambientales de la zona. Alto Fragua Indi Wasi es una región con alta presencia de grupos armados al margen de la ley, lo que dificulta la movilidad de personal o la llegada de instituciones u organizaciones ajenas a la región. Operar los proyectos con organizaciones con conocimiento de estas dinámicas, conocidas y respaldadas por las comunidades, facilitó el desarrollo del proyecto. En el caso de ACT, la organización trabaja en la región hace más de 17 años.
- **Trabajar con organizaciones que tienen apuestas de largo plazo en la región permitió aportar a procesos en curso con altas posibilidades de continuidad una vez finalizada la financiación.** ACT es una organización que le apuesta a un trabajo de largo plazo en la región, principalmente en el trabajo con comunidades indígenas (está presente desde 1995). Esta situación permitió que el proyecto se inscribiera dentro de un proceso amplio de fortalecimiento a las comunidades locales y que, finalizada la financiación del PPC, la organización continúe su acompañamiento y/o movilizando recursos para su sostenibilidad en el tiempo.
- **Desarrollar los proyectos con organizaciones que incorporan profesionales de la región en sus equipos técnicos, y personas de las comunidades en sus esquemas de seguimiento, permitió una mayor apropiación regional de los procesos impulsados y promovió el desarrollo de capacidades locales.** Para ACT, conformar los equipos de trabajo con personal de la región facilitó el acercamiento y confianza con las familias beneficiarias, la presencia constante en el campo y permitió mejorar las capacidades locales en gestión de proyectos. El equipo local de ACT estuvo conformado por un coordinador profesional, un coordinador por componentes y un equipo de promotores por núcleo. Estos últimos fueron escogidos por cada comunidad, a partir de unos criterios acordados con ACT (trabajaban 10 días al mes y tenían una remuneración por sus acciones). Contar con personas de las mismas comunidades permitió la movilidad en un territorio con grandes restricciones impuestas por grupos armados. La apuesta de largo plazo de ACT en Alto Fragua estimula el compromiso de su personal en campo.
- **Formular proyectos que respondieran a necesidades específicas del PNN y su plan de manejo, en particular en su componente de relacionamiento con comunidades vecinas, aportó al fortalecimiento institucional de la entidad y a su capacidad de acción en la zona.** El proyecto de la Fundación Esawa respondía a una demanda concreta de información por parte del Parque, con el fin de desarrollar su plan de acción con las comunidades de sus zonas de influencia. Una de las líneas de dicho plan era la identificación de conectividades entre su zona núcleo y sus áreas de influencia. En el desarrollo de dicha línea, en el 2006 establecieron el corredor de conectividad Parque Bosque Municipal Microcuenca la Resaca (Belén de los Andaquíes) y el PNN AFIW, pero no contaban con material cartográfico detallado de la zona

que permitiera realizar los análisis correspondientes a la estructura y composición del paisaje. El proyecto con la Fundación Esawa le ofreció al Parque dicho material. El personal del PNN Alto Fragua Indi Wasi considera que fue de gran valor para sus actividades presentes y futuras. De esta manera, productos relacionados con generación de conocimiento (en este caso cartografía) quedaron vinculados a procesos de gestión de las entidades con funciones permanentes en el área de influencia, que facilitarán la conservación y el monitorear (propósitos acordes con los objetivos del Programa).

- **Formular proyectos que cobijaran población campesina e indígena en una misma región, garantizando un enfoque diferencial para cada uno de estos grupos, permitió un abordaje más integral del territorio.** La ocupación del territorio por distintos grupos culturales generan límites y fronteras sociales pero no ambientales. El ordenamiento del territorio y la generación de mecanismos de conservación y producción sostenible requiere el compromiso de todos los grupos, independientemente de sus características culturales. El proyecto de ACT proponía acciones para campesinos e indígenas (en producción sostenible, ordenamiento del territorio y fortalecimiento de gobernabilidad) que permitía, mediante aproximaciones diferentes hacia cada grupo, una intervención más integral del territorio.
- **Formular proyectos con comunidades indígenas que garantizaran un enfoque diferencial respetuoso con sus prácticas y creencias culturales y esté acorde con sus planes de vida y de manejo del territorio, permitió aportar a procesos propios de autonomía y fortalecimiento organizativo.** La intervención de ACT con comunidades indígenas, en las zonas de resguardo y fuera de él, parte de los acuerdos con las autoridades étnicas para aportar al fortalecimiento de su autonomía y consolidación organizativa. Esto permite que los proyectos no sean acciones puntuales, sino contribuciones a procesos propios de las comunidades y de largo plazo, que seguirán teniendo un desarrollo una vez finalice el proyecto.

Cuellos de botella

- **Largos plazos en el proceso de revisión, ajustes y aprobación de la propuesta acortaron el tiempo disponible para su implementación.** La propuesta presentada por la Fundación Esawa, al ser pequeña y estar avalada por el Parque, fue la primera en ser aprobada por el Programa. Sin embargo, la propuesta de ACT tuvo un proceso de aprobación cercano a un año. De ocho componentes que tenía la propuesta, el PPC solicitó a ACT revisar cinco. Este proceso de ajuste tomó largo tiempo, en parte y según la opinión de los entrevistados, por falencias en los mecanismos de comunicación que no dejaron claro y por escrito las posiciones de ambas partes y los acuerdos para realizar los cambios de la propuesta. De esta experiencia se desprende la importancia de contar con un procedimiento por escrito y público sobre el proceso de evaluación y revisión de las propuestas.
- **Definir indicadores y metas del proyecto al momento de presentar la propuesta, sin haber realizado los procesos de planificación predial/veredal/del resguardo, limitaron la capacidad del operador de acordar con la gente las actividades que implementarán en su territorio y extensiones que podían destinar al proyecto.** La formulación del proyecto exigía establecer las metas del proyecto en términos de hectáreas y organizaciones, pero la metodología de trabajo planteada por ACT buscaba generar mecanismos de ordenamiento participativos (predial, veredal y por resguardo) para establecer los proyectos productivos y de conservación a implementar. Establecer las metas antes de hacer los procesos de planificación participativa limitó la capacidad de las comunidades en vincular la planeación predial y veredal con las opciones productivas que ofrecía el proyecto.

- **Producir informes de avance que describían las actividades realizadas y los avances del proyecto según los indicadores del Programa, y no de los objetivos propuestos por el proyecto, dificulta identificar los resultados generados por las actividades.** Los informes de los operadores realizan un balance de las actividades realizadas, pero no permiten: identificar los resultados o efectos obtenidos con dichas actividades; corroborar que los resultados planteados en el proyecto se lograron con las actividades ejecutadas; o identificar alertas tempranas que requieran un mayor seguimiento y monitoreo por parte del PPC. Además, en campo fue difícil relacionar los indicadores reportados con lo observado, pues los indicadores se basaban en estimaciones a partir de actividades que no estaba claro si habían sido o no implementadas por las comunidades. Ej. El número de hectáreas con manejos sostenibles dependía de que el participante efectivamente hubiera implementado los arreglos silvopastoriles o agroforestales.

2. Estrategias de intervención

2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles

2.1.1 Proyectos Productivos

Factores de éxito

- **Realizar procesos de planeación predial permitió identificar y planificar los diferentes usos y actividades de las fincas de acuerdo con la vocación del terreno.** Este proceso ayudó a identificar qué hacen los participantes en sus fincas y cómo organizan su terreno, para a partir de la reflexión, organizar las áreas destinadas a cada actividad productiva buscando reducir los impactos en el ambiente. Si bien por motivo de tiempo no fue posible realizarlo en todas las fincas, fue fundamental para generar procesos productivos que no fueran a generar nuevos impactos negativos en la región.
- **Contar con un equipo técnico experto en producción agroecológica, con conocimiento de los productos y del manejo de sistemas agroforestales permitió ofrecer asistencia técnica apropiada a los participantes.** ACT contaba con un equipo en campo especializado en producción agroecológica. El equipo tenía técnicos específicos para cacao, café y caucho lo que permitía un acompañamiento puntual a cada producto y a la preparación del terreno. Además, estaba conformado por personas locales, facilitando la confianza y relacionamiento con los participantes. El enfoque agroecológico fue fundamental para reforzar la posibilidad de balancear la producción y la conservación en zonas de amortiguación de Parques.
- **Combinar proyectos productivos agroforestales con soberanía alimentaria permitió complementar la economía familiar mediante la reducción de gastos en alimentación y la posibilidad de comercio local de productos de la huerta.** Los participantes de los procesos productivos contaban también con el apoyo para establecer sus huertas o chagras que mejoraran el autoabastecimiento de comida. Los productos impulsados en los modelos de agroforestería son de largo plazo; combinar el componente de soberanía alimentaria ofrecía a los participantes una fuente alimenticia (y un posible ingreso por comercio local) de corto plazo. Esta actividad buscaba además recuperar la vocación agrícola de la zona, donde prima la ganadería extensiva o la presencia de cultivos ilícitos.
- **Entregar infraestructura para el mejoramiento de la post-cosecha y calidad del cacao a productores que ya se encontraban en producción facilitó mejorar procesos de calidad.** Los secadores se establecieron en fincas que ya contaban con producción de cacao para comercializar

(en pequeña escala) pero que tenía un secado rudimentario que implicaba una mala calidad del producto. El establecimiento de los secadores ofreció un beneficio vinculado a una práctica productiva que ya tenían (para eso productores no implicaba cambio productivo).

Cuellos de botella

- **Dificultad para cambiar la vocación productiva de la región de ganadería extensiva a producción agroforestal dificultó el éxito de los proyectos de cacao, caucho y forestales.** La población de la zona tiene una larga tradición de ganadería extensiva y no ven incentivos en cambiar su producción lechera o sus prácticas culturales de ganaderos por proyectos de agroforestería. Para los participantes, esos proyectos eran complementarios, pero no sustitutos, de su economía lechera. Además, la presencia de cultivos ilícitos generó una dura competencia en términos de ingresos y trabajo. La ausencia de un análisis de los costos de producción dificultó cambiar una práctica ganadera, que genera liquidez por venta diaria de leche o venta de ganado ante requerimiento de mayores sumas de dinero, por una de generación de ingresos en el largo plazo como son los sistemas agroforestales.
- **Escasa disponibilidad de tierra para agroforestería, debido a la primacía de la ganadería como actividad productiva principal en la región, dificultó que el cultivo fuera viable en términos económicos.** los campesinos no estaban dispuestos a reemplazar el terreno dedicado a la ganadería por agroforestería: “Las vaquitas a mí no me las van a tocar”. Esto limitó la cantidad de tierra disponible, principalmente a terrenos cercanos a fuentes de agua o muy inclinados. En el caso indígena, se suma que los resguardos son pequeños y disponen de poca extensión para producir. La tierra que se destinó en cada finca para agroforestería era escasa, dificultando que el cultivo fuera viable en términos económicos.
- **Enfocar los proyectos en cambiar la vocación productiva de los participantes y no en cambiar las prácticas productivas de su principal actividad económica, ganadería extensiva, resultó poco atractivo para los participantes.** El proyecto buscó establecer 196 ha en arreglos agroforestales, y solo 32 ha de sistemas silvopastoriles. No solo fue escaso en proporción, sino que los productores lecheros no identificaron incentivos para generar el cambio hacia sistemas silvopastoriles, pues no tienen certeza que no afectará la alimentación y producción de sus animales.
- **Escasa cultura cauchera/cacaotera con fines comerciales en la zona de operación del proyecto generó poca motivación en la población hacia los cultivos.** En las partes altas, la gente no tiene cultura cauchera, por lo cual desertaron muchos participantes. Si bien el caucho es un producto con potencialidad en la región, la gente no tiene interiorizado la importancia económica de este cultivo. La producción de cacao está enfocada a autoconsumo y a pequeñas producciones, no a plantaciones comerciales (el cacao se conocía como “árbol de monte”). La implementación de cultivos comerciales es bastante nueva, por lo cual no se tiene mucha experiencia en su manejo, aunque existen lugares para la comercialización en Fragua y en Florencia. La baja cultura productiva de estos productos hace que el manejo no sea el requerido y la productividad y calidad sea muy baja.
- **Altos costos de instalación y mantenimiento de los sistemas agroforestales contra bajas proyecciones de ingresos desmotivaron a los participantes.** La baja cantidad de tierra que destinaron al cacao y caucho, sumado a las dificultades y altos costos del transporte de los insumos y de la producción en la zona, hacen que estas plantaciones no fueran estimulantes para los participantes, en comparación con la ganadería para leche. El costo de establecer y mantener una hectárea de cacao por tres años (cuando empieza a producir) es cercano a los siete millones

de pesos. Con los promedios de producción de la región, esa hectárea produciría 400 kg al año. A un precio de \$4.300 el Kg, la producción anual equivaldría a \$1.720.000 (sin contar los costos de transporte del producto hasta el comprador). Para los productores estos cálculos hacen que no sea negocio dedicarle tiempo a los agroforestales.

- **Dificultad de cambiar cultura de uso de agroquímicos entre los participantes dificultó interiorizar la producción agroecológica en la región.** Si bien el enfoque era de agroecología, la incursión de la coca en la región consolidó la cultura de uso de agroquímicos para el manejo de cosechas y es difícil cambiar estas prácticas. Se observó que algunos productores utilizan agroquímicos en sus cultivos sin un manejo adecuado o las protecciones necesarias para no generar problemas de salud o contaminación de fuentes de agua. Esta situación se incrementa por la alta presencia de enfermedades en el cacao debido a la humedad (monilia, phytophthora, monilium, escoba de bruja, mal de machete) y la dificultad de conseguir sulfatos en la región, insumos requeridos para el manejo orgánico de los cultivos.
- **Los contactos y vínculos establecidos para la comercialización de los productos no fueron exitosos.** Para la producción de cacao, ACT inició el contacto con un comprador alemán; para el caucho con Asoheca. Sin embargo ninguna de las dos alianzas prosperaron. En el caso del cacao, el comprador estaba interesado en cacao orgánico, condición que no cumplían los árboles y tierras de los productores, razón por la cual no fue posible establecer el vínculo comercial permanente. En el caso de Asoheca, las proyecciones de producción que quedaron establecidas en la zona son muy bajas, por lo que las sacaron de sus estimaciones de venta.
- **Condiciones climáticas (lluvias) y de seguridad de la zona dificultaron cumplir el plan de acompañamiento a los participantes por parte del operadores.** La época de invierno y la presencia de grupos al margen de la ley dificultan la movilidad de los técnicos en la zona.

Factores de sostenibilidad

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia de una cultura de ganadería extensiva que dificulta la incorporación de nuevas opciones productivas. • El proyecto no garantiza la asistencia técnica hasta, al menos, la primera cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> □ El proyecto desarrolló una serie de herramientas que son valiosos insumos para planificar futuras intervenciones productivas en la zona.

2.1.2 Soberanía Alimentaria

Factores de éxito

- **Contar con enfoque diferenciado para indígenas y campesinos garantizó el trabajo con ambos grupos respetando sus prácticas y productos.** Se abordó la intervención en seguridad alimentaria de una región respetando los enfoques diferenciados y tiempos de sus diferentes grupos, en este caso, indígenas y campesinos. Este enfoque implicó analizar los obstáculos que tiene cada población para producir alimento y promover prácticas productivas y alimentos de acuerdo con sus tradiciones culturales (ej. chagras comunitarias para los indígenas y huertas caseras para los campesinos).
- **Tener un enfoque agroecológico y un equipo técnico capacitado facilitó abordar la seguridad alimentaria como un proceso formativo, enfocado en concientizar a la población, de cultura**

ganadera extensiva, de que en poca tierra se puede producir de manera ecológica alimento suficiente y diverso para el consumo. El acompañamiento en soberanía alimentaria se dio bajo un modelo de agroecología, con el apoyo del equipo técnico de ACT en campo, quienes cuentan con formación específica en el tema. Se contó con un abordaje insumosconocimiento-acompañamiento que buscaba incentivar el rescate e intercambio de semillas locales o adaptadas a la región, ofrecer capacitaciones con personas locales y en un lenguaje sencillo y brindar asistencia técnica mediante visitas a las fincas para ir mejorando y corrigiendo dificultades. Para el caso de los indígenas, incluyó la instalación de una chagra en la escuela (resguardo Yurayaco) como un proceso formativo constante en los niños y jóvenes.

- **Vincular a mujeres a los procesos de seguridad alimentaria permitió mayor compromiso al ser ellas las encargadas de la alimentación de la familia.** La instalación y mantenimiento de huertas para seguridad alimentaria depende mucho de la motivación individual; las mujeres, al ser las encargadas de la alimentación del hogar (y estar más tiempo en la finca y no en los potreros) tuvieron una mayor participación y permanencia. **Cuellos de botella**
- **Deserción de participantes por baja vocación agrícola en la población.** La población indígena y campesina está perdido la vocación agrícola de pancoger, debido a la expansión de la ganadería y a la economía de los cultivos ilícitos que generan mayor liquidez en las personas y mayor consumo. Retomar la autoproducción de alimentos es un proceso de larga data para garantizar la soberanía y el autoabastecimiento.
- **Escases o pérdida de semilla local dificultó el acceso a insumos.** La pérdida de vocación agrícola de la zona está llevando a la pérdida de semillas locales, por lo que fue necesario llevar algunas semillas de otras regiones.
- **Fumigaciones aéreas con glifosato afectaron cultivos.** La aspersión aérea para fumigar cultivos de uso ilícito afectó los cultivos, influye en la pérdida de semillas, y desmotivó a los participantes.
- **Mantenimiento de huertas escolares estuvo sujeto a calendarios escolares:** El mantenimiento de la huerta escolar está sujeto a los ciclos escolares (en vacaciones hay menor mantenimiento y cada año es necesario retomarla).

Factores de sostenibilidad

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Las huertas campesinas no cuentan con un plan de seguimiento posterior al proyecto, dependen de la motivación de cada participante y su permanencia en la zona. • Constantes procesos de migración de la población por violencia, búsqueda de oportunidades laborales o educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad del operador en comunidades étnicas permitirá continuar al acompañamiento en los intercambios de semillas y saberes y el fortalecimiento de las chagras como eje de recuperación cultural del pueblo Inga. • La recuperación e intercambios de semillas aumentó la disponibilidad de estas adaptadas a las condiciones edáficas y climáticas locales. • Según datos del informe de actividades de ACT, el 72% de las familias campesinas habían hecho al menos dos cosechas de la huerta. Su continuidad depende de la motivación de cada participante y su permanencia en la región.

2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Factores de éxito

- **Generar cartografía de la región para respaldar el trabajo del Parque y de las entidades locales a largo plazo.** La cartografía entregada por Esawa está siendo utilizada por el personal del Parque en su planeación e implementación del plan de acción con las comunidades. Además, ACT desarrolló cartografía de núcleo, veredal y predial, complementada con cartografía social que le permite avanzar en su trabajo con las comunidades en la región. El trabajo de ambas organizaciones permite tener una línea base de la región para el desarrollo de evaluaciones *ex post* o la planeación de futuras intervenciones.
- **Implementar herramientas participativas de planeación predial y veredal permitió reflexionar con la comunidad sobre su finca y la importancia de trabajar en su ordenamiento.** La metodología utilizada por ACT, que también fue utilizada por Parques, permitió que las comunidades reflexionaran sobre los recursos que tienen en sus finca y qué pueden hacer con cada uno. Este trabajo les permitió identificar los retos ambientales de su región y de sus sistemas productivos y establecer posibles conectividades ecológicas. Es un proceso escalable y de fácil entendimiento y apropiación por parte de la gente.
- **Contar con propuestas de conectividad ecológica sirvieron de base para la planeación de actividades en lo predial, veredal y municipal.** Los productos entregados por Esawa y por ACT proponen, a partir del desarrollo y análisis de cartografía y de los ejercicios de planeación participativa, posibles corredores de conectividad ecológica en la zona. Si bien la duración y alcance de este Programa no permitió su implementación, son piezas de gran valor para futuras intervenciones, especialmente cuando surgen de un proceso desde la comunidad y no desde una fotografía satelital.
- **Promover cerramientos de nacedores de agua, generó aceptación y mantenimiento de las poblaciones debido a que están sintiendo las consecuencias de la pérdida de fuentes hídricas.** Los productores lecheros están evidenciando escases en el recurso hídrico, afectando su producción. Esta situación está empezando a generar reflexiones en la comunidad sobre la necesidad de una mejor conservación de los nacedores y rondas de ríos, y aceptación en hacer y mantener cerramientos a partir del ejercicio de planeación predial.

Cuellos de botella

- **Dificultad para que los participantes mantuvieran los compromisos y acuerdos de conservación en el tiempo.** Los participantes aun no evidencian, más allá de recuperar fuentes de agua, beneficios directos de la conservación. Esto desmotiva a que conserven, una vez finalizado el proyecto, los acuerdos pactados. Sin embargo, en campo es posible ver pequeños parches de bosque que empiezan a regenerarse a partir del compromiso de algunos productores. Los proyectos apoyados por el PPC son de corta duración para poder identificar resultados en materia de conectividad.

Factores de sostenibilidad

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de difusión y accesibilidad a la información generada por los proyectos. Es fundamental asegurar que la información y conocimiento generado en el desarrollo del Programa estén disponibles para las entidades nacionales y municipales y para las organizaciones locales. • La implementación de los planes prediales y veredales desborda el tiempo y alcance propuesto en el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del PNN Alto Fragua Indi Wasi cuenta con la cartografía y productos desarrollados por Esawa lo que permitió su incorporación en sus sistemas de información y utilización en sus planes de gestión y monitoreo. • La población entiende la importancia de los asilamientos y los están cuidando. • ACT seguirá apoyando los procesos de ordenamiento territorial en las poblaciones indígenas.

3. Fortalecimiento organizativo

3.1 Capacitaciones

Factores de éxito

- **Vincular los mensajes de las capacitaciones, con las agendas de asistencia técnica y las piezas de comunicación reforzó los mensajes de cambios productivos y conservación en la comunidad.** Generar procesos de cambio en las prácticas productivas de las poblaciones requiere un proceso de continuo reforzamiento de los mensajes, por diferentes métodos. Para ese fin, el proyecto de ACT combinó las capacitaciones con visitas de asistencia técnicas que reforzaban lo aprendido mediante ejercicios prácticos y demostrativos, y con mensajes en programas de radio y producciones audiovisuales.
- **Utilizar la construcción de piezas de comunicación como herramientas innovadoras de capacitación motivó a los jóvenes y estudiantes de las escuelas veredales.** La intervención de ACT contaba con un componente comunicacional enfocado a la construcción de piezas de comunicación por parte de los jóvenes de las comunidades para reforzar los mensajes de conservación en la región. Esta estrategia fue muy bien recibida entre los jóvenes, generó apropiación del proceso y ayudó a que la gente conociera el proyecto y recapacitaran sobre la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente.

3.2 Fortalecimiento de las organizaciones locales

Factores de éxito

- **Apoyar la elaboración de autodiagnósticos (socioeconómicos, organizativas y productivas) de las organizaciones veredales le permitió a estas organizaciones avanzar en la construcción de agendas propias de ordenamiento territorial y lograr mayor participación política en los municipios.** El apoyo de ACT en el fortalecimiento de las organizaciones campesinas como las JAC y la Asociación de Juntas les permitió estructurar agendas propias de ordenamiento territorial, que les sirven de rutas de acción y de propuestas para los gobiernos locales en la formulación de planes de desarrollo o de ordenamiento. De hecho, las agendas fueron presentadas a los candidatos a alcaldes de los municipios. Este proceso permitió además fortalecer líderes rurales, e incluso uno de ellos fue elegido alcalde de Belén de los Andaquíes.
- **El trabajo continuo de ACT en el apoyo a los planes de manejo de los resguardos contribuyó a la capacidad organizativa y autonomía de las organizaciones étnicas.** El programa contribuyó a un proceso de fortalecimiento de las organizaciones indígenas de la región, que ACT lleva acompañando por años.

3.3 Articulación interinstitucional

Factores de éxito

- **Relación con los gobiernos locales:** El fortalecimiento de organizaciones y líderes veredales permitieron que las comunidades se acercaran a los gobiernos locales para presentar y negociar sus propuestas de ordenamiento y conservación.
- **Relación de operadores con el personal de Parques:** El parque contó con personal estable durante la implementación de todo el proyecto y comprometido con el desarrollo del PPC. Esto facilitó la articulación de los operadores con la institución. Además, desde el Parque se lideró un comité de seguimiento donde los operadores presentaban y discutían el avance de cada intervención. En el caso de la Fundación Esawa, al responder a una solicitud del Parque, el trabajo de campo para la verificación cartográfica y los talleres con la comunidad fueron realizados de manera coordinada entre el equipo de ambas instituciones.
- **Relación con otros actores:** ACT es una organización que articula su trabajo con diferentes actores con influencia en la región. El trabajo prolongado de la organización en la región le ha permitido desarrollar convenios, alianzas y articulaciones con organizaciones educativas, como la Universidad de la Amazonía, que fueron aprovechados en el desarrollo de este proyecto con personal técnico y apoyo a investigaciones de inventario florístico y la medición de captura de carbono en sistemas tradicionales de producción.

Cuellos de botella

- **Relación con los gobiernos locales:** Los gobiernos locales no fueron vinculados en la ejecución del proyecto; salvo cuando fueron convocados por las JAC para la presentación de sus agendas veredales.

II. PNN Sierra Nevada de Santa Marta



a) Contexto del PNN y su área de influencia

La Sierra Nevada de Santa Marta es el sistema montañoso más alto del mundo a la orilla del mar y tiene los dos picos más altos de Colombia: Colón y Bolívar. Está ubicada en la costa caribe entre los departamentos: Magdalena, Cesar y Guajira, y tiene influencia en trece municipios.



Tiene una extensión de 1.700.000 ha y cuenta con ecosistemas desde el marino hasta los picos nevados.

El Parque Nacional Natural Sierra Nevada de Santa Marta fue creado en 1964 y abarca 383.000 hectáreas del territorio de la Sierra, es decir el 22% del territorio aproximadamente. El parque se traslapa con los resguardos indígenas pues corresponde a las partes más altas de la Sierra. El parque abastece de agua a los trece municipios del área de influencia de la Sierra y a las industrias agro-exportadoras de las zonas planas de la costa Caribe. Además, en La Sierra Nevada de Santa Marta se encuentra ubicado el Parque Arqueológico Teyuna “Ciudad Perdida” y fue declarada por la Unesco como Reserva de la Biosfera, del Hombre y de la Humanidad en el año de 1979.

En la Sierra conviven las etnias: Kogi, Wiwa, Arhuaco y Kankuamo, con población colona

Fuente: Programa Paisajes de Conservación

que llegó del interior del país desde la década del 40. Las comunidades indígenas viven en su mayoría en tres resguardos titulados: Resguardo Kogi-Malayo-Arhuaco, resguardo Kankuamo y resguardo Arhuaco. Las comunidades se han asentado en las cuencas de los más de 30 ríos que bajan de las lagunas de las partes altas de la Sierra.

Se estima que la población indígena de las cuatro etnias llega a unas 80.000 personas aproximadamente. Las comunidades cuentan con la representación de tres organizaciones indígenas (OGT, CIT y OIK) que se encargan de la organización y el ejercicio de la gobernabilidad del territorio.

Las poblaciones indígenas, debido al proceso de colonización de la Sierra, se han ubicado en las partes más altas de las montañas; en el piedemonte predomina la población colona. Sin embargo, las organizaciones indígenas, con el apoyo de diferentes organizaciones de cooperación internacional y particulares, han hecho compra de terrenos en las partes bajas para lograr contar con mayores extensiones de tierra donde se puedan mantener las costumbres de las comunidades en términos de uso de los recursos. Existen además procesos en el Incoder para la ampliación de los tres resguardos.

Entra la población indígena, las principales actividades económicas son la siembra y comercialización de café, el cultivo de caña de azúcar para la producción de panela, la agricultura de pancoger y la

cría de animales. Su economía es principalmente de subsistencia, pero la presión sobre los recursos hace que existan problemas para garantizar al 100% el autoabastecimiento. Las comunidades Arhuaca y Kankuamo se dedican también a la elaboración de mochilas en lana y fique, artesanía que comercializan en las ciudades.

La población colona se dedica a las actividades agrícolas y cuentan con cultivos de café, hortalizas y otros productos. La ganadería extensiva es una de las actividades que más impacto genera sobre el ecosistema. La Sierra presenta avanzados procesos de deforestación para el establecimiento de potreros para el ganado vacuno, lo que implica además la compactación del suelo.

La Sierra es una ecorregión estratégica y una reserva forestal que ha estado marcada por la presión de diferentes actores, en particular los colonos y grupos armados al margen de la ley. Ha sido un corredor para el desarrollo de actividades ilegales, cultivo de drogas ilícitas, contrabando, secuestro, extorsión y gUAQUERÍA. La historia de violencia de esta zona data de los años 80 tras la guerra que desataron los diferentes grupos armados al margen de paramilitares, guerrilla (FARC y ELN) y narcotraficantes, que llevó al desplazamiento forzado de centenares de indígenas y campesinos. Estos hechos causaron debilitamiento de las estructuras de gobierno propio de los grupos indígenas, y de las organizaciones campesinas, fracturaron las dinámicas sociales, llevaron a la disminución de los procesos productivos, limitando las prácticas tradicionales y coartando la inversión social.

En la actualidad, el contexto de La Sierra es complejo en cuanto a figuras y competencias de carácter público administrativo, territorial y ambiental. Existen tres organizaciones indígenas que tienen la autoridad en los resguardos titulados, la Unidad de Parques Nacionales, tres corporaciones autónomas regionales y tres gobernaciones. Esto dificulta la unificación y definición de políticas de intervención. Adicionalmente, existen diferentes organizaciones no gubernamentales.

Las amenazas de conservación del Parque han estado marcadas por la falta de control a través de marcos legales que aclaren el manejo de los recursos naturales y el poco apoyo al fortalecimiento de las organizaciones locales. Entre las prácticas que amenazan la sostenibilidad se encuentra la tala indiscriminada, lo que ha llevado a la degradación y destrucción de los ecosistemas boscosos y a las prácticas indebidas de ganadería en la zona de influencia del parque.

Buscando mitigar estas amenazas, el PPC se alineó con las estrategias de Parques Nacionales Naturales y su trabajo con el Consejo Territorial de Cabildos buscando la creación de un plan de trabajo para la zona, que tendrá en cuenta la promoción de actividades lícitas sostenibles, el fortalecimiento de la gobernanza local, y fortalecimiento institucional.

Partiendo de ese diagnóstico, el PPC realizó una convocatoria de proyectos que ayudaran a reducir estas amenazas, seleccionado a cinco operadores: tres organizaciones indígenas, una organización privada (comité de cafeteros del Cesar) y una organización no gubernamental para trabajar en el área de influencia del Parque Arqueológico Teyuna Ciudad Perdida. Las actividades de todos los operadores se centraron en los objetivos del Programa y trabajaron en diferentes estrategias que se presentan y analizan a continuación.

b) Sierra Nevada de Santa Marta: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.

Operador	Nombre del proyecto (s)	Actividades/objetivos propuestas	Resultados (según informes)
<p>Federación Nacional de Cafeteros - Comité Departamental de Cafeteros del Cesar y La Guajira</p> <p><u>(proyecto visitado)</u></p> <p>Mejoramiento de las condiciones de vida de los cafeteros colombianos, sus familias y el desarrollo de las zonas rurales cafeteras del país</p>	<p>1. "Sistemas eficientes de beneficio ecológico de café para contribuir a la reconversión de la caficultura orgánica, la conservación y los ingresos percibidos por las familias beneficiarias en la cuenca del Río Los Clavos"</p> <p>2 "Contribución a la conservación de la cuenca del río Los Clavos y reconversión de la caficultura orgánica para 30 familias de las veredas la Honda y el Cairo, zona de influencia del PNN Sierra Nevada de Santa Marta".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas eficientes de beneficio ecológico de café para contribuir al proceso de reconversión a la caficultura orgánica y el mejoramiento de los ingresos. • Capacitar a 30 familias en aspectos relacionados con la siembra, mantenimiento, cosecha y postcosecha del café y uso y manejo adecuado de los recursos. • Fortalecer los procesos de reconversión de la caficultura orgánica para contribuir a mejorar los ingresos percibidos por estas familias. • Renovación de cafetales envejecidos. • Protección y recuperación de fuentes de agua <ul style="list-style-type: none"> □ Planeación territorial • Contribuir con el proceso de conservación de la cuenca del río Los Clavos y con la reconversión a la caficultura orgánica de 30 familias de las veredas La Honda y El Cairo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de 30 beneficiaderos ecológicos y secadores solares de café. • Capacitaciones semanales en las dos veredas con el apoyo del extensionista y coordinador seccional del comité. • Asistencia y asesoría técnica permanente a cada beneficiario. • 39,7 5 ha de renovación con variedad castillo. • Germinadores comunitarios de árboles maderables de especies nativas. • Asilamientos y reforestación selectiva para recuperación de áreas destruidas por la ola invernal.
<p>Fundación de Investigaciones Arqueológicas y Ambientales Tayrona, FIAAT</p> <p><u>(proyecto visitado)</u></p> <p>Mejorar las</p>	<p>"Mejoramiento de las condiciones de oferta de ecoturismo, explotación agropecuaria, manejo de visitantes, y fortalecimiento de organizaciones comunitarias indígenas y campesinas en el corredor de acceso al Parque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las actividades lícitas y modos de vida en las zonas aledañas al PNN Sierra Nevada de Santa Marta y el corredor de acceso al Parque Nacional Arqueológico Teyuna-Ciudad Perdida en la parte alta del río Buritaca, y la parte baja del río Don Diego en los predios de la asociación AWA • Promover la capacitación y participación comunitaria en los procesos de preservación y conservación de recursos naturales y de 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de tratamiento de agua residual para hospedajes. • Fogones ahorradores de leña para alojamientos y familias • Mejoras alojamiento • Puente río Buritaca corredor El Mamey- Teyuna • Capacitaciones para profesionalización de guías

<p>condiciones administrativas y regular el acceso al Parque Nacional Arqueológico Teyuna- Ciudad Perdida en el PNN Sierra Nevada de Santa Marta</p>	<p>Nacional Arqueológico Teyuna- Ciudad Perdida en el PNN Sierra Nevada de Santa Marta” “Continuar con las actividades en la parte alta de la cuenca del Río Buritaca, parte baja del Río Don Diego, y zona de San Lorenzo”.</p>	<p>patrimonio arqueológico de la zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Evaluar el potencial de biodiversidad del corredor del río Buritaca, especialmente lo concerniente a fauna, aves, herpetología, y mariposas. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conformación de ecoclub en Colegio de El Mamey <input type="checkbox"/> Entrega de dotación a restaurantes y posaderos <input type="checkbox"/> Señalización del camino <input type="checkbox"/> Entrega de mulas y compromiso para recolección de basura <input type="checkbox"/> Diagnóstico del sistema ganadero dentro del contexto local y regional en la veredas El Mamey y Casa de Tabla, Corregimiento de Guachaca <input type="checkbox"/> Caracterización y guía de fauna del río Buritaca
<p>CIT Comercial (<u>proyecto visitado</u>) Empresa vinculada al resguardo y a la Confederación Indígena Tayrona CIT, organización política, jurídica y cultural del pueblo indígena Arhuaco, la cual aglutina a familias indígenas productoras.</p>	<p>“Ampliación y fortalecimiento de sistemas de conservación ambiental y producción agrícola, mediante el aislamiento de fuentes de agua e implementación de sistemas productivos sostenibles, bajo los principios que revitalicen los sitios de transmisión cultural en Nabusimake, resguardo indígena Arhuaco.” Actividades concentradas en el Centro Indígena de Educación Diversificada (CIED). Población objetivo: Indígenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del gobierno propio a partir de la vinculación, a través de la Confederación Indígena Tayrona, los cabildos menores y el centro indígena de educación diversificada (CIED) • Fortalecimiento a la seguridad alimentaria a través del establecimiento de acciones que contribuyan a la recuperación de semillas propias. • Apoyo al mejoramiento de las condiciones de biodiversidad mediante intervenciones colectivas de recuperación ambiental, capacitación y asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Jornadas de reflexión e Intercambio con otras organizaciones indígenas de la Sierra sobre experiencias de producción sostenible y manejo de áreas de conservación <input type="checkbox"/> Establecimiento de 0,5 ha de cultivos de caña de azúcar en el CIED <input type="checkbox"/> Construcción y adecuación de una estancia panelera en el CIED. <input type="checkbox"/> Establecimiento y cerramiento de 1,5 ha de cultivos de pancoger <input type="checkbox"/> Aislamiento de 3 ha del nacedero que abastece al CIED. <input type="checkbox"/> 170 familias recibieron capacitaciones <input type="checkbox"/> Programa de gestión de residuos sólidos con estudiantes del CIED. <input type="checkbox"/> Acuerdos de conservación para garantizar los resultados.
<p>Asociación de Productores Agroecológicos</p>	<p>“Fortalecimiento del gobierno propio, la gestión ambiental y la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fortalecer la capacidad de gestión ambiental por parte de las autoridades del pueblo indígena Kankuamo para contribuir al mejoramiento de 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 10 programa de radio “El Suzagao de la Sierra” y un video clip para Kankuama T.V

Indígenas Kankuamo de la SNSM ASOPROKAN. (proyecto visitado)	autonomía alimentaria en el Resguardo Indígena Kankuamo”. Guatapurí, Atanquez, La Mina y Murillo Población Objetivo: Indígena	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> las condiciones ambientales del Resguardo. Aumentar la capacidad de autoabastecimiento alimentario en el Resguardo Indígena Kankuamo para mejorar las condiciones de vida de las familias. Comunidades de Guatapurí, Atanquez, La Mina y Murillo. <input type="checkbox"/> Fortalecer el gobierno propio en cuanto a la capacidad de regulación y control ambiental en el Resguardo Indígena Kankuamo que permita un uso sostenible de los recursos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aislamiento de 17 nacimientos y manantiales sobre la cuenca del Río Candela, Pontón y Chiscuinya - cerca de alambre reforzada con cerca viva-. <input type="checkbox"/> 1.000 mts lineales de cercas vivas en zonas de conservación <input type="checkbox"/> 4 hectáreas de cultivos de pancoger. <input type="checkbox"/> Capacitaciones a la comunidad para el manejo de los cultivos y los cerramiento.
ORGANIZACIÓN WIWA YUGUMAIUN BUNKUANARRUA TAYRONA. KOGUI	“Fortalecimiento del Proceso de Ordenamiento Territorial Ancestral, a partir de la Generación de Acuerdos para la Conservación del Territorio Ancestral y Ambiental del Resguardo Kogui –Malayo - Arhuaco en la Cuenca del Río Tucurinca” Doscientos Veinte Millones de pesos colombianos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fortalecer el Gobierno propio desde las prácticas tradicionales de la cultura Kogui que permitan la recuperación y fortalecimiento de ecosistemas desde las funciones tradicionales de las comunidades de la cuenca del río Tucurinca. <input type="checkbox"/> Analizar desde la perspectiva indígena del ordenamiento ancestral la cuenca del río Tucurinca con el fin de definir directrices, que permitan la incidencia en los diferentes instrumentos de planeación del territorio, particularmente de la cuenca <input type="checkbox"/> Reactivar el diálogo, constituir alianzas y acuerdos interinstitucionales a partir del diagnóstico y de las propuestas de ordenamiento tradicional para el uso y manejo del territorio, que permitan la recuperación o restauración de zonas degradadas a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encuentros y reuniones de mamós, autoridades de la cuenca del Río Tucurinca para coordinar el trabajo de diagnóstico. <input type="checkbox"/> Instalación de 10 ha de cultivos de pancoger, y entrega de herramientas y semillas. <input type="checkbox"/> Realización del diagnóstico tradicional de la cuenca del río Tucurinca. Desarrollo de guía para el diagnóstico integral (para utilizar en otras cuencas) <input type="checkbox"/> Encuentro entre autoridades tradicionales, para intercambiar experiencias y mejorar la gobernabilidad de los procesos de ordenamiento territorial <input type="checkbox"/> Reuniones entre autoridades del resguardo, PNN, Corpomag y campesinos para avanzar en la construcción de acuerdos de manejo de la cuenca del río Tucurinca

ORGANIZACIÓN WIWA YUGUMAIUN BUNKUANARRUA TAYRONA.	<p>Fortalecimiento de sistemas de conservación ambiental y producción agrícola, mediante la implantación de sistemas productivos sostenibles y el fortalecimiento de los procesos de conservación y ordenamiento territorial desde la visión ancestral indígena.</p> <p>Veredas El Barcino, El Limoncito, Sabana grande y la Rincona en la zona alta del río Ranchería Resguardo Kogi. MalayoArhuaco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar 4 encuentros entre autoridades tradicionales WIWA y representantes de las 27 comunidades de la OWYBT para la reflexión y discusión sobre gobierno propio y autonomía. <input type="checkbox"/> Realizar un encuentro entre las directivas y autoridades de la OWYBT y las instituciones que intervienen en la zona para discutir el uso, manejo y consolidación del territorio <input type="checkbox"/> Realizar dos recorridos por el territorio para identificar y caracterizar sitios sagrados y zonas de importancia ambiental y cultural <input type="checkbox"/> Realizar tres reuniones de dos días con el personal de PNN para identificar zonas de conservación, uso y manejo del territorio. <input type="checkbox"/> Establecimiento de 2 viveros para la producción de 10.000 plantas cada uno. <input type="checkbox"/> Siembra y establecimiento de 20 ha de caña, 20 ha de pancoger <input type="checkbox"/> Construcción de dos estanques de cachama y carpa y realización de 5 talleres sobre manejo y conservación de suelos y estanques piscícolas <input type="checkbox"/> Construcción de dos estancias paneleras <input type="checkbox"/> Asilamiento de fuentes de agua <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encuentros entre autoridades indígenas WIWA en gobierno propio y ordenamiento del territorio <input type="checkbox"/> Encuentro entre autoridades OWYBT e instituciones sobre uso manejo y consolidación del territorio <input type="checkbox"/> Dos recorridos de reconocimiento 60 espacios de trabajo comunitario para la implementación de sistemas de producción sostenible y del fortalecimiento de prácticas tradicionales <input type="checkbox"/> Construcción, establecimiento y mantenimiento de 2 viveros comunitarios, <input type="checkbox"/> Construcción de tanques de piscicultura y entrega de 383 alevinos. Vistas de seguimiento y práctica con la comunidad. <input type="checkbox"/> 20 ha de caña; 20 ha agroforestales con café <input type="checkbox"/> Asilamiento fuentes de agua <input type="checkbox"/> Dos estancias paneleras <input type="checkbox"/>
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de los convenios suscritos entre Patrimonio Natural PPC y los operadores, y los informes de avances presentados por los operadores al PPC.

c) Aprendizajes de los proyectos

A continuación se presentan los aprendizajes identificados a partir de la operación de los proyectos de Asoprokan, CIT Comercial, FIAAT, Comité de Cafeteros y OWYT.

1. Gestión de los proyectos

Factores de éxito

- **Operar los proyectos con las organizaciones de las comunidades étnicas permitió fortalecer su autonomía sobre el manejo y ordenamiento del territorio.** Las cuatro comunidades étnicas que habitan la Sierra Nevada de Santa Marta (SNSM) cuentan con un proceso de fortalecimiento organizativo con el objetivo de lograr la autonomía en su territorio. Operar los proyectos con las organizaciones de las comunidades (Asoprokan, CIT y OWGT) permitió apoyar los planes de vida propios y autonomía de las comunidades, y sus procesos de ordenamiento territorial y coordinación interétnica. Como cualquier proceso de apoyo a gobiernos propios, no está exento de dificultades y tropiezos, pero aportó al fortalecimiento de sus capacidades de gestión del territorio colectivo. Debido a que, por disposiciones de USAID, el PPC no podía suscribir convenios directamente con los resguardos, estos se suscribieron con organizaciones pertenecientes a las comunidades, pero con figura jurídica comercial (CIT Comercial para el caso de los Arhuacos, Asoprokan para los Kankuamos, OGT para Wiwas y Koguis).
- **Operar los proyectos enfocados a población campesina mediante operadores locales expertos en las principales actividades productivas de las zonas de intervención y con apuestas de largo plazo en la región generó interés y compromiso de los participantes.** Los procesos de violencia y desplazamiento que han sufrido las poblaciones en la SNSM generaron un debilitamiento de la base organizativa campesina. Gran parte de los recursos de cooperación destinados a esta región se concentran en las organizaciones indígenas, por su capacidad de gestionar proyectos y recursos. Sin embargo, el crecimiento de la población campesina ha generado importantes presiones sobre los recursos naturales, no solo por el aumento demográfico, sino también por prácticas productivas con impactos sobre el bosque, los cuerpos de agua y el suelo (ganadería extensiva, deforestación, quema, uso de agroquímicos, cultivos de uso ilícito, entre otros). Trabajar a través de organizaciones que conocen la zona y focalizan su trabajo en el mejoramiento de las actividades productivas tradicionales de la población fue una adecuada manera de generar interés y compromiso de los campesinos. El Comité de Cafeteros focalizó su trabajo con productores tradicionales de café en la cuenca del río Los Clavos y FIAAT con los operadores turísticos del corredor de acceso al Parque Nacional Arqueológico Teyuna- Ciudad Perdida.
- **Formular proyectos que cobijaran población campesina e indígena en una misma región, garantizando un enfoque diferencial para cada uno de estos grupos, facilitó un abordaje más integral del territorio.** La población indígena y campesina de la Sierra Nevada de Santa Marta enfrentan conflictos por la tenencia de la tierra. Los proyectos liderados por organizaciones indígenas no incluía ningún participante campesino, pero el proyecto de FIAAT incluyó población indígena y campesina que desempeñaban labores similares. Si bien, el foco no era generar espacios de diálogo entre estos dos grupos, si permite que ambas poblaciones incorporen conjuntamente mejores prácticas productivas en territorios contiguos. No es común encontrar en la Sierra programas que combinen y convoquen a ambas poblaciones, por lo que es interesante su enfoque.

- **Formular proyectos que integraron las acciones de conservación y de producción en una misma actividad permitieron que las poblaciones vinculadas asumieran más fácilmente los compromisos de mejoras ambientales.** Los proyectos de CIT Comercial (al articularse en el proceso pedagógico del CIED), del Comité de Cafeteros y de FIAAT focalizaron su trabajo de conservación y producción en torno a un producto en particular o a una organización específica. Esta permitió concentrar los esfuerzos por parte de los operadores y beneficiarios en una sola actividad y lograr beneficios tanto productivos como ambientales.

Cuellos de botella

- **Los tiempos fijados por el PPC para la formulación, presentación e inicio de los proyectos no coincidieron con los tiempos requeridos por las comunidades indígenas para sus procesos de concertación y formulación de proyectos.** Si bien el PPC no es un programa con un enfoque netamente étnico, su intervención en zonas de amortiguación de parques implicó el desarrollo de proyectos con este tipo de grupos. El trabajo con esta población requiere considerar un enfoque diferencial que considere las particularidades, ritmos y tiempos de los procesos de toma de decisiones y operación de estas poblaciones. De hecho la Sierra fue el área que más se demoró en empezar, de las seis áreas intervenidas, debido a los procesos de concertación interétnica en el Consejo Territorial de Cabildos de la *Sierra Nevada de Santa Marta (CTC)*.
- **Producir informes de avance que describen las actividades realizadas y los avances del proyecto según los indicadores del Programa, y no de los objetivos propuestos por el proyecto, dificultó identificar los resultados generados por las actividades.** Los informes de los operadores realizan un balance de las actividades realizadas, pero no permiten: identificar los resultados o efectos obtenidos con dichas actividades; corroborar que los resultados planteados en el proyecto se lograron con las actividades ejecutadas; o identificar alertas tempranas que requieran un mayor seguimiento y monitoreo por parte del PPC. Además, en campo fue difícil relacionar los indicadores reportados con lo observado, pues los indicadores se basaban en estimaciones a partir de actividades que no estaba claro si habían sido o no implementadas por las comunidades.
- **Dificultad por parte de las organizaciones indígenas de focalizar sus proyectos de cooperación en procesos concretos y de largo aliento que logran una continuidad y arraigo en sus poblaciones, en lugar de apuntarle a muchas acciones a las que no tienen la capacidad de hacer seguimiento posterior.** Las organizaciones indígenas, al igual que el resto de operadores, enfrentan el reto de conseguir recursos externos para realizar proyectos con la comunidad. Esta necesidad genera que se propongan proyectos que no logran consolidarse en el tiempo y que duran el tiempo que dura la financiación. Programas como el PPC deberían ayudar a que los recursos que se aporten estén enfocados a consolidar o fortalecer procesos productivos ya en curso y que vinculen los diferentes eslabones de la cadena dentro de las comunidades.
- **La implementación de los proyectos por parte de los operadores indígenas requerirían un acompañamiento más cercano por parte del personal del PPC que, sin interferir en su autonomía, les ayudara a identificar alertas tempranas y conseguir apoyos técnicos específicos cuando sea necesario.**

2. Estrategias de intervención

2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles

2.1.1 Proyectos Productivos

Factores de éxito

- **Enfocar el trabajo en disminuir las presiones ambientales y mejorar la calidad de sus prácticas productivas, sin cambiar la vocación de los productores, generó resultados concretos en términos de conservación del ecosistema e ingresos de la población.** Cambiar la vocación productiva de las poblaciones indígenas y campesinas es un ejercicio difícil de lograr en plazos de ejecución cortos como los planteados en este Programa. Por este motivo, enfocar las acciones en las actividades tradicionales de la población, lo que hacen y les gusta hacer, fue un enfoque que probó ser acertado para disminuir presiones sobre los recursos y mejorar los ingresos de los participantes.
 - **El trabajo con los productores cafeteros en la cuenca del río Los Clavos.** El establecimiento de beneficiaderos ecológicos permitió el tratamiento de las aguas servidas, disminuyendo su vertimiento en las fuentes de agua (no se tiene línea base de vertimientos, pero la observación y testimonios de los beneficiarios lo verificaron). Además, fomentar la utilización de la pulpa, que sale del proceso, como abono orgánico, permitió reforzar procesos de mejoramiento de suelos; la renovación de cafetales envejecidos aportó materia orgánica al suelo, y mejoró el manejo de enfermedades, de sombríos y de pendientes (se espera la primera cosecha de la renovación para este año). Estas mejoras, sumadas al establecimiento de secaderos solares, permitieron un incremento en la calidad del grano y de su venta (ej. antes lo vendían verde a menor precio) y una mayor organización de las fincas, que incluyó conocer y llevar registro de sus costos e ingresos, una práctica poco común entre los participantes.
 - **El trabajo con los prestadores de servicios turísticos en el corredor de acceso al Parque Nacional Arqueológico Teyuna- Ciudad Perdida.** La instalación de sistemas de tratamiento de agua en los hospedajes ubicados en el camino disminuyó el vertimiento de aguas negras a los ríos y quebradas (800 personas duermen mensualmente en los hospedajes, y no tenían ningún mecanismo de tratamiento de agua). La entrega de fogones ahorradores de leña a hospedajes buscó disminuir la tala de árboles para cocinar (se estima que con cada fogón se ahorra 2.6 toneladas de leña al año). Además, organizar un sistema separación, recolección y bajada de los residuos de los hospedajes y tiendas hasta el pueblo, permitió disminuir su inadecuada disposición o quema. Estas acciones, sumadas al mejoramiento de posadas, construcción de un puente, instalación de señalización y profesionalización de los guías, mejoraron el producto turístico ofrecido a un viajero “eco amigable”, como aquel que visita el Parque.
- **Utilizar tecnologías desarrolladas y probadas mejoró la producción ambientalmente amigable en unidades productivas de pequeña escala.** Las tecnologías que se promovieron con los proyectos estaban probadas, y los operadores podían garantizar sus beneficios y adaptabilidad a las escalas de producción de las regiones (ej. sistemas de tratamiento de agua diseñados por UESPNN; beneficiaderos ecológicos promovidos por la Federación de Cafeteros a lo largo del país).
- **Acompañar los cambios tecnológicos con procesos de sensibilización, capacitación, acompañamiento técnico y acciones demostrativas facilitó el cambio de visión de los productores sobre su propia actividad y reforzó su orgullo como productor.** El acompañamiento al productor en los cambios tecnológicos permitió interiorizar su uso, pero

también comprender que es posible y productivo hacer su actividad económica de otra manera. Este cambio fue fundamental para que sintieran un orgullo de su capacidad de producir/ofrecer mejor su producto.

Cuellos de botella

- **Las contrapartidas de los participantes no fueron entregadas en los tiempos planificados lo que generó retrasos en la implementación.** Los proyectos tuvieron algunos retrasos por demoras de los participantes en la entrega de sus contrapartidas. Estas estaban cuantificadas en mano de obra, algunos materiales y/o transporte de los insumos hasta el lugar de la instalación. Factores como la falta de material disponible en la región (material de arrastre en el caso de los beneficiadores), la dificultad del transporte de los materiales por falta de rutas (en el caso de los hospedajes) o por los efectos de la ola invernal, retrasaron el desarrollo de actividades. Si bien varias de estas acciones se salían del alcance del operador, es importante mejorar los mecanismos para asegurar el adecuado aporte de la contrapartida de los participantes.
- **No haber incluido el desarrollo de los componentes silvopastoriles en una región donde la ganadería extensiva es una de las principales presiones sobre el ecosistema, impidió atacar una de las principales presiones sobre el PNN.** El avance de la ganadería extensiva es una de las principales amenazas al suelo y bosque de la Sierra, sin embargo ningún operador enfocó actividades en este rubro. Solo FIAAT, de manera complementaria al objetivo del proyecto, realizó unas acciones puntuales a través de un convenio con CIVAP, que generaron un “Diagnóstico del sistema ganadero dentro del contexto local y regional en la veredas El Mamey y Casa de Tabla, Corregimiento de Guachaca”, una gira demostrativa con 18 personas y una propuesta de plan de acción para implementar sistemas silvopastoriles en la zona. Si bien fue un esfuerzo interesante, el alcance del Programa no llegaba a acciones de implementación.
- **Los cocineros que acompañan a los turistas en el camino a Ciudad Perdida no ha apropiado el uso de los fogones ahorradores de leña, lo que limitó su capacidad de disminuir la presión sobre el bosque.** Algunos cocineros que suben a Ciudad Perdida prefieren no utilizar las estufas ahorradoras de leña pues consideran que toma más tiempo cocinar con ellas que con el fuego directo. Al estar cansados del trayecto, y los turistas con hambre, prefieren prender fuego y cocinar a la vieja usanza. Para ellos, sería mejor contar con estufas de gasolina porque cocinarían más rápido. Sería necesario profundizar el trabajo con los cocineros para la apropiación de la tecnología o reasignar los fogones ahorradores en lugares u hogares donde se garantice que se van a utilizar (los fogones establecidos en las casas de familias si tienen un uso más permanente).
- **Las fuertes lluvias por la ola invernal retrasaron el desarrollo de actividades o averiaron algunas de las obras planificadas.** Las fuertes lluvias de la ola invernal averiaron sistemas de tratamiento de agua en posaderos del camino a ciudad perdida y generaron derrumbes que afectaron las plantaciones de café.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS	FORTALEZAS
<input type="checkbox"/> Las opciones de ampliar la cantidad de personas vinculadas al turismo en el camino a Ciudad Perdida son limitadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con productos que las personas conocen y que tienen canales de comercialización asegurados.

<p>Según funcionarios del Instituto Nacional de Antropología e Historia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular los procesos de conservación a la actividad permanente de las personas.
<p>(Icanh), la Institución realizó un estudio de carga del parque arqueológico y recibe el doble de la carga sugerida. El Icanh es consciente que no pueden disminuir las visitas, pues generan empleo en la zona, pero no ve factible aumentar su flujo (actualmente hay 64 guías distribuidos entre cinco operadores turísticos). Si bien es una intervención con buenos resultados, no es factible su crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Los altos costos de transporte de materiales y productos en la Sierra dificultan sus posibilidades de ser competitivos en el mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Promover cambios que mejoran la calidad de los productos, y por lo tanto, la posibilidad de una mejor venta. □ Impulsar procesos que logran resultados concretos durante la ejecución del proyecto, por lo que las personas no sienten que fueron abandonadas en la mitad de un proceso. □ Fortalecer el orgullo del productor/prestador de servicio sobre su actividad y producto.

2.1.1 Soberanía Alimentaria

Factores de éxito

- **Vincular los procesos de seguridad alimentaria a los mecanismos propios de ordenamiento territorial y a los planes de autoabastecimiento de la población permitió avanzar en la autonomía de los pueblos.** Los componentes de autoabastecimiento alimentario de las organizaciones indígenas respondían a los lineamientos de sus planes propios y de ordenamiento territorial y respetaban las prácticas de pagamentos y ciclos de siembra propios de sus culturas. En este sentido, facilitar el intercambio de semillas y experiencias de producción sostenible y manejo de áreas de conservación entre los cuatro pueblos indígenas, les permitió avanzar en sus procesos de consolidación autónoma. Si bien no todas las experiencias de siembras fueron exitosas, como se verá en cuellos de botella, los resultados obtenidos, buenos y malos, les permite a las organizaciones indígenas reflexionar sobre cómo materializar sus proyectos de autoabastecimiento. Es de destacar el vínculo del componente de seguridad alimentaria del pueblo Arhuaco entre abastecer de alimento a la institución educativa (CIED) y ser un espacio de formación permanente para los jóvenes.
- **Promover el cultivo y procesamiento de productos importantes en la dieta y tradición de la población indígena y en su comercio local (caña/panela) garantizó continuidad en los cultivos.** Los pueblos indígenas Wiwas y Arhuacos establecieron cultivos de caña de azúcar y trapiches paneleros. La producción de panela es una actividad tradicional de estas comunidades, que permite el autoconsumo a la vez que el comercio local. En el caso de los Arhuacos, los cultivos y el trapiche se instalaron en el Centro Indígena de Educación Diversificada (CIED) y lo utilizan para producir la panela que se consume en la escuela, pero también como proceso formativo de los jóvenes. Además, otros miembros de la comunidad tiene acceso a la infraestructura para procesar su caña (el trapiche Wiwa no se visitó, así que no se conoce si sigue en actividad). En el CIED están incorporando el bagazo de la caña en la preparación de abonos orgánicos.

Cuellos de botella

- **Apoyar la instalación de infraestructura productiva que no cumplía con buenas prácticas ambientales de producción y los criterios establecidos por las reglamentaciones sectoriales nacionales.** El trapiche construido en el CIED no cumple con las resoluciones del Invima para este tipo de instalaciones. La comunidad lo sabe, pero afirman que no les preocupa porque no, según ellos, la producción no está orientada a la comercialización externa sino al autoconsumo. El Programa debería fomentar, y asegurarse, que toda nueva tecnología que se implemente este enfocada a mejorar los procesos ambientales de producción y cumpla la reglamentación establecida.
- **Débil selección de los terrenos donde se realizaron los cultivos de seguridad alimentaria no garantizó el acceso a agua para el riego o suelos aptos para las actividades propuestas.** La comunidad Kankuama se encuentra en un proceso de compra de tierra para ampliar el resguardo debido a la alta presión demográfica de su población. Una porción de las nuevas tierras son asignadas a grupos de personas (mujeres, mayores, guardia....) con el fin que hagan un aprovechamiento productivo colectivo; ese fue el caso en el componente de seguridad alimentaria. Sin embargo, los terrenos que se destinaron para el proyecto no contaban con un adecuado estudio de suelos y resultaron ser de difícil manejo. Los grupos iniciaron la siembra de los cultivos y obtuvieron unas primeras cosechas, pero tuvieron una alta deserción por falta de motivación de los participantes, al alegar que los lotes eran muy pedregosos, con suelos compactados y de difícil manejo. En el caso de los Wiwas, los informes de la OGT sostienen que varios de los lotes seleccionados presentaban erosión por laboreo, dificultad de acceso a fuentes de agua superficial, y bajo potencial de restauración debido a la poca disponibilidad de fuentes semilleros, lo que dificultó el establecimiento de los cultivos. En este sentido, es importante que los operadores y el Programa trabajen de manera conjunta en identificar lotes aptos para los cultivos o en profundizar procesos de mejora de suelos que permita su establecimiento.
- **Falta de procesos enfocados a concientizar a las poblaciones sobre la importancia del autoabastecimiento de alimentos en sociedades que están perdiendo la vocación agraria.** Los procesos de desplazamiento forzado, violencia, escases de tierras, incursión en los cultivos de uso ilícito o especialización de labores en artesanía han alejado a porciones de las poblaciones indígenas de las prácticas de cultivo de alimentos. En el caso Kankuamo, del grupo de mayores a los que se les asignó una porción de lote en la finca El Encanto para el establecimiento de cultivos, solo una persona terminó las actividades del proyecto, pero no continua con el cultivo; se “aburrieron” de todo el trabajo que requería y ahora llaman al lugar como “El Desencanto”. En el caso de las mujeres de Guatapurí, la huerta continua dando algunos de los productos plantados, como el plátano, pero su actividad principal es ser tejedoras o artesanas por lo que no le dedican mucho tiempo a su cuidado y manejo.
- **Débil acompañamiento a los procesos de seguridad alimentaria que, respetando las prácticas tradicionales, enfatizan en la incorporación de prácticas para la recuperación del suelo y el mejoramiento del manejo cultural de los cultivos y promuevan la incorporación de prácticas agroecológicas.** En las poblaciones indígenas de la Sierra sobrevive un arraigo de prácticas de preparación del terreno, como la quema, que contribuyen a la deforestación y a la pérdida de calidad de los suelos, y un muy bajo manejo cultural de los cultivos. Los proyectos de seguridad alimentaria contaron con escaso acompañamiento técnico enfocado a interiorizar la importancia de cambiar las prácticas dañinas, y sobretudo incorporar nuevas formas de manejo

del cultivo que permitan mejorar los suelos. En el caso de los Kankuamo, los coordinadores del proyecto manifestaron que el acompañamiento pudo haber sido más continuo para evitar la deserción de los participantes, y en los informes de la OGT sobre el proyecto Wiwa, comentan que la organización no cuenta con suficiente personal para brindar apoyo ambiental a los participantes, especialmente si se tiene en cuenta su amplia dispersión geográfica. Es importante que los proyectos cuenten con personal especializado en buenas prácticas de siembra y manejo que permita apoyar a las poblaciones en estos cambios culturales.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS	FORTALEZAS
<input type="checkbox"/> Dificulta la sostenibilidad la poca continuidad y motivación de los participantes para el mantenimiento de los cultivos por la pérdida de cultura de producción de alimentos.	<input type="checkbox"/> Facilita la sostenibilidad vincular los establecimientos de cultivos con procesos pedagógicos (caso CIED)

2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Factores de éxito

- **Abordar de manera integral el mejoramiento de los procesos productivos con acciones enfocadas a la conservación permitió mejorar apropiación por parte de las comunidades** (ver aparte proyectos con vocación comercial). Además, contribuye a que las poblaciones no entiendan la palabra “conservación” como un ataque a sus sistemas económicos, sino que comprendan que desde su actividad pueden contribuir a ella.
- **Realizar cerramientos con cercas para proteger las fuentes de agua fueron iniciativas bien recibidas por la población.** Las poblaciones indígenas de la Sierra están evidenciando los efectos de la escasez de agua (en sus cultivos y abastecimiento) por lo que se comprometieron con los cerramientos con cerca de los nacedores y manantiales porque son efectivas para evitar que las vacas ingresen a los manantiales. Los Kankuamo hicieron 17 cerramientos de nacedores en Atánquez y ya es posible observar pequeños parches de bosque en estas zonas. En el caso de los Arhuacos, hicieron un cerramiento en un manantial que suministra el agua para el consumo y los cultivos al CIED (que estaba en riesgo). Este cerramiento se hizo más grande de la propuesta inicial y lo mantiene un grupo de estudiantes de la institución, quienes se encargan de quitar los pinos, mantener las cercas, sembrar nativos, etc.
- **Incorporar componentes de manejo de residuos en los proyectos productivos y de seguridad alimentaria permitió mejorar la gestión ambiental del territorio.** La falta de mecanismos para una adecuada gestión de residuos en toda la Sierra, es una grave amenaza a sus ecosistemas. Para el caso del turismo, la presencia de 800 visitantes al mes en el camino a Ciudad Perdida, genera una alta carga de desperdicios (si se considera que alrededor del camino viven aproximadamente 150 familias). En el caso de las poblaciones indígenas y campesinas, la cultura de enterrar o quemar la basura, y las distancias y costos de transporte a centros urbanos, dificultan una adecuada gestión. Dos proyectos buscaron incorporar mecanismos para solventar estas dificultades. En el caso del FIAAT, se llegó a acuerdos con los guías para que, a cambio del uso de mulas, bajen la basura de los hospedajes y tiendas contiguas al camino y posteriormente la venden separada en El Mamey. Esta iniciativa sigue funcionando y hace que el camino esté

muy limpio. En el caso de los Arhuacos, iniciaron en Nabusimake un proceso liderado por el CIED para la separación de basuras, despertando conciencia entre alumnos y la comunidad sobre la importancia de mejorar el manejo. El proyecto logró un acuerdo con Tetra Pack para que bajara la basura a la ciudad, pero, una vez finalizado el proyecto, Tetra Pack no volvió a recolectar la basura, desmotivando la separación. Si bien este proceso no logró continuidad en el tiempo, si fue importante para generar conciencia entre la población sobre el manejo de los residuos.

- **Generar conocimiento de “expertos” sobre la diversidad de la región, en un trabajo articulado con la comunidad estimuló procesos formativos en conservación.** Construir la caracterización de fauna del río Buritaca con un grupo de expertos que involucraron a los guías en su desarrollo, permitió un proceso formativo en conservación de gran valor para los locales. Estos consideran que acompañar a los expertos les permitió entender las interrelaciones de los ecosistemas. El producto no solo fue una guía con las fotos y explicaciones de los animales para el uso de los turistas, sino un proceso formativo efectivo.
- **Apoyar procesos propios de las comunidades de planificación y consenso sobre el ordenamiento del territorio colaboró a avanzar en sus planes propios.** En el marco del PPC, las autoridades de los cuatro pueblos indígenas realizaron jornadas de reflexión colectiva para avanzar en acuerdos sobre la defensa territorial por parte del Consejo Territorial de Cabildos de la Sierra (CTC), y la construcción del plan propio. El PPC permitió avanzar en este proceso que, si bien es de largo plazo y sus resultados se verán en un futuro, es una apuesta propia de las comunidades (no compromisos con operadores externos) para lograr acuerdos de conservación.
- **Apoyar el desarrollo de metodologías indígenas para el diagnóstico del estado de las cuencas y ecosistemas fortaleció su capacidad de planificar el territorio.** El proceso de río Tucurínca (Kogui) incluyó el desarrollo por parte de las comunidades de metodologías y guías participativas para establecer la relación de las comunidades con su territorio, los tipos de intervención y zonas de uso y los ecosistemas naturales y sitios sagrados. La metodología que desarrollaron puede ser utilizada en las diferentes cuencas del resguardo y les permite pensar su ordenamiento territorial y discutirlo con los diferentes actores: Parques, los municipios, campesinos, etc.

Cuellos de botella

- **Ampliar el concepto de conservación de las fuentes de agua, de hacer cerramientos a un mejor manejo de sus lotes y prácticas productivas.** Es de destacar que si bien las comunidades están respetando los cerramientos, y son conscientes de su importancia para la conservación de las fuentes de agua, se observó en el territorio Kankuamo que las quemadas de los terrenos seguían siendo comunes, incluso en los lotes contiguos a los cerramientos. Así mismo, los cerramientos con alambre continúan, mientras que las cercas vivas tuvieron una alta mortalidad (cerca del 60%). Si bien se ha avanzado en la importancia de proteger las fuentes de agua, es necesario profundizar también el cambio de la cultura de la quema para la preparación de terrenos y la importancia de una restauración activa del bosque.
- **Apoyar los procesos de acuerdos y planificación propia del territorio, conscientes de que son procesos de largo plazo (contemplando los tiempos de concertación de estas comunidades) y sus resultados podrán evidenciarse en el largo plazo.** Los proyectos liderados por la OGT tuvieron un mayor componente de acuerdos de uso del territorio. El proyecto permitió dinamizar los procesos, realizar reuniones y recorridos y trabajar en la construcción de un entendimiento y diagnóstico propio de su territorio. Sin embargo, en sus informes argumentan

que estos procesos son de larga data y el proyecto aportó en avanzar, pero no fue suficiente el tiempo para tener un producto terminado.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta la sostenibilidad de los resultados en conservación la persistencia de prácticas como la quema para establecimiento de potreros para ganadería o la quema de basuras. • Dificulta la sostenibilidad de los resultados el crecimiento demográfico en todas las cuencas de la Sierra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la sostenibilidad de los resultados el articular la conservación a las prácticas de las personas. • Facilita la sostenibilidad de los cerramientos la preocupación de los habitantes por eventos de escases de agua. • Facilita la sostenibilidad de los acuerdos de conservación el que surjan de ejercicios propios de reflexión y consensos internos y no marcados por el plazo de ejecución de un proyecto específico.

3. Fortalecimiento organizativo

3.1 Capacitaciones

Factores de éxito

- **Realizar las capacitaciones y acompañamientos técnicos con personal/organizaciones expertos en el rubro y en procesos de cambios garantizó la calidad de los espacios formativos y motivó a las personas a implementar lo aprendido.** Los procesos de capacitación y acompañamiento estuvieron liderados por organizaciones líderes en el tema productivo, pero también en procesos de cambios productivos (ej: Comité de Cafeteros en el tema café y Opepa en el entrenamiento de guías). De esta manera se aseguró la calidad del contenido y la capacidad de transmitir la información y de motivar a las poblaciones. En el caso del Comité de Cafeteros, el apoyo del extensionista se extiende más allá de la duración del proyecto. En el caso de FIAAT, el énfasis de mecanismos para la socialización basados en metodologías experienciales y participativas, facilita la apropiación de los conceptos.
- **Acompañar los procesos con iniciativas de comunicación local (programas de radio local, videos para difusión local) permitió a las comunidades conocer los alcances de los proyectos, sus actividades y resultados, y refuercen los mensajes de conservación.** El fortalecimiento de las organizaciones locales requiere que las comunidades estén enteradas de los procesos que se están realizando. El proceso de sensibilización ambiental y socialización de la visión ancestral de ordenamiento del territorio con apoyo de la emisora Tayrona Estéreo (10 programa El Suzagao de la Sierra) y el canal de televisión comunitaria Kankuama T.V (1 video clip) fueron fundamentales, sin embargo están sujetas a los tiempos de los proyectos y no logran continuidad.

- **El PPC apoyó la realización de reuniones y encuentros entre las autoridades indígenas dentro de los resguardos y entre los resguardos, actividades fundamentales para fortalecer su proceso organizativo y comunicativo.** Realizar reuniones entre las autoridades de los resguardos y entre los resguardos permite avanzar en el desarrollo de mecanismos y capacidades para la regulación y control ambiental. Las grandes distancias y altos costos de desplazamiento en la Sierra dificultan la realización de reuniones interétnicas. El PPC aportó para que se desarrollaran encuentros de semaneros (órgano encargado de hacer cumplir los mandatos y decisiones tomadas por los mayores), jornadas de reflexión colectiva en el marco de ordenamiento de la Sierra y reuniones con mayores y autoridades para la construcción de consensos acerca del uso y manejo sostenible del territorio.

3.2 Articulación interinstitucional

Factores de éxito

- **Relación con los gobiernos locales:** Los proyectos desarrollados por las organizaciones indígenas tuvieron el respaldo y el involucramiento de las autoridades étnicas de los territorios pero muy baja vinculación de los gobiernos regionales. Al ser proyectos operados directamente por las comunidades, con la participación de sus gobiernos propios y autoridades en la formulación y ejecución, respondían a los planes de vida de las organizaciones y a sus lineamientos de gobierno y visión tradicional de los territorios. Sin embargo cuando se convocó a los municipios o gobernaciones a encuentros y discusiones (ejemplo proyecto Kogi) las instituciones no asistieron.
- **Relación de operadores con el personal de Parques:** El PNN Sierra Nevada tiene una gran extensión, de difícil conectividad entre sus partes y muy poco personal para lograr cubrirlo, además ha cambiado recientemente de dirección y los planes de operación se están estructurando. Los proyectos no contaron con un espacio de reflexión conjunto entre los operadores y el Parque. Los vínculos con el personal del Parque fueron más frecuentes en los proyectos desarrollados por la OGT y FIAAT, donde se coordinaron actividades conjuntas.
- **Relación con otros actores:** Generar alianzas con organizaciones expertas en los diferentes componentes del proyecto para lograr una asistencia técnica especializada, conservando una unidad en la ejecución y un liderazgo del operador. FIAAT buscó aliados especializados en los diferentes temas que involucraba el proyecto para lograr una asistencia técnica más adecuada a los participantes. Sus alianzas incluyeron a Opepa en la profesionalización de guías y manejo de Ecoclubes, al ICANH y UESPNN para las intervenciones en infraestructura en la zona del Parque, a Selva para la realización de la guía de fauna de la cuenca Buritaca en articulación con los guías, a CIVAP en el diagnóstico silvopastoril y a la Fundación Caminos de Esperanza para la construcción del puente. La combinación de esfuerzos y saberes, bajo un liderazgo del operador, permitió contar con soluciones innovadoras y de primera calidad

III. PNN Ensenada de Utría



a) Contexto del PNN y su área de influencia



Fuente: Programa Paisajes de Conservación

El Parque Nacional Natural Ensenada de Utría está ubicado en el departamento del Chocó, entre los municipios de Nuquí, Bahía Solano, Alto Baudó y Bojayá. Fue declarado área protegida mediante el Acuerdo 052 de 1986 y aprobado con la Resolución ejecutiva No. 090 de 1987. Cuenta con 54.300 hectáreas en las que se encuentran formaciones coralinas, manglares, selva húmeda tropical y playas. En el área de influencia del parque está también la Serranía del Baudó que le da unas características especiales a esta parte del Chocó y que la hace muy rica en Biodiversidad. La porción terrestre del parque es de 42.000 hectáreas y la marino costera es de 12.000 hectáreas.

En la zona de influencia de este parque habita población indígena de la etnia Embera, comunidades afrocolombianas y colonos del

interior del país. Los indígenas tienen tres resguardos titulados que se traslapan aproximadamente con el 80% del territorio del Parque. Sin embargo, la mayor parte de la población del área de influencia pertenece a comunidades negras que han ocupado estos territorios ancestralmente y que actualmente están organizados en dos consejos comunitarios mayores (Los Delfines y Los Riscalles) y varios consejos comunitarios locales que dependen de los anteriores. Cada consejo y resguardo cuenta con planes de etnodesarrollo en los que se reflejan su visión sobre el territorio y el uso y manejo de los recursos naturales para la economía interna.

Las actividades de los grupos afrocolombianos se centran principalmente en la pesca artesanal, la venta de madera y la agricultura de pan coger. Algunas familias trabajan en la elaboración de artesanías o actividades dirigidas al turismo que atrae al Parque, en particular en la temporada de nacimiento de ballenas en los últimos meses de cada año. Las comunidades indígenas han mantenido sus sistemas de vida tradicional; sin embargo, las presiones demográficas sobre los recursos y la presencia de grupos armados han hecho que se desplacen hacia los territorios de los consejos comunitarios en primer lugar y, en algunos casos, hacia los centros urbanos más cercanos. Las tensiones por la tenencia de la tierra y el uso de los recursos han sido constantes en el territorio, de hecho, la declaración del Parque fue un acto legal no consultado con las comunidades, lo que

implica conflictos que se mantienen en la actualidad y que afectan la relación entre los pobladores de la zona y esta institución.

La población que vive dentro del parque y en sus zonas de influencia se sostiene de los recursos que ofrece el ecosistema. Sin embargo, ni la polivalencia de las familias y ni la biodiversidad del territorio, permiten que las comunidades satisfagan sus necesidades básicas de alimentación y subsistencia mínimas y se ha generado un desgaste en los recursos. Los altos niveles de pobreza persisten y se ven reflejados en los índices de escolaridad y nutrición de la población⁶. Las poblaciones están aisladas geográficamente y se ha desarrollado muy poca infraestructura para el acceso a la zona; las principales vías de entrada y salida de productos son por mar y aire, lo que encarece tanto los productos que salen como los que entran. Es, además, una zona de influencia de grupos armados y ha sufrido las consecuencias del conflicto y el narcotráfico.

Las principales amenazas para la conservación de los recursos en esta zona son las malas prácticas de pesca y la sobreexplotación ilegal de madera. La presencia de embarcaciones de pesca semiindustrial y el uso de redes de arrastre han agotado los recursos pesqueros en áreas adyacentes al Parque y dentro del área protegida. La pesca fluvial especialmente, ha traído como consecuencia la disminución de un alto porcentaje de especies de peces continentales. Estas amenazas se agravan ante la ausencia de marcos legales que regulen el aprovechamiento de los recursos naturales, y por los altos índices de corrupción de las autoridades locales y regionales.

Al respecto el Programa Paisajes de Conservación enfocó sus recursos en resarcir los daños causados por la sobreexplotación de los recursos naturales, mediante el apoyo a la puesta en marcha de iniciativas productivas más sostenibles como el ecoturismo, la promoción de la pesca artesanal, la agroforestería, y algunas enfocadas en la soberanía alimentaria.

El PPC tuvo también un componente de fortalecimiento organizativo para: i) mejorar la capacidad del Parque en procesos de monitoreo y seguimiento a través de la revisión y actualización del Plan de Manejo y ii) fortalecer la gobernabilidad de los Consejos Comunitarios y de las organizaciones de la sociedad civil para incrementar su participación en procesos de toma de decisión frente al manejo adecuado de sus recursos naturales.

Para la selección de operadores en este clúster se hizo un taller de presentación del programa y varias organizaciones de base presentaron sus propuestas a partir, tanto de iniciativas que ya estaban en marcha, como de proyectos nuevos para la región. Sin embargo, debido a las exigencias de USAID en términos administrativos, fue necesario buscar operadores externos, por lo que las propuestas se presentaron a través de las organizaciones Fundación Natura, Red Colombia Verde y MarViva que tenían experiencia en la región por venir desarrollando diferentes proyectos con estas comunidades y cumplían con los requisitos administrativos para la contratación.

⁶ En el estudio **"Malaria y Alimentación en la cuenca del río Valle, Bahía Solano, Chocó**, realizado por el grupo de malaria del centro de investigaciones médicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia, durante todo un año y presentado a la comunidad en junio del 2001 se citan los siguientes datos: "Entre los menores de 11 años existía en agosto 2000 una altísima cifra de desnutrición, pues el 41% mostró riesgo de desnutrición aguda y el 45% riesgo de desnutrición crónica, cifras que cambiaron poco en la evaluación hecha seis meses después. El 11% de los adolescentes (11-17 años) padeció riesgo de delgadez y un 29% retraso en talla y el 25 de los adultos mayores de 18 años tuvo riesgo de déficit crónico de energía. La desnutrición infantil en El Valle es, en consecuencia una grave realidad y quienes más la padecen son también quienes más enferman." Pp 105 del estudio citado.

b) Utría: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.

Operador	Nombre del proyecto,	Actividades propuestas	Resultados (según informes)
<p>Fundación Natura Organización no gubernamental sin ánimo de lucro, creada en 1984 con la misión de contribuir a la conservación la diversidad biológica de Colombia y a la búsqueda de alternativas de uso sostenible de los recursos naturales.</p>	<p>“Fortalecimiento de la organización comunitaria local y la conservación de la biodiversidad”</p> <p>“Asegurar la sostenibilidad de los procesos iniciado con el Programa Paisajes de Conservación en la zona de amortiguación del Parque Nacional Natural Utría”</p> <p>El Valle, Bahía Solano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer empresarialmente a la Asociación de prestadores de Servicios Eco y etnoturisticos “Tío Tigre”: a) Mejoramiento de estándares de calidad y de equipamiento; b) fortalecimiento de la capacidad logística de operación, promoción y comercialización; c) Estrategia de promoción y comercialización; d) Mejoramiento de gestión empresarial. • Plan de uso y manejo de la tortuga marina <i>Lepidochelys olivacea</i> (Asoc. Caguama). Contribuir en la protección de la hembra anidante: a) traslado de nidadas a vivero en Estación Biológica Septiembre; b) seguimiento y control de liberación de neonatos; c) involucrar instituciones en la promoción, control e investigación de la especie; d) ajustar reglamento de uso y conservación del CC para promover acuerdos de manejo de la especie; e) promover la conservación de tortugas marinas como destino turístico. • Refugio de fauna: una experiencia de uso y manejo de los recursos del territorio del CC El Cedro. a) Monitoreo participativo de la fauna y actividades de cacería en el refugio; b) Construir compromisos de conservación y manejo con habitantes del refugio; c) capacitar en guianza a especialistas en observación de fauna (alternativa de inserción en ecoturismo; d) Desarrollar propuesta de comunicación del refugio. • Producción agroecológica en patios y azoteas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de los estándares de calidad, así como del equipamiento de las unidades de negocio de los distintos prestadores asociados y aliados para la prestación de los servicios eco y etnoturisticos comunitarios de la Asociación “Tío Tigre”. 2. Fortalecimiento de la capacidad logística de la Asociación “Tío Tigre” para la operación, promoción y comercialización de los servicios de la cadena turística de El Valle y el Parque Nacional Natural Utría. 3. Aplicación de una estrategia de promoción y comercialización especializada para la oferta de ecoturismo y etnoturismo comunitario del producto ofrecido por la Asociación “Tío Tigre” y el Parque Nacional Natural Utría. 4. Mejoramiento de los procesos de gestión empresarial de la Asociación Tío Tigre, a nivel gerencial, administrativo, financiero y contable, logrando la optimización de sus recursos, el mejoramiento de sus condiciones competitivas en el mercado y su sostenibilidad.

		<p>(Mujeres en Progreso). Implementar programa de huerta casera (azotea) con familias de pescadores del corregimiento El Valle. a) aplicación de un modelo agroecológico para disminuir la dependencia del pescado; b) talleres de agro biodiversidad para la recolección y clasificación de semilla nativas e intercambio de conocimientos: c) proyecto de avicultura: d) componente investigativo, énfasis en producción agroecológica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el fortalecimiento del CC Los Delfines: generar espacios de reflexión y construcción de la junta directiva y planes de trabajo que hagan competitiva su gestión. • Fortalecimiento administrativo y financiero. a) Manejo de los recursos financieros del proyecto; b) Fortalecer a organizaciones locales en la gestión de recursos financieros. • Diseño completo y socializado de 3 productos turísticos entre los grupos Tío Tigre, Caguama, Cazadores y Mujeres en Progreso; fortalecimiento de la articulación entre los grupos para la prestación de los servicios y la definición de acuerdos. 	
<p>Red Colombiana de Organizaciones Comunitarias Ambientalmente Amigables – Red Colombia Verde. Corporación integrada por 38 organizaciones comunitarias, de campesinos,</p>	<p>“Mejoramiento de las condiciones competitivas en la oferta de Ecoturismo Comunitario del destino Nuquí Pacífico operado por la Corporación Mano Cambiada en los municipios de Nuquí y Bahía Solano–Chocó.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los estándares de calidad y el equipamiento en las unidades de negocio de los prestatarios de servicios asociados y aliados a la Corporación Mano Cambiada. • Fortalecer la capacidad logística para operar, promocionar y comercializar los servicios del producto Nuquí Pacífico y del PNN. • Aplicar una estrategia de promoción y comercialización especializada para la oferta del producto Nuquí Pacífico y del PNN. • Mejorar los procesos de gestión empresarial a 	<ul style="list-style-type: none"> • FAM Trip 14 agencias de viaje (Viaje de familiarización con agentes comerciales turísticos) • Presencia en vitrinas turísticas: Il Salón Colombia en Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla y Pereira, Restructuración página web Mano Cambiada • Video Promocional Nuquí Pacífico • Impresión de Material publicitario • Contratación de un estudiante de Tecnología en gestión Turística y Hotelera con énfasis en

<p>indígenas y afrocolombianos para el fortalecimiento de las organizaciones de base en su organización, producción, transformación, comercialización y consumo de sus bienes y servicios.</p>		<p>nivel gerencial, administrativo, financiero y contable.</p>	<p>Ecoturismo de la Universidad Tecnológica del Chocó, pasantía durante tres meses como apoyo local para promoción comercialización de la oficina de Mano Cambiada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Buenas Prácticas de Turismo y asesoría en su implementación • Definición de las guías para seguimiento de buenas prácticas y medición de impacto • Asesoría de Tourism Consulting a 24 unidades de negocio prestador de servicios entre alojamientos, restaurantes, acompañantes de grupos para recorridos de naturaleza y transportador. • Caracterización de la oferta de servicios ecoturísticos del municipio de Nuquí: 1. Mapeo de actores de la Cadena de Valor, 2. Mapa de atractivos, 3. Información estadística de la oferta, 4. Encuesta de satisfacción al cliente • Guía de peces arrecifes de la Ensenada de Utría • Dotación: 20 quipos completos para la actividad de snorkel en PNN Utría, incluyendo aletas, caretas y snorkels.; 5 binoculares marca BUSHNELL especializados para selva húmeda tropical y la guía de Aves de Colombia para el apoyo al desarrollo de la actividad de avistamiento de aves; Impermeables y chalecos salvavidas con aplicación de imagen corporativa; Radios base y radios portátiles para mano cambiada dentro del parque
<p>MarViva</p>	<p>Conservación de la biodiversidad del PNN Utría a través del</p>	<p>□ Contribuir al ordenamiento espacial de las actividades humanas del Golfo de Tribugá (actividad pesquera y ordenamiento de</p>	<p>□ 2.200 Ha de manglares bajo acuerdos y planes de manejo comunitarios, (más del 60% en conservación)</p>

	<p>manejo sostenible de sus áreas de amortiguación” Golfo de Tribugá (120 km de línea de costa</p>	<p>manglares).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración conjunta y aprobación de plan de trabajo con las autoridades étnicas, con comunidades usuarias del manglar, grupos y asociaciones de pescadores; 2. Protección de Manglares: caracterización, zonificación y definición de lineamientos de manejo de las áreas de manglar y sus recursos asociados; 3. Elaboración y aprobación de la comunidad de planes de manejo; Implementación y seguimiento de los planes de manejo. <ul style="list-style-type: none"> • Pesca: caracterizar y monitorear participativamente la actividad pesquera en cada una de las 10 localidades del Golfo; análisis de vulnerabilidad, amenazas y conflictos de los ecosistemas marino-costeros y la pesca artesanal; Acuerdos de ordenamiento pesquero; aplicar herramientas de manejo (EOM, ZEPA) • Fortalecer mecanismos de gobernanza y de autoridad locales para el control y vigilancia del cumplimiento de los acuerdos establecidos en los planes de manejo pesquero y los manglares del Golfo de Tribugá: 1. identificar y fortalecer la gobernanza local; fortalecer la capacidad de control y manejo de las áreas; 2. aplicar la normatividad para garantizar la declaración de las figuras propuestas (ZEPA y áreas de manglar de uso comunitario); 3. analizar viabilidad de incorporar la ZEPA y áreas de manejo comunitario de manglar a un sistema de áreas protegidas. • Generar opciones productivas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de seguimiento para recursos del manglar (madera y piangua) con estrategias de seguimiento y cumplimiento. • Diseño de un área de pesca responsables par la discusión de una ZEPA en el Golfo de Tribugá • Señalización de manglares • Mapas de zonificación de manglares (uso y conflictos) • Mapa de caladeros de pesca en el sur del golfo de Tribugá. • Caracterización y monitoreo de la actividad pesquera • Estudio de los conflictos asociados al uso de los manglares y zona costera • Estudio de los conflictos asociados a la pesca en el golfo de Tribugá. • Análisis de vulnerabilidades, amenazas y conflictos potenciales para los ecosistemas marinos y costeros del Golfo. • Caracterización socioeconómica de las comunidades usuarias del manglar • Tesis: Especialización de usos y conflictos por actividades humanas en el área intermareal del Golfo de Tribugá. • Caracterización de la cadena de comercialización asociadas al recurso hidrobiológico del Golfo de Tribugá • Diseño de modelo empresarial de pesca sostenible : Análisis de costos, la estructura operativa posible, las proyecciones en ventas de acuerdo con los precios de compra, y los primeros objetivos comerciales • Apoyo al fortalecimiento de una iniciativa de comercialización de pescado en Nuquí, con el
--	--	---	---



		<p>comunidades pesqueras locales: 1. Caracterización de las cadenas de comercialización y producción asociadas al recurso hidrobiológico; 2. Mejorar las condiciones de producción, acopio y transporte del recurso pesquero; 3. Elaborar plan de negocios acorde con la caracterización pesquera; 4. Capacitación para la producción y manejo de nuevas líneas de producción; Análisis y evaluación del modelo de negocio propuesto.</p>	<p>objetivo a mediano plazo, de ser el eje articulador para la creación de una red de pescadores sostenibles en el golfo de Tribugá. (mejoramiento de infraestructura y adquisición de equipos de enfriamiento)</p> <ul style="list-style-type: none">• Compra de equipos para monitoreo de pesca y seguimiento de indicadores ambientales del manglar (balanza, libretas)• Mejoramiento de infraestructura y adquisición de equipos de enfriamiento (Fishmare SAS)
--	--	---	--

c) Aprendizajes de los proyectos

A continuación se presentan los aprendizajes identificados a partir de la operación de los proyectos de operados por Natura, MarViva y Red Colombia Verde.

1. Gestión de los proyectos

Factores de éxito

- **Apoyar procesos que se estaban desarrollando previamente en la región facilitó la apropiación de los mismos por parte de las comunidades.** La mayoría de los proyectos apoyados por el PPC en el área de influencia del parque Utría corresponden a iniciativas que ya estaban en marcha en los municipios de Nuquí y Bahía Solano. Muchas de estas iniciativas son lideradas por grupos de las comunidades y se han convertido en proyectos de vida para algunos de ellos.
- **Apoyar a los grupos organizados de las comunidades en la formulación de proyectos a través del personal del Parque Nacional permitió fortalecer las relaciones entre ellos y desarrollar capacidades.** Grupos como Tío Tigre o Mujeres en Progreso contaron con la ayuda del personal de Parques para la formulación de sus proyectos. El trabajo articulado entre los grupos comunitarios y Parques fue importante para fortalecer las relaciones entre ambos, y trabajar en el desarrollo de capacidades en las comunidades para la formulación de proyectos.
- **Seleccionar proyectos formulados por grupos de la comunidad y/o con el aval de los consejos comunitarios, permitió que respondieran a sus planes como organización, en concordancia con los lineamientos de sus consejos comunitarios (con las fortalezas y debilidades propias de cada organización) y/o que se le diera continuidad a iniciativas que ya estaban en curso.** El taller de consolidación en la región permitió que varios grupos comunitarios decidieran presentar propuestas a la convocatoria del PPC (proyectos que posteriormente operaron Natura y la Red Colombia Verde). En el caso de MarViva, su trabajo en conjunto con los consejos comunitarios les ha permitido identificar las acciones claves a implementar. El PPC les permitió contar con los recursos para desarrollar las actividades acordadas con las comunidades.
- **Seleccionar proyectos enfocados al fortalecimiento de los procesos de ordenamiento territorial de los consejos comunitarios y sus consejos locales, permitió la consolidación de procesos que necesitaban recursos.** Todas las actividades que se realizaron con MarViva estuvieron enfocadas en el fortalecimiento del proceso territorial del consejo general Los Riscales.
- **Operar los proyectos con operadores que tienen apuestas de largo aliento en la región, la capacidad de gestionar recursos desde diferentes fuentes, y conocían sus dinámicas ambientales, sociales, culturales y políticas, facilitó la continuidad del trabajo.** Los tres operadores del Programa cuentan con buena capacidad para gestionar recursos adicionales que permiten complementar/continuar o reforzar los procesos con las comunidades. Una vez finalizado el proceso, MarViva continuó su trabajo de apoyo a las comunidades pesqueras del Golfo de Tribugá, y la Red Colombia Verde mantiene un trabajo articulado con su socio Mano Cambiada.
- **Promover modelos de co-gestión de los proyectos entre organizaciones de alcance nacional con experiencia en gestión de proyectos de cooperación y conocimiento de la región- y los grupos locales que formularon los proyectos, trajo diversos beneficios como resultado de**

que cada uno pudiera aportar su conocimiento y experiencia desde dos posiciones muy diferentes. El PPC fomentó modelos de co-gestión de proyectos entre organizaciones no gubernamentales de operación nacional y grupos locales. Este fue el caso de Red Colombia Verde con la organización local Mano Cambiada (Mano Cambiada es socia fundadora de la Red) y de la Fundación Natura con los grupos locales de Cazadores, Mujeres en Progreso, Caguama y Tío Tigre. Los externos aportaban sus figuras jurídicas para la presentación de las propuestas, la gestión del proyecto y el acompañamiento técnico para mejorar el alcance de la implementación y las capacidades de las organizaciones; las organizaciones locales definieron los proyectos, fueron los beneficiarios directos y, en algunos casos como el de Mujeres en Progreso, tomaron decisiones para optimizar los recursos destinados a cada unidad productiva. Si bien este modelo no estuvo exento de dificultades porque no fue pensado así desde un inicio, sino que respondió a dificultades administrativas (ver cuellos de botella), fue una apuesta innovadora que ofrece interesantes propuestas para futuras implementaciones, entre ellas:

- Trabajar con proyectos identificados y planificados por los grupos locales.
 - Complementar el saber local con saberes especializados para el desarrollo técnico de los proyectos.
 - Contratar a la gente de la comunidad en la operación trabajo en conjunto (Marviva)
 - Contar con organizaciones externas con la capacidad de gestionar recursos adicionales para dinamizar los procesos.
 - Fomentar la gestión presupuestaria conjunta (operador – comunidad) para optimizar el manejo de los recursos, fomentar la transparencia y rendición de cuentas hacia las comunidades y fortalecer las capacidades de los grupos locales de gestionar sus propios proyectos.
 - Definir los gastos de administración del proyecto de manera transparente para las comunidades y separado de los costos de implementación en campo.
- **Contar con profesionales de los municipios en los equipos de trabajo, generó mayor apropiación por parte de los participantes y aceptación local por parte de las comunidades, y dejó capacidad instalada en la región.** La región cuenta con oferta de profesionales con la capacidad de trabajar en los proyectos y en las organizaciones operadoras. En el caso de Marviva se vinculó a través del debido proceso de selección a un abogado y un biólogo de la región; un técnico del área social que se encarga del acompañamiento de los proyectos y un grupo de recolectores de información del comportamiento del manglar y del monitoreo de pesca que reciben salarios o compensaciones por el tiempo trabajado en el proyecto.
 - **Trabajar con operadores que conocen el funcionamiento y las dinámicas de trabajo de las comunidades étnicas y sus consejos comunitarios, facilitó las relaciones entre ellos y las comunidades.** Todos los operadores conocían las características culturales de las comunidades negras, sus consejos comunitarios y la relación con los consejos menores y grupos locales. Operar proyectos en este tipo de comunidades requiere conocer estos contexto para lograr resultados.

Cuellos de botella

• **La falta de claridad sobre los requisitos y posibilidades de participación de los grupos locales en la convocatoria para la operación de los proyectos, molestó a algunos de ellos por la generación de expectativas que no pudieron cumplirse.** Los grupos locales de El Valle estaban molestos por la imposibilidad de poder operar directamente sus proyectos, pese a que en los procesos de convocatoria y formulación se les alentó a presentarlos e incluso tuvieron el apoyo del personal del Parque para su formulación. Sin embargo, las organizaciones no cumplían con los requisitos

administrativos y organizacionales establecidos por USAID para este Programa, por lo que ninguno pudo presentar directamente su propuesta y fue necesario que lo hicieran a través de un operador externo elegible por el financiador. Este obstáculo generó malestar en el consejo comunitario y sus grupos locales, quienes sienten que luego de más de 30 años de proyectos de cooperación en la región siguen siendo dependientes de las organizaciones externas, lo que profundiza modelos asistencialistas y limita su autonomía. Por esta misma razón las comunidades indígenas prefirieron no participar. Es importante que las condiciones para presentar proyectos sean claras, bien explicadas y debidamente transmitidas a todos los interesados, pero también que existan mecanismos para incluir a los grupos locales como operadores de los proyectos para cambiar las lógicas asistencialistas de la región.

- **Recelos de las comunidades de El Valle por el modelo de co-gestión de los proyectos con operadores externos dificultó la relación con el Consejo Comunitario.** Si bien los grupos locales de El Valle aceptaron la figura de un operador externo, sintieron que era dar un paso atrás hacia modelos de operación de proyectos que querían empezar a evitar. Para los grupos locales, los costos de administración de estas organizaciones son muy altos, con una alta proporción en el gasto de los recursos en profesionales externos y viáticos, limitando los recursos que se pueden orientar directamente a la comunidad. Además, su incorporación en el proyecto los volvió al rol de “beneficiarios” y no al de gestores de cambio de la comunidad. El modelo de co-gestión puede resultar muy interesante pero debería: I) ser considerado desde el inicio de la formulación y acordado con las partes; II) incorporar responsabilidades en ambas partes sobre la gestión del proyecto y su manejo administrativo (de tal manera que sirva de “formación” para que las organizaciones locales puedan operar proyectos de cooperación por su propia cuenta); III) tener un balance entre los profesionales externos y de la región, para que se fortalezca la capacidad de gestionar proyectos; y IV) contar con espacios periódicos con la comunidad para la rendición de cuentas y reflexión sobre la ejecución del proyecto.
- **Contar con la mayor parte del equipo profesional externo de la comunidad generó prevenciones entre la comunidad.** Las comunidades sienten que en los proyectos ejecutados por Red Colombia Verde y la Fundación Natura la mayoría de los recursos del proyecto se gastaron en los costos de los profesionales o consultores externos de la región, involucrando pocos puestos de trabajo local, o restringiéndolos a actividades muy puntuales y con criterios de compensación muy bajos, diferentes a los estándares de los externos. En los testimonios recogidos, los entrevistados expresan que esta situación no es nueva de este proyecto, y que por el contrario es consecuencia de 30 años de proyectos de cooperación ejecutados en la zona que no se han centrado en desarrollar capacidades locales y requiere seguir trayendo personal externo. Para las comunidades, el empleo que se genera es temporal y no es bien remunerado; para los operadores, las comunidades ven los proyectos con la obligación de generar empleo local pero no encuentran compromiso de parte del personal que seleccionan.
- **Debilidad en la formulación de los proyectos dificultó el logro de los resultados esperados.** Alentar a las organizaciones locales de El Valle a formular sus propios proyectos fue una iniciativa que se destacó en los factores de éxito, pero también requiere un mayor acompañamiento para contar con proyectos que estén orientados a fortalecer los procesos organizativos locales y a enfocarse en las actividades estratégicas para la continuidad autónoma del proyecto. Algunas iniciativas tienen problemas para continuar pues no han encontrado un punto de sostenibilidad o no se pensó en la formulación del proyecto. La inversión de tiempo y esfuerzo en algunos procesos no se ve compensada para las personas de los grupos participantes.

2. Estrategias de intervención

2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles

2.1.1 Proyectos Productivos

Factores de éxito

- **Enfocar el trabajo en actividades tradicionales de la región buscando mejorar la capacidad de las personas o grupos locales para mejorar la productividad, calidad y condiciones de comercialización de los productos facilitó la vinculación de participantes.** Los esfuerzos productivos en Utría estuvieron enfocados en trabajar con dos actividades tradicionales: la pesca y el turismo. El apoyo se dio de manera individual y colectiva y se buscaba, por un lado, que cada unidad productiva mejorara la calidad del servicio ofrecido, y por otro, que las organizaciones se fortalecieran en su capacidad de gestión para garantizar mejores procesos de negociación, promoción y comercialización de los servicios. La Corporación Mano Cambiada tiene el contrato de administración de los servicios eco-turísticos del Parque Nacional Natural Utría desde el 2008, donde involucra a prestadores de servicios turísticos de los municipios de Nuquí. Con el apoyo del PPC esta organización buscaba mejorar los estándares de calidad y equipamiento de los prestadores asociados y aliados, y fortalecer la capacidad logística de la Corporación para operar, promocionar y comercializar sus servicios. Tío Tigre es una organización de base del consejo comunitario El Cedro (Bahía Solano) que reúne a prestadores de servicios turísticos para manejar la oferta del eco-etno turismo comunitario en la zona. Con el apoyo del PPC se buscó fortalecer su capacidad de operación y comercialización de paquetes turísticos. Además, se promovió la generación de productos turísticos en las organizaciones comunitarias de base: Cazadores (senderismo y guianza por el refugio de fauna) y Caguama (avistamiento de tortugas), para generar ingresos complementarios a sus acciones de conservación. Tío Tigre, como operador turístico, articularía estos servicios a la oferta de la región. Finalmente la pesca es la actividad que se ha desarrollado tradicionalmente en la zona, pero que no ha sido una alternativa económicamente competitiva pues la comercialización está en manos de intermediarios. Al fortalecer iniciativas de comercio justo y responsable como FishMare en Nuquí se garantiza el acceso del pescador a una cadena de comercio donde tendrá mejores beneficios y sus esfuerzos por conservar las especies en vía de extinción se verán reflejados en los precios de compra.
- **Partir de diagnósticos y caracterizaciones sobre la oferta eco-turística en la región permitió planificar mejor la intervención.** La Fundación Natura y la Red Colombia Verde partieron de una caracterización de la oferta eco-turística con el fin de poder conocer las características y el perfil del turista que buscan atraer y mejorar la calidad del servicio. Las caracterizaciones son documentos de gran valor como línea de base del turismo en la

región, incluso para futuros proyectos que busquen apoyar este rubro. Uno de los grandes obstáculos que tiene la formulación o evaluación de proyectos es la falta de información disponible para poder definir impactos. Contar con las caracterizaciones ayuda a superar dicho obstáculo.

- **Aportar al mejoramiento de infraestructura y dotación de hospedajes, restaurantes y caminos permitió mejorar la oferta de servicios turísticos.** En el caso de los proyectos desarrollados en El Valle, se hicieron aportes para el mejoramiento del sendero ecológico Caimito – Boro Boro que está a cargo de la asociación de Cazadores y en la cascada El Tigre. Las mejoras en el camino y la construcción de puentes y escaleras mejora las condiciones para caminar por los senderos y los hacen más seguros. Se hicieron también inversiones en dotación para hospedajes y restaurantes lo que permite mejorar la oferta de los servicios que ofrecen los miembros de Tío Tigre. Si bien esta zona está especializándose en el Ecoturismo, es importante que se mejoren las condiciones de la oferta para convocar más personas y lograr un poco más de comodidad para los turistas. Así se logra dar un paso para contar con un perfil de turistas con más recursos para invertir en la zona.
- **Articular el componente productivo en una estrategia integral de ordenamiento del territorio permitió garantizar la continuidad de los procesos, la participación activa de las comunidades y contar con el apoyo de los Consejos Comunitarios.** La estrategia de Marviva en el aspecto productivo es muy interesante pues integra, en un modelo de ordenamiento del territorio que propende por la conservación, los objetivos del Plan de desarrollo del Consejo Comunitario con las posibilidades comerciales para los pescadores. Este proyecto cuenta con los canales de comercialización más claros del PPC en este clúster pues, a pesar de ser iniciativas que requieren todavía más apoyo y difusión, están ya consolidadas y funcionando de manera efectiva para las comunidades. Así, se consolida un modelo de producción que permite mantener unas prácticas de producción sostenibles, se mejora la calidad de vida de los pescadores y se consolidan los planes de desarrollo locales.

Cuellos de botella

- **Dificultad para que proyectos hicieran alianzas para garantizar una mejor difusión de la información sobre sus productos y proyectos productivos.** En varios de los proyectos se encontró que la comercialización y difusión de la información de sus productos es uno de los cuellos de botella para garantizar la sostenibilidad económica de las iniciativas productivas. Si bien es importante garantizar que los grupos aprendan técnicas de comercialización, también es importante encontrar aliados para poder difundir la información de manera más efectiva. Este tipo de iniciativas no corresponden a mercados masivos, sino a iniciativas de pequeños productores que requieren promocionarse entre nichos de mercados especializados de comercio justo, mercados sostenibles, etc.
- **No definir y delimitar las actividades de turismo a las épocas de temporada alta generó expectativas altas de la comunidad sobre las posibilidades económicas de esta actividad.** El turismo en esta región no puede ofrecerse a las comunidades como una alternativa económica única pues existen varios factores que afectan la afluencia de turistas. El atractivo principal de esta región, además de las playas, es la temporada de avistamiento de ballenas pues es una oportunidad única en el país de ver a estos animales. El final del

año, cuando llegan las ballenas puede considerarse la temporada alta de turismo en este parque, los demás meses del año la cantidad de turistas baja considerablemente. Adicionalmente, por tratarse de una zona aislada geográficamente, los costos de desplazamiento son muy altos pues la única manera de llegar desde el interior del país es en avión, lo que aumenta considerablemente los costos de este viaje. Teniendo en cuenta que esta actividad tiene picos y temporadas de mayor afluencia, la oferta de servicios turísticos no puede ser la única alternativa económica para las familias, se debe pensar como una actividad complementaria y de esta manera reducir las expectativas de las comunidades que esperan “vivir” del turismo.

- **Dejar solas a las asociaciones cuando se hacen inversiones en tecnologías que requieren conocimientos técnicos y servicios de comunicación permanentes.** La Asociación Tío Tigre tuvo un componente de mercadeo en el proyecto y se invirtieron recursos en el diseño y creación de una página web para promocionar los servicios turísticos que ofrece la comunidad del corregimiento el Valle. Sin embargo, se dieron varios problemas para que la página cumpliera con su finalidad: Si bien se dejó un documento a la Asociación para el uso de la web, los miembros de la asociación no están familiarizados con el uso de estas tecnologías y requerían un acompañamiento presencial para poder alimentar la página y hacer cambios solos. Adicionalmente, los problemas de conectividad en la región, no facilitan esta tarea pues la conexión es muy lenta y en ocasiones se pierde. Si bien este es un mecanismo importante para difundir la información, no se tuvieron en cuenta las condiciones de la zona y la necesidad de contar con un técnico en la materia para lograr un buen manejo de la web. La página actualmente no está funcionando.
- **No incluir un componente de manejo de residuos sólidos en los programas/proyectos de conservación que se desarrollen en la zona.** Uno de los problemas ambientales más impactantes y visibles en la zona es la ausencia de programas de manejo de residuos sólidos. La basura se ve en las calles de los pueblos, en las playas, en los ríos y en el mar. Es un problema de manejo que requiere una intervención mayor del Gobierno, nacional y local, pero que no puede dejarse pasar por alto cuando se piensa en la oferta de servicios turísticos por dos razones: i) la basura genera problemas de plagas, malos olores y contaminación visual que afecta la impresión de los turistas que llegan a la zona, y ii) los turistas producen basura y si no se desarrollan mecanismos de manejo de los residuos el problema puede desbordar a la comunidad. La asociación Caguama, que lidera el proyecto de protección de nidos de tortugas marinas y ofrece el avistamiento de estos animales como una actividad turística, tiene que hacer jornadas de limpieza en las playas pues la basura es una de las amenazas para la conservación de esta especie. Ellos, han gestionado con las autoridades y colegios locales jornadas de limpieza, pero esas son soluciones temporales que no solucionan el problema de fondo.
- **Debilidad en los estudios de costos de producción para garantizar la viabilidad económica de los proyectos.** En los proyectos productivos es indispensable contar con análisis de costos de producción para garantizar que los proyectos sean viables económicamente y que los productores o prestadores de servicios puedan ofrecer precios más justos y que cubran toda la inversión en tiempo y dinero que ellos aportan. Sin estos estudios es muy difícil que se los proyectos permitan que los beneficiarios mejoren sus ingresos y así su calidad de vida en términos económicos. El reconocimiento del tiempo invertido y lograr un pago por el mismo es la manera de lograr que los proyectos cumplan con este último objetivo.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> □ Los proyectos de turismo requieren pensarse en función de las limitaciones de acceso a la zona, las oportunidades en la temporada alta y el perfil del turista que visita los parques. Las comunidades no pueden esperar que la actividad turística solucione los problemas de la economía local y las instituciones deben evitar generar expectativas que no se pueden cumplir por las condiciones del contexto. □ En los proyectos de pesca y de turismo la falta de mecanismos de difusión de estas iniciativas pueden hacer que las iniciativas productivas no lleguen al punto de equilibrio económico necesario al no ser conocidos por sus posibles clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> □ La marca Nuquí Pacífico ya se ha posicionado en el mercado dando mayor visibilidad a la región. Esto atrae progresivamente un mayor número de turistas. □ La experiencia de Marviva con los procesos de comercialización de pescado en cadenas donde se valoran las iniciativas ambiental y socialmente sostenibles, permiten que estos proyectos cuenten con un respaldo sólido para consolidar la estrategia comercial. El trabajo de recolección de información de pesca y de protección de manglares, influye en el mediano y largo plazo en la disponibilidad de pesca en la región.

2.1.1 Soberanía Alimentaria

Factores de éxito

- **Garantizar el abastecimiento de alimentos para las personas de las comunidades y los grupos involucrados en los proyectos, les permitió reducir sus gastos en alimentación y no estar obligados a abandonar sus iniciativas productivas.** Las personas involucradas en los proyectos como el del Grupo Caguama o Cazadores en el corregimiento El Valle, dedican muchos días y horas de trabajo a las actividades de conservación de los nidos de tortugas y el sendero ecológico respectivamente. Estas actividades implican que muchas veces se vean obligados a descuidar las parcelas propias o que nos las hayan podido establecer en el pasado, sacrificando así el bienestar de sus propias familias. Las actividades de cada grupo se han convertido para sus miembros en su proyecto de vida, pues representan la esperanza de tener ingresos adicionales y mantener un proyecto propio. Con el apoyo del PPC los miembros de estos dos grupos contaron con parcelas que les permitieron no solo alimentar a sus familias sino tener excedentes de producción y así contar con algunos recursos adicionales para la venta. De esta manera no tienen que sacrificar ninguna de las dos actividades; pueden mantener a sus familias y continuar con su proyecto productivo. En el caso de los Cazadores, el hecho de contar con las parcelas a lo largo del camino les permite hacer visitas, mantenimiento y vigilancia en el sendero mientras trabajan en sus pequeñas parcelas de plátano, piña y otros productos.
- **Vincular la seguridad alimentaria al tema de salud y nutrición para la familia, en el caso de Mujeres en Progreso, permitió una mejor apropiación del proceso.** El proceso de la asociación de Mujeres en Progreso nace a partir de un proyecto que se realizó en el 2008

la Universidad de Antioquia sobre la nutrición de los niños hijos de los pescadores del corregimiento del Valle. El proyecto concluyó que existía un alto grado de desnutrición en esta población, por lo cual se convocó a 25 mujeres cabeza de hogar de la comunidad para participar en proyectos cuya finalidad era hacer desaparecer la desnutrición de los niños y mejorar la alimentación de toda la familia. Inicialmente se incentivó el consumo de alimentos orgánicos y se propuso dejar de consumir productos químicos, de esta convocatoria nace la Asociación Mujeres en Progreso que en el año 2008 adquiere personería jurídica. Esta asociación se ha encargado desde entonces de buscar recursos para promover las azoteas y huertas caseras, que le permiten a las familias acceder a productos orgánicos y que en otras condiciones tendrían que comprar. El proyecto del PPC se complementó con la construcción de corrales para tener gallinas y así disponer de carne y huevos. Esta iniciativa ha mostrado ser exitosa pues se mantiene en el tiempo y permite mejorar las condiciones de vida de las personas de la comunidad.

- **Promover el intercambio de semillas entre los proyectos facilitó la permanencia y abastecimiento de productos de variedades locales que responden mejor a las condiciones del clima, suelos, plagas y enfermedades.** La asociación de Cazadores cuenta con un banco de semillas que crearon con los recursos del proyecto. En el marco del PPC se generaron intercambios con las comunidades de Tribugá y Jurubirá. En esta zona se producen por ejemplo diferentes variedades de arroz y este es un producto que las familias no deben comprar y que se vende fácilmente en el mercado local. Igual sucede con el plátano, la piña y el maíz pues son productos de consumo diario para las familias. La conservación de las semillas es para las personas de las asociaciones una garantía de continuidad del proceso de siembra. Actualmente cada 15 días la gente está cosechando comida en las parcelas.
- **Gestionar apoyo con las autoridades locales para la comercialización de los excedentes de producción en la comunidad Tribugá permitió a los productores recibir ganancias sobre la producción.** La comunidad de Tribugá en el municipio de Nuquí ha sido una de las más afectadas por los grupos armados que operaron en la región. Después de un desplazamiento masivo en la actualidad se vive un proceso de retorno que requiere apoyo y acompañamiento para hacer viable la vida en esta comunidad. El componente de apoyo en la producción agrícola que se dio en el marco del PPC fue muy importante y gracias a la gestión que se adelantó con la alcaldía contaron con un subsidio para transportar los excedentes de producción a Nuquí donde se comercializan el plátano, la malanga y otros productos de las parcelas. Este convenio duró casi dos años y les permitió a los agricultores tener ganancias sobre la producción.
- **Promover prácticas agroecológicas de producción de alimentos en comunidades que no hacen uso de agroquímicos en los cultivos facilitó la apropiación de este modelo productivo.** Las personas que se beneficiaron de este componente no encontraron dificultades en establecer y mantener sus huertas o parcelas con prácticas agroecológicas pues hay una muy baja incidencia de uso agroquímicos en la prácticas productivas de la región. Las poblaciones valoran las ventajas para su salud de esta forma de producción y mantienen prácticas ancestrales como la observación de las fases luna para establecer las siembras o el trabajo comunitario, mano cambiada, para facilitar el trabajo en cada finca.
- **Integrar un componente de formación y acompañamiento técnico para el establecimiento y mantenimiento de los cultivos en huertas, azoteas y parcelas permitió reforzar el**

conocimiento técnico de los participantes de los proyectos. Este componente de los proyectos contó con el apoyo de personas de la región para las asesorías en temas de siembras. Las mujeres de la asociación Mujeres en progreso cuentan que con el proyecto se aprendió a manejar aspectos técnicos como las distancias de siembra, manejo de residuos para elaboración de compostaje y manejo de plagas con insecticidas naturales. Con el proyecto la comunidad adquirió y reforzó conocimientos tradicionales sobre técnicas de agricultura ecológica y sostenible.

Cuellos de botella

- **Las parcelas del componente de seguridad alimentaria, en el caso de las comunidades de Nuquí, están alejadas de las comunidades y requieren mucho tiempo o dinero para desplazarse hasta ellas y mover la producción.** En el caso de Nuquí se encontró que algunas de las parcelas se encuentran muy alejadas de las comunidades y los agricultores deben desplazarse grandes distancias para llegar a ellas. El transporte puede hacerse en canoas o en botes con motor pero deben gastarse en ocasiones hasta 70.000 pesos en gasolina y esto hace inviable que los productores hagan visitas periódicas. Los costos de transportes y desplazamientos muchas veces se asumen como contrapartidas naturales de las comunidades sin tener en cuenta que este costo rara vez se puede cubrir con el valor de venta de los productos.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS
<p>□ La pérdida de la vocación agrícola en la región. Esta y otras regiones del país enfrentan una situación de falta de motivación por parte de los jóvenes para trabajar en agricultura lo que va llevando a estas comunidades a ser más dependientes de las economías de mercado y de los productos traídos de otras partes del mundo.</p>

2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Factores de éxito

- **Apoyar al grupo de Cazadores del corregimiento El Valle en la estrategia de conservación de un refugio de fauna dentro del consejo comunitario, permite la conservación de una zona aledaña al Parque bajo la vigilancia de la comunidad.** El consejo comunitario local El Cedro en el corregimiento de El Valle, recibió en el 2001 a un estudiante de último año de biología quien hizo un estudio sobre la existencia de animales en el área del consejo e identificó que la cacería indiscriminada representaba una grave amenaza para la conservación de la fauna. De acuerdo con los resultados del estudio, en ese entonces se sacaban más de 1000 Kg de carne de monte al mes. El consejo, al identificar la problemática y con el apoyo de instituciones como Fundación Natura, decide destinar esta área de su territorio para la conservación de las especies y la declara refugio de fauna. Esta área corresponde con el límite Norte del Parque con el municipio de Bahía Solano. En el 2004, se crea el grupo de Cazadores con 40 personas. Actualmente, la Asociación está conformada legalmente y cuenta con 12 miembros que han hecho de esta iniciativa su proyecto de vida, cambiando totalmente su relación con los recursos naturales. Los

cazadores se encargan de la vigilancia de la reserva y construyeron un sendero ecológico para ofrecer recorridos a los turistas que llegan a la zona y quieren conocer la selva húmeda. Los miembros de la Asociación se encargan del mantenimiento del sendero y en el marco del PPC recibieron capacitaciones en guianza de grupos y algunos aportes para mejorar las condiciones del camino, construyendo puentes y escaleras que facilitarían el paso en tramos pantanosos. Adicionalmente, con el componente de seguridad alimentaria, se incentivaron otras formas de subsistencia para ellos, apoyando el establecimiento de cultivos de plátano, tubérculos y frutales. Las parcelas se ubicaron a lo largo del camino, que tiene una distancia de 9 Km, lo que les permite hacer vigilancia y presencia en el sendero para evitar la cacería. No obstante los avances que se han logrado con el grupo, todavía no se valora adecuadamente la información de los registros de cacería que recogen y no reciben la cantidad de turistas que requieren para que los 12 miembros de la asociación puedan vivir de esta actividad.

- **Apoyar la iniciativa de conservación de las tortugas marinas que adelanta el grupo Caguama en el corregimiento El Valle permitió darle visibilidad y valor a esta iniciativa de protección de una especie en peligro.** En el corregimiento El Valle del municipio de Bahía Solano, varios habitantes locales organizan jornadas de control, protección y monitoreo en la temporada de anidación entre Junio y Diciembre desde el año 2005. Este empeño surgió como resultado de las investigaciones y trabajos realizados por Fundación Natura y otras entidades en la zona. El compromiso de las personas del grupo Caguama ha permitido que la iniciativa no se termine y que se fortalezca cada vez más. Los miembros del grupo han aprendido a tomar datos que le permiten a los investigadores de organizaciones como Natura y WWF, contar con información sobre las poblaciones de tortugas. A pesar de contar con muchas amenazas y varias experiencias negativas en el pasado, el grupo se mantiene y trabaja para la conservación de esta especie.
- **Apoyar los programas de manejo y conservación de los manglares del golfo de Tribugá aportó al proceso de ordenamiento territorial y pesquero de la zona, del que depende la disponibilidad de recursos para la subsistencia de los pescadores.** Esta iniciativa que se desarrolló en las comunidades del municipio de Nuquí, ha permitido la conservación y reducción de las presiones sobre este ecosistema que representa enormes beneficios ambientales, además de ser la fuente de reproducción de los peces y moluscos que consumen y comercializan las personas de la región. De acuerdo a los testimonios recogidos, el impacto de esta actividad se ha evidenciado en el aumento de las tallas de moluscos como la piangua, pero sobre todo, ha permitido cambiar la manera de relacionarse con este ecosistema.
- **Elaborar planes de manejo del manglar concertados con las comunidades facilitó el proceso de sensibilización de la comunidad y la apropiación del proceso por parte de la comunidad.** Una de las estrategias más interesantes del programa fue la creación de planes participativos de manejo del manglar donde la comunidad definió: áreas de conservación, áreas de preservación y áreas de uso sostenible de los recursos.
- **Aportar al proceso de ordenamiento de la actividad pesquera artesanal de todo el Golfo de Tribugá permitió fortalecer una estrategia de largo plazo para garantizar la permanencia del recurso pesquero.** Este proceso permitió el ordenamiento de las actividades humanas en la franja marino-costera del sur del parque hasta Cabo Corrientes, con especial énfasis en: los manglares, como ecosistemas dominantes y de interés ambiental y socioeconómico; en el fortalecimiento de la capacidad de las autoridades locales para el manejo e implementación del Plan; en el monitoreo del recurso; y en la conformación de una iniciativa productiva como

negocio de comercialización del producto pesquero que articulara a las comunidades de pescadores del Golfo.

Cuellos de botella

- Falta de compromiso de las autoridades locales en las iniciativas de conservación de recursos.** Los proyectos como el de Cazadores y Caguama enfrentan muchas amenazas externas. La falta de oportunidades económicas para los miembros de cada grupo, la falta de sensibilización y formación del resto de la comunidad que sigue atacando los recursos, la basura en las playas y la falta de afluencia de turismo para hacer sus productos turísticos rentables, son algunos de los factores que amenazan la continuidad de los procesos. Sumado a esto, la falta de compromiso y participación de las autoridades locales no permite que se cuente con recursos adicionales o la colaboración de la comunidad en estas iniciativas.
- Revisar el lenguaje y las estrategias para incluir a la comunidad en las estrategias de conservación de manera que sean más accesibles y amigables para todos.** El término conservación resulta agresivo para las comunidades locales pues los remite al proceso de titulación del Parque en el que no fueron consultados y se les prohibió utilizar el territorio. Para las comunidades, la conservación se ha hecho de forma histórica y ancestral, aunque la gente de la comunidad ha relacionado la palabra con prohibición. La conservación no hace parte del lenguaje de las comunidades, la gente ha tenido un respeto por la naturaleza sin saber que se llama conservación. Consideran que la palabra es agresiva con su cultura.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de difusión y accesibilidad a la información generada por los proyectos. Es fundamental asegurar que la información y conocimiento generado en el desarrollo del Programa estén disponibles para las entidades nacionales y municipales y para las organizaciones locales. Esta información es de gran valor para la planificación del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Las iniciativas de conservación han sido apropiadas por la comunidad y el compromiso que han demostrado los miembros de asociaciones como Caguama y Cazadores hace que las iniciativas no se interrumpan. Las iniciativas de conservación se convirtieron para algunas personas en proyectos de vida, más allá de la vinculación a los proyectos de financiación particulares. La vinculación de la comunidad en la toma de datos de pesca, conservación del manglar, presencia de fauna y población de tortugas son mecanismos de aprendizaje y sensibilización que van más allá de los objetivos del proyecto y cambiaron la forma de relacionarse de estas personas con los recursos.

3. Fortalecimiento organizativo

3.1 Capacitaciones

Cuellos de botella

• **La programación de las capacitaciones se cruzó con las actividades de los proyectos.** Las capacitaciones implican una inversión de tiempo por parte de las personas de las comunidades que las aleja de sus actividades cotidianas y de pasar tiempo con sus familias. Adicionalmente, las principales dificultades se presentaron para el grupo Caguama pues las capacitaciones se realizaron en plena temporada de anidación de tortugas que es cuando se hacen monitoreo nocturno. Es importante pensar en la cantidad de actividades que se programan y tener en cuenta que además hay otros operadores en las regiones que también programan actividades adicionales.

3.2 Fortalecimiento de la base social

Factores de éxito

- **Apoyar estrategias de comunicación para difundir entre las comunidades los procesos en curso permitió mayor difusión y conocimiento de los procesos, esto puede influir en el mejoramiento de las relaciones con las comunidades.** En la comunidad Jurubirá existe un colectivo de comunicaciones que recopila información comunitaria de los planes de manejo de los manglares, nace como una herramienta de gobernanza para la divulgación del plan de manejo a través de un trabajo audiovisual. Esto ha permitido darle visibilidad a las iniciativas del consejo comunitario y socializar el plan de desarrollo con las comunidades.
- **Articular las actividades de capacitación sobre fortalecimiento y funcionamiento de los consejos comunitarios y conocimiento de la Ley 70 entre Marviva y Fundación Natura permitió aunar esfuerzos y lograr mensajes unificados en la región.**
- **El apoyo al proyecto de Mujeres en progreso consolidó al grupo y reforzó su intención de gestionar recursos y darle continuidad a los procesos.** Las huertas le brindan la posibilidad a las mujeres del grupo Mujeres en Progreso de tener un proceso autónomo, donde pueden consumir sus propios alimentos. Con el desarrollo del generado un proceso de apropiación de la Asociación. Actualmente se hacen reuniones periódicas, existe una junta directiva dinámica que se reúne de forma permanente y recibe un aporte de 25.000 pesos mensual de parte de las mujeres asociadas. Además de este proyecto, la Asociación ha ganado otros proyectos para la siembra de hortalizas; para ampliación de las azoteas, mejoramiento de gallineros y establecimiento de lombriceros; capacitaciones en sistemas, costos de producción, lineamientos administrativos y en contabilidad. A través de un proyecto con el Ministerio de Agricultura, compraron una picadora de residuos sólidos para hacer compost, un computador y un terreno donde se proyecta construir una sede propia donde puedan tener la maquinaria y establecer una huerta comunitaria.

3.3 Articulación interinstitucional

Factores de éxito

- **Relación con los gobiernos locales:** El proyecto de Red Colombia Verde promovió las mesas de competitividad de turismo en la región, donde se convocaban a los gobiernos locales y nacionales para reflexionar sobre estrategias de promoción de la región. Sin embargo, las administraciones de los municipios de Nuquí y Bahía Solano no estuvieron vinculados con los proyectos. Marviva logró un acuerdo con el municipio de Nuquí para garantizar el transporte de los productos de la comunidad al mercado el pueblo.
- **Relación de operadores con el personal de Parques:** Cambios en el personal del Parque interrumpió las relaciones con los operadores. Al inició se generaron espacios de encuentro e intercambio, pero fueron perdiéndose con los cambios de personal de la institución. La falta de este espacio de articulación dificultó que operadores como Red Colombia verde y Fundación Natura, que trabajaban el mismo tema en el mismo municipio, tuvieran una mejor articulación en sus actividades. Solo se logró articular acciones de operadores en las capacitaciones sobre procesos organizativos (Marviva y Natura).
- **Relación con otros actores:** Los tres operadores de la zona tienen gran capacidad para generar alianzas y conseguir recursos adicionales para la región. En el caso de Marviva, su participación en el GICPA, el Grupo Interinstitucional y Comunitario de Pesca Artesanal del Chocó, permitía tener un espacio de trabajo colaborativo con las organizaciones y entidades vinculadas a la pesca artesanal en la región.

IV. PNN Catatumbo Barí



Fuente: Biocomercio Sostenible

c) Contexto del PNN y su área de influencia

El Parque Nacional Natural Catatumbo Bari está ubicado en el departamento del Norte de Santander, en las estribaciones de la cordillera Oriental; colinda con los municipios de Convención, El Carmen, San Calixto, Tibú y Teorama. Fue reconocido como área protegida a través de las Resoluciones N° 102 del 26 de noviembre de 1988 y 105 de diciembre de 1988 y cuenta con 158.125 hectáreas.

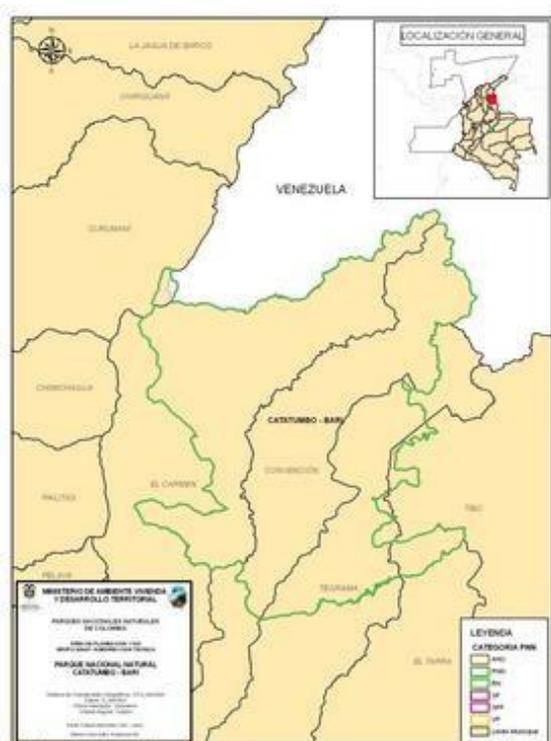


Gráfico 5: Ubicación PNN Catatumbo Bari

El pueblo indígena Barí ha estado asentado ancestralmente en este territorio. Está conformado por 23 comunidades, distribuidas en dos resguardos: Motilón Barí (108.900 ha) y Catalaura - La Gabarra (13.300 ha). Los territorios de estas comunidades traslapan en un 80% al área protegida. La población indígena y campesina que habita dentro y alrededor del PNN tiene vocación agrícola de subsistencia, en donde prima la siembra de cacao, yuca, plátano y palma, la ganadería de pastoreo y, desde hace más de veinte años, la presencia de cultivos de uso ilícito.

Los procesos de colonización campesina en la zona, incluido el territorio del Parque, la presencia del conflicto armado, el desarrollo de proyectos mineros y la proliferación de cultivos de uso ilícito han generado cambios en las dinámicas de uso de la tierra.

Fuente: Programa Paisajes de Conservación

Sus consecuencias han sido la tala indiscriminada de madera y la quema de bosques que afectó los caudales de los ríos y quebradas y erosionaron los suelos; la contaminación de las cuencas hidrográficas; y la desaparición de vida silvestre debido a la caza y pesca indiscriminada para propósitos de alimentación o comercialización ilegal de especies.

Estas amenazas se agudizan por la baja presencia y acción del gobierno nacional y regional y la consecuente debilidad en la oferta de servicios básicos a la población. Además, el recrudecimiento del conflicto armado pone en constante riesgo la vida de los pobladores. En el 2011 el Catatumbo fue la segunda región del país con mayor número de atentados de grupos al margen de la Ley y una de las regiones con mayor crecimiento de cobertura de cultivos ilícitos.

Para contribuir en la disminución de estas amenazas a los paisajes del PNN Catatumbo-Barí, el PPC buscó apoyar iniciativas en la región que buscaran:

- Proteger y mantener los biomas subandinos, la tradición ancestral y los endemismos de flora y fauna amenazados.
- Contribuir a la conservación del territorio Barí que se traslapa con el PNN como un componente fundamental para la conservación de la riqueza natural y cultural del PNN.
- Preservar las especies de fauna y flora amenazados.
- Promover el fortalecimiento de las comunidades en temas como: implementación de sistemas productivos sostenibles, conceptos legales de tenencia de tierra, interpretación y elaboración básica de mapas.
- Apoyar la implementación de un Régimen Específico de Manejo del PNN con la comunidad Barí, y otra serie de acciones que incluyen la generación de acuerdos conjuntos para el manejo sostenible del área protegida y su zona de influencia.

Partiendo de ese diagnóstico, el PPC realizó una convocatoria de proyectos que ayudaran a reducir estas amenazas, seleccionado a cuatro operadores. Los siguientes cuadros muestran los objetivos y actividades propuestos por los proyectos presentados por estas organizaciones.

b) Catatumbo - Barí: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.

Operador	Nombre del proyecto	Actividades/objetivos propuestos	Resultados (según informes)
Corporación Propulsora de Empresas de Norte de Santander Proempresas Corporación que busca fomentar el desarrollo socio – económico en el país mediante un modelo de incubación generador de innovación, competitividad y productividad.	Establecimiento y rehabilitación de cultivos de cacao para contribuir a la conservación de la biodiversidad y la generación de alimentos e ingresos a mediano plazo, en comunidades del Resguardo Indígena Motilón Barí, ubicados en el PNN Catatumbo Barí.	Mejora de 44 hectáreas de cacao, en 10 comunidades del Resguardo Indígena Motilón Barí. <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del cultivo (fitosanitario y aumentar la producción). • Establecer cultura de mantenimiento a los sistemas agroforestales. • Plantear y poner en marcha acuerdos de conservación. • A mediano y largo plazo incrementar sus ingresos con el desarrollo de esta actividad. • Capacitación técnica para el manejo del cultivo del cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> • 70 ha de cacao rehabilitadas, en las 10 comunidades de los diferentes núcleos (producción promedio 120 kg por ha). • 100 indígenas capacitados (repartidos en las 10 comunidades beneficiadas) • Entrega de insumos a los beneficiarios como: tijeras, navajas, podadoras, tijeras manuales, machetillas. • Jornadas de asistencia técnica y control fitosanitario del cultivo. • 10 acuerdos de conservación firmados (entre 10 indígenas de 10 comunidades).
Corporación Biocomercio Sostenible. ONG enfocada a fomenta el uso y la conservación del medio ambiente y la biodiversidad del país, con énfasis en biocomercio, como alternativa de desarrollo sostenible.	Fortalecimiento de la cadena de valor de cacao en comunidades del resguardo indígena Motilón Barí, ubicadas en el PNN Catatumbo Barí.	Realizar un diagnóstico del estado actual de la oferta del cacao a partir de las comunidades priorizadas, y de la demanda a nivel local. Hacer un análisis de los actores vinculados al proceso, así como del entorno productivo, comercial, organizacional e institucional para establecer la línea base que permita definir las acciones a desarrollar para constituir y consolidar una cadena de valor de cacao a nivel local Diseñar una estrategia para la conformación de una cadena de valor de cacao local	Mapeo de la cadena del cacao en comunidades del resguardo indígena Motilón. Diagnóstico de la oferta y la demanda de cacao de las comunidades indígenas Motilón – Barí del Catatumbo. Estrategia de fortalecimiento en el corto, mediano y largo plazo de la cadena de valor del cacao.
Asociación ONG Faro del Catatumbo ONG que busca	Atención integral a 50 familias desplazadas en las	Establecimiento de unidades productivas ganaderas familiares con modelos agroforestales o silvopastoriles (50 ha; 1 ha	<ul style="list-style-type: none"> • 50 familias beneficiadas capacitadas implementando los proyectos productivos de generación de ingresos

<p>generar desarrollo en las comunidades más desfavorecidas y apartadas, promoviendo proyectos de desarrollo de tipo Integral construidos desde la base comunitaria y de manera participativa.</p>	<p>áreas de amortiguación del PNN (Mun. del Tarra y El Carmen), a través de proyectos productivos, fortalecimiento de la seguridad alimentaria y de la organización comunitaria.</p>	<p>por familia); Establecimiento de agroforestales con cacao (20 ha; 1 ha por familia). Establecimiento de 50 hectárea de cultivos asociados de frutales, cultivos de pan coger y huerta casera (1 ha por familia) Talleres de capacitación para el componente productivo, ambiental y de fortalecimiento organizativo. Acompañamiento social.</p>	<p>y unidades productivas alimentarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ●175 hectáreas establecidas, 53 hectáreas en modelos silvopastoriles, 53 hectáreas de banco de proteínas, 53 hectáreas en cultivos asociados de pan coger y 16 hectáreas en rehabilitación de cacao. ●Entrega de kit de herramientas como machetes, paladragas, palas, entre otras, para el establecimiento de las unidades productivas
<p>Fundación para la Promoción de la Cultura y la Educación Popular. Funprocep Sus actividades se enfocan en la implementación de programas y proyectos de fortalecimiento de una cultura participativa y democrática, la promoción de derechos humanos.</p>	<p>Empoderamiento de las capacidades sociales, culturales, políticas y ambientales de la comunidad indígena Motilon Bari para la defensa y protección de sus derechos.</p>	<p>Mejorar las capacidades técnicas, operativas, administrativas, financieras y de gestión de Asocbarí, el Consejo Autónomo de Caciques y las cuatro asociaciones municipales para incrementar la capacidad de gestión, planeación interna, negociación y gestión de proyectos. Estrategias para la generación de acuerdos interinstitucionales entre Asocbarí y autoridades tradicionales (a escala local, departamental y nacional), con Parques Nacionales y otros actores institucionales que operan en lo local y departamental, para el fortalecimiento de la protección del territorio y la defensa de sus derechos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●Mapa de actores institucionales y plan de fortalecimiento de relaciones para la solución de los problemas y conflictos de la comunidad. ●Diálogo de saberes e intergeneracional ●Diagnóstico administrativo, financiero, contable y tributario de ASOCBARI y construcción de su ICO y DOFA. ●Materiales educativos: rompecabezas, mapas, loterías de ocupaciones Barí, fichas de animales, láminas y una cartilla didáctica. ●Elaboración de documentos y materiales para la escuela Sadaou para colsoidar su historia, su territorio y su cultura ancestral. ●Construcción del reglamento de uso del Territorio Barí. ●Capacitación estratégica y administrativa a personas de Asocbarí y líderes de las comunidades y talleres sobre el Plan Ambiental Indígena.

Fuente: Elaboración propia a partir de los convenios suscritos entre Patrimonio Natural PPC y los operadores, y los informes de avances presentados por los operadores al PPC.

c) Aprendizajes de los proyectos

A continuación se presentan los aprendizajes identificados a partir de la revisión documental de los proyectos mencionados en el cuadro anterior.

La información sobre esta región se obtuvo exclusivamente de los informes de los operadores.

1. Gestión de los proyectos

Factores de éxito

- **Trabajar con operadores que conocen la zona, sus condiciones culturales, políticas, sociales y de orden público, facilitó su aceptación por parte de las comunidades y disminuyó riesgos pues sabían cómo moverse.** Proempresas y Funprocep tenían experiencia de trabajo en la región, y en particular con comunidades Motilón Barí, lo que facilitó su trabajo con comunidades de difícil acceso.

Cuellos de botella

- **La escasa disponibilidad de personal de la región con las capacidades requeridas para apoyar los proyectos retrasó la ejecución de los mismos.** Las zonas de operación de los proyectos eran lejanas y contaban con dificultades de acceso por temas de seguridad. Esta situación hizo necesario que los técnicos de campo fueran personas de la región y de confianza de las comunidades. Faro del Catatumbo demoró cinco meses en conseguir un técnico local que tuviera el aval de la comunidad en la zona de Culebritas, lo que retrasó la ejecución de todas las actividades en esa zona.
- **Retrasos en todas las actividades por paros armados y restricciones de movilidad impuestos por los grupos armados al margen de la Ley retrasó la ejecución de los proyectos.** La delicada situación de orden público de la región dificultó la movilidad de personas, materiales y productos. Esta situación afectó a todos los operadores y requirió ajustar algunas actividades, como en el caso de Faro del Catatumbo, donde se decidió cambiar la construcción de algunos semilleros por más capacitaciones; o la imposibilidad para Proempresas de tomar coordenadas de las áreas trabajadas. Además, cuatro técnicos del Parque fueron tomados como rehenes durante tres días por parte de grupos armados en una visita de campo, lo que hizo profundizar los cuidados del personal en las salidas.
- **Dificultad para hacer seguimiento a los operadores y para concretar el cierre de los proyectos debido a la debilidad en el reporte y las limitaciones del personal del PPC para hacer visitas de verificación.** En el caso de Faro del Catatumbo y Proempresas fue necesario solicitar varias veces aclaraciones de los informes, incluso deteniendo pagos, pues la información presentada no coincidía o no contaba con evidencia suficiente; las correcciones se demoraron en llegar. A esta situación se suma que los grupos armados al margen de la Ley no dejaban tomar fotografías en la zona que fueran presentadas como respaldo de las actividades y al personal del PPC se le dificultaba entrar a la zona por restricciones de seguridad.
- **Producir informes de avance que describen las actividades realizadas y los avances del proyecto según los indicadores del Programa, y no de los objetivos propuestos por el proyecto, dificulta identificar los resultados generados por las actividades.** Los informes de los operadores presentan un balance de las actividades realizadas, pero no permiten: identificar los

resultados o efectos obtenidos con dichas actividades; corroborar que los resultados planteados en el proyecto se lograron con las actividades ejecutadas ni identificar alertas tempranas que requieran un mayor seguimiento y monitoreo por parte del PPC.

- **La desconfianza de las comunidades hacia las entidades públicas y de cooperación debido al histórico abandono de la zona e incumplimiento de las promesas realizadas por las instituciones dificultó el inicio de los proyectos.** La débil presencia del Estado, la recurrente presencia de organizaciones de la sociedad civil y de cooperación internacional en la zona, cuya gestión no ha resultado en una mejor percepción de la población sobre el mejorado de su calidad de vida, y la persistencia del conflicto armado y de las economías ilegales, han generado escepticismo e incredulidad sobre los programas que se ofrecen. La comunidad Motilón –Barí se rehusó a colaborar en procesos de recolección de información con el Parque, argumentando que eso les hace perder su autonomía sobre el uso de la tierra y los recursos naturales. Esta desconfianza hacia las instituciones externas, tanto de indígenas como de campesinos, influyó en el inicio de actividades de todos los operadores.

2. Estrategias de intervención

2.1. Alternativas productivas lícitas y sostenibles

2.1.1 Proyectos Productivos

Factores de éxito

- **Trabajar con productos existentes en la región y conocidos por las poblaciones participantes en los proyectos permitió una mejor acogida por parte de los participantes.** Proempresas, Biocomercio Sostenible y Faro del Catatumbo desarrollaron sus actividades enfocadas a la producción de cacao, una actividad conocida por las poblaciones participantes del Programa y que, con un adecuado manejo, puede tener acceso de comercialización en mercados diferenciados. Además, Faro del Catatumbo incorporó actividades relacionadas con la ganadería, principal actividad productiva de la zona. Trabajar con productos conocidos por la población facilitó su aceptación por parte de las comunidades.
- **Identificar de manera participativa el estado de la producción de cacao entre los participantes y sus principales cuellos de botella para la producción, post-cosecha y comercialización le permitió a las comunidades un mejor entendimiento sobre los retos que enfrentan para mejorar sus ingresos.** Biocomercio Sostenible realizó una actividad complementaria a la labor de Proempresas, enfocada a identificar de manera participativa con la comunidad Barí Motilón, los mayores retos en la producción, post-cosecha y comercialización de cacao, que les permitiera estructurar una estrategia y plan de acción para superar los retos que enfrentan. Los resultados de esta actividad, si bien no pudieron ser implementados en su totalidad por Proempresas por lo acotado del proyecto, le deja a la comunidad una ruta de trabajo para ser desarrollada de manera autónoma o con el apoyo de instituciones presentes en la región.
- **Aportar material vegetal e insumos para mejoramiento de producción a participantes con grandes deficiencias técnicas y escaso nivel adquisitivo para mejorar su producción.**
- **Enfatizar en la importancia de realizar muestras del suelo para poder identificar los correctivos adecuados para una mayor productividad.** Con el fin de poder hacer correctivos y aplicaciones de cal y de abonos orgánicos, el equipo de Faro del Catatumbo realizó y capacitó a la población

en toma de muestras de suelo para determinar los porcentajes de materia orgánica y la acidez del suelo.

- **Realizar procesos de formación y sensibilización en la población campesina sobre sistemas silvopastoriles que bajen la presión en el bosque de la ganadería extensiva, sin afectar la productividad del ganado.** La ganadería extensiva es una de las principales amenazas al Parque, pero a la vez una de las principales actividades productivas de la población. Faro del Catatumbo trabajó con la comunidad campesina en la sensibilización y capacitación sobre sistemas silvopastoriles, bancos de proteínas, mejoramiento de praderas y rotación de potreros, entregó semillas de la zona para el banco de proteínas y apoyó el cerramiento de potreros. Si bien estos procesos de cambio en los sistemas pecuarios productivo son de largo aliento, generar procesos de sensibilización y muestras pilotos son indispensables para promover cambios que permitan la recuperación del bosque.

Cuellos de botella

- **Pérdida de la vocación agraria por parte de la población campesina dificultó su compromiso hacia los proyectos.** El mal estado de las vías, los altos costos de producción y el acceso a dinero mediante el cultivo de la coca han hecho que los productores pierdan el interés en producir alimento. Según los operadores, muchos beneficiarios del proyecto desean abandonar el cultivo de la coca, pero consideran que no existe otra alternativa de producción.
- **Bajos niveles productivos de las plantas de cacao existentes entre los beneficiarios y deficiente manejo cultural de la producción y poscosecha dificultan que sus cosechas sean atractivas económicamente.** El diagnóstico desarrollado por Biocomercio Sostenible arrojó que en las poblaciones indígenas existen aproximadamente 80 ha de cacao, con muy bajas producciones (entre 70 y 150 kg ha/año). De los 24 productores encuestados, solo 7 conocen las distancias de siembra de sus plantas de cacao, y 17 productores afirmaron que siembran sin medir y desconocen el área sembrada. Según Faro del Catatumbo, entre los campesinos se encontraron cultivos con edades promedio de 20 años, con alta incidencia de enfermedades y plagas (sobre todo Moniliasis que ha afectado al 100% de los cultivos) lo que hace a los cultivo poco productivos. A esta situación se suma los altos costos de los insumos y transporte, el desconocimiento general de los productores sobre los costos de producción, la escasa infraestructura adecuada para el beneficio, la debilidad en la selección y clasificación del cacao y la falta de información sobre las dinámicas del mercado. Las intervenciones propuestas por ambas entidades ayudan a disminuir esta situación, pero se requiere acompañamientos y asistencia de largo plazo para lograr transformar dichos cultivos en una fuente de ingreso importante para la población, en términos de cantidad y calidad.
- **Las comunidades indígenas fueron resistentes a incorporar cambios culturales en sus cultivos de cacao, lo que dificultó la obtención de los resultados propuestos en términos de calidad y cantidades.** Para Proempresas y Biocomercio Sostenible, uno de los mayores obstáculos fue la dificultad para que las comunidades indígenas incorporaran cambios en su manejo cultural del cacao. Ejemplo de esto fue que los indígenas no querían dejar de utilizar las machetillas viejas, por cuidar la nuevas, y no eran conscientes de que la estructura oxidada podía ocasionar alteraciones fisiológicas en la planta. A estas situaciones se sumó la falta de tiempo en las comunidades indígenas para participar en las reuniones, capacitaciones y labores de los cultivos lo que menguó la incorporación de las nuevas prácticas. Para los operadores, un factor que influye en esta situación es la falta de conocimiento de otras experiencias de cultivo de cacao

manejado técnicamente que les motive a generar cambios y utilizar la infraestructura que se le ha entregado, en este y anteriores proyectos.

- **Persistencia en la región de una cultura de ganadería extensiva que enfrenta una crisis sectorial, dificultó la incorporación de cambios en sus modelos de producción.** Las comunidades siguen manejando sus ganados de manera extensiva, y si bien pudieron conocer nuevos manejos, los precios del ganado en esta zona de frontera se han visto afectados por el contrabando, disminuyendo hasta en un 40%. Además, la mala calidad de las vías ha aumentado los precios del transporte lo que tiene al sector en crisis. Estas situaciones desmotivan a los participantes para embarcarse en proyectos productivos que no saben si funcionarán o generarán mejores ingresos de los que tenían en ese momento.
- **Fuerte invierno en la región dificultó el acceso a la zona y retrasó o imposibilitó la realización de labores.** Para Proempesas y Faro del Catatumbo, la situación climática influyó en la dificultad para apoyar proceso de aplicación de correctivos al suelo y labores de resiembras. Además, deslizamientos dañaron avances en los lotes en rehabilitación.

Factores de sostenibilidad

AMENAZAS	FORTALEZAS
<input type="checkbox"/> Los procesos de mejoramiento de producción y calidad del cacao, entre los indígenas Motilones Barí y las poblaciones campesinas, requieren un trabajo de acompañamiento técnico continuo y constante e inversiones en infraestructura, debido a sus debilidades productivas.	<input type="checkbox"/> Existe en la región comprador de cacao con certificación orgánica, que estaría dispuesto a comprar con precio diferenciado por calidad y manejo, si las comunidades organizan el acopio del cacao y mejoran la producción.

2.1.2 Soberanía Alimentaria

Factores de éxito

- **Seleccionar participativamente las semillas a sembrar y comprarlas a miembros de la comunidad con material disponible permitió un mayor arraigo del proyecto.** Dentro del proceso de socialización del componente de seguridad alimentaria realizado por Faro del Catatumbo, se acordó con las comunidades las semillas a incorporar en el componente de seguridad alimentaria de acuerdo con los cultivos tradicionales de la región. Acordaron comprar las semillas a beneficiarios que tuvieran disponibles para utilizar semillas adaptadas a la zona, lo que permitió una mayor apropiación del proyecto.
- **Esquemas de capacitación en seguridad alimentaria para la población Barí dado por un indígena de otra comunidad.** En el caso de la comunidad Barí, solo se realizó una actividad vinculada a seguridad alimentaria. Aunque su alcance fue reducido, es de destacar el enfoque innovador. Se contactó a la Fundación Tropenbos para dictar un taller por parte de un indígena de la Amazonía colombiana (Peñas Blancas) sobre sus procesos propios de investigación en alimentación y mejora de la alimentación.
- **Fomentar modelos orgánicos y agroecológicos, evitando el uso de agroquímicos, permitió vincular la seguridad alimentaria con mejores prácticas de producción y conservación.** La

asistencia técnica dada por Faro del Catatumbo a las comunidades campesinas se enfocó en la preparación del lote, desinfección del semillero, y elaboración de abonos orgánicos, haciendo énfasis en que las actividades que se realicen en los predios sean de tipo cultural y con la utilización de herramientas manuales para el control de malezas, y la utilización de tecnologías apropiadas que permitan la agricultura orgánica, evitando el uso de agroquímicos.

2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Factores de éxito

- **Definir un reglamento de uso del territorio de las comunidades Motilón Barí permitió definir normas, mecanismos de manejo y procesos de sensibilización para la sostenibilidad del territorio y servirá de base para el trabajo conjunto entre Asopbari y el PNN en establecer mecanismos de gobernanza conjunta de los territorios en zonas de traslape.** El trabajo realizado entre Funprocep y la comunidad Barí para definir un reglamento de uso del territorio, permitió avanzar en mecanismos de gobernabilidad propio y se convirtió en una herramienta concreta para dinamizar los espacios de diálogo y concertación con las entidades locales y nacionales sobre manejo y conservación del territorio.
- **Capacitar a personal indígena en el manejo de cartografía, uso de GPS y ordenamiento territorial permitió generar capacidades en la zona para el avance en la identificación y demarcación de las áreas de traslape entre el PNN y el resguardo indígena.** Funprocep capacitó a tres indígenas Barí en manejo de cartografía, uso de GPS y ordenamiento territorial. En este ejercicio pudieron identificar que gran parte del resguardo no cuenta con mojones que permitan establecer su límite y áreas de traslape con el Parque, de ese ejercicio salió la propuesta de realizar sus propios mapas e identificar los puntos de traslape con el PNN que requiere la implementación y seguimiento del Régimen Especial de Manejo del Parque.

Cuellos de botella

- **Dificultad para firmar acuerdos de conservación con las comunidades campesinas por presiones de grupos armados al margen de la Ley:** El operador Faro del Catatumbo no pudo firmar los acuerdos en la vereda Culebritas debido a la influencia de grupos al margen de la Ley en la población.

3. Fortalecimiento organizativo

3.1. Capacitaciones

Factores de éxito

- **Realizar alianzas con entidades especializadas en procesos de capacitación.** Faro Catatumbo realizó una alianza estratégica con el SENA para la contratación de profesionales con experiencia en los diferentes temas del proyecto. Funprocep se apoyó en la Asociación Indígena Territorial para realizar seis talleres sobre autonomía financiera que permitiera a la comunidad indígena

Barí obtener su documentación legal por parte de la Dirección de Territorios Indígenas del Ministerio del Interior.

- **Desarrollar material educativo bilingüe que aporte al rescate de las culturas étnicas y a los mensajes de conservación.** Funprocep apoyó a docentes de las escuelas en la impresión de material educativo orientado a articular el lenguaje Barí con el español para trabajar temas centrales de su cultura y a diseñar cartillas ambientales con los jóvenes y niños a partir de mapas elaborados y diseñados por la misma comunidad.

3.2 Fortalecimiento de la base social

Factores de éxito

- **Apoyar los procesos de fortalecimiento de las comunidades étnicas desde lo administrativo y desde el rescate de sus prácticas y creencias culturales.** El trabajo de Funprocep se enfocó a apoyar los procesos administrativos de la Asociación Barí, pero también a colaborar en los procesos de construcción de la “Escuela Sadaou”, como un mecanismo para fortalecer los componentes culturales de la etnia. En este proceso se trabajó los conceptos de territorio, cosmovisión, experiencias y creencias ancestrales, valores tradicionales para la protección de la vida, la conservación y preservación del territorio.

Cuellos de botella

- **La debilidad institucional de la Asociación Barí y los conflictos internos entre sus comunidades dificultaron avanzar en los procesos de fortalecimiento organizativo.** Al empezar el proyecto se dio un cambio en la Junta Directiva de la Asociación. Al iniciar la revisión el proceso de fortalecimiento organizativo con Funprocep identificaron que no había información para realizar el diagnóstico y la junta anterior había cancelado la figura jurídica de Asocbari. Esta situación requirió reorganizar las actividades para poder crear una nueva asociación Asopbari. Estas actividades se retrasaron por conflictos entre las comunidades y la participación de sus miembros en las campañas políticas para la elección popular de Alcaldes y de Concejos Municipales. Una auditoría realizada a Asopbari reveló que los capacitados no contaban con el conocimiento suficiente en los temas administrativos, pese a que se reportó la realización de once módulos de planeación financiera.

3.3 Articulación interinstitucional

Cuellos de botella

- **Relación con los gobiernos locales:** Los proyectos desarrollados en la zona no contaron con la vinculación de los gobiernos municipales ni departamentales.
- **Relación de operadores con el personal de Parques:** Alta rotación del personal del Parque dificultó y atrasó el cumplimiento de las actividades pactadas. El gerente del Parque renunció al inicio del Programa, y se asignó un nuevo gerente que renunció a los dos meses. La Dirección Territorial designó a un profesional técnico en la dirección del Parque, pero estos cambios hicieron casi imposible vincular al Parque a las actividades de los operadores. Para Funprocep,

la debilidad institucional del Parque impactó sus actividades de consolidación institucional de las comunidades Barí y el fortalecimiento de su relación con el Parque.

- **Relación entre los operadores:** Solo se reporta la interacción entre Biocomercio Sostenible y Proempresas, pues el trabajo del primero era un insumo para el desarrollo del segundo. No existieron espacios formales de interacción de los operadores.
- **Relación con otros actores:** En el área de influencia del PNN Catatumbo Bari se han realizado grandes inversiones de programas de cooperación internacional (USAID principalmente) en coordinación con agencias y entidades del estado colombiano. Sin embargo, ningún operador reportó su articulación con otra entidad trabajando en la zona proyectos de cooperación.

V. PNN Cocuy

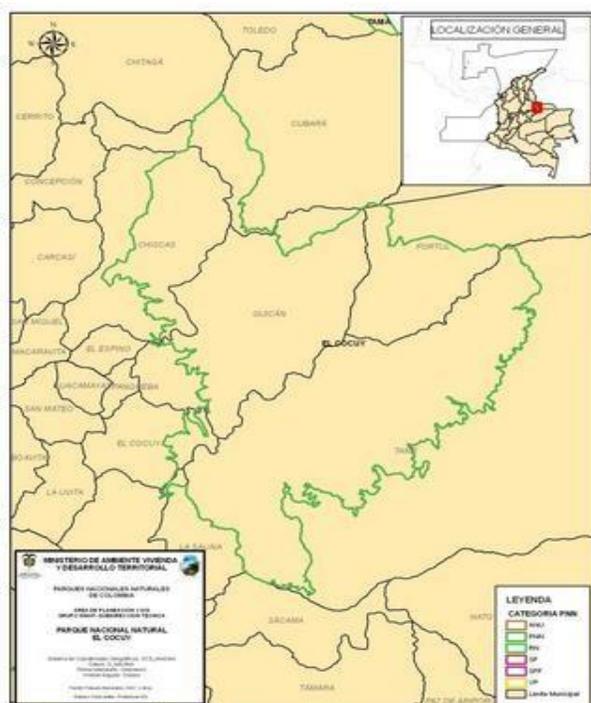


Fuente: Opepa

a) Contexto del PNN y su área de influencia

El Parque Nacional Natural Cocuy fue creado mediante el Acuerdo No. 017 y la Resolución Ejecutiva No. 156 en el año 1977. El PNN se encuentra ubicado entre los departamentos de Boyacá y Arauca, y limita con Casanare, Norte de Santander y Santander. Comprende 306.000 hectáreas y contiene una cadena de 30 kilómetros de picos cubiertos de nieves perpetuas. Es una importante fuente de agua para las cuencas de los ríos Nevados, Arauca y Casanare. Los biomas que se encuentran varían entre selva basal, selva andina, páramo y glacial, siendo una región rica en endemismos.

Gráfico 6: Ubicación PNN Cocuy



Dentro del Parque habitan grupos indígenas Uwa, campesinos del piedemonte y campesinos altoandinos que desarrollan de manera tradicional sus actividades económicas: pastoreo, agricultura, caza, y en las partes altas, un grupo de campesinos desarrollan el turismo de alta montaña. La comunidad Uwa es el último enclave bio-cultural de origen Muisca y habita en un territorio que se traslapa en 135.000 hectáreas con el Parque.

El PPC junto al personal del PNN Cocuy identificó las principales amenazas del Parque, de manera participativa con la población. Las amenazas se dividieron entre la zona occidental y oriental, por sus diferencias culturales, naturales y sociales.

Fuente: Programa Paisajes de Conservación

Los municipios del costado oriental comprenden el 62.18% del total del área protegida y se caracterizan por tener una población de origen colona, muy marcada por los modos de vida llanero. En esta zona, las principales amenazas identificadas fueron:

- Malas prácticas agrícolas y pecuarias de los campesinos.
- Degradación de bosques andinos y alto andinos y a la pérdida del hábitat.
- Extracción de madera de manera desmedida, lo que impide la regeneración del bosque, afectando la función de regulación de las cuencas.

En la parte occidental, se encuentran poblaciones UWA y campesinos con mayor influencia de la zona andina. Las amenazas identificadas para esta región fueron:

- Prácticas indebidas en el desarrollo de las actividades agrícolas y pecuarias.
- Pérdida y degradación del páramo.
- Pocas oportunidades económicas lícitas y sostenibles en la zona
- Baja capacidad de las organizaciones campesinas y la falta de gobernabilidad de las organizaciones indígenas.

Además, ambos costados han sido escenario del conflicto armado colombiano, generando desplazamiento, reclutamiento de menores y desapariciones. Para contrarrestar estas amenazas, el PPC buscó apoyar el desarrollo de iniciativas que apuntaran a:

“i) Apoyar con asistencia técnica, insumos y capacitación, entre otros, el establecimiento y consolidación de sistemas y actividades productivas, incluyendo seguridad alimentaria y prácticas ancestrales, que sean lícitas y ambiental, ecológica, social y económicamente sostenibles, así como el fortalecimiento de asociaciones, grupos de productores, MIPYMES y demás organizaciones locales relacionadas con estos sistemas y actividades.

ii) Apoyar con asistencia técnica, insumos y capacitación, entre otros, el establecimiento y consolidación de sistemas y actividades enfocadas en la recuperación y mantenimiento del páramo, a través del establecimiento de brigadas de trabajo; asistencia técnica, insumos y capacitación en el establecimiento de viveros para la propagación de especies nativas; fortalecimiento y capacitación a las organizaciones locales en temas relacionados con implementación y administración de programas de regeneración natural en eco-sistemas de páramo.

iii) Apoyar con asistencia técnica, insumos y capacitación, entre otros, el establecimiento y consolidación de actividades de eco-turismo y educación ambiental a través del fortalecimiento de asociaciones, MIPYMES y demás organizaciones locales relacionadas con este tipo de actividades.

iv) Contribuir al fortalecimiento institucional de las organizaciones indígenas y campesinas locales relacionadas con la conservación y uso sostenible de la biodiversidad de la zona, para que puedan participar proactivamente en los procesos de toma de decisiones e implementación de actividades y acuerdos relacionados con la planificación y manejo del territorio en esta zona”.⁷

Partiendo de ese diagnóstico, el PPC realizó una convocatoria de proyectos que ayudaran a reducir estas amenazas, seleccionado a cinco operadores. El siguiente cuadro muestra los objetivos y actividades propuestas por los proyectos presentados, y los resultados reportados en sus informes de seguimiento.

⁷ Patrimonio Natural, USAID (2010) Convocatoria anual del Programa Paisajes de Conservación para brindar apoyo a propuestas enfocadas en la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad región geográfica El Cocuy. No CLPAPS-2010-002. Febrero – Agosto 2010.

b) Cocuy: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.

Operador	Nombre del proyecto	Actividades/objetivos propuestos	Resultados (según informes)
Asociación de Amigos del Cocuy Asdelco ONG enfocada a desarrollar programas y proyectos encaminados a contribuir con el desarrollo de El Cocuy, su cultura y medio ambiente.	Redes sociales sostenibles: participación social y comunitaria para la protección y buen manejo de microcuencas en el municipio de El Cocuy.	Contribuir a la conservación de fuentes de agua y ecosistemas boscosos alto andinos, a través de estrategias de restauración y fortalecimiento de la capacidad local: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar acciones de restauración y aislamiento con la participación de familias, comunidad y estudiantes. • Diseñar e implementar un plan de capacitación en sostenibilidad ambiental, conservación y gestión ambiental. • Fortalecer la capacidad organizativa y técnica de familias y asociaciones para facilitar la conservación de ecosistemas. • Fortalecer las JAC y JAAR, en procesos administrativos y ambientales para el establecimiento de acuerdos veredales de conservación y manejo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico con cartografía social de la microcuenca del río Mortiño. • Cerramiento de 20 áreas con nacederos (5.500 mts de cerca de alambre de púas y revegetalización con plantas nativas); georeferenciación los sitios con PNN. • Firma de acuerdos familiares y veredales con las 20 familias. • Diagnóstico organizativo de 10 organizaciones locales (JAC y JAAR) y plan de fortalecimiento, capacitación y monitoreo. • Tres ciclos de capacitaciones y talleres en conservación, sostenibilidad ambiental y gestión ambiental.
Corporación Alta Montaña Andina – AMA Manejo enfocado a la sostenibilidad, a través del planteamiento y desarrollo de proyectos e investigación cuyos resultados contribuyan al	Construcción participativa de una propuesta para implementar el Sistema Municipal de Áreas Protegidas (SIMAP) de Chiscas como estrategia local para el manejo del área de influencia del PNN El Cocuy y su conectividad con el complejo de páramos de El Almorzadero	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un diagnóstico ambiental y social del Municipio de Chiscas, como área de influencia del PNN Cocuy, para la planificación y manejo del territorio. • Generar una propuesta del SIMAP a partir de priorización de áreas estratégicas para la conservación y los recursos naturales. • Promover iniciativas locales de conservación para áreas estratégicas, sobre la base de la organización y participación comunitaria, para la adaptación social al cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico socio económico y ambiental de nueve veredas • 14 talleres de cartografía social con análisis socio-económico y cultural. • DOFA de 15 organizaciones veredales. Propuesta, caracterización y socialización de 4 zonas de conservación. • Entrega de 21.625 árboles; asesoría en la siembra y seguimiento. Talleres en manejo de cuenta, monitoreo de caudales, restauración ecológica, educación ambiental, calentamiento global, priorización de problemas ambientales, biodiversidad...

<p>mejoramiento de la calidad de vida de comunidades.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización de la comunidad e instituciones municipales para la adopción y funcionamiento del SIMAP-Chiscas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos para el buen manejo de la Reserva Natural Protegida “Montaña Duartes”. Creación de su comité veedor.
<p>Fundación Panthera Colombia</p> <p>Panthera Colombia se dedica a conservar los jaguares a largo plazo a través de estrategias de conservación aplicada basadas en ciencia.</p>	<p>Implementación de estrategias de uso de la tierra para fortalecer la conservación de la biodiversidad en la zona de amortiguación del costado oriental del PNN El Cocuy.</p>	<p>Promover estrategias de conservación del jaguar con el establecimiento de propuestas de manejo sostenible de la ganadería en fincas campesinas, que contribuyan al mejoramiento de la productividad pecuaria y a preservar la biodiversidad en la zona de amortiguación oriental del PNN Cocuy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validar el corredor Jaguar para el costado oriental del PNN, y aportar investigación básica. • Fortalecer productividad ganadera con buenas prácticas de manejo para limitar pérdidas por depredación de felinos y reducir expansión de la frontera agrícola. • Establecer sistemas silvopastoriles mediante cercas vivas. • Capacitar a las comunidades en implementación de sistemas de producción ganadera sostenible, biología de la conservación y restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la zona y un diagnóstico de bioma, vegetación, suelos. • Diseño de corredor biológico estructural (CBE) enfatizando en el jaguar. • Aceptabilidad social del CEB: mediante capacitaciones, sensibilizaciones y visitas técnicas personalizadas. • Construcción de vivero transitorio. • Fortalecimiento de la productividad ganadera con la aplicación de buenas prácticas ganaderas. • Piloto con 6 fincas, a través de un diálogo de saberes con los propietarios, sobre la división de los potreros para el manejo adecuado de las praderas (tecnificación de 10 ha para pastoreo en cada finca, mediante establecimiento de un sistema de energía solar y cercas eléctricas).
<p>Asociación ONG Avansar</p> <p>Fomentar el desarrollo integral de comunidades mediante el fortalecimiento del sector productivo, la infraestructura,</p>	<p>Conservación y protección paisajística mediante el establecimiento de cultivos agroforestal con café, en el área de influencia del Parque Nacional Natural del Cocuy, Municipio de Tame.</p>	<p>Contribuir a la sostenibilidad de los sistemas productivos agrícolas y conservación de los recursos naturales en la zona de amortiguación del PNN Cocuy del municipio de Tame, y brindar un apoyo a los habitantes de esta área para un mejor vivir de sus familias</p> <p>Establecimiento de 92 ha de café para 46 familias en nueve veredas del Municipio de Tame, asistencia técnica y transferencia de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de 45 predios. • 35 beneficiarios de 9 veredas con compromisos de protección, prohibición de quemas y mantenimiento de los cultivos. • Entrega de 140 Kg de semilla de café variedad Castillo para producción orgánica: 462.900 plantas sembradas. • Asistencia técnica en construcción de germinadores, establecimiento y manejo de la plantación.

<p>el mejoramiento del bienestar social, la protección del medio ambiente y la cultura.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de insumos y abonos orgánicos. • Talleres sobre: manejo del suelo, adecuación y preparación de terrenos, control de malezas, plagas y enfermedades, manejo contable.
<p>Organización para la Educación y Protección Ambiental OPEPA. Fundación sin ánimo de lucro que busca unir la creatividad, la experiencia y los conocimientos en el campo ambiental y de educación.</p>	<p>Educación, Conocimiento, Acción en el Parque Nacional Natural Cocuy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Iniciar un proceso del despertar de la conciencia, participación y liderazgo ambiental, especialmente en niños y jóvenes de escuelas rurales, con la creación de Ecoclubes. <input type="checkbox"/> Impulsar el desarrollo comunitario y ecoturístico de la zona, mediante talleres de sensibilización ambiental, fortalecimiento organizacional, administrativo y financiero y cursos específicos en destrezas al aire libre. <input type="checkbox"/> Desarrollar un sistema de información integral para los visitantes y para los prestadores de servicios ecoturísticos a través de la elaboración de un manual de guianza y de una guía del visitante. 	<p>Diagnóstico de organizaciones, grupos y personas vinculados al ecoturismo y su operación en Cocuy y Güican.</p> <p>Conformación de dos ecoclubes; talleres, encuentros, apoyo a proyectos propios, salidas de campo, fortalecimiento de actividades comunicacionales.</p> <p>Talleres de: sensibilización e interpretación ambiental; fortalecimiento organizacional, administrativo y financiero; destrezas al aire libre; proceso de planificación de uso público.</p> <p>Diagnóstico de principales riesgos de actividades turísticas en el PNN con acciones de mitigación.</p> <p>Manuales de: operaciones logísticas, guianza, fortalecimiento administrativo y financiero, guía del visitante.</p> <p>Apoyo a operadores turísticos en planes de negocio.</p>

Fuente: Construcción propia a partir de los convenios suscritos entre Patrimonio Natural PPC y los operadores, y los informes de avances presentados por los operadores al PPC.

c) Aprendizajes de los proyectos

A continuación se presentan los aprendizajes identificados a partir de la revisión documental de los proyectos mencionados en el cuadro anterior.

La información sobre esta región se obtuvo exclusivamente de los informes de los operadores y de entrevista con el operador Opepa.

1. Gestión de los proyectos

Factores de éxito

- **Seleccionar organizaciones que contaban con experiencia técnica en los temas priorizados permitió avanzar en resultados concretos.** Opepa y Fundación Panthera son dos organizaciones, que si bien no habían trabajado en la región, contaban con enfoques metodológicos claros y abordajes innovadores para vincular la conservación de la fauna y flora del Parque con los proyectos productivos de las poblaciones. OPEPA es una organización que se especializa en la promoción de un turismo responsable en áreas silvestres, tiene metodologías participativas y un equipo de trabajo especializado en la formación de guías, prestadores de servicios turísticos y visitantes. Por su parte, Panthera es una organización creada para la protección de los grandes felinos, que ha enfocado su trabajo en Colombia en la protección de los corredores para el paso del Jaguar y promover buenas prácticas de ganadería sostenibles.
- **Realizar un trabajo de diagnóstico como insumo para la implementación de los proyectos permitió definir mejor los contextos para el desarrollo de los proyectos.** En la revisión documental se encontró que todos los operadores hicieron un trabajo de diagnóstico en temas organizacionales, de oferta turística, ambiental (flora y fauna) y socio-económicos, que permitió direccionar las actividades de cada proyecto de manera más acertada.

Cuellos de botella

- **La revisión y aprobación de los textos de manuales y material gráfico tomó mucho tiempo lo que imposibilitó que fueran utilizados en el marco del proyecto.** Opepa elaboró unos manuales de buenas prácticas para guías y establecimientos, así como para visitantes, los cuales requerían la aprobación de Patrimonio Natural para poder ser impresos. La revisión tomó mucho tiempo y el material no pudo utilizarse en los plazos previstos.
- **Dificultad para hacer seguimiento a los operadores debido a la debilidad en el reporte.** Los operadores de la región reportan de manera diferente y es difícil a través de sus informes evidenciar los efectos o aprendizajes de sus intervenciones.

2. Estrategias de intervención

2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles

Factores de éxito

- **Enfocar el proyecto en mejorar las prácticas productivas de actividades apropiadas en la región, que la gente conocía y practicaba, para trabajar en la conservación de la fauna y flora del lugar.** Opepa, AMA y ASDELCO impulsaron la promoción de buenas prácticas de turismo para reducir el impacto de las visitas al parque. Opepa, generó manuales y capacitó al personal turístico en las características de la zona, rutas de acceso, reseña histórica, recomendaciones para la seguridad de los visitantes, primeros auxilios, manejo de desechos, forma como debe dirigirse a los visitantes, etc., con el objetivo de concientizar y promover buenas prácticas turísticas en el área protegida. Panthera por su parte, se enfocó en mejorar las prácticas de ganadería, que permitieran proteger áreas de corredores para los jaguares. De esta manera, no se buscaba cambiar las prácticas de ganadería en la zona, pero si sensibilizar a los productores sobre la posibilidad de co-existencia de corredores de conservación y producción pecuaria.
- **Vincular innovaciones tecnológicas probadas y efectivas para unidades productivas de pequeña escala permitió generar mejoras en la producción y calidad de vida de las poblaciones, como un beneficio asociado a colaborar con la conservación de la fauna y flora del lugar.** La instalación de cercas eléctricas solares para el manejo de la ganadería, en el proyecto de Panthera, no solo permitió generar corredores para los jaguares y cambiar las prácticas de manejo de los animales, sino que también les llevó la luz a sus hogares. Para los participantes, colaborar con el corredor del jaguar generó un beneficio tangible en su calidad de vida.
- **Enfocar las actividades del proyecto en el fortalecimiento logístico y administrativo de las asociaciones que congregan a los prestadores de servicios turísticos en la zona.** Opepa priorizó espacios para el fortalecimiento logístico y administrativo de las asociaciones que ofrecen servicios turísticos. Esto les permitió a los prestadores, reconocerse y organizarse, estandarizar los servicios, tener una mejor oferta y conocimiento de su negocio.

Factores de sostenibilidad

Amenazas
<input type="checkbox"/> Empobrecimiento de la comunidad campesina, por la poca rentabilidad de los sistemas de producción y altos costos de producción. A esto se suma, rechazo a otros sistemas de producción.
<input type="checkbox"/> Pérdida de capacidad productiva del suelo por tala de bosque, uso de técnicas inapropiadas para el manejo del suelo y falta de capacitación en nuevas técnicas.
<input type="checkbox"/> Ausencia de canales de comercialización y falta de organización de la comunidad en torno a los temas productivos.

2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Factores de éxito

- **Vincular los corredores de conservación con beneficios directos a las poblaciones dueñas de los predios.** Las comunidades que participaron en la generación del corredor del jaguar, sintieron el beneficio directo en su calidad de vida al tener acceso a paneles solares que permitían mantener los cerramientos y tener luz en sus hogares.
- **Construir cartografía social como herramienta para generar conocimiento de manera colectiva y sensibilizar a la comunidad sobre los cambios de conservación en el entorno.** AMA capacitó a los promotores ambientales en la construcción de cartografía social, que posteriormente se desarrolló con las comunidades, generando un espacio para el intercambio cultural y de saberes. A partir de esto se conoció la visión de conservación de la comunidad, se realizó un diagnóstico sobre el ecosistema, sus fortalezas y amenazas y la población como actor conocedor, que aporta a la sostenibilidad del mismo, a partir de sus conocimientos.

Amenazas	Facilitadores
<p><input type="checkbox"/> Existen amenazas externas para la conservación en el parque como los proyectos de explotación minera y de hidrocarburos, el desarrollo vial y la deforestación y mal uso e los recursos en el piedemonte llanero.</p> <p>La actividad agropecuaria de El Cocuy es de bajo nivel tecnológico y la frontera agrícola se ha desplazado hacia la parte alta ocasionando, deterioro ambiental, aumento de las áreas en pasto y disminución de las áreas en bosque y de protección.</p>	<p><input type="checkbox"/> Generación de compromisos y acuerdos con las comunidades para la conservación de los espacios de uso de producción.</p>

3. Fortalecimiento organizativo

Factores de éxito

- **Trabajar de manera articulada con PNN permitió delegar la función de seguimiento en ellos, sin depender de recursos de cooperación para hacerlo.** OPEPA, AMA y ASDELCO trabajaron desde el inicio de la mano con PNN, lo que permitió que esta entidad se apropiara de los temas de seguimiento y monitoreo.
- **Aprovechar los espacios comunitarios de información como las emisoras locales.** El PNN cuenta con un espacio en la emisora local de Cocuy, aprovechado para divulgar las actividades del programa y de los ecoclubes.
- **Creación de redes comunitarias:** Opepa y AMA buscaron establecer redes comunitarias, integradas por voluntarios que asumieron responsabilidades en los temas de conservación.

Cuellos de botella

- **PNN fue contradictorio en sus decisiones y se invirtieron recursos en actividades que después no se pudieron implementar.** La construcción de caminos para caballos pero después prohibieron la entrada de los caballos dejando estas inversiones perdidas

3.1 Capacitaciones

Factores de éxito

- **Vincular a niños y jóvenes en las estrategias de conservación.** Opepa involucró a jóvenes y niños mediante la creación de ecolubos que permitieron crear conciencia organizacional, funcional y ambiental en esta población.
- **Implementar capacitaciones con metodologías de educación experiencial.** Este tipo de capacitaciones acerca a la gente más rápido a los contenidos y permite una mayor apropiación de los conocimientos. Son accesibles a todo el mundo independiente de su nivel de formación. Estas metodologías permiten influir en las personas para generar cambios de actitud frente a sus acciones y la conservación.

Cuellos de botella

- **La falta de articulación entre los operadores (nacionales, internacionales, locales, privados y públicos) genera contradicciones en las intervenciones y confusiones en las comunidades.** Según Opepa, en la región hacen intervenciones distintas organizaciones que no articulan su trabajo y mensajes hacia la comunidad, con el resultado de que al final terminan por confundir a las comunidades sobre la manera en que deben desarrollar sus actividades productivas y cotidianas.
- **Poca disponibilidad de tiempo de la comunidad que afectó en la participación en las capacitaciones.** Los cronogramas propuestos para las actividades de los proyectos no coincidieron con el tiempo libre de las personas. Por lo tanto, la asistencia a las capacitaciones y a otros encuentros fue en muchas ocasiones baja.

VI. PNN Katíos



Fuente: Fundación Tropenbos

c) Contexto del PNN y su área de influencia

El Parque Nacional Natural Los Katíos fue creado mediante el Acuerdo 037 de 1973 con una superficie de 52.000 ha, y posteriormente ampliado a 72.000 ha mediante Acuerdo 016 de 1979. Fue catalogado como zona de protección ambiental a través de acuerdos entre el gobierno de Estados Unidos y Colombia, como estrategia para crear una barrera natural que detuviera la entrada de aftosa al país.

Gráfico 7: Ubicación PNN Los Katíos



Fuente: Programa Paisajes de Conservación

El 65% de la extensión de Katíos está ubicado en el departamento del Chocó (municipio Ungía y Riosucio) y el restante 35% en Antioquia (municipio de Turbo). Limita en su zona norte con Panamá, más específicamente con el Parque Nacional del Darién. Los ecosistemas del Parque varían entre bosques inundables en llanura aluvial, ciénagas, bosques riparios en llanura aluvial, selva tropical en serranía aislada y bosque enano nublado en cumbre de serranía aislada. Estas características permiten un elevado grado de endemismo. La UNESCO declaró Katíos como Patrimonio de la Humanidad en 1994 por su gran valor en términos de biodiversidad y paisajes. No obstante, en 2009 lo incluyó en la lista de Patrimonio de la Humanidad en peligro.

El Parque y sus alrededores se encuentran habitados por grupos indígenas y comunidades negras. Dentro del Parque está asentada una comunidad Wounnan, mientras que en la zona de influencia se encuentran el resguardo indígena Kuna Makilakuntiwala (2.343 ha), y los resguardos indígenas Embera-Chamí-Katío de La Raya (5.350 ha), Perancho (896 ha) y Peranchito (1629ha). Las comunidades negras están organizadas en cuatro títulos colectivos: Consejo Mayor del Colectivo de Cacarica, La Larga Tumaradocito, Consejo Mayor del Bajo Atrato y el Consejo Comunitario Bocas del Atrato y Leoncito.

Además, la región ha sido testigo de procesos migratorios de colonos y campesinos en busca de fuentes de ingresos vinculados a la explotación forestal o pesquera y a las dinámicas de economía ilegal que operan en la región.

Katíos se caracteriza por ser una zona con altos índices de pobreza y distribución inequitativa de los beneficios generados del aprovechamiento lícito e ilícito de recursos naturales. Su historia ha estado marcada por dinámicas de violencia, disputa de grupos armados, abandono del Estado y sobreexplotación de los recursos naturales. Desde los años 90 se convirtió en un corredor estratégico para el tráfico de sustancias ilícitas y el contrabando, que generó hechos de violencia, asesinatos, desapariciones, desplazamiento forzado y desalojos de tierras.

Las principales amenazas identificadas por el PPC sobre los recursos del Parque fueron:

- Pérdida de los hábitats naturales y degradación del bosque, especialmente el bosque de cativos, debido a la falta de regulación y a la tala ilegal de especies de alto valor comercial.
- Sobreexplotación de recursos pesqueros para alimentación y venta en la zona sur del PNN, en las ciénagas ubicadas cerca de los territorios de afrodescendientes.
- Conversión y transformación de los bosques nativos debido a la expansión de monocultivos y pastizales.

Para disminuir estas amenazas, el Programa Paisajes de Conservación estableció tres objetivos de trabajo en la región, en articulación con el Plan Estratégico de PNN:

1. Incrementar el conocimiento sobre la situación, vulnerabilidad y presiones ejercidas sobre los valores de conservación del PNN Katíos.
2. Contribuir al mantenimiento y la recuperación de la conectividad de los ecosistemas ubicados entre el PNN y su zona de influencia.
3. Mitigar el impacto negativo generado por la tala indiscriminada, la pesca incontrolada y la ganadería en la zona.

A diferencia de las otras zonas donde operó el PPC, en Katíos no se realizó una convocatoria abierta a operadores, sino que se realizó una invitación directa a dos fundaciones. Esta situación respondió a que la delicada situación de orden público en la zona y la presencia de grupos ilegales podían entorpecer la convocatoria.

El siguiente cuadro muestra los objetivos y actividades propuestas por los proyectos presentados, y los resultados reportados en sus informes de seguimiento.

b) Katíos: operadores, proyectos, actividades/objetivos propuestos, resultados, aportes de USAID y duración.

Operador	Nombre del proyecto	Actividades/objetivos propuestos	Resultados (según informes)
<p>World Wildlife Foundation WWF Organización enfocada en trabajar por detener la degradación del ambiental natural de la tierra y construir un futuro en el que el ser humano viva en armonía con la naturaleza.</p>	<p>Ordenamiento y gestión integral para mejorar la gobernabilidad del Parque Nacional Natural Los Katíos y su zona de influencia.</p>	<p>Contribuir al diseño de una estrategia de conservación para la gestión territorial del Paisaje de Conservación (PC) Los Katíos mediante la generación de información de calidad y procesos de fortalecimiento que favorezcan la participación e incidencia en la toma de decisiones de los actores institucionales y comunitarios y la articulación de los diferentes instrumentos de planificación y ordenamiento territorial. □ Mejorar la gestión territorial del PC Los Katíos mediante mayor disponibilidad, accesibilidad y productividad de la información por parte de los actores sociales e institucionales del mismo y;</p> <p>□ Definir principios y criterios de ordenamiento para implementar acciones con base de análisis participativos para la gestión integral del territorio del PC Katíos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional a actores sociales e institucionales en ordenamiento territorial, derecho propio, bases cartográficas y SIG, análisis de biodiversidad. • Base SIG consolidada para el PC del PNN Katíos y área de influencia • Mapas actualizado de coberturas • Documento de análisis de fragmentación e integridad ecológica, presiones y amenazas para el PC Los Katíos. • Materiales de análisis territorial e información lúdica/pedagógica • Informe de estado actual y análisis de megaproyectos relacionados con el PC Los Katíos. • Matriz de actores institucionales y comunitarios relevantes para la gestión territorial del PC. • Análisis de patrones de distribución de especies (mariposas diurnas, aves y 5 familias de plantas) del PNN Katíos y área de influencia. • Propuesta de estructura ecológica principal del PC Los Katíos y de zonificación del PNN articulada con las diferentes instancias de PNN. • Publicación Atlas básico del PNN Los Katíos y su área de influencia.

<p>Stichting Tropenbos Fundación Bosque Tropical</p> <p>Trabaja con instituciones académicas, gubernamentales y comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas para apoyar proyectos de investigación local en la región amazónica que contribuyan a la construcción de mecanismos para el reconocimiento, fortalecimiento y protección de los conocimientos tradicionales asociados a la conservación y manejo sostenible de los bosques.</p>	<p>Diagnóstico para identificar estrategias de uso y manejo de los recursos naturales y ecosistemas asociados y necesidades de capacitación como herramientas para el ordenamiento ambiental del territorio en el área de influencia del PNN Katíos y para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades que hacen uso de los recursos.</p>	<p>Caracterización y diagnóstico de los sistemas productivos tradicionales y evaluación de alternativas apropiadas para mejorar la sostenibilidad en la comunidad de Tumaradó.</p> <p>Propuesta de monitoreo comunitario e investigación propia en implementación Necesidades de capacitación y propuesta de fortalecimiento comunitario en torno al uso y manejo de recursos naturales.</p>	<p>Dos propuestas para la generación de alternativas productivas y la conservación formulada con la comunidad y con plan de implementación concertado con la comunidad y con el acompañamiento del SENA.</p> <p>Alternativa de manejo de los recursos monitoreados y primer análisis del proceso de monitoreo participativo.</p> <p>Identificación de los procesos de capacitación requeridos para hacerlas viables y plan de trabajo para su implementación.</p>
	<p>Implementación de Plan de Capacitación y alternativas productivas en Tumaradó, área de influencia del PNN Katíos.</p>	<p>Iniciar implementación de un plan de capacitación y alternativas de producción sostenible acordadas con la comunidad, que promueva la organización comunitaria, la gobernanza local, la retribución social, y los aprendizajes técnicos necesarios.</p> <p>Realizar capacitaciones e intercambios de experiencias encaminadas a fortalecer la gobernabilidad, el manejo de los recursos naturales, y la autodeterminación de la comunidad de Tumaradó, con el apoyo de organizaciones comunitarias de la región, del SENA y Parques Nacionales.</p>	

Fuente: Construcción propia a partir de los convenios suscritos entre Patrimonio Natural PPC y los operadores, y los informes de avances presentados por los operadores al PPC.

c) Aprendizajes de los proyectos

1. Gestión de los proyectos

Factores de éxito

- **Seleccionar organizaciones con amplia experiencia en procesos participativos, de conservación y gestión del territorio, y con conocimiento de la zona, permitió generar un trabajo acorde con el contexto, sus necesidades y limitaciones.** WWF y Tropenbos son dos organizaciones con amplia experiencia nacional e internacional en promover procesos participativos de conservación. En el caso de WWF tenía interés y conocimiento en la zona y su trabajo con aliados locales (reservas de la sociedad civil de la Alianza Darién) facilitó conocer las necesidades de la región y generar procesos acordes con el contexto.
- **Trabajar con operadores que presentaron proyectos complementarios permitió optimizar los recursos destinados a la región.** Tropenbos y WWF presentaron proyectos con enfoques complementarios: WWF se focalizó en la generación de información y herramientas para la planificación territorial y el plan de manejo del Parque, y Tropenbos en los procesos participativos para el monitoreo pesquero y la generación de opciones productivas en la comunidad. Esta división de funciones facilitó una intervención articulada del Programa en la región.
- **Desarrollar los proyectos con organizaciones que incorporan profesionales de la región en sus equipos técnicos permitió una mayor apropiación regional de los procesos y promovió el desarrollo de capacidades locales.** WWF conformó un equipo de trabajo local integrado por nueve expertos de las comunidades vecinas al Parque, encargados de liderar las acciones de concertación con el personal del PNN y las comunidades. Contar con personas de las comunidades facilitó su movilidad (en un territorio con restricciones impuestas por grupos armados) y facilitó la construcción de confianza con los participantes. El personal de la región se seleccionó con criterios técnicos, evitando que fueran tomados por favores políticos. En el caso de Tropenbos, el equipo se complementó con dos indígenas de la Amazonía, que si bien no eran locales, permitieron que se dieran espacios de intercambio de conocimiento con los locales, mostrándoles que es posible realizar las prácticas tradicionales de maneras más amigables con el ambiente.
- **Formular proyectos que respondían a necesidades específicas del PNN para su plan de manejo permitió que los productos fueran vinculados a mecanismos de toma de decisiones en la región.** El proyecto de WWF buscaba aportar un diagnóstico de las condiciones ambientales (características de fauna y flora, estado de áreas de alto valor de conservación, etc.) de la zona, a partir del trabajo de especialistas, actores institucionales y comunitarios, que sirviera de insumo al PNN para reformular su plan de manejo. De esta manera, el conocimiento que aportó el trabajo de WWF quedó vinculado directamente a mecanismos de toma de decisión y gestión del Parque.
- **Establecer los resultados y metas del proyecto a partir de un proceso de investigación local participativa permitió proponer alcances acordes con la realidad del lugar y con los recursos y tiempos disponibles.** Tropenbos aplicó una metodología de trabajo que parte de la investigación local participativa para identificar las principales problemáticas de la zona y así

definir las prioridades y el alcance de su trabajo. Esta metodología permitió que los consejos locales y las comunidades expresaran sus intereses y expectativas, generando espacios de confianza y construcción conjunta de la propuesta de trabajo y de los resultados esperados. En zonas como Katios, donde existe una desconfianza generalizada hacia actores externos, este tipo de acercamientos facilitó el inicio del trabajo y abrió espacios para que el personal de Parques y de WWF se acercara también a la comunidad.

- **Realizar talleres de cierre del proyecto con la comunidad permitió que las comunidades evidenciaran los resultados alcanzados por el esfuerzo de todos.** Las propuestas que se desarrollaron en esta zona tienen la particularidad de haber sido participativas desde el inicio y los talleres de cierre permitieron involucrar a las comunidades hasta el último momento.

Cuellos de botella

- **La visión asistencialista de las comunidades y su desconfianza hacia organización externas dificultaron la construcción de acuerdos de trabajo; esa situación se logró sobrepasar mediante espacios de discusión y construcción conjunta de las propuestas.** El trabajo participativo para la definición del proyecto, liderado por Tropenbos, enfrentó la dificultad de trabajar con comunidades escépticas de actores externos en su región, dado que, según ellos, reciben muchos proyectos pero no les dejan nada tangible. Además, expresaron un rechazo inicial hacia WWF, por vincular a dicha organización con plantaciones de palma de Tumaco. Solo el trabajo continuo de los operadores en campo, la construcción de relaciones de confianza, el trabajo en equipo y la muestra de resultados y avances concretos, permitieron levantar las prevenciones y generar un trabajo articulado entre los operadores y las comunidades. Para Tropenbos la decisión de hospedar a su personal en las comunidades marcó la diferencia en las relaciones y les permitió superar estos obstáculos.
- **Producir informes de avance que describen las actividades realizadas y los avances del proyecto según los indicadores del Programa, y no de los objetivos propuestos por el operador, dificulta identificar los resultados generados por las actividades.** En los informes de los operadores se presentaba un balance de las actividades realizadas, pero esta información no permitía: identificar los resultados o efectos obtenidos con dichas actividades; corroborar que los resultados planteados en el proyecto se lograron con las actividades ejecutadas; o identificar alertas tempranas sobre aspectos del proyecto que requirieran un mayor seguimiento y monitoreo por parte del PPC. Además, en campo fue difícil relacionar los indicadores reportados con lo observado, pues los indicadores se basaban en estimaciones a partir de actividades que no estaba claro si habían sido o no implementadas por las comunidades.

2. Estrategias de intervención

2.1 Alternativas productivas lícitas y sostenibles

Factores de éxito

- **Trabajar las alternativas productivas en pequeña escala y enfocadas al comercio local permitió asegurar resultados concretos en el tiempo de ejecución del proyecto.** En regiones como Katios, donde existen importantes falencias en infraestructura, vías de acceso y comunicación, etc., no se puede pensar en proyectos productivos para el mercado nacional o global. Para hacerlo, se

requerirían grandes inversiones en infraestructura y capacitación que sobrepasan el alcance de cualquier proyecto de cooperación o inversión social. En este caso, Tropenbos y las comunidades optaron por alternativas de pequeña escala enfocadas al comercio local para generar resultados tangibles para las comunidades y que se pudieran operar sin el acompañamiento de un operador. Los proyectos fueron micro emprendimientos desarrollados en su mayoría por mujeres y se contó con el apoyo del SENA para la capacitación técnica de las personas seleccionadas.

- **Realizar un análisis de la situación económica de las familias permitió planificar sobre las probabilidades de éxito de los proyectos identificados.** Una de las grandes limitaciones que enfrentan los proyectos productivos con comunidades rurales es que las personas no llevan registros de sus costos de producción e ingresos. Tropenbos promovió la realización de monitoreo de la economía familiar para, a partir de esta información, analizar las posibilidades de las alternativas productivas propuestas.
- **Definir los proyectos productivos con las comunidades permitió que respondieran a sus intereses y sus posibilidades económicas.** Todas las propuestas productivas surgieron desde la comunidad. El operador no llevó proyectos pre-establecidos. Esto permitió que la gente enfocara sus esfuerzos en actividades que conocían, que ya desarrollaban o conocían y que los motivaban.
- **Incluir un componente de retribución social para los proyectos productivos cambió la percepción en las comunidades sobre su rol en el proceso, esta decisión les permitió pasar de ser beneficiarios a colaboradores comunitarios.** Los participantes de los proyectos productivos acordaron ofrecer un aporte para la comunidad a través de cada emprendimiento apoyado. Por ejemplo, una señora que recibió apoyo para montar un taller de costura, se comprometió a arreglar los uniformes escolares de los niños y niñas por dos años.

Cuellos de botella

- **La falta de coordinación entre los distintos cooperantes y las instituciones del estado que coincidieron en la zona entorpeció el trabajo con la comunidad.** Durante la ejecución del Programa llegaron los auxilios del gobierno nacional a la comunidad por la ola invernal. Las personas recibieron plata en efectivo y mercados en la puerta de su casa, mientras que Tropenbos promovía que las comunidades aportaran su mano de obra en la siembra de sus alimentos.
- **El establecimiento de un hotel fue un proyecto considerado prioritario por el Consejo Comunitario, sin embargo su instalación generó el reto de establecer mecanismos para no permitir la oferta de servicios sexuales en sus instalaciones.** La población de Tumaradó quería construir un hotel en el río para el alojamiento de comerciantes y viajeros, quienes no tenían donde hospedarse. Sin embargo, una vez el proyecto ya estaba adelantado, el operador y la comunidad reflexionaron sobre la posibilidad de que las instalaciones terminaran siendo un espacio para ofrecer servicios sexuales. Esta situación no había sido analizada al inicio del proyecto. Para afrontarla, se acordó establecer un reglamento de uso del hotel. Para el operador, esta experiencia mostró la importancia de vincular acciones para prevenir el turismo sexual o de la prostitución de menores en los proyectos productivos en turismo.

Amenazas	Facilitadores
<p>Las intervenciones contradictorias entre los distintos actores pueden entorpecer los procesos adelantados, en particular en temas de compromiso por parte de las comunidades.</p>	<p>Generar proyectos productivos enfocados al mercado local facilita su comercialización. Los proyectos productivos no generaron dependencia de asistencia técnica o insumos ofrecidos por los operadores. Los proyectos productivos se enfocaron en lo que las personas sabían hacer.</p>

2.2 Estrategias de restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Factores de éxito

- Implementar mecanismos de monitoreo de pesca con las comunidades permitió conocer la situación de la actividad en la ciénaga y generar cambios en las prácticas culturales de los pescadores.** La pesca es la principal actividad productiva de las comunidades pero no contaba con ningún mecanismo de orden o control. El trabajo de Tropenbos, con el apoyo del Parque y WWF, permitió generar mecanismos para el monitoreo pesquero con la comunidad, y esto generó espacios para reflexionar sobre procesos de ordenamiento y uso de mejores prácticas. Esta actividad continúa fortaleciéndose a través de un proyecto entre WWF y la AUNAP.
- Producir información geográfica y ambiental sobre la región, permitió que se contara con más y mejores herramientas para la planeación de actividades y estrategias de intervención del PNN.** La información generada por WWF quedó integrada dentro del sistema de información geográfica del PNN lo que facilita su consulta local y utilización para la gestión y monitoreo del área.
- Socializar y discutir los avances y resultados de los estudios realizados con el personal del PNN, las autoridades locales y los consejos comunitarios, permitió que los documentos y los productos cartográficos se convirtieran en insumos para la toma de decisiones de los actores encargados de la gestión del territorio.** La información levantada por WWF fue socializada y validada en mesas de trabajo con los actores involucrados en la gestión del territorio. Estos ejercicios permitieron avanzar en la construcción de acuerdos sobre el gobierno de los territorios.

Amenazas	Facilitadores
<p>La persistencia de economías ilegales en la región genera presión sobre los recursos y desmotiva el trabajo que realizan las comunidades en conservación.</p>	<p>El monitoreo pesquero continuó, apoyado por un proyecto entre WWF y la AUNAP Existe mayor presencia de autoridades en la región y trabajo articulado entre la comunidad y parques Existen capacidades locales para recolectar información sobre la disponibilidad de recursos.</p>

3. Fortalecimiento organizativo

Factores de éxito

- **Utilizar las metodologías que se implementaron en el proyecto como un mecanismo de fortalecimiento organizativo.** En la ejecución del proyecto se implementaron metodologías participativas que promovieron la convivencia, transparencia y comunicación entre la comunidad, los operadores y el PNN. Las metodologías fueron en sí mismas un mecanismo de fortalecimiento organizativo al mostrarle a las comunidades, en la práctica, cómo generar procesos de participación y de toma de decisiones en conjunto.
- **Realizar las actividades de fortalecimiento de los consejos comunitarios de manera articulada entre los dos operadores permitió optimizar recursos y tiempo, así como unificar los mensajes y metodologías de trabajo.** Los operadores identificaron grandes debilidades en la capacidad de los consejos comunitarios para ejercer la gobernabilidad en el territorio. La falta de conocimiento de la población sobre las leyes que los amparan, así como la presencia de grupos armados y la ausencia del estado, hicieron que los operadores pensarán en estrategias conjuntas para trabajar el componente de fortalecimiento organizativo. Así, decidieron realizar capacitaciones en conjunto empezando por temas clave como la ley 70 o gestión y uso de recursos naturales. Los facilitadores fueron líderes locales o personas de las comunidades para garantizar un mejor entendimiento de los mensajes.

3.1 Capacitaciones

- **Generar la propuesta de capacitación de manera articulada entre WWF, Tropenbos y Parques Nacionales permitió optimizar tiempo para las comunidades y recursos de los proyectos.** En el componente de fortalecimiento organizativo, ambos operadores unificaron su plan de capacitación y decidieron hacer las capacitaciones en las comunidades directamente y con personas de la región, de tal manera que se lograra mayor cobertura y proximidad.
- **Visitar experiencias de proyectos productivos o seguridad alimentaria en comunidades vecinas permitió conocer las prácticas, retos y posibilidades que implican este tipo de iniciativas.** Para el tema del hotel, se realizaron visitas a los eco-hoteles comunitarios en Urabá y en Bocas del Atrato, con el fin de conocer sus modelos de funcionamiento y aprender de sus aciertos y dificultades. En estas visitas, los miembros de los consejos y las comunidades evidenciaron los retos de los proyectos de turismo y reflexionaron sobre la necesidad de contar con modelos de promoción y comercialización adecuados pues en todas las experiencias que visitaron encontraron que los hoteles habían sido financiados con proyectos del estado o de cooperación, pero que ninguno era rentable.
- **Realizar las capacitaciones y acompañamiento en las siembras con personal de comunidades vecinas que conocen e implementan el cultivo y pueden, a través de su experiencia, compartir sus conocimientos.** Tropenbos compró la semilla para el arroz a los cultivadores de Bocas del Atrato para garantizar su adaptabilidad a la zona. Al conocer la experiencia decidieron que el acompañamiento y asesoría para las siembras del proyecto, la hicieran los cultivadores a quienes les compraron las semillas que tenían la experiencia y conocen las condiciones de la zona.

- **Generar material educativo accesible para la comunidad a partir de la información técnica del proyecto.** Del trabajo realizado por WWF se diseñó un Atlas de Katíos cuyo propósito es convertirse en un material didáctico para la población sobre la riqueza de sus ecosistemas. Además, la información cartográfica producida se les entregó a las comunidades (plastificada para una mayor durabilidad) de tal manera que sea una herramienta de consulta permanente.

Cuellos de botella

- **Los bajos niveles de lecto-escritura de las poblaciones afectaron el desarrollo de procesos de capacitación.** Durante el desarrollo de las capacitaciones y procesos de monitoreo, los operadores identificaron que las comunidades tenían muy bajos niveles de lecto escritura que dificultaban las actividades. A partir de este descubrimiento, buscaron generar alianzas con la secretaría de educación municipal para mejorar la alfabetización de adultos.

3.2 Articulación interinstitucional

- **Relación con parques:** El desarrollo de los proyectos en el PNN Los Katíos fue una prioridad para PNN en su nivel nacional y regional lo que facilitó la articulación y respaldo institucional para avanzar en su desarrollo. La planeación de los proyectos desde los intereses de fortalecimiento del Parque permitió que WWF, Tropenbos y el Parque lograron articular sus acciones y temáticas para responder a un propósito común, sin duplicar acciones.
- **Relación con otras entidades:** Tanto Tropenbos como WWF buscaron dinamizar sus alianzas y vínculos con organizaciones nacionales y regionales para impulsar los procesos en la región. Tropenbos trabajó con el SENA en la búsqueda de alternativas productivas y capacitación de la comunidad. WWF vinculó a Codechocó en los procesos de discusión sobre ordenamiento territorial.
- **Relación con gobiernos locales y regionales.** El Programa apoyó la mesa local Katíos como un espacio de concertación entre las comunidades étnicas, actores institucionales y de la sociedad civil sobre la gestión del área protegida y la construcción de acuerdos en ordenamiento y gobierno de los territorios.
- **Relación entre operadores:** WWF y Tropenbos articularon su trabajo en campo buscando complementar sus proyectos temáticamente, estar ambos orientados a fortalecer la capacidad del Parque para operar en la región y realizar capacitaciones conjuntas a la comunidad (fortalecimiento organizativo).

D. Conclusiones y recomendaciones

El trabajo realizado por la Fundación Enlaza buscaba generar recomendaciones para la segunda fase de implementación del Programa Paisajes de Conservación. La siguiente sección resume las principales conclusiones sobre los factores de éxito y cuellos de botella del Programa, y ofrece una serie de recomendaciones generales.

I. Gestión de los proyectos

a) Tipo de operador

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Operar los proyectos con organizaciones con experiencia previa de trabajo con las comunidades, y contar con el aval de las mimas, facilitó la confianza de las poblaciones para la realización de las actividades y la movilidad en zonas de conflicto armado. <ul style="list-style-type: none"> • Operar los proyectos con organizaciones que tienen apuestas de largo plazo en la región permitió aportar a procesos en curso con altas posibilidades de continuidad y con capacidad para gestionar recursos adicionales de otras fuentes. • Operar los proyectos con organizaciones que incorporan profesionales de la región en sus equipos técnicos y personas de las comunidades en sus esquemas de seguimiento. Esto permitió una mayor apropiación regional de los procesos impulsados y promovió el desarrollo de capacidades locales. • Operar los proyectos con organizaciones de las comunidades étnicas permitió fortalecer su autonomía sobre el manejo y ordenamiento del territorio. • Promover modelos de co-gestión de los proyectos entre 1) organizaciones que conocen el funcionamiento y las dinámicas de trabajo de las comunidades étnicas y con experiencia en gestión de proyectos de cooperación, y 2) grupos étnicos que buscan fortalecerse para en un futuro próximo operar directamente los proyectos. • Operar los proyectos de población 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ No permitir que las comunidades locales operaran los proyectos directamente. Esto dificultó frenar la dinámica de asistencialismo a la que sienten están destinados. ☐ Operar proyectos con organizaciones donde la mayoría del equipo profesional era externo a la comunidad. Esto generó recelo por no generar oportunidades locales ni fortalecer capacidades.

campesina con organizaciones expertas en las principales actividades productivas de los participantes. Esto permitió generar un mayor interés y compromiso por parte de los mismos.

Recomendaciones

No existe una fórmula para determinar el perfil de operador que será exitoso en una región. Sin embargo, de la experiencia del Programa se desprenden una serie de recomendaciones importantes a tener en cuenta. Es clave:

- Trabajar con organizaciones que conocen la región, sus contextos sociales, ambientales y culturales y que buscan un cambio a largo plazo en el área de intervención.
- Trabajar con organizaciones que se buscan apoyar procesos propios de las comunidades en vez de generar nuevos proyectos sin arraigo comunitario.
- Trabajar con organizaciones que crean equipos de trabajo con profesionales locales, lo que ayuda a dejar capacidad instalada en las regiones. **Al trabajar con organizaciones nacionales o regionales:**

- Buscar que se incorpore a personas de la región en los equipos de trabajo y que estas personas tengan responsabilidades en la gestión del proyecto y en sus componentes técnicos.

El proceso de implementación de un proyecto en las regiones debería ser, en sí mismo, un proceso de fortalecimiento de capacidades, que permita que dichas comunidades puedan, en un futuro próximo, ser operadores de recursos que llegan a sus regiones. Empezar a generar este tipo de transformaciones permitirá romper círculos de asistencialismo muy arraigados en zonas altamente intervenidas por la cooperación.

- Si las organizaciones no tienen planes de trabajo de largo plazo en la región, asegurar que su intervención involucre a organizaciones locales o comunitarias para garantizar la continuidad de los procesos en el tiempo.

Al trabajar con organizaciones locales y étnicas:

- Operar los proyectos con organizaciones locales y étnicas es una apuesta importante por mejorar las capacidades de las regiones y sus comunidades para gestionar sus territorios. Al apoyar estas organizaciones, el PPC tiene la oportunidad de generar un valor agregado en términos de fortalecimiento organizativo local. Sin embargo, para lograr este objetivo es indispensable que haya un acompañamiento desde el Programa que: 1) no comprometa la autonomía de las organizaciones, 2) permita innovación y 3) promueva mejores prácticas productivas e intercambio de conocimientos.
- Los modelos de co-gestión son una opción valiosa para involucrar a las comunidades locales o étnicas con baja capacidad de gestión en la formulación de los proyectos, en la toma de decisiones y en el control presupuestario de sus actividades y metas. Es un mecanismo que podría generar una mayor apropiación de los proyectos, y aportar a fortalecer a las organizaciones. Sin embargo, para establecer estos modelos debe haber un acuerdo previo al inicio del proyecto y se deben establecer compromisos conjuntos de operación y funciones y responsabilidades de cada parte.

b) Implementación, seguimiento y monitoreo

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar proyectos que respondieran a necesidades específicas del PNN y a su plan de manejo permitió el fortalecimiento institucional de la entidad y su articulación con los operadores. • Seleccionar proyectos con comunidades indígenas, que garantizaran un enfoque diferencial respetuoso con sus prácticas y creencias culturales y que respondieran a sus planes de vida y de manejo del territorio. Esto permitió aportar a procesos propios de autonomía y fortalecimiento organizativo. • Seleccionar proyectos que cobijaran población campesina e indígena en una misma región, garantizando un enfoque diferencial para cada uno de estos grupos. Esto permitió un abordaje más integral del territorio. • Seleccionar proyectos que integraran las acciones de conservación y de producción permitió que las poblaciones vinculadas asumieran más fácilmente los compromisos de mejoras ambientales. • Seleccionar proyectos que fueran formulados por grupos de la comunidad y/o con el aval de los consejos comunitarios y que estuvieran enfocados al fortalecimiento de los procesos de ordenamiento territorial de los consejos comunitarios y sus consejos locales. Esto permitió fortalecer su autonomía. • Seleccionar para una misma zona proyectos que se complementan y articulan. Esto permitió optimizar los recursos destinados a la región. • Establecer los resultados esperados y metas del proyecto a partir de un proceso de investigación local participativa permitió proponer alcances acordes con la realidad del lugar y con los recursos y tiempos disponibles (Caso Tropenbos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar proyectos que se enfocaban en muchos objetivos y no focalizaban sus esfuerzos. No tener acciones más acotadas dificultaba un mayor acompañamiento. <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de negociación y ajuste de las propuestas entre el PPC y los operadores generó inconformidades y retrasos: 1) por no dejar todos los comentarios por escrito y 2) porque no se acordó qué entendía cada parte por los productos propuestos. Esto generó expectativas diferentes (ej. qué se entiende por un plan de manejo o por un acuerdo de conservación). • La alta demanda de tiempo que implicó gestionar los sistemas de información de USAID redujo la capacidad de seguimiento y acompañamiento del equipo técnico del PPC a los proyectos. Su labor se enfocó en solicitar y validar información de los operadores y no en apoyar y acompañar los procesos para mejorar sus resultados. • No haber generado un acompañamiento más cercano por parte del personal del PPC a la implementación de los proyectos de los operadores indígenas u organizaciones pequeñas. Había una necesidad de acompañamiento que, sin interferir en su autonomía, les ayudaría a identificar alertas tempranas y brindara apoyos técnicos específicos. • Establecer indicadores y metas para los proyectos sin haber realizado los procesos de planificación predial/veredal/del resguardo, o procesos participativos de planeación con las comunidades. Esto limitó la capacidad del operador de acordar con la gente las actividades a implementar en el territorio y/o las extensiones que podían comprometer en el proyecto. • Los informes de avance de los operadores dificultaron hacer un seguimiento adecuado al cumplimiento de los objetivos.

<p>Realizar talleres de cierre de los proyectos con la comunidad permitió evidenciar los resultados alcanzados por el esfuerzo de todos.</p>	<p>Los informes no identificaban resultados de los proyectos, la información presentada era inconsistente o se limitaban a enumerar acciones realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubo retrasos en todas las actividades por paros armados, por restricciones de movilidad impuestas por los grupos armados al margen de la Ley y por el invierno.
Recomendaciones	
<p>Apostarle a proyectos que aporten a procesos comunitarios o institucionales, con un arraigo en la región, que permita asegurar la continuidad en el tiempo.</p> <p>Tener procesos de negociación y ajustes de las propuestas con los proponentes, procedimientos claros y conocidos por ambas partes y donde todo lo acordado quede por escrito.</p> <p>En los proyectos que proponen procesos participativos para la definición de las opciones productivas de las poblaciones, se puede pensar los proyectos en dos fases: una para la definición participativa; y otra de ejecución, donde se establezca, a partir de los acuerdos con las comunidades, las metas concretas del proyecto (Ej. Tropenbos).</p> <p>Implementar en el PPC un mecanismo de acompañamiento a los operadores, independiente del de seguimiento, que permita aportar desde el Programa al desarrollo de los proyectos, articular a los operadores (ver recomendación articulación de operadores) y gestionar el intercambio de conocimiento entre proyectos (durante la ejecución y no post).</p> <p>Considerar implementar mecanismos de reporte de actividades de los operadores más sencillos (actividades, avances, metas e indicadores), pero fortalecer los espacios de retroalimentación entre el operador y el personal del PPC, donde se discuta y deje por escrito – en formatos preestablecidos- los efectos que el proyecto está generando, los aprendizajes del período, los obstáculos y mecanismos para superarlos y las recomendaciones a futuro. Este mecanismo puede permitir tener una mejor documentación del proceso y detectar alertas tempranas.</p> <p>Asegurar que se cuente con espacios de cierre de los proyectos con las comunidades, donde se realice una evaluación participativa del proceso y sus resultados y se identifique de manera participativa los aprendizajes que generó el proyecto y su ejecución para la comunidad, para los operadores y para el PPC.</p>	

II. Estrategias de intervención

a) Proyectos productivos

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar el trabajo en la disminución de las presiones ambientales y en la mejora de la calidad de las prácticas productivas, sin cambiar la vocación de los productores. Esto permitió tener resultados concretos en términos de conservación del ecosistema e ingresos de la población. • Trabajar alternativas productivas en pequeña escala y enfocadas al comercio local permitió asegurar resultados concretos en el tiempo de ejecución del proyecto. • Definir los proyectos productivos con las comunidades para que estos respondieran a sus intereses y posibilidades económicas. • Realizar procesos de planeación predial para identificar y planificar los usos y actividades del territorio de acuerdo con la vocación del terreno y de las personas. • Articular el componente productivo con las estrategias de ordenamiento del territorio de las comunidades permitió garantizar la continuidad de los procesos y la participación activa de las comunidades y de sus representantes. • Establecer proyectos productivos con componentes de retribución social cambió la percepción de las comunidades sobre la participación en los proyectos. Pasaron de ser un beneficiario a ser un colaborador de la comunidad. • Utilizar tecnologías productivas probadas (ej. beneficiaderos ecológicos, plantas de tratamiento de agua) permitió mejorar las prácticas ambientales en unidades productivas de pequeña escala. • Acompañar las transformaciones de los sistemas productivos tradicionales de las poblaciones con capacitaciones, acompañamientos técnicos y acciones demostrativas. Esto facilitó el cambio de visión de los productores sobre su propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar los proyectos en un cambio de la vocación productiva de los participantes y no en cambiar las prácticas productivas de su principal actividad económica, (ej. ganadería extensiva). Esto resultó poco atractivo para los participantes, y difícil de lograr en los plazos establecidos por los proyectos. • En los casos donde se buscó implementar modelos de agroforestería, hubo escasa disponibilidad de tierra (había lotes pequeños o tierra destinada a la ganadería). Esto, sumado a los costos de mantenimiento, su retorno a largo plazo, la falta de un acompañamiento técnico hasta al menos la primera cosecha, y las dificultades y altos costos de la movilidad en las regiones, hizo que estos cultivos no fueran una opción atractiva económicamente para los participantes. • La persistencia de cultivos ilícitos en las regiones lo que ha generado una pérdida de vocación agrícola de las personas, un aumento del uso de agroquímicos que desmotiva la producción agroecológica, y un flujo de dinero constante que dificulta el compromiso en proyectos de producción tardía. • Incentivar proyectos productivos sin estudios de mercado o canales de comercialización definidos. Esto genera frustración en los participantes pues el esfuerzo invertido en la producción no genera los resultados económicos esperados. • El no haber realizado análisis de costos de producción y proyecciones de venta por productor para que hubiera claridad sobre la viabilidad económica de los proyectos. • Las contrapartidas de los participantes no fueron entregadas en los tiempos planificados lo que generó retrasos en la

<p>actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con equipos técnicos expertos en producción agroecológica. Esto permitió ofrecer asistencia técnica acorde con los objetivos del Programa. • Aportar material, infraestructura e insumos para mejoramiento de producción/servicios a participantes con grandes deficiencias técnicas y escaso nivel adquisitivo, y acompañar este aporte con asesoramiento técnico. Esto permitió mejorar la producción. • Enfatizar, desde los proyectos, en la importancia de realizar muestras del suelo para poder identificar los correctivos adecuados para una mayor productividad. 	<p>implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hubo resistencia de las comunidades indígenas a incorporar nuevas prácticas de manejo de sus cultivos, lo que dificultó la obtención de resultados en términos de calidad y productividad. • No haber incluido componentes silvopastoriles en regiones donde la ganadería extensiva es la principal actividad económica y una de las mayores presiones sobre el PNN. • Condiciones climáticas (lluvias) y de seguridad de la zona dificultaron cumplir el plan de acompañamiento por parte del operador.
Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe buscar enfocar los proyectos en mejorar las prácticas ambientales y la calidad de las producciones tradicionales de las regiones, para bajar las presiones sobre los recursos y buscar mejorar los ingresos de la población. Esto permite: <ul style="list-style-type: none"> ○ No cambiar la vocación de las poblaciones: procesos que requieren garantizar acompañamientos de largo plazo (que el Programa no puede asegurar). ○ No generar rechazo de las poblaciones hacia los procesos de conservación (pues sienten que es un ataque a sus medios de vida), sino generar consciencia que se puede aportar a la conservación desde lo que cada uno hace. ○ Tener canales de comercialización de los productos (local, regional o nacional) y así enfocarse en mejorar la capacidad de negociación, mercadeo y oferta (abrir nuevos mercados se dificulta en zonas con bajas condiciones de accesibilidad y conectividad). <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se promueven nuevos productos en las regiones es importante asegurar que: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los resultados de los procesos productivos se darán en el plazo del proyecto para no dejar a las poblaciones en la mitad de un proceso. Si esto no es posible, se debe buscar un aliado local que pueda garantizar el acompañamiento técnico a las comunidades posterior al proyecto. ○ Las comunidades participen en la selección del producto, y estén comprometidas con generar cambios en sus vocaciones productivas; no introducir productos/servicios en los que las comunidades no están interesadas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se tengan canales de comercialización, estudios de mercado y costos (que consideren las condiciones geográficas de las poblaciones). <ul style="list-style-type: none"> • Se deben establecer proyectos productivos con componentes de retribución social para cambiar la posición de los beneficiarios de los proyectos y permitirles convertirse en replicadores de los beneficios que reciben generando un aporte social a su comunidad. • Vincular los procesos productivos a las herramientas de planeación predial o planes de manejo para planificar los usos del territorio. • Utilizar tecnologías probadas para mejorar las prácticas ambientales en unidades productivas de pequeña escala; acompañar técnicamente las transformaciones y generar acciones demostrativas. • Buscar opciones de proyectos que sean viables económicamente en el mediano plazo, para que las comunidades puedan recibir buenos ingresos de actividades lícitas. 	

b) Soberanía alimentaria

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Combinar proyectos productivos agroforestales con soberanía alimentaria permitió complementar la economía familiar mediante la reducción de gastos en alimentación y la posibilidad de comercio local de productos de la huerta. • Tener un enfoque agroecológico y equipos técnicos capacitados en el tema. Esto permitió abordar la seguridad alimentaria como un proceso formativo, enfocado en concientizar a la población de que en poca tierra se puede producir de manera ecológica alimento suficiente y diverso para el consumo. • Promover el cultivo y procesamiento de productos importantes en la dieta y tradición de la población y en su comercio local, lo que facilitó la continuidad en los cultivos. • Contar con enfoque diferenciado para indígenas y campesinos. Esto permitió el trabajo con ambos grupos respetando sus prácticas y productos. • Vincular los procesos de seguridad alimentaria a los mecanismos propios y étnicos de ordenamiento territorial y a los planes de autoabastecimiento de la población, lo que permitió avanzar en la autonomía de los pueblos. • Vincular a mujeres a los procesos de seguridad alimentaria permitió mayor compromiso e impacto, al ser ellas las encargadas de la alimentación de la familia. • Promover el intercambio de semillas, lo que fomentó la permanencia y abastecimiento de productos de variedades locales que responden mejor a las condiciones del clima, suelos, plagas y enfermedades. • Seleccionar participativamente las semillas 	<ul style="list-style-type: none"> • No profundizar en procesos enfocados a concientizar a las poblaciones sobre la importancia del autoabastecimiento de alimentos, en sociedades que están perdiendo la vocación agraria. • La débil selección de los terrenos donde se realizaron los cultivos de seguridad alimentaria. Hubo falta de acceso a agua para el riego y suelos no aptos para las actividades propuestas. • El acompañamiento a los procesos de seguridad alimentaria en comunidades indígenas respetó las prácticas tradicionales pero no fue fuerte en la incorporación de mejores prácticas para la recuperación del suelo y el mejoramiento del manejo cultural de los cultivos. • La falta de coordinación entre los distintos cooperantes y las ayudas del estado entorpeció el trabajo con la comunidad, pues se generaron distintos apoyos en el tema alimenticio. • En las comunidades negras del Pacífico, los terrenos para los componentes de seguridad alimentaria están alejados de las comunidades, se requiere mucho tiempo o dinero para desplazarse hasta ellos y mover la producción. • Apoyar la instalación de infraestructura productiva que no cumple con buenas prácticas ambientales de producción y con los criterios establecidos por las reglamentaciones sectoriales nacionales. • La escasez o pérdida de semilla local dificultó el acceso a insumos. • Hubo fumigaciones aéreas con glifosato que afectaron algunos cultivos.

a sembrar y comprarlas a los miembros de la comunidad con material disponible, lo que permitió un mayor arraigo del proyecto.

Recomendaciones

- Los procesos de soberanía alimentaria implican que las comunidades tengan la capacidad de autoabastecerse, con el uso de semillas propias y de prácticas tradicionales de siembra, garantizando diversidad en los cultivos y así una mejor alimentación de las familias. En este sentido es muy importante garantizar que las semillas que siembren sean propias o de la región. Esto garantiza una mejor apropiación del proceso y una verdadera autonomía para las comunidades.
- Los procesos de fomento de producción de alimentos en las regiones enfrentan el reto de la pérdida de vocación agrícola de las poblaciones. Los proyectos deben tener un proceso para sensibilizar a las poblaciones sobre la importancia del autoabastecimiento de alimentos. Si bien el cambio en la vocación económica de las regiones es una realidad difícil de transformar, sí es posible motivar a las personas y las organizaciones a no perder la capacidad de autoabastecimiento.
- En muchas regiones donde ha habido presencia de cultivos ilícitos es común encontrar que la gente se vuelca a la economía monetaria y dejan de lado las prácticas de producción local. Es importante trabajar en el aspecto de sensibilización y motivación pues el autoabastecimiento es una solución económica para las familias y un componente para fortalecer la autonomía de organizaciones como cabildos y consejos comunitarios.
- Para articularse con el objetivo del Programa, los proyectos de seguridad alimentaria deberían garantizar prácticas agroecológicas para desmotivar el uso de agroquímicos y la producción en monocultivos que afectan el equilibrio de los ecosistemas, degradan los suelos y pueden contaminar fuentes de agua. La agroecología permite hacer un aprovechamiento sostenible de la tierra, garantizando un equilibrio en el ecosistema por incluir prácticas amigables con el medio ambiente y las personas.
- El acompañamiento a los procesos de seguridad alimentaria debe estar liderado por expertos en prácticas agroecológicas (incluso en los territorios indígenas, sobre todo si se considera que éstas no son contradictorias con las prácticas tradicionales de comunidades indígenas, entre otras).

III. Restauración de ecosistemas y ordenamiento territorial

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Promover cerramientos de nacederos de agua. Esto generó aceptación entre los beneficiarios debido a que están sintiendo las consecuencias de la pérdida de fuentes hídricas. • Abordar de manera integral el mejoramiento de los procesos productivos tradicionales de las comunidades con acciones enfocadas a la conservación. Esto generó aceptación y participación y permitió cambiar su entendimiento de la palabra “conservación” como un ataque a sus medios de vida. • Incorporar componentes de manejo de residuos en los proyectos productivos y de seguridad alimentaria, lo que permitió mejorar la gestión ambiental del territorio. • Apoyar iniciativas que provienen directamente de las comunidades para mantener áreas de conservación, generar mecanismos propios de monitoreo de los recursos y construir planes de manejo del territorio. Esto facilitó la consolidación de procesos propios con mayor posibilidad de lograr su consolidación en el tiempo (no son proyectos de operadores implementados por las comunidades sino procesos de las comunidades apoyados por operadores externos). • Implementar herramientas participativas de planeación predial y veredal. Esto permitió reflexionar con la comunidad sobre sus territorios y sobre la importancia de trabajar en su ordenamiento. • Capacitar a las comunidades en ordenamiento territorial, manejo de cartografía y mecanismos de monitoreo. Esto ayudó a mejorar sus capacidades para entender su territorio y las amenazas que enfrentan en términos ambientales. • Generar cartografía e información sobre la región y sus recursos que responden a las demandas de las instituciones que operan en las regiones y que queden incorporadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien los cerramientos con alambre y postes fueron exitosos, las iniciativas con cercas vivas necesitaron un menor esfuerzo de los participantes para su mantenimiento. • Persiste una mirada en las comunidades de que con cerramientos se trabaja en la conservación de las fuentes de agua, pero no se trasciende a un mejor manejo de sus lotes y prácticas productivas. • Rechazo de las comunidades hacia la palabra “conservación”; su cercanía a áreas protegidas y los continuos juzgamientos sobre el impacto de sus acciones en el medio ambiente, han hecho que sientan que la palabra conservación es un ataque directo a sus medios de vida. Aunque el proyecto buscó cambiar esta percepción, fue una actitud que generó dificultades en la aceptación de los procesos. • Los acuerdos y compromisos de conservación en las comunidades se inscribieron como un componente de un proyecto en particular y en algunas regiones fue difícil que se apropiaran como un compromiso permanente con la sociedad y no con el operador del proyecto. • Hubo dificultad para firmar acuerdos de conservación con comunidades campesinas por presiones de grupos armados al margen de la Ley. • Hubo plazos cortos para metas ambiciosas: los procesos de acuerdos y planificación propia del territorio son procesos de largo plazo y sus resultados no pueden evidenciarse en un periodo corto de tiempo. Hubo dificultad para involucrar a los gobiernos locales en los procesos comunitarios de ordenamiento territorial. Los proyectos lograron importantes avances desde las comunidades pero estuvieron muy alejados de los gobiernos locales.

<p>en sus sistemas de información y de toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir trabajos de investigación con expertos en temas de diversidad, cartografía, etc., en un trabajo articulado con la comunidad para desarrollar capacidades locales y lograr la apropiación del conocimiento. • Socializar y discutir los avances y resultados de los estudios realizados y de los acuerdos de las comunidades con el personal de PNN, las autoridades locales y los consejos comunitarios. Esto facilitó que se convirtieran en insumos para la toma de decisiones de los actores encargados de la gestión del territorio. 	
Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos enfocados a restauración de ecosistemas son más efectivos si se vinculan con las actividades económicas tradicionales de las comunidades. Una recomendación es no separar ambos componentes, no pensar restauración sin cambios en las prácticas de producción, ni producción sin procesos de restauración: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los procesos de ordenamiento del territorio (de predio, vereda, territorio colectivo, espacio geográfico) deben apuntar al ordenamiento de las actividades productivas tradicionales. ○ Los procesos de cambios productivos deben enfocarse a disminuir las presiones hacia las áreas protegidas, a partir de transformaciones en las actividades tradicionales de las poblaciones. • Los acuerdos de conservación corren el riesgo de convertirse en compromisos de las personas con operadores de proyectos para tener acceso a beneficios, perdiendo su propósito último de ser acuerdos a largo plazo. Se recomienda enfocarse más en el proceso de fortalecimiento de las organizaciones para pensar su ordenamiento territorial, que en el producto del acuerdo firmado. • Generar información cartográfica, social, ambiental de las regiones cobra valor en el marco del Programa en la medida en que surjan de solicitudes de las entidades o comunidades que gestionan el territorio y sus resultados sean entregados a éstos e incorporados en los sistemas de información ambiental del país. El conocimiento generado en el marco del Programa (salvo aquel que ponga en riesgo la seguridad de los participantes) debería ser de libre acceso y estar accesible mediante plataformas públicas. 	

IV. Fortalecimiento organizativo

a) Capacitación

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar experiencias de proyectos similares permitió que las personas vieran en la práctica los cambios que se buscaban implementar, sus beneficios y sus retos. • Realizar las capacitaciones con personal/organizaciones expertos no solo en el tema, sino en procesos de cambios. • Hacer las capacitaciones por fuera de salones y aulas; hacerlas de manera vivencial (así implicara menos cobertura de personas). • Planificar participativamente con las comunidades las capacitaciones prioritarias vinculadas al proyecto. • Entender la asistencia técnica como un proceso formativo continuo. Las visitas a los predios y los procesos de trabajo conjunto entre las comunidades y los técnicos de los proyectos fueron los mejores espacios para compartir conocimientos. • Vincular los mensajes de las capacitaciones, con las agendas de asistencia técnica y las piezas de comunicación. • Focalizar los temas de las capacitaciones a los aspectos más relevantes para la ejecución del proyecto para no sobrecargar a las personas de encuentros e información. • Utilizar la construcción de piezas de comunicación comunitaria fue una herramienta de capacitación que atrajo a jóvenes y estudiantes. • Generar propuestas de capacitación de manera articulada entre los operadores de la zona para optimizar tiempos de las comunidades y recursos de los proyectos. • Generar conocimiento de “expertos” sobre la diversidad de la región, en un trabajo articulado con la comunidad, fue un ejercicio efectivo de formación en 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar agendas de capacitación sin considerar que las comunidades participan en diversos procesos y están sobrecargadas de encuentros. • Planificar las capacitaciones de acuerdo con los cronogramas y plazos del proyecto y no de las dinámicas productivas y culturales de las comunidades. • No considerar que existe en las comunidades bajos niveles de lecto-escritura y generar procesos de capacitación que implican usos de textos. • Duplicar procesos de capacitación en la región por no conocer los procesos previos en que estuvo participando las comunidades. • La programación de las capacitaciones se cruzó con las actividades de los proyectos.

<p>conservación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Combinar los capacitadores entre personal externo que ofrezca nuevas miradas sobre su realidad y personas cercanas de las comunidades que generen confianza y cercanía entre los participantes. <p>Convertir el conocimiento “científico” que se desarrolla en la zona en piezas didácticas que puedan ser incorporados en los espacios de educación ambiental de la zona.</p>	
Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover procesos de formación alternativos para que la información sea apropiada más fácilmente por las comunidades. Los resultados de las metodologías de educación experiencial mostraron excelentes efectos en cuanto a apropiación, aprendizaje y motivación ante los temas. • Definir con las comunidades unas agendas de actividades que les permitan organizar sus trabajos y tiempos con sus familias. Es importante tener en cuenta que existen varias intervenciones simultáneas y que algunas comunidades se saturan cuando se multiplican las actividades o la información. Para esto, hacer agendas conjuntas con las demás organizaciones locales, nacionales, públicas o privadas que trabajen en la zona para coordinar las intervenciones. • Para los procesos productivos, la mejor manera de aprender es en las visitas técnicas o intercambios de experiencias. Para los cambios de prácticas y la apropiación de nuevas tecnologías de siembra o procesos post-cosecha es indispensable tener procesos de formación con visitas y parcelas demostrativas. 	

b) Fortalecimiento organizaciones locales

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la misma implementación del proyecto como un mecanismo de fortalecimiento organizativo. • Apoyar la elaboración de autodiagnósticos (socioeconómicos, organizativas y productivas) de las organizaciones locales para avanzar en la construcción de agendas propias de ordenamiento territorial y lograr mayor participación política en los municipios. • El PPC permitió la realización de reuniones y encuentros entre las autoridades indígenas dentro de los resguardos y entre los resguardos, actividades fundamentales para fortalecer su proceso organizativo y comunicativo. • Acompañar los procesos con iniciativas de comunicación local (programas de radio local, videos para difusión local) que permitan a las comunidades conocer los alcances de los proyectos, sus actividades y resultados, y refuercen los mensajes de conservación. • Realizar las actividades de fortalecimiento a los consejos comunitarios de manera articulada entre los dos operadores permitió optimizó los recursos, el tiempo de las comunidades y unificar los mensajes y metodologías de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permitir que las organizaciones de base participaran como operador reprodujo dinámicas que las comunidades consideran asistencialismo y que refuerzan su posición de beneficiarios y no de actores que toman decisiones.
Recomendaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • La ejecución de proyectos con las comunidades debe ser, en sí mismo, el principal mecanismo de fortalecimiento organizativo. No involucrar a las comunidades como beneficiarias, sino como operadores o co-gestores de los proyectos, que implica que pueden tomar decisiones sobre los objetivos, las actividades, los gastos y rinden cuentas sobre los resultados que se obtienen. 	

c) Articulación interinstitucional

Articulación entre operadores

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de manera articulada con PNN permitió que el personal de esta entidad se vinculara de manera activa y que, en algunos casos, asumieran el seguimiento de los procesos aún después de terminados los proyectos. • La definición de agendas de trabajo conjuntas entre operadores, permitió reducir costos en actividades, tiempos de encuentros y actividades con las comunidades y unidad en los mensajes y objetivos trazados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar la articulación de los operadores locales al personal de PNN. Esta actividad no hacía parte de su plan operativo, por lo tanto, no era una prioridad ni obligación. El esfuerzo dependió del interés y permanencia en el cargo del director. Además, en los parques con amplia dispersión geográfica y baja capacidad de personal, no era fácil convocar ni encontrar un lugar de encuentro de todos los operadores. • Las reuniones con operadores que se limitaban a contar avances. En estas reuniones no se lograban construir agendas comunes ni establecer mecanismos de seguimiento. • Hubo operadores en una misma región, trabajando los mismos temas, sin articulación en sus acciones o enfoques.
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • No delegar la articulación de operadores en terceros; liderarlo directamente desde el Programa para garantizar que se haga, que haya seguimiento de los compromisos y que le aporte a los objetivos generales del Programa. • Enfocar la articulación de actores en construir un sentido conjunto de Programa en las regiones: si bien son operadores diferentes, todos trabajan para un mismo propósito en la región. • Establecer los mecanismos de articulación desde antes de iniciar las operaciones en campo para: identificar temáticas comunes, alinear enfoques y abordajes temáticos o regionales; buscar posibles acciones duplicadas que se podrían unificar; e identificar posibles mecanismos de injerencia en los gobiernos locales y regionales. • Identificar y optimizar los saberes y capacidades de los operadores del PPC: generar espacios de discusión y apoyo entre operadores con temáticas similares (así las regiones sean diferentes). 	

Articulación con gobiernos locales:

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en las acciones de fortalecimiento de las organizaciones de base componentes relacionados con injerencia y negociación política para que los acuerdos o agendas de conservación/producción de las comunidades fueran considerados en los planes de gobierno y de ordenamiento territorial. • Compartir con los gobiernos locales, y dejar a su disposición la información que se generó sobre las comunidades y su territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El PPC no brindó lineamientos a los operadores para generar articulación con los gobiernos locales. • No se realizó injerencia desde el PPC en los gobiernos locales o regionales.
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe buscar generar mecanismos de injerencia política de las agendas del Programa en el ámbito nacional y local. <ul style="list-style-type: none"> ○ En lo nacional: buscar escalar los aprendizajes del Programa a las organizaciones nacionales con injerencia en políticas, programas o proyectos enfocados a la conservación. ○ En lo regional: Aprovechar los espacios de articulación de operadores para identificar mecanismos conjuntos que permitan vincular al Programa con los gobiernos regionales y locales. ○ En lo local: Incorporar en los proyectos (dentro del componente de fortalecimiento organizativo) mecanismos que les permitan a las comunidades discutir sus acuerdos o agendas de conservación/producción con los gobiernos locales. 	

Articulación con otros actores:

Qué funcionó	Qué no funcionó
<ul style="list-style-type: none"> • Los operadores con procesos y apuestas de largo plazo en las regiones contaron con aliados en las regiones y los articularon con el proyecto específico del PPC. • Haber incorporado organizaciones especializadas en componentes de los proyectos que no eran la especialidad del operador, ni de las comunidades - principalmente en temas de capacitación, tecnología e investigación-. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores que limitan los apoyos o acompañamientos externos que permitan mejorar o incorporar innovación a los proyectos • Los operadores no partieron de un análisis sobre las diferentes entidades y organizaciones que operan en la región los temas a desarrollar para identificar posibles complementariedades o aprendizajes previos.

RECOMENDACIONES

- Hacer un mapeo regional de las organizaciones que trabajan con las comunidades.
- Identificar con los operadores (en el proceso de ajuste de la propuesta) si se requiere pensar en aliados estratégicos para componentes puntuales del proyecto y llegar a acuerdos comunes sobre posibles aliados.